

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESKİMİŞLİĞİ VE OKUL
YENİLEŞMESİYLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

SEVGİ GÜRSES BİLGESÖY

**ANKARA
NİSAN, 2021**



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESKİMİŞLİĞİ VE OKUL
YENİLEŞMESİYLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

SEVGİ GÜRSES BİLGESÖY

DANIŞMAN: PROF. DR. ALİ BALCI

**ANKARA
NİSAN, 2021**

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sevgi GÜRSES BİLGESÖY adlı öğrencinin hazırladığı “Okul Yöneticilerinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesiyle İlişkisi” başlıklı bu çalışma Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı’nda jüri üyelerince oy birliği ile **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan	Prof. Dr. Ali BALCI	
Üye	Prof. Dr. İnayet AYDIN	
Üye	Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU	
Üye	Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ	
Üye	Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN	

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından 26/04/2021 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulunca .../.../2021 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

Sevgi GÜRSES BİLGESÖY

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESKİMİŞLİĞİ VE OKUL YENİLEŞMESİYLE İLİŞKİSİ

GÜRSES BİLGESOY, Sevgi

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali BALCI

Nisan, 2021, xvi + 232 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre ortaöğretim okulları yöneticilerinin eskimişliği ile okullarının yenileşmesi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Karma yöntem desenlerinden açıklayıcı sıralı desene göre tasarlanan araştırmanın nicel aşamasında 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen Ankara ili kamu ve özel Anadolu Liselerinde görev yapan 401 kamu, 362 özel okul olmak üzere 763 öğretmenden veriler toplanarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın nicel aşamasında araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisinin Eskimişliği Ölçeği” ve “Okul Yenileşmesi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında Ankara’da kamu ve özel Anadolu Liselerinde görev yapan 20 öğretmen (10 kamu, 10 özel) ile görüşmeler yapılmış, görüşmeler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, kamu okulundaki öğretmenlerin özel okuldaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eskimilik düzeyini daha yüksek olarak değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin eskimeyi teknik ve teknolojik beceriler ile sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta yaşadıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin akademik alanda kendilerini geliştirerek eskimeyi önleyebilecekleri sonucu elde edilmiştir. Özel okullardaki öğretmenler okulların yenileşme düzeyini kamu okullarındaki öğretmenlere göre daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Yenileşmenin okullarda öncelikle “insan”, sonrasında da sırasıyla “yapı” ve “süreç” alanlarında yapılabileceği ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün eskimesi ile okulun yenileşmesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Anahtar Sözcükler: Eskime, Yönetici Eskimesi, Yenileşme, Okul Yenileşmesi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' OBsolescence AND SCHOOL RENOVATION

GÜRSES BİLGESoy, Sevgi

PhD Dissertation, Department of Educational Administration and Policy

Supervisor: Prof. Dr. Ali BALCI

April, 2021, xvi + 232 pages

This study aimed at determining the relationship between obsolescence of secondary school administrators according to teachers' views and school renovation. In the quantitative phase of the study, designed according to the descriptive sequential pattern, one of the mixed method designs, data were collected and evaluated from 763 teachers in the 2018-2019 academic year, of which 401 worked in public and 362 in private Anatolian High Schools in Ankara, which were determined by the stratified sampling method. In the quantitative phase of the study, the "School Administrator's Obsolescence Scale" and the "School Renovation Scale", both developed by the researcher, were used. In the qualitative phase of the study, interviews were conducted with 20 teachers (10 public and 10 private) working in Anatolian High Schools in Ankara, and the interviews were analysed by content analysis method.

Study results showed that teachers working in public schools evaluated the level of obsolescence of school administrators higher compared to the teachers in private schools. It was determined that the school principals' obsolescence was experienced in their technical and technological skills, social skills, and conceptual views. It was determined that school principals can avoid obsolescence by improving themselves in the academic field. Teachers working in private schools evaluated their schools' renovation value higher compared to the teachers working in public schools. It has emerged that the schools' innovation can be done primarily in the fields of "people", then "structure" and finally "process". There is a negative relationship between the obsolescence of the principal and the school's renovation.

Key Words: Obsolescence, manager obsolescence, renovation, school renovation.

ÖNSÖZ

Dünyadaki hızlı değişme olgusu, eğitimde de sürekli yenilenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bireylerin de kurumların da değişikliklere uyum sağlaması, kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Bilgi hızlı bir şekilde üretilmekte, hemen kullanıma sunulmakta ve çok hızlı bir biçimde eskimektedir. Toplumun okuldan beklentileri her geçen gün değişmekte ve artmaktadır. Hızla ilerleyen rekabet ortamında okulların da bu ortama uyum sağlayabilmeleri için devamlı olarak yenilenmeleri gerekmektedir. Sürekli kendini yetiştirme ve geliştirme içinde olmayan yöneticiler, eskime olgusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kendini geliştirmemiş, yöneticiliğin gerektirdiği yeterlikleri kazanmamış yöneticilerin, eskimenin sonuçları olarak kendilerini ve okulun yenileşmesini olumsuz şekilde etkilemeleri kaçınılmazdır.

Okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle ilişkisini kamu ve özel ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya koymaya çalışan bu araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi birinci bölümde tartışılmış, araştırmanın sınırlılıkları ile tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri yer almıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiş, dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler ele alınmıştır.

Bu araştırmaya katkı sağlayan ve destek veren pek çok kişi bulunmaktadır. Öncelikle bu süreçte değerli görüş ve önerileriyle bana yol gösteren, desteğini her zaman yanında hissettiğim ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Ali Balcı'ya gönülden sonsuz teşekkür ederim. Doktora eğitimim boyunca benim yetişmeme katkı sağlayan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. İlayet Aydın, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci, Doç. Dr. Şakir Çınkır'a da teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Her zaman yüreğimde manevi desteğini hissettiğim, engin bilgi ve deneyimlerini paylaşan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Gülsün Atanur Baskan'a minnettarım. Ayrıca tez izleme komitemde bulunan Prof. Dr. Necati Cemaloğlu'na değerli görüş ve önerilerinden dolayı ve tez yazma sürecinde zaman ayırıp, geri bildirimde bulunarak çalışmama katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun'a çok teşekkür ederim. Doktora eğitimim boyunca hem ders hem de tez dönemimde desteklerini her zaman hissettiğim, birlikte yeni

şeyler öğrendiğim dönem arkadaşlarım Adem Bayırlı, Arş. Gör. Tuğba Güner Demir ve Arş. Gör. Özge Erdemli'ye teşekkür ederim. Bu süreçte hocalarımdan dışında tezime görüş bildirerek destek sağlayan Doç. Dr. Pelin Taşkın'a, Arş. Gör. Dr. İnci Öztürk, Arş. Gör. Dr. Gül Kurum, Arş. Gör. Dr. Sevgi Yıldız, Arş. Gör. Nuriye Karabulut, Arş. Gör. Burcu Toptaş ve Ali İhsan Çuhadar'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak her zaman yanımda olduğunu hissettiğim aileme, eşime ve gösterdiği anlayış ve sabır için canım oğlum Güven Egemen'e sonsuz teşekkürler ediyorum.

Sevgi GÜRSES BİLGESÖY

Nisan, 2021



Güven Egemen'e

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	6
Araştırmanın Önemi	8
Sınırlılıkları.....	9
Tanımlar.....	9
BÖLÜM 2.....	11
KURAMSAL ÇERÇEVE	11
Eskime Kavramı ve Yönetici Eskimesi	11
Eskimenin Türleri.....	15
Eskimenin Nedenleri.....	17
Yönetici Eskimesinin Kişisel Nedenleri.....	22
Yönetici Eskimesinin Örgütsel Nedenleri.....	25
Eskimişliğin Belirtileri ve Olumsuz Etkileri.....	30
Eskimenin Sonuçları	32
Yöneticiyi Eskimişlikten Korumak.....	35
Bireysel Seviyede Girişimler.....	37
Örgütsel Seviyede Girişimler.....	39
Yöneticinin Kendini Geliştirmesi	42
Yenilik ve Yenileşme Kavramları	45
Yeniliğin Kaynakları	49
İçsel Kaynaklar.....	49
Beklenmedik Gelişmeler.....	49
Uyumsuzluklar.....	50
Süreç Gerekleri.....	50
Endüstri ve Pazar Değişimleri.....	50
Dışsal Kaynaklar.....	51
Demografik Değişimler.....	51
Algısal Değişimler.....	51
Yeni Bilgi.....	51
Yenilik Türleri.....	52
Teknik ve Yönetimsel (Örgütsel) Yenilik.....	52
Ürün ve Süreç Yeniliği.....	53
Radikal ve Aşamalı Yenilikler.....	53
Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	54
Toplumsal Yenilik.....	55
Hizmet Yeniliği.....	55
Yenilik Süreci.....	56
Örgütsel Yenileşme Boyutları.....	58

Teknolojide Yenileşme.....	58
İnsanda Yenileşme.	59
Örgütsel Yapıda Yenileşme.....	59
Süreç ve Yöntemde Yenileşme.	61
Yeniliğin Önemi.....	62
Yenilikçi Örgütler	63
Yenileşmeye Karşı Engeller.....	66
Yenileşmenin Örgütsel Engelleri.	67
Yenileşmenin Kişisel Engelleri.	69
Yenileşmeye Direnmenin Nedenleri	72
Kişisel Nedenler.	72
Ekonomik Nedenler.....	73
Toplumsal Nedenler.	73
Eğitim Örgütlerinde Yenilik	74
BÖLÜM 3.....	85
YÖNTEM.....	85
Araştırmanın Modeli.....	85
Evren-Örneklem ve Çalışma Grubu	87
Nicel Aşama İçin Evren ve Örneklem	87
Nitel Aşama İçin Çalışma Grubu	90
Veri Toplama Araçları	92
Okul Yöneticisinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi Ölçekleri	93
Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri.....	95
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	96
Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	99
Okul Yenileşmesi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri	102
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	103
Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	107
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	109
Verilerin Toplanması	111
Verilerin Çözümlemesi	112
BÖLÜM 4.....	117
BULGULAR VE YORUMLAR	117
Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerine İlişkin Elde Edilen Nicel Bulgular ve Yorumlar.....	117
Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik Teknoloji Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	117
Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	119
Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	121
Eskime ve Yönetici Eskimesi Tanımlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	130
Eskime Alanlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	131
Teknik ve Teknolojik Becerilerde Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	135
Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	136
Teknik ve Teknolojik Becerilerde, Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	137
Eskimenin Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	139

Eskimemek (Eskimişlikten Korunmak) İçin Neler Yapılması Gerektiğine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	143
Okul Yöneticilerinin Eskimesine İlişkin Nicel ve Nitel Bulguların-Karşılaştırılması	146
Okulların Yenileşme Düzeylerine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar	148
Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı, Süreç ve İnsan Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikleri	148
Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikleri.....	150
Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	151
Yenilik ve Yenileşme Tanımlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	161
Okul Yenileşmesine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar.....	162
Okul Yenileşmesinin Önemli Olmasının Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	166
Bir Okulda Yapılanma, Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	168
Bir Okulda Teknoloji ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	173
Okul Yenileşmesinin Nicel ve Nitel Bulgularının Karşılaştırılması	175
Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeyleri ile Okulların Yenileşme Düzeyleri Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	177
Okul Müdürünün Eskimesi ve Okulun Yenileşmesi Arasındaki İlişkiye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar	179
Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerinin Okulların Yenileşmelerini Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	182
BÖLÜM 5	185
SONUÇ VE ÖNERİLER	185
Sonuçlar	185
Öneriler	186
KAYNAKLAR.....	189
EKLER	217
EK 1. Araştırma İzni	218
EK 2. Etik Kurul Onayı	219
EK 3. Okul Yöneticisi Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi Ölçekleri	220
EK 4. Araştırmanın Görüşme Formu.....	224
EK 5. Uygulama Yapılan Okul Listeleri	226
BENZERLİK BİLDİRİMİ	229
ÖZGEÇMİŞ.....	231

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. EskiYen Yöneticilerin Profili.....	31
Tablo 2. Yeniliğın Kaynakları	49
Tablo 3. Yeniliğı Engelleyen ve Destekleyen Örgütsel Yapılar	60
Tablo 4. Yeniliğın Önündeki Örgütsel Engeller.....	69
Tablo 5. Yeniliğın Önündeki Kişisel Engeller	71
Tablo 6. Kamu Anadolu Liseleri İçin İlçelere göre Öğretmen Evren ve Örnekleme	88
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler.....	89
Tablo 8. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	90
Tablo 9. Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları	96
Tablo 10. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeğı Açıklanan Varyans Değerleri.....	97
Tablo 11. Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri.....	97
Tablo 12. Madde-Toplam Korelasyonu ve %27’lik Alt-Üst Grup t-Testi Sonuçları.....	98
Tablo 13. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeğı Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları.....	100
Tablo 14. Ölçek Faktörlerinin ve Toplam Puanın Güvenirlik Katsayıları	102
Tablo 15. Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları	103
Tablo 16. Okul Yenileşmesi Ölçeğı Açıklanan Varyans Değerleri	104
Tablo 17. Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri.....	104
Tablo 18. Madde-Toplam Korelasyonu ve %27’lik Alt-Üst Grup t-Testi Sonuçları...	106
Tablo 19. Okul Yenileşmesi Ölçeğı Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları	107
Tablo 20. Ölçeklerin Normalligine İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	113
Tablo 21. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeğı “Teknik ve Teknoloji” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	117
Tablo 22. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeğı “Sosyal ve Kavramsal Beceriler” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeğı Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları	121

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Mezun Olunan Fakülte Türlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	123
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Kıdem Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları	124
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları.....	126
Tablo 27. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları.....	128
Tablo 28. Eskime ve Yönetici Eskimesi Tanımlılarına İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	130
Tablo 29. Okul Müdürlerinin Eskime Alanlarına İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	131
Tablo 30. Okul Müdürlerinin Teknik ve Teknolojik Becerilerde Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri.....	135
Tablo 31. Okul Müdürlerinin Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri.....	136
Tablo 32. Okul Müdürlerinin Teknik ve Teknolojik Becerilerde, Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	138
Tablo 33. Okul Müdürlerinin Eskimesinin Nedenlerine İlişkin Kamu ve Özel Okulda Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşleri.....	139
Tablo 34. Okul Müdürlerinin Eskimemek (Eskimişlikten Korunmak) İçin Neler Yapması Gerektiğine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri...	143
Tablo 35. Okul Yenileşmesi Ölçeği “Yapı, Süreç ve İnsan” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	148
Tablo 36. Okul Yenileşmesi Ölçeği “Teknoloji” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	150
Tablo 37. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları.....	152

Tablo 38. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Mezun Olunan Fakülte Türlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	154
Tablo 39. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	155
Tablo 40. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları	157
Tablo 41. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları	159
Tablo 42. Yenilik ve Yenileşmeye İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	161
Tablo 43. Okul Yenileşmesine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	163
Tablo 44. Okul Yenileşmenin Önemli Olmasının Nedenlerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	167
Tablo 45. Bir Okulda Yapılanma, Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri.....	169
Tablo 46. Bir Okulda Teknoloji ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	173
Tablo 47. Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeyleri ile Okulların Yenileşme Düzeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	177
Tablo 48. Okul Müdürünün Eskimesi ve Okulun Yenileşmesi Arasındaki ilişkiye İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri	180
Tablo 49. Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerinin Okulların Yenileşmelerini Yordamasına İlişkin Elde Edilen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	182

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Eskimenin Sistem Modeli	12
Şekil 2. Beceri Eskimesi ile İlgili Faktörler	18
Şekil 3. Güncelleme Modeli	20
Şekil 4. Eskimenin Nedenleri	21
Şekil 5. Eskimeye Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	26
Şekil 6. İnsan Eskimişliğinin Etkileri	33
Şekil 7. Eskimenin Sonuçları	33
Şekil 8. Farklı Çalışanlar için Eskimeyi Önleme Amacıyla Örgütsel Müdahaleler	40
Şekil 9. Yenileşmenin Örgütsel Engelleri	67
Şekil 10. Açımlayıcı Sıralı Desen Modeli	86
Şekil 11. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Yol Diyagramı	101
Şekil 12. Okul Yenileşmesi Ölçeği Yol Diyagramı	108

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
E-Devlet	: Elektronik Devlet
FATİH	: Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi Projesi
K	: Kamu Okulundaki Öğretmen
KSA	: Knowledge (bilgi), Skills (beceriler), Abilities (kabiliyetler)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Mebbis	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
Ö	: Özel Okuldaki Öğretmen
TDK	: Türk Dil Kurumu

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsan hayatını etkileyen temel faktörlerden belki de en önemlisi bilimsel gelişmeler; bilginin hızla değişmesi ve hızlı gelişen teknolojidir. Hızlı değişme ve gelişme çağımızın en belirgin özelliklerinden biridir. Dünya, yepyeni koşulların egemen olduğu yeni bir dönemin içine girmiştir. Şaşırtıcı teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal değişme ve gelişmeler yaşanmaktadır. Hızlı değişme ve gelişme denilen olgular türlü toplumsal, siyasal, ekonomik, kültürel ve yönetsel gelişmeyi kapsamaktadır (Peker, 1995). Tüm dünyada etkisi gittikçe artan değişme, yenileşme ve dönüşüm süreci kendisini birçok alanda ve farklı şekillerde hissettirmektedir (Linyang ve Weide, 2017). Örgütler faaliyetlerini sürekli değişen çevre şartlarında devam ettirmektedirler. Mevcut durumu korumak ve ilerlemek için değişen çevre şartlarında yeni bilgiyi edinmek önemli olmaktadır. Çünkü bilginin geçerliliği zamanla ortadan kalkmaktadır (Özer, 2015). Esen (2011), üniversiteden yeni mezun olmuş bir bireyin bilgilerinin üniversiteyi bitirdikten sonra dört-beş yıl içerisinde eskidiğini belirtmektedir.

Teknolojinin tetiklediği sosyal, siyasal, ekonomik ve çevresel değişimler de birbirini izlemekte ve bütün bunlar örgütlerin ve kişilerin değişimlerini zorunlu kılmaktadır (Barutçugil, 2013). Bilgi toplumunda kendini geliştirme, bireysel yeteneklerini son safhaya çıkarma önemlidir (Murillo, 2011). Yeteneklerinin farkında olmayan, kendini geliştirmeyen insan içinde bulunduğu bilgi ve teknoloji toplumunda eskimekte ve geri kalmaktadır (Butt, Camilleri, Paul ve Jones, 2015). Bireylerin gelişme ve değişimlerin hızının farkında olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Her meslekte olduğu gibi yöneticiler, bu hızlı değişim ve gelişim karşısında sık sık bilgi ve deneyimlerinin eskimeye uğraması problemiyle karşı karşıya kalmaktadır (Chauhan ve Chauhan, 2009). Yönetimsel konuların hızlı bir şekilde değişim göstermesinden geçmekte

sorunlara çözüm olan yol ve yöntemlerin gelecekte işlevini yitirme olasılığı yüksektir. Bu nedenle yöneticiler eskimemek için kendilerini güncellemek durumundadırlar. Sadece teknoloji kullanımındaki hızlı artış değil, aynı zamanda yoğun rekabet ortamı da yöneticilerin eskimesine karşı tedbir alınmasını zorunlu kılmaktadır (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001). Modern teknolojinin yaygın bir şekilde kullanılması, güncel bilgi ve becerileri edinebilenlerle edinemeyenleri ayırmada etkindir (Bartel ve Sicherman, 1998).

Eskime kavramı alanyazında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Shumaker (1963) tarafından eskime, yöneticinin hem teknolojik alandaki hem de diğer alandaki gelişme ve değişimleri yeterince takip edememesi ya da teknik bilgi ve becerilerinin azalması olarak tanımlanmıştır. Kaufman (1974) eskimeyi yöneticinin mevcut ve gelecekteki iş rollerinde etkili performansını devam ettirebilmesi için ihtiyacı olan bilgi ve becerilerindeki eksiklik derecesi olarak belirtmiştir. Eskime tanımlarında “azalma ve eksiklik” terimlerine vurgu yapılmıştır. Tanımlarda genelde yöneticinin bilgi ve becerilerinin işin taleplerini karşılamada daha az etkili hale geldiğine ya da bilgi ve becerilerin etkinliğinin eksikliğine odaklanıldığı görülmektedir. Başaran (2004) ise yöneticinin bulunduğu makamdaki yönetim etkinliğinde ortaya çıkan yetersizlikleri yönetici eskimesi olarak tanımlamış ve bu tarz yöneticileri eskimiş yönetici olarak adlandırmıştır. Haas (1987) eskimişliği, zaman içinde fiziksel olarak beklentilere karşılık verilememesi, teknoloji bilgisinin zamanla yetersizleşmesi, mevcut şartların değişmesiyle yeteneklerin bulunduğu makamın gereklerini karşılamaması ya da belirtilenlerin bir kısmının bir araya gelerek yöneticilik yeteneğinde duraklamanın oluşması olarak belirtmiştir.

Okul örgütlerinin işletilmesinde ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerin görev ve rolleri gün geçtikçe karmaşıklaşmaktadır. Okul yöneticileri yalnızca makamlarında oturma, mevzuat bekçiliği yapma ve katı bürokrasi kurallarının arasında kalma dönemlerini geride bırakmalıdırlar (Çelik, 1995). Gelecek yıllara başarıyla okullarını götürecek okul yöneticilerinin okul ve toplumu iyi analiz etmeleri, liderlik yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Ne var ki okul yöneticileri gün geçtikçe bürokratik yapı içinde sıkışmış, okulların mevcut durumlarını kabullenmiş bir görünüm sergilemektedir (Chapman, 2018). Bu durum onların kendilerini yenilemelerine engel oluşturabilmektedir. Hangi yöntemlerle seçilirse seçilsin meslek öncesinde eğitilsin veya eğitilmesin yöneticilikte yöneticilik yeterlilikleri çok çabuk eskimektedir. Yöneticilerin kendilerini geliştirmesini bir zorunluluk haline getiren belki de en önemli kavram eskimedir (Çınar, 1999).

Sosyal ağ sitelerindeki hızlı artış ve büyümeler, küreselleşme, bilgisayar ve elektronik cihazlarda yaşanan gelişmeler, toplumdaki eğilimlerin devamlı olarak değişmesi yenilik ve yenileşmenin önemini ortaya koymaktadır (Robins ve Judge, 2015). 2000 yılından sonra tüm dünyada yenilik ve yenileşme kavramları çok daha fazla önem kazanmıştır (Janszen ve Janszen, 2007). Yenilik, mevcut süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesi, eskilerden vazgeçilerek yeni yöntemler bulunmasıdır (Matthews, 2003). Bubner'e (2009) göre yenilik değer yaratmak için fikirlerin ve bilginin bulunması ve uygulanmasıdır. Yenileşme ise örgütsel amaçları çevrenin değişen ihtiyaçlarına göre değiştirmeyi ve örgütün yapı işlev ve üretim süreçlerini yeniden örgütlemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel yenileşme örgütte önemini ve işlevini kaybetmiş değer ve normların kaldırılması ve yerlerine yenilerinin getirilmesidir (Başaran 2004).

Örgütler, çevresel faktörlerin ve insan ilişkilerinin değişmesiyle amaç, süreç, yapı, teknolojisi boyutlarında değişime ve yenileşmeye ihtiyaç duyarlar ve bu alanlarda yenileşmeler gerçekleştirirler (Stickland,1998). Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması, bu fikirlerin geliştirilip bir sonuç elde edilmesi, bazı şartların oluşması ve yenilik sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde de yeniliğin gerçekleşmesi için yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği, açıkça ifade edilebildiği ve desteklendiği, öğretmenlerin karara katılımının sağlandığı bir örgüt iklimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iklimin oluşmasında okul yöneticisinin göstereceği liderlik rolleri büyük bir önem taşımaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Yapılan araştırmalar etkin ve nitelikli okulların yine etkin ve nitelikli okul liderlerince yönetildiğini göstermektedir (Griffin, 1993). Nitekim okul yöneticileri hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin beklentilerini yükseltecek, değişimi başlatacak kişilerdir. Okulların başarısında belki de en önemli kişi okul müdürleridir. Okul müdürleri okulun etkililiğinde anahtar rol oynar (Balcı, 2014b). Okullar etkili yöneticiler tarafından yönetildiği takdirde etkili okul olabilirler. Böylece yöneticinin başarısı, okulun başarısı ile doğru orantılıdır (Töremen, 2002). Teknolojideki gelişmeler, bilgi ağının ve mesleklerin yeni talepleri okul yöneticilerinin kendilerini yenilemelerini ve yeni standartlara sahip olmalarını gerektirmektedir (National Policy Board for Educational Administration, 2015). Bu bağlamda okul yöneticisi; küreselleşme, örgütsel öğrenme, enformasyon teknolojisi karşısında eskimeden kaçınıp kendini geliştirip yenilemesinin gerekliliğinin farkında olmalı ve okulların yenileşmesinde rakiplerine fark yaratabilen ve okullarına değer katabilen uygulamalar konusunda etkili davranabilmelidir.

Okulun yalnızca paydaşları için değil etrafındaki tüm gruplar için bilginin yayım merkezi olduğu düşüncesi, sürekli ve yeni eğitim anlayışı, kamu ve özel okulların rekabet gerçeği, eğitimin maddi boyutu okullardaki yenileşmeyi bir anlamda zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticisi okulun vizyonunu geliştiren, yöneten ve uygulamalarını yürüten eğitim lideridir. Ayrıca, yenilikçi okul lideri “ilişki merkezli”, “profesyonel standartlara odaklanmış”, “dışa dönük” ve “okul performansını denetleyen” kişidir (Fullan, 2007). Okul yöneticisi eğitiminin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu gerçeği ve güncel şartlardaki değişen rollerinin farkındalığı ile hareket etmelidir. Okul yöneticileri alanları ile ilgili gelişmeleri ve yenileşmeleri takip eden ve toplumun beklentilerini karşılayan misyon ve vizyon sahibi olan bir liderdir (Can, 2002). Okul yöneticileri, bilgi ve tecrübesini uygulamaya aktaran ve bu konuda liderlik yapan, paydaşlarıyla kararlar alan, eskimeye karşı gereksinimleri hissedebilen, bu gereksinimleri okulun içerisine aktarabilen bir lider olmalıdır. Bunların yanı sıra samimi, okulun diğer çalışanlarının olumlu bir okul ikliminde görev yapmalarını temin eden, okulun geleceğe yönelik hedeflerini belirleyen, modern teknolojiyi okuluna taşıyabilen bir lider olması beklenmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Takdir edilir ki yoğun bir değişim hızının yaşandığı okullarda; eğitimi, uzmanlık bilgisine sahip, kendini zamanın şartlarına göre yenileyen, eğitim alanındaki ürün, süreç ve hizmet gelişimlerinin farkında olan nitelikli okul yöneticilerinin bulunması önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticisi okulu eski alışkanlıklara ve yöntemlere göre değil daha esnek, hareketli ve bireylere odaklanmış bir yönetim anlayışına göre yönetebilecektir. Yenilikçi bir okulda, sürekli gelişim sağlanmalı ve uygulama becerileri artırılmalı, risk almaya cesaretlendirilmeli, ilişki kurma becerileri ve insan kaynaklarının yaratıcılığı geliştirilmelidir (Watt, 2002).

“Eski köye yeni adet getirme”, “başımıza icat çıkarma” deyimleriyle büyümüş bir toplumda (Gümüşlüoğlu, 2009) okul yöneticileri kendilerini pek çok konuda yeterli görüp çağın gereklerini yerine getirmediklerinde eskime kaçınılmaz olmaktadır. Okul yöneticisi teknolojiyi öğrenme ve kullanma konusunda kendini güncelleyemiyorsa okulun gelişmesine ve yenileşmesine katkı sağlayamaz. Sosyal medya okuryazarlığı olmayan, akıllı telefon kullanamayan, bilgisayarı etkili kullanamayan, çağdaş gelişmeleri takip edemeyen yönetici eskimişlik yaşamaktadır. Yöneticinin eskimişliği önce okulun iklim ve kültürünü etkiler, sonra da öğrencilere, öğretmenlere, velilere ve dolayısıyla tüm topluma da yayılır. Eski uygulamalarla hayatını sürdüren, bilim ve teknoloji alanındaki yenilikleri takip etmeyen bir yönetici çevrenin eğitim lideri olmadığı gibi öğrencilerin yaratıcı zekâlarının, girişimciliğinin, öğrenme kapasitelerinin gelişmesine de katkı

sağlayamaz (Cemaloğlu, 2019). Bilgi ve enformasyon çağının gereklerine göre hareket etmeyen okul yöneticileri, okullarını başarılı bir şekilde yönetememelerine, yenilikçi bir kültür ve okul iklimi yaratılmamasına, öğretmenlerin ve diğer paydaşların yönetim sürecine aktif bir şekilde katılamamalarına, yenilikçiliğin örgüt vizyonu haline getirilmemesine, kendini ve okulu yenileme gereği hissetmeyip avuntu kültürü oluşturmamasına neden olabilir. Yöneticiler sürekli kazanımlardan ve yapılanlardan söz ederek elde edilenlerle avunmayı öğütleyen bir dil kullanıp yenileşme ve güncelleme çabası içerisinde olmamaktadırlar. Böylece okulların yenileşmeleri, değişen ve gelişen örgütler olmaları engellenebilir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde Türkiye’de eskime ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın olduğu belirlenmiş, yapılan birkaç çalışmanın (Başaran, 2004; Karakılçık, 2004; Kaplanoğlu, 2004; Gülhan, 2006; Esen, 2011; Aslan, 2018) dışında yönetici eskimesi ile ilgili araştırmaya rastlanmamıştır. Uluslararası alanyazın incelendiğinde eskimeyi konu edinen derleme, nitel ve nicel araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların çoğunluğunun eğitim dışı örgütlerde (sağlık, bilişim, ekonomi, tarım, sosyoloji, ticari firma ve satış sektörü, inşaat, mühendislik, vergi sistemi, işletme, askeri alan ve ailede) olduğu görülmektedir. İnşaat (Desmond, 2015), ticari firma ve satış sektörü (Henderson, 1999; Jones, Chonko ve Roberts, 2004; Nelson, 2008), sağlık (Burke, 1969; Paulin, 1974; Smith, 1978; Beckham, 1999a; Beckham, 1999b), askeri alan (Baca, 2005; Burrow, 2009), sosyoloji (Henderson, 1965), mühendislik (Herald, 2007; Josias, 2009; Zheng, 2011; Jennings, 2015), işletme (Hasan, 1993), vergi sistemi (Tittel, 1996), bilişim (Gregory, 1995; Standridge ve Autrey, 2001; Roedl, 2016), tarım (Rangnekar, 2002), ekonomi (Brown ve Teernstra, 2008; Kredler, 2008), işletme (Welch, 2016), ailede (Leinert, 1998) gibi pek çok alanda eskime ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Eğitim alanında ise eskime kavramı ile ilgili çalışmaların yeterince yapılmadığı ya da yapılmasına öncelik verilmediği anlaşılmaktadır. Alanyazında 1960’larda eskime kavramı ile ilgili ilk çalışmalar (Goetz, 1965) 1960’larda ortaya çıkmıştır. Amerikalı bilim insanı Kaufman (1974) çalışmasında eskimeyi tanımlayarak eskimeyi açıklayan modeli ortaya koymuştur. Bu modelde teknolojik alan ve diğer alanlardaki gelişmeleri yeterince takip edememesi ya da kendi isteksizliğinden ötürü teknik bilgi ve becerilerindeki azalma olarak açıklamıştır. Kaufman’dan sonra yapılan araştırmalarda (Warmington, 1974; Kozlowski ve Farr, 1988; Harel ve Conen, 1982; Fossum, Arvey, Paradise ve Robbins, 1986; Opalka ve Williams, 1987; Pazy, 1990, 1994, 1996, 1997 gibi) mesleki eskimenin nedenleri ve etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Eskimenin

kaynağını teknoloji, yönetim ve meslekle ilgili değişiklikler oluşturur. Eskimeyle ilgili kişisel ve örgütsel olmak üzere iki tür temel neden bulunmaktadır. Eskime kişileri, örgütü hatta ülke içindeki ekonomiyi bile etkileyecek hale gelebilir. Jones ve Cooper (1980), Haas (1987), Dubin (1990), Aryee (1991), Mohan (1999) eskime alanında çalışma yapan diğer araştırmacılarıdır. Alanyazının daha yakın dönemini incelendiğinde eskime üzerine çalışan araştırmacıların yaptıkları araştırmalarda (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001; Chauhan ve Chauhan 2004; 2008; 2009; Mortlock, 2005; Güttel, Konlechner, Kohlbacher ve Haltmeyer, 2009; Murillo, 2011; Grover ve Grover, 2015) eskimenin etkileri üzerine daha çok yoğunlaştırdıkları görülmektedir. Eskimeyle başa çıkma stratejileri de çeşitli araştırmacılar (Loo, Grip ve Steur, 2001; Pazy, 2004; Zhang, Ryan, Prybutok ve Kappelman, 2012; Butt vd., 2015; Joseph ve Kuan Koh, 2011) tarafından incelenmiştir. Linyang ve Weide (2017) çalışmasında mesleki eskimeyi, etkileyen faktörleri, ortaya çıkma mekanizmalarını ve başa çıkma stratejilerini belirtmiştir. Sonuç olarak; eskime kavramıyla ilgili uluslararası alanyazında çeşitli çalışmaların varlığından söz etmek mümkünken, ulusal düzeyde bu konudaki çalışmaların yetersiz ve bu alandaki eksikleri gidermenin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, alanyazında yönetici eskimesiyle ilgili çalışmaların yapıldığını; ancak eğitim örgütleri bağlamında konunun ele alınmadığı görülmektedir. Tarama, uluslararası alanyazında da yönetici eskimesinin okul yenileşmesiyle ilişkisi konusunun araştırıldığı bir çalışmanın bulunmadığını göstermiştir.

Yönetici eskimesinin okul yenileşmesi ile ilişkisi incelenen araştırmada kamu okullarının yanında özel okullardaki yönetici eskimesi ve okul yenileşmesi ilişkisinin de değerlendirilmesinin alandaki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın problemi şu soru ile ortaya konulabilir: Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eskimişliği ile okul yenileşmesi arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre kamu ve özel ortaöğretim okulları yöneticilerinin eskimişliği ile okullarının yenileşmesi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre ortaöğretim okulları yöneticilerinin eskimişlik düzeyi,
 - a. Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskimişlik
 - b. Teknik ve teknolojik becerilerde eskimişlik boyutlarında nasıldır?

2. Öğretmenlerin görüşleri, okul yöneticilerinin eskimişliğinin (a) sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskimişlik ve (b) teknik ve teknolojik becerilerde eskimişlik boyutlarında;

- a. cinsiyet,
- b. mezun olunan fakülte,
- c. kıdem,
- d. okulda çalışma süresi
- e. görev yaptığı okul türü (kamu-özel) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlere göre;

a. Okul yöneticilerinin cinsiyeti, hizmet yılı, branşları ve okulda çalışma süreleri onların eskimişliklerinde etkili midir?

b. Okul müdürleri sosyal beceriler ile kavramsal bakışta ve teknik ve teknolojik becerilerde eskime yaşıyorlar mı?

c. Okul müdürlerinin eskimesinin nedenleri nelerdir?

d. Okul müdürleri eskimişlikten korunmak için neler yapılmalıdır?

4. Öğretmenlerin okulların yenilik düzeyine ilişkin görüşleri yenileşmenin;

a. Yapı, süreç ve insan

b. Teknoloji boyutlarında nasıldır?

5. Öğretmenlerin, okulların yenilik düzeyine ilişkin görüşleri,

a. cinsiyet,

b. mezun olunan fakülte,

c. kıdem,

d. okulda çalışma sürelerine

e. görev yaptığı okul türü (kamu-özel) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Öğretmenlere göre;

a. Okul nasıl yenileşir?

b. Okullardaki yenileşmeler önemli midir? Nedenleri nelerdir?

c. Bir okulda;

1) Yapı, süreç ve insan ile ilgili ne gibi yenileşmeler yapılmalıdır?

2) Teknoloji ile ilgili ne gibi yenileşmeler yapılmalıdır?

d. Okul müdürünün eskimesi ile okulun yenileşmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?

7. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri ile okulların yenileşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri, okulların yenileşme düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Son yıllardaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler makineler, yöntemler ve insanların giderek eskimesine neden olmaktadır. Örgütler eskiyen araç ve tekniklerin kalitesini yükseltmek için zaman para ve çaba sarf etmekten kaçınmamakta, fakat çok önemli bir faktörü, eskiyen yöneticinin yenileşmesi faktörünü göz ardı etmektedirler.

Son yıllarda örgütler en önemli faktörün “insan” olduğunun farkına vararak insanın gelişmesine, eğitilmesine, daha çok yatırım yapmaktadırlar (Balcı, 2014a). Birçok örgütte hizmet içi programlar yapılmasına rağmen bu programlar bütün yöneticilerin ihtiyaçlarına göre olmamaktadır. Programların çoğu bu yetersizlikleri kapatamadığından kısa vadeli tedbirlerle günü kurtarmaya çalışmaktadırlar. Eskimişlik hem örgütsel hem de bireysel faktörlerin birlikte rol oynadığı bir sistem sorunu olarak tanımlanabilir. Yöneticinin eskimesi kişilere mahsus bireysel bir problemdir ama sonuçları herkesi etkileyebilir. Kendisini sürekli geliştirme içinde olmayan okul yöneticileri eskiyebilirler. Eskimişlik, yöneticinin etkinliğini, iş doyumunu ve beklentilerini etkilemektedir. Eskimiş yöneticilerle yönetilen örgütler iş alanında geri kalır ya da iş alanından çekilmek zorunda kalabilirler. Değişime ayak uydurabilmek için yöneticinin işinde ilerleyebilmesi gerekmektedir. Çünkü yöneticilik işi statik bir iş değildir. Örgütler yöneticileri aracılığıyla ilerleyebilirler.

Yönetici eskimesi sorununun yaygınlaşması nedeniyle örgütler bu problemin farkında olmalı ve başlangıç safhasında teşhis etmeye çalışmalıdırlar. Ancak bu şekilde gerekli tedbirlerin alınacağı ve gereksiz yere para, emek ve çaba sarf edilmeyeceği açıkça görülmektedir. Okulların amaçlarına uygun olarak işlevlerini yerine getirmesinde okul yöneticilerinin rolü ve görevlerindeki yeterlilikleri önemlidir. Okul yöneticileri yaptıklarından sorumlu oldukları kadar yapamadıklarından da sorumlu tutulmaktadırlar. Bu bağlamda okul yöneticileri yapamadıkları işlerde de kendilerini yetiştirmek veya yetiştirilmek zorundadırlar. Okul yöneticileri göreve atandığında yeterli olmasına rağmen zamanla eskiyebilir. Yöneticilerin okuldaki sorunları çözmesinde ve çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmesinde yönetsel eskimeye uğramamaları gerekmektedir.

Hızlı gelişme ve değişimin etkisiyle büyüyen ve küreselleşen dünyada meydana gelen değişiklikler karşısında eğitim örgütlerinin kayıtsız kalması beklenemez ve çağın ihtiyaçlarına göre şekillenmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Eğitim kurumlarındaki değişimleri büyük oranda yöneticinin başlattığı dikkate alındığında, ortaöğretim kurumlarında yapılacak bu çalışma önemini bir kat daha artırmaktadır. Bu çalışma, okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle olan ilişkisinin tespitinde, kamu ve özel genel ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin değerlendirmelerine olanak sağlayabilecektir. Bu değerlendirmelerin okul yöneticilerinin eskimişlikten korunması konusunda bilinçlenmesine ve okul yöneticisinin gerekli olan yeterliliklere göre yetiştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü örgütlerin her kademesinde eskimeden kendini koruyabilmiş dönüşümü ve yenileşmeyi yönetecek okul yöneticileri önem kazanmıştır. Ayrıca çalışmanın alanyazına kaynak yaratması açısından diğer yapılacak çalışmalara yol göstereceği, elde edilecek sonuçların benzer çalışmalara temel oluşturacağı ve yöneticilerin yeterliliklerinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın hem ulusal alanyazındaki boşluğu doldurması hem de yurtiçinde bu konuda sınırlı sayıda araştırmaların yapılması sebebiyle alana katkı sağlayacağı ve dolaylı olarak da tüm topluma katkı getireceği beklenmektedir.

Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2018-2019 eğitim-öğretim yılı, Ankara İli merkez ilçeleri kamu ve özel ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara'daki kamu ve özel ortaöğretim okullarının yöneticileridir.

Okul Yöneticilerinin Eskimişliği: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara'daki kamu ve özel ortaöğretim okulları yöneticilerinin sosyal beceriler ve kavramsal bakış ile teknik ve teknolojik beceriler boyutlarındaki eskimişliğidir.

Okulların Yenileşme Düzeyi: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara'daki kamu ve özel ortaöğretim okullarının okul yenileşmesinin yapı, süreç, insan ve teknoloji boyutlarındaki durumudur.

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara'daki kamu ve özel ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerdir.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

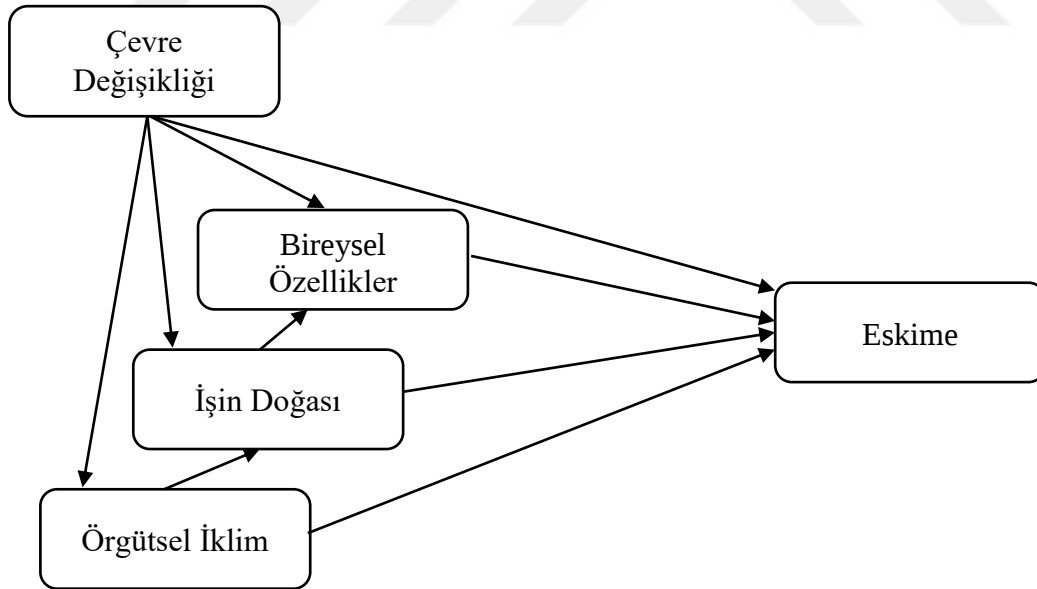
Bu bölümde araştırmaya konu olan yönetici eskimişliği kavramının kuramsal çerçevesi sonrasında da araştırmanın diğer kavramını oluşturan okul yenileşmesi kavramının kuramsal temelleri üzerinde durulmuştur.

Eskime Kavramı ve Yönetici Eskimesi

“Eskimek” kelimesi, Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan sözlükte yıpranmak, değeri kalmamak, eski durumuna gelmek, gözden düşmek ve yaşlanmak anlamlarına gelmektedir. Funk ve Wagnall’a göre ise eskimek, “eski, artık işe yaramayan, kullanılmayan, gözden düşmüş, kabul edilmeyen, antika olmuş, modası geçmiş, yıpranmış, unutulmuş” anlamlarını taşımaktadır. İşletme otoritelerinin bazıları yıpranmayı eskimenin bir özelliği olarak görmemektedir. Eskime; Sistemler ve İşlemler Ansiklopedik Sözlüğünde (The Encyclopedic Dictionary of Systems and Procedures) “Kanunlardaki değişikliklerin, yeni keşiflerin, günlük olarak kullanılan malların yıpranmasının dışındaki diğer nedenler sonucu malın kıymetinde ortaya çıkan düşme” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir şeylerin eskimiş olduğunun belirlenmesi düşüncesinin temelinde onun artık yararlı olmaması düşüncesi yer almaktadır. Latince eskimiş kelimesi Fowler’ın Modern İngilizce Kullanımı notlarına göre anlam olarak bir şeyin kullanılamaz hale gelmesi olarak ifade ediliyor, buradan da anlaşılacağı üzere herhangi bir şey normal işlevini yürütürken kullanılmadığında artık eskimiş olacaktır (Allen, 2008). Merriam-Webster’da ise eskime artık güncelliğini yitirmiş, kullanım yönünden etkin olmayan, hali hazırda kullanımda bulunmayan olarak tanımlanmıştır (Merriam-Webster Sözlük).

Eskime alanyazında farklı ifadelerle tanımlanmıştır. Shumaker’e (1963) göre ise; yöneticinin resmi olarak eğitimini tamamladıktan sonraki süreçte teknolojik alanda ve diğer alanlardaki gelişmeleri yeterince takip edememesi ya da kendi isteksizliğinden ötürü teknik becerilerde azalma şeklinde tanımlanmıştır. Mahler’e (1965) göre eskime bir tür başarısızlık olarak görülür, yönetim alanındaki eskime ise zamanında yetenekli olan yöneticinin mevcut durumda beklenen, kendisinden ulaşılması istenen sonuçlara

erişememesidir. Ferdinand'a (1966) göre eskime ise; kişinin bir problemi çözümü esnasında belirli bir uzmanlık gerektiren bir alanda diğerlerine göre daha az etkili olan teknikleri, teorileri, kavramları ve bakış açılarını kullanması durumunda ortaya çıkar. İşin taleplerine ilişkin, alansal ve profesyonel olmak üzere üç farklı eskime forumu belirlemiştir. Kaufman (1974) eskimenin bir eksiklik olduğunu belirtmiştir. Bu eksikliği örgütte görev yapan yöneticilerin mevcut ve gelecekteki iş rollerinde etkili performanslarını devam ettirebilmek için ihtiyaç olan bilgi ve becerilerdeki eksiklik derecesi olarak ifade etmiştir. Bir meslekte uygulanan yöntemler, kullanılan teknolojiler, ve bilgi yönünden meslekteki diğer meslek üyelerine göre daha uygun olmayan seviyede olan kişiler göreceli olarak eskimiş kabul edilir (Shearer ve Steger, 1975). Jones ve Cooper (1980), yöneticinin mevcut işlerinin gereksinimlerini beceri ve bilgi birikimleriyle karşılamada ve muhtemel geleceğe uyum sağlamada başarısızlık söz konusu olduğunda eskimenin başladığını belirtir. Kaufman'ın (1989) sistem modeli ise; eskimeyi oluşturan asıl unsurları, mühendislik alanındaki yöneticilerle meydana gelen kritik olay görüşmelerini detaylı bir alanyazın taraması ile bir araya getirerek eskimenin temel bileşenlerini tanımlamıştır. Söz konusu model Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Eskimenin Sistem Modeli

Kaynak. Kaufman, 1989.

Şekil 1’de görüldüğü gibi yöneticilerin bazıları kişisel nedenlerden bazıları da örgütsel nedenlerden eskiyebilirler. Bir kişi ne zaman ki işinin ya da görevinin icap ettirdiği zorunlulukları yerine getiremezse o noktada eskime meydana gelir. Yöneticiler ve çalışanlar sahip oldukları bilgi birikimleri, yetenekleri ve becerileriyle mevcut işlerinin talep ettiği hususları karşılarken, eskimenin olduğu yerde mevcut bilgi, yetenek ve beceriler yapılması gereken görev ve sorumluluklar ile bağdaşmaz. Zaman içinde gerçekleşen bu durum yani kişinin bilgi, yetenek ve becerisi başlangıçta işinin gereklerini karşılarken hali hazırdaki durum ile uyumsuzluk yaratır ve eskime bu uyumsuzluğun sonucu olarak ortaya çıkar. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, iş talebiyle kişideki beceri, bilgi ve yeteneğin yarattığı zıtlık olarak ifade edilebilir (Fossum, vd. 1986). Jones ve Cooper (1980) yönetim alanındaki eskimenin beceri, bilgi ve tutumla ilgili olduğunu belirtmiş ve tanımı şu şekilde ifade etmiştir: Bir yöneticinin şu anki ve gelecekteki görevinin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı bilgi ve becerilere sahip olmadaki başarısızlığıdır. Eskimeyi bireyin güncel bilgisinin alandaki bilgiye oranı olarak tarif etmiş ve formülleştirmiştir: $Eskime = \frac{\text{Bireyin güncel bilgisi}}{\text{Alandaki mevcut bilgi}}$ (Jones ve Cooper, 1980).

Başaran ise; yöneticinin bulunduğu makamdaki yönetim etkililiğinde ortaya çıkan yetersizlikleri yönetici eskimesi olarak tanımlamış ve bu tarz yöneticileri eskimiş yönetici olarak adlandırmıştır. Bunun yanı sıra eğer ki bir yönetici atandığı yönetim makamında atandığı andan itibaren yetersiz ve söz konusu makamdaki görevi icra ettiği sürece yetiştirilmemiş olur ise bu tarz yöneticilere ise başından sonuna dek yetersiz yönetici denir (Başaran, 2004). Yöneticilik makamına gelen kişilerin göreve başladıktan belli bir süre sonra yeterliliklerinin kaybolduğu gözlenmiş ve bu yetersizlik “yönetimsel eskimişlik” olarak adlandırılmıştır (Açıkalın 1994). Haas (1987) ise farklı bir bakış açısıyla eskimeyi, yöneticinin motivasyonunun kaybolması, fiziksel gücünün azalması, yetenek yetersizliği, teknolojik anlamda bilgi eksikliği gibi hususların birleşerek yöneticilik yeteneğinde ortaya çıkan bir kesinti şeklinde ifade etmektedir. Beceri ve bilgilerin eskimesi, onlara artık ihtiyaç duyulmadığında ortaya çıkar. Yöneticinin eskidiği onun mevcut bilgisini veya becerisini kullanmamaya başladığı an anlaşılır. Çınar (1999) başarılı bir yöneticinin kendinden beklenen tüm sonuçları başarılı bir şekilde elde ederken bir anda başarısızlığa uğraması durumunda yöneticinin yönetimsel eskimeye (managerial obsolescence) uğradığını ifade etmiştir.

Eskime, yöneticilerin mevcut görevlerini ve gelecekte yapmayı planladıkları işlerini gerçekleştirme yeteneğine sahip olmamaları (Dubin, 1990) ya da beceri ve bilgi

düzeylerinin güncel olmaması olarak ifade edilebilir (Kaufman, 1974). Eskime ile ilgili tanımlar incelendiğinde en çok kullanılan tanımın işteki performans hakkında olduğu görülür. İşteki performans ve kişiden beklenen yeterlilik seviyesinin birbirine olan mesafesi eskime olarak tanımlanır (Mahler 1965; Kaufman 1974; Fossum vd., 1986; Dubin 1990, Pazy 1996). Eskime erken aşamada “azalma görünümü” ve “eksiklik görünümü” şeklinde genelde iki şekilde tanımlanmıştır. Birinci tanımda kişilerin bilgi ve becerileri işin taleplerini karşılamak için daha az etkili hale geldiğine vurgu yapar, ikinci tanımda ise kişilerin bilgi ve becerilerinin etkinliğinin eksikliğine odaklanır (Linyang ve Weide, 2017). Eskime hakkında yapılan araştırmalarda esas faktör; işe uygun yeteneklere sahip kişilerin işgücüne dâhil edilmesi ve bu kişilerin söz konusu yetenek, beceri ve bilgilerinin sürdürülebilir olmasıdır. Bütün eskime tanımları içerisinde ortak olan nokta kişilerin neleri yapabilecekleri ve onlardan istenenler arasındaki farktır (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001). Eskime ile ilgili tanımlara bakıldığında genellikle şu an ve gelecekteki iş rollerinde etkili performansı sürdürmek için yöneticinin sahip olduğu gerekli bilgi üzerinde durulduğu görülmektedir. Eskime genel bir bakış açısıyla yöneticinin mevcut beceri, bilgi ve yeteneklerinin bireyin bilgi birikimi ile kıyaslanması sonucu ortaya çıkan tutarsızlık olarak görülmektedir.

Eskime kavramı ile tükenmişlik kavramları karıştırılabilmektedir. Tükenmişlik, yaptığı görev gereği insanlarla sık sık ilişki içerisinde olan kişilerde duygusal anlamda tükenme, düşük seviyede kişisel başarıma hissi şeklinde ifade edilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Başka bir ifadeyle tükenmişlik, kişilerin yıpranması, başarısız olması, beklediklerinin gerçekleşmemesi, enerjilerinde yaşanan kayıp sonucunda kişinin tükenme halidir (Sılığ, 2003). Tükenmişlik kişilerin iş hayatının farklı dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik kişinin içsel enerji kaynaklarının sıkıntılı durumlarda azalması halidir (Torun, 1996). Tükenmiş yöneticiler kendilerini yenilemezler, tutucu hale gelirler. Bu durumun ortaya çıkmasında hem kişisel hem de bireysel faktörler vardır. Bu faktörler; genelde zamanı etkin olarak kullanamama endişesi, verilen görevlerin yerine getirilmesini zorlaştıran örgütle ilgili özellikler, kişinin kapasitesinin altında ve üstünde olup kişinin yapabilme seviyesine uygun olmayan talepler, kişisel ihtiyaçların karşılanmaması, olumsuz tepkileri ortaya çıkaran stresler, değişiklikleri desteklemede yetersizlik olarak belirtilmiştir (Dinç, 2008). Okul yöneticilerinin aldıkları mesleki eğitimin yetersizliğinin yanında çalıştıkları okulun büyüklüğü, konumu, düzeyi ve sosyoekonomik seviyesinin de tükenmişlik ile ilişkisi bulunmaktadır. Özetle “Eskime” ve “Tükenmişlik” kavramları birbirleriyle

karıştırılabilir fakat birbirinden farklıdır. Eskime; yöneticinin bulunduğu makamın gerektirdiği yönetim ile ilgili etkililiği gerçekleştirmede yetersiz kalmasıdır. “Tükenmişlik” ise kişilerin diğer kişilerle veya işiyle ilgili yaşadığı çaresizlik, bedensel yorgunluk, umutsuzluk hislerinin, kişilerin kendi hayatlarına ve çevresindeki insanlara geçen olumsuz bir tutumudur.

Eskimenin Türleri

Eskime farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İnsanın eskimesi daha çok bilgi ve becerilerindeki eskimedir. Bireylerin bilgi ve becerilerinin güncellenmesi yani bireylerin yapabildikleri ile işin talep ettiği arasındaki farkın en aza indirilmesi eskimemek için önemlidir. Örgütsel eskime, bilgi birikimi yönünden eskime, diğer profesyonellere göre eskime ve iş performansı ile eskime olmak üzere eskime dört kategoriye ayrılabilir (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001). Örgütsel eskime; örgütteki işle ilgili, sistemle ilgili ya da işin ve sistemin gerektirdiği ilişkilerle ilgili olan eskimelerdir. İşin gerektirdiği bilgiler ve hatta beceriler işin gereklerini karşılamıyor ve geleceğe uyum sağlamada başarısızsa bilgi birikimi yönünden eskime bulunmaktadır. Uygulanan bilgi, yöntem ve teknoloji meslekteki diğer meslek üyelerine göre daha alt seviyede ise diğer profesyonellere göre eskimeden söz edilebilir. İş performansı ile eskimede ise; kişinin işinin gerektirdiği ve iş rollerindeki etkili performansını devam ettirebilmesinde ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerdeki zamanla ortaya çıkan azalma ve eksikliklerdir.

Mahler (1965) ise eskimeyi; tutumsal, yetenek, yayılan, ani olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırmıştır. Yöneticilerin yürütmekte olduğu mevcut işlere beceri ve yetenekleri itibarıyla ayak uyduramamasına yetenek eskimesi denir. Yapılan iş zamanla yavaş yavaş değişir, bununla birlikte yönetici de zamanla kemikleşir buna yayılan eskime denir. Yönetici eğer ki; esnek tutum ve yaklaşım sergileyemezse karşılaştığı sorunları ve mevcut koşulları değiştirmeye çalışırsa buna da tutumsal eskime denir. Yöneticinin işini yok eden ya da büyük oranda değiştiren yeniliğe ise ani eskime denir. Ferdinand’a (1966) göre eskime üç türdür: Birincisi alansal (bilginin uzmanlık alanında olanı), ikincisi profesyonel (bilginin disipline ilişkin olanı) ve üçüncüsü iş ile ilgili talepler hakkında olan eskimedir.

Eskimenin birbirinden farklı türleri bulunmasına rağmen bu türleri karıştırmamak için çok da fazla bir gayret içerisine girilmemiştir. Haas’a (1987) göre eskimeyi tanımlamak için iki terim kullanılmalıdır. Bunlardan birisi “fonksiyonel (görevsel)”

diğeri ise “uygulama açısından” eskime şeklindedir. Ama bu terimler “teknik eskime” şeklinde nitelendirilebilir. Teknik olarak bilginin ve becerinin eskimesi bunlara ihtiyaç duyulmadığı noktada hissedilir. Eskiyeen kişiler bu noktada teknik bilgi ve becerilerine ihtiyaçları kalmaz. Teknolojik değışim, kişilerin eskimesinin tek sebebi olmazken, yöntem ve makinelerin eskimesinin ana sebebi olarak kabul edilebilmektedir. Eskimenin nelere bağı olduğı gözden geçirildiğinde nerede olunduğına ve içinde bulunulan şartlara bağı olduğı görülür. Eskime bağımlı bir olgudur, tek başına mutlak bir olgu olarak düşünülmemelidir (Haas, 1987).

Mahler (1965) yönetimin eskimesini (managerial obsolescence) göreve ilk başladığı zamanlarda başarılı sonuçlar elde eden bir yöneticinin sonradan yaşadığı başarısızlıklar olarak tanımlamaktadır. Mahler’e göre eskimeye ilişkin altı (yavaş gelişen eskime, birden ortaya çıkan eskime, sahte eskime, davranış eskimesi, yetenek eskimesi, endüstriyel eskime) farklı görüş bulunmaktadır. Birincisinde, eskime olgusu işin gerçekten yavaşça değışmesi sonucu oluşan yavaş gelişen eskimedir. İkincisi, bir yeniliğın gelmesi sonucu bir yöneticinin mecburen işsiz kalması olarak tanımlanan birden ortaya çıkan eskimedir. Üçüncüsü, pek çok yöneticinin bir defa zorunlu olarak işsiz kalması ile ortaya çıkan sahte eskimedir. Dördüncüsü, görevi yürütmekte olan yöneticinin ortaya çıkan problem ve mevcut koşullara karşı daha esnek davranamamasından kaynaklanan davranış eskimesidir. Beşincisi, becerilerini ve sahip olduğı yeteneklerini geçmiş zaman içerisindeki iş isteklerini karşılamada yeterli olamaması ve ileride ortaya çıkacak olanları da dolayısıyla hiç karşılayamayacak olması yetenek eskimesidir. Altıncısı ise tüm endüstrinin eskimesi yani endüstriyel eskimedir.

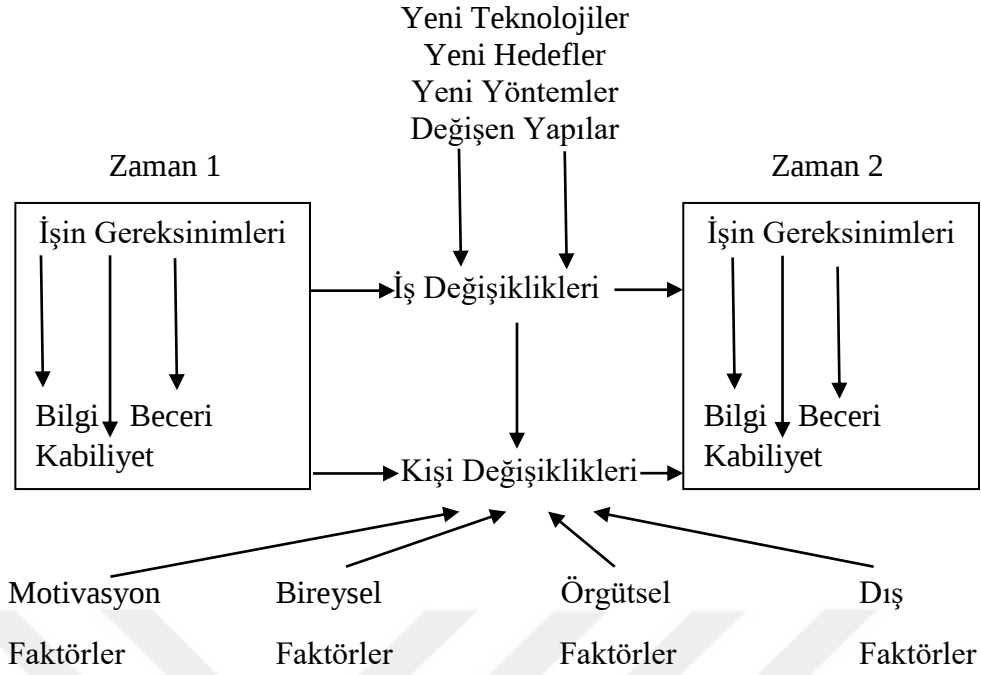
Başaran (2004) yönetimsel eskimişlik hakkında üç boyuttan bahsetmiştir. Bunlardan birincisi eskimişliğin yönüdür. Uğraştıkları yönetim konu ve alanlarında yöneticiler genellikle yeterliliklerini bir yandan artırırken diğeryandan ilgi göstermedikleri, çaba harcamadıkları diğerykonularda, alanlarda ise yeterlilik düzeyini azaltırlar. İkincisi eskimişliğin düzeyidir. Her bir yöneticiye göre eskimişlik düzeyi farklılık gösterir. Her yöneticinin kendi alanı ile ilgili yeterli olduğı düzey başlangıçta yüksekken zamanla aşağı doğru bir hareketle düşmeye başlarsa bu onun eskimişlik düzeyini gösterir. Üçüncüsü eskimişliğin sürecidir. Bu süreç yöneticinin kendi alanı ile ilgili olarak kendisini yenileştirmesinin ilerlemesini durdurması veya yavaşlatması hakkındadır. Bir yönetici devamlı kendini yenilerse eskimemeyi başarabilir. Ancak bazı yöneticiler de çok kısa zamanda yönetsel eskimişliğey uğrayabilir.

Haas'a (1987) göre örgütler sürekli gelişen yeniliklere uyum sağlamaya çalıştıkça, gün geçtikçe daha da fazla karışık yapılanmaya gittikçe, güçlendikçe ve genişledikçe yöneticinin eskimesi ortaya çıkar. Eskime herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir, kronolojik bir yaşlanmanın sonucunda olmayabilir. Bu anlamda eskime mezuniyet sonrasında mevcut bilgilerinin kendisini bir ömür boyu besleyeceğini düşünen ve alanıyla ilgili kendini geliştirmeyenler için tehlike doğurmaktadır. Alanıyla ilgili yaşanan değişimlere fiziksel, zihinsel ve duygusal olmak üzere kısacası pek çok açıdan uyum sağlayamayan veya yaşadığı duygusal problemler sebebiyle işlerini hızlı yürütemeyenler kendi alanlarında bir iş yapabilmek için eski yöntemleri seçme eğilimi içindedirler veya yenilik ve değişim konusunda kaygılıdırlar.

Eskimenin Nedenleri

Eskimenin ana sebebinin çeşitli değişiklikler olduğu belirtilebilir. Genel olarak yöneticileri alanları ile ilgili olarak yeteneklerini ve mevcut bilgilerini güncellemeye iten değişiklikler vardır (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001; Chauhan ve Chauhan, 2008). Bunlar örgüt ile ilgili olan değişiklikler yeni ürün tasarım ve geliştirilmesi, pazarların eskiye oranla artması ve genişlemesi, bazı alanlarda birleşmeler, çeşitlendirme yapılmasıdır (bazı alanlarda da satın almalar gibi). Bunun yanı sıra teknoloji ile ilgili değişiklikler (bilimsel ve teknolojik gelişmeler, otomasyon ve bilgisayarlar), uygulanan yönetim ve uygulamadaki değişikliklerdir (karar vermeyi daha iyi hale getirme, insan kaynaklarının yönetimi ve gelişimine vurgu, davranış bilimi ile ilgili elde edilen bilgilerin daha fazla kullanımının sağlanması). Ayrıca, meslek ile ilgili değişikliklerdir (yeni iş ile ilgili görevlerin, rollerin oluşturulması).

Kişiler ve işler arasında uyumsuzluk baş göstermeye başlarsa tam bu noktada eskime ortaya çıkar. İş-kşi olan bu iki öge eskimeyi ortaya çıkarır. İşin değişmesi veya bireysel olarak yapılan değişiklikler uyumsuzlukları ortaya çıkarır. Zamanla bilgi, beceri ve kabiliyetlerdeki (Knowledge (bilgi), Skills (beceriler), Abilities (kabiliyetler)-KSA'lardaki) azalmalar pek çok alanda eskimleri doğuracaktır (Fossum vd.,1986). Beceri eskimesi ile ilgili faktörler Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Beceri Eskimesi ile İlgili Faktörler

Kaynak. Fossum, Arvey, Paradise ve Robbins, 1986.

Şekil 2’de görüldüğü gibi yeni teknolojiler, yeni hedefler, yeni yöntemler ve değişen yapılar zaman içinde iş değişikliklerini meydana getirecektir. Bireysel, örgütsel, dış ve motivasyon faktörleri de kişi değişikliklerinin oluşmasına neden olacaktır. Zamanla bilgi, beceri ve kabiliyetlerde azalmalar ya da eksilmeler görülecek bu da pek çok alanda eskimeyi ortaya çıkaracaktır. Yöneticiler yıllar geçtikçe eskime eğilimi içerisine girerler. Yöneticilerin işten beklentileri, ihtiyaçları ile çalışanların yetenek, beceri ve ihtiyaçları arasında oluşan boşluk eskimeyi getirir. Söz konusu beceri ve yetenekler yöneticinin işi daha etkili gerçekleştirmek için yetememesine neden olur (Chauhan ve Chauhan 2009).

Eskime, belli bir dönemin sonucunda birden ortaya çıkabilir. Mevcut talepler değiştiğinde ya da teknoloji ilerlediğinde eskime ortaya çıkabilir. Mevcut olan nesne değiştirilmediğinde ve kademeli olarak bunu yapmanın maliyetinin ağır olmasından ötürü de eskime ortaya çıkabilir (Grover ve Grover, 2015). Kişilerin yaşlanması, psikolojik durumlarındaki zamanla ortaya çıkan bozulma, kişinin davranışının değişen durumlara uyum sağlayamaması veya eğitimler esnasında geliştirilen her zaman yapılanlar ya da iş tecrübeleri sırasında alışkanlık haline gelmiş kişilerin esnek ve adapte edilmiş olmayan davranışlarının neticesinde eskime ortaya çıkar (Warmington, 1974). Eskime hızla

ilerleyen teknoloji ve bu teknolojinin karmaşıklığı, bilgiyi elde eden birimlerin uzmanlaşma düzeyi, bireyin yaşı, örgüt içerisindeki bireylerin ödüllendirme sistemi, çalışılan alandaki değişimin hızı gibi faktörlere bağlıdır (Kaufman, 1974; Bracker ve Pearson, 1986; Sorensen ve Stuard, 2000).

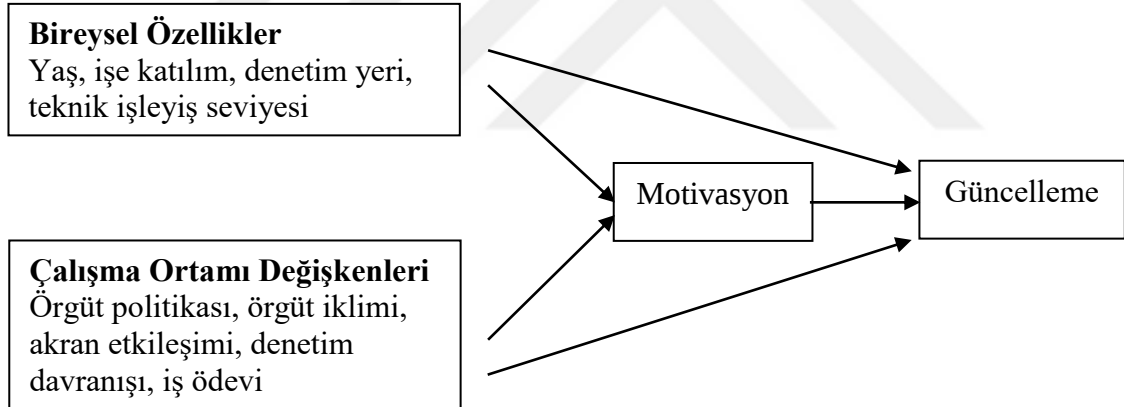
Eskime birden fazla ve birbirinden farklı pek çok nedene bağlı olabilir. Burack ve Pati'ye (1970) göre yönetim alanında eskimenin başlıca sebebi teknolojik değişimdir. Eskimenin kaynağını birey, örgütler ve toplum olmak üzere üç farklı değişken oluşturmaktadır. Birey değişkeninde bireyin devamlı eğitim yeteneği ve temel olarak öğrenme kabiliyetinde eksikliklerin bulunması eskimeye kaynaklık etmektedir. Örgütlerin kişileri geliştirme yönünde eğitim faaliyetinde eksiklikleri bulunması ve de sadece eksikliği onaylamakla kalması bir diğer kaynağı oluşturur. Toplumun ise farkındalık ile eksik olduğu alanlardaki farkları kapatamamasıdır. Yöneticiler zorluklarla baş edebilmek daha doğrusu hayatta kalabilmek için kendilerini güncellemelidirler. Bireyler çevresel değişikliklere uyum sağladıkça hayatta kalabileceklerdir. Bireyler eğer ki çevrelerindeki değişiklikleri algılayamaz, yaklaşım tarzlarını proaktif yerine reaktif çevirirlerse doğrudan eskimiş kategorisine girerler (Chauhan ve Chauhan, 2004).

Hızla ilerleyen teknolojik ve hızlı gelişmeler, genişleyen bilgi tabanı, bilgi patlaması, kişileri kendilerini devamlı güncel tutmaya, rol ve sorumluluklarını devamlı güncelleyerek etkin bir şekilde yerine getirmeye ve bireylerin yetkinliklerinin ve niteliklerinin sahip olduğundan fazlası gerektiği konusunda baskı yapmaktadır (Chauhan ve Chauhan, 2009). Drucker (1995) “Bilgi rekabet avantajı sağlayan ve baskın olan en önemli ekonomik kaynaktır” diyerek bilginin önemini vurgulamıştır. Değişim ve yenileşme sürekli bir şekilde devam etmekte ve bu değişimin dışında kalmak kişileri hızlı bir şekilde eskimiş hale getirebilmektedir.

Bill Gates bilginin yeni bir iş aracı olduğu ve düşünce hızında hareket edebildiğini “Düşünce Hızında İş” kitabında belirtmiştir. Ayrıca son on yıldaki değişikliklerin son elli yıldaki değişikliklere oranla daha fazla olduğunu ifade etmektedir. 1980’li yıllar kalite, 1990’lı yıllarda mühendislik önemliyken yirmi birinci yüzyıl hız çağı haline dönüşmüştür. Bu açıdan bakıldığında yaşanmakta olan gün ve ertesi gün etkisiz, sonraki günler ise eskimiş hale gelmektedir. Bilgi teknolojilerinin hızlıca ilerlemesi güncel bilgiye sahip olma zorunluluğu eskimeyi gün geçtikçe daha önemli bir sorun haline getirmektedir (Chauhan ve Chauhan, 2004). Teknoloji ve teknolojik ilerlemeler, ekonomi, toplum ve politikadaki değişikliklerde çevresel nedenlerdir. Bilgi güncellemesi, ekonomik yapının yükseltilmesi, küresel rekabet, ticaret ortamı değişiklikleri ve nüfus

kalitesinin iyileştirilmesi gibi değişiklikler örgütleri güncellemeye zorlayacaktır. Ekipmanlar, stratejik hedefler, iş süreçleri, örgüt yapıları ve yönetim sistemleri eskiyerek değişmek durumunda kalacaktır. Bu bağlamda çalışanların bilgi ve becerilerinin etkinliği azalacak ve eskimeye sebep olacaktır (Butt vd., 2015).

Pek çok çalışan kişinin becerisini son yıllarda teknoloji alanındaki büyük gelişmeler, kaydedilen ilerlemeler, ekonomik faaliyetlerin gerçekleştiği şartlar hızla geçersiz kılmaktadır. Bu duruma düşmemek için sürekli yenilenen bir eğitim programı anlayışı ile faaliyetler yürütülmelidir. İşyerleri incelendiğinde işgücünün etkin olması gerektiği, ekonomideki rekabet gücünün, işyerindeki mevcut görevlerin karmaşıklığının arttığı ve tüm bunlarla baş edebilmek için eğitimin ne kadar gerekli olduğu görülmektedir (Murillo, 2011). Eskime sorunu zamanla daha kritik bir hâl almıştır. Örgütsel bir hayatın içinde ulusların rekabet gücüne sahip olarak sürekli ayakta kalabilmesi, yüksek düzeyde beceriye, esnekliğe ve ihtiyaç duyulan teknolojik alanlarda yeterliliklere sahip olabilmesi önemli hale gelmiştir (Aryee, 1991). Güncelleme modeli Şekil 3’de görülmektedir.



Şekil 3. Güncelleme Modeli

Kaynak. Kozlowski ve Farr, 1988, Aryee, 1991.

Bireysel özellikler ve çalışma ortamı değişkeni motivasyonla birlikte güncelleme faaliyetlerini etkilemektedir. Eskime ile ilgili alanyazına bakıldığında genel olarak eskimenin iki tür nedeni bulunmaktadır: Kişisel nedenler ve örgütsel nedenler (Chauhan ve Chauhan, 2009; Başaran, 2004; Karakılçık, 2004). Bunlardan birincisi olan kişisel nedenler de kendi arasında ikiye ayrılır: Bilişsel eskime ve duygusal eskime. Bilişsel eskime ile ilgili olan hususlar; değişime ihtiyaç olduğu hatta bunun bir zorunluluk olduğu

bilincinin eksikliği, eskimişliğin kabul edilmemesi ve inkâr edilmesi, güvenin eksikliği, bireylerin sürekli değişime karşı gösterdikleri direnç ve değişimde sürekliliğin sağlanamaması olarak sıralanabilir. Eskimeye sebep olan kişisel nedenlerin bir diğer kaynağı olan duygusal eskime ise kendinin yeterli seviyede olmadığını değerlendirmek, mesleki gelişim yönünden yeteri kadar ilerleme fırsatı bulunmaması veya sınırlı sayıda bulunması, inisiyatif kullanmada eksiklik ve kendini güncelleyememe şeklinde sıralanabilir. Eskimenin örgütsel nedenlerine gelince; bunlar üç şekilde incelenebilir: İşle ilgili, sistemlerle ilgili ve ilişki odaklı olarak incelenebilir. İşle ilgili olanlar, fazla yüklenmiş bir iş yükü ağırlığı, kişilerle işler arasındaki uyumsuzluklar, özerklik eksikliği, kişilere verilmiş yetkinin yetersiz bir şekilde kullanımı ve karar alınma süreçlerine kişilerin dâhil olamamasıdır. İlişki ile ilgili olanlar ise; yöneticinin veya örgütün destekleyici olmaması ile kişinin kişilik çatışmasıdır. Sistemle ilgili; uygun olmayan terfi politikaları, etkisi olmayan performans ölçüm sistemi, takdir edilme ve ödül verme eksikliğidir. Bu nedenler Şekil 4’de görülmektedir.



Şekil 4. Eskimenin Nedenleri

Kaynak. Chauhan ve Chauhan, 2009.

Şekil 4’de görüldüğü gibi eskimenin nedenleri örgütsel ve kişisel nedenler olarak sınıflandırılmaktadır, kişisel nedenlerin motivasyonu etkilemesinin, örgütsel nedenlerin de tutumu etkilemesinin sonucunda eskime meydana gelir. Alanyazında eskime sürecini etkileyen faktörler farklı sınıflamalara ayrıldığı ve genelde üç düzeyde sınıflandırma (kişi, örgüt ve çevre) olduğu görülmektedir. Kişisel faktörler (insanı ve onunla ilgili istatistiksel değişkenleri, kişilik özelliklerini, psikolojik özelliklerini, yetenek, ilgi ve becerilerini vb.), örgütsel faktörler (örgütsel yönetim, örgüt içi iletişim ve etkileri, iş özellikler vb.), çevresel faktörler (teknoloji, ekonomi, toplumdaki değişiklikler) olarak belirtilmiştir (Linyang ve Weide, 2017).

Karakılçık’a (2004) göre eskimenin nedenlerini kişisel, örgütsel, çevresel ve diğer başlıkları altında sınıflandırmıştır. Kişisel nedenleri; fiziksel güç kaybı ve yorgunluk, bilişsel ve duygusal zorlanma, uyumsuzluk, yaşlanma, kişilik yapısı, yönetme tarzı hataları, çalışma alışkanlığı olarak sıralamaktadır. Örgütsel nedenleri örgüt amaçlarıyla bütünleşememe, görev-yetki ve sorumluluk uyumsuzluğu, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği, örgüt koşullarının elverişsizliği, eskime belirtilerinin göz ardı edilmesi, görevin yöneticinin yeteneklerini geliştirmesine elverişli olmaması, gerekli zamanda ve durumda değişiklik yapılmaması olarak sıralamaktadır. Bu iki nedene ilâveten çevresel nedenler, yöneticinin çalıştığı örgütün dışından, kamuoyundan ve aile, arkadaş çevresine bağlı nedenler olarak açıklamıştır. Ayrıca çevresel ve yerel baskılar, siyasal etkiler ve kayırmacılık da çevresel nedenler olarak sıralanabilir. Bunların dışındaki diğer nedenler ise; ülke yönetim sisteminin ve vatandaşların tutum ve yaklaşımları eskimeyi artırabilir. Bunlara ilave olarak mesleki dayanışmanın olmaması, örgütlenme sıkıntıları, ücret yetersizliği, geçim sıkıntısı, ekonomik problemler de yöneticinin eskimesine neden olabilir. Alan yazı incelendiğinde farklı sınıflamalarda farklı eskime nedenleri sıralanmıştır. Bu nedenlerin içerisinde en çok kişisel ve örgütsel nedenler üzerinde durulmuştur.

Yönetici Eskimesinin Kişisel Nedenleri. Yönetici eskimesinin en önemli sebeplerinden biri olarak düşünülen kişisel nedenler bu başlık altında incelenecektir. Chauhan ve Chauhan’a (2008) göre yöneticilerin eskimelerinin kişisel sebepleri mesleki bilgi, yetenek ve beceriler; öğrenmeye karşı tutunulan tutum; iş başında güncelleme etkinlikleri ve güncelleme motivasyonu; kendiliğinden başlatılan güncelleme faaliyetleri olarak açıklanmıştır.

Başaran (2004) ise yöneticinin neden eskidiği konusunda iki ayrı (örgütsel, kişisel) nedene işaret etmiştir. Kişisel nedenlerden ilki yöneticinin kendi yapısının, kişiliğine dair özelliklerin eskimişliğe yön verir tarzda olmasıdır. Yönetici göreve başladığı zamanlarda kişinin kendi özellikleri yönünden örgütsel liderliğe uygun olsa da zamanla motivasyonunun azalması, öğrenmeye karşı tutumunun negatif yönlü bir hal alması davranışlarında katılaşma ve kalıplaşmanın başlaması, fiziksel olarak yaşlanmaya başlaması ile birlikte fiziksel gücünün azalması ve ihtiyarlamaya başlaması dolayısıyla eskimesi söz konusudur. İkinci bir neden olarak da yöneticinin duygusal anlamda belli bir zorlamaya uğraması olduğunu belirtmiştir. Duygusal anlamda geçici süreli zorlanma ve düş kırıklığı gibi yaşanan duygusal anlamdaki sorunlar eskimişliğe çok da fazla sebep olmamakla birlikte, bu durumun süre olarak uzaması ya da artık kronik denebilecek bir hal alması eskimeyi kaçınılmaz hale getirir.

Diğer bir neden yöneticilerin yönetim biçiminin uygun olmamasıdır. Yöneticilerin uyguladığı yönetim tarzı örgütün türüne, mevcut olan üretimin yapısına, iş görenlerin kişiliklerine uygun olmalıdır. Yöneticinin uyguladığı yönetim biçimi ve liderlik şekli bulunulan ortama uygun değilse yönetici bunu uygulamak için zorladığı sürece başarısını da indirgeyerek eskimişliğe doğru sürüklenir. Yöneticinin uygulamaya çalıştığı çalışma şeklinin bulunulan ortama uygun olmaması da eskimenin nedenlerindendir. Yönetici yönettiği örgütün iklimine uygun bir yönetim tarzı veya çalışma şeklini benimsetememiş, belli bir çalışma alışkanlığını yerleştirememişse bu durumda örgüt içerisinde uyumsuzluk gösterip sonrasında da başarısız olur ve doğal olarak eskir (Başaran, 2004).

Karakılçık (2004) eskimenin kişisel nedenlerinin genel olarak kişinin kişilik yapısından ve fiziksel durumundan kaynaklandığını belirtmektedir. Karakılçık (2004) da Başaran'ın (2004) belirttiği nedenlere benzer şekilde eskime nedenlerini açıklamıştır. Yöneticinin eskimesinde yöneticinin kişilik yapısının önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Çevresindeki gelişmeleri takip edemeyen, kendisini güncellemeyen, eskimişliğe elverişli ve eğilimli bir kişilik yapısı taşıyan ve okumayan yöneticiler çabuk eskir. Çok karamsar veya kötümser, aşırı duygusal ve alıngan, aşırı tutkuları ve hırsları olan, çok sinirli veya stresli kişiler yönetici olduğunda eskime sürecini diğer yöneticilere göre yaşamaları daha fazla olabilir. Yöneticinin fiziksel güç kaybına uğraması ve yorgunlukları eskimeye sebebiyet verir. Uykusuzluk, hareketsizlik, aşırı yorulma, çeşitli sağlık sorunları, çok çalışma ve dengeli beslenememe gibi sebepler insanın fiziksel güç kaybına neden olur, böylece yöneticinin enerjisi azalır ve eskir. Bunların yanı sıra yöneticinin yaşlanması da eskimenin nedenleri arasındadır. Zihinsel ve bireysel yaşlanma

fiziksel yaşlanmaya oranla yöneticiyi daha hızlı eskitir. Durumu idare eden, proje üretmeyen, okumayan, araştırmayan yöneticiler kendilerini yaşlı görmeseler bile eskimiş yönetici sınıfına girerler.

Yöneticinin hem bilişsel hem de duygusal zorlanması eskime nedenleri arasındadır. Özel yaşamla iş yaşamının birbirine karıştırılması, aşırı iş ve görev bilinci, aşırı titizlik ve duyarlılık ve benzeri farklı sorunlar yöneticilerin eskimesine neden olur. Ayrıca ciddi sağlık sorunları, aşırı stres ve iş sorunları, kötü alışkanlıklar (kumar, alkol ve uyuşturucu kullanımı), görevi ve örgütü ile ilgili yaşanan düş kırıklıkları, ailevi sorunlar ve ahlaki çöküntü yöneticiyi yıpranmışlığa ve bunalıma sürükleyebilir ve sonucunda yönetici eskir. Yöneticinin yönetme anlayışındaki yanlışlıklar da yöneticiyi eskitir. Demokratik ve esnek bir yönetim tarzının uygun olacağı bir örgütte katı ve otoriter bir yönetim anlayışını uygulamak veya tam tersi yöneticiyi başarısız kılar ve yıpratır. Düzenli ve disiplinli çalışma gerektiren bir örgütte yöneticinin disiplinsiz, gevşek bir anlayış sergilemesi hem örgüte hem yöneticiye zarar verir. Yöneticilik yapılan örgütün özelliklerine ve türüne uygun olmayan yönetim anlayışı yöneticiyi eskitir. Yöneticinin çalışma alışkanlığı ve uyumsuzlukları da yöneticinin eskimesine neden olur. Örgütün koşullarına uymayan örgüt değerleri ile çatışma halinde olan ve yeterli esnekliği sağlayamayan yönetici başarısız olur ve hızlıca eskir. Yöneticinin çalışma alışkanlıkları, değer yargıları ve iş disiplini bulunulan ortamla çatışma halinde ise yönetici eskimesi kaçınılmazdır (Karakılçık, 2004).

Burack ve Pati (1970) ise kişiyle ilgili eskimeye neden olan şartları tanımlamıştır. Süresi geçmiş olan eğitim, kavramsal becerilerin geliştirilmesine yönelik daha ayrıntılı ve gelişmiş bir eğitimin bulunmaması, değişimin farkına varılamaması ve ağır aile sorumlulukları kişiyle ilgili şartlar olarak belirtilmektedir. Bunlara ilaveten bir konuyu öğrenme yeteneğinin zayıflaması, gelecekteki değişiklikleri algılayamaması, yaşın ilerlemesi ile birlikte isteklilik halinde yaşanan düşme eğilimi sebebiyle kişinin kendisinin eğitim için motivasyonun eksikliği olduğu ve mevcut statükoyu devam ettirme isteği kişiyle ilgili eskime nedenleri olarak açıklanmaktadır.

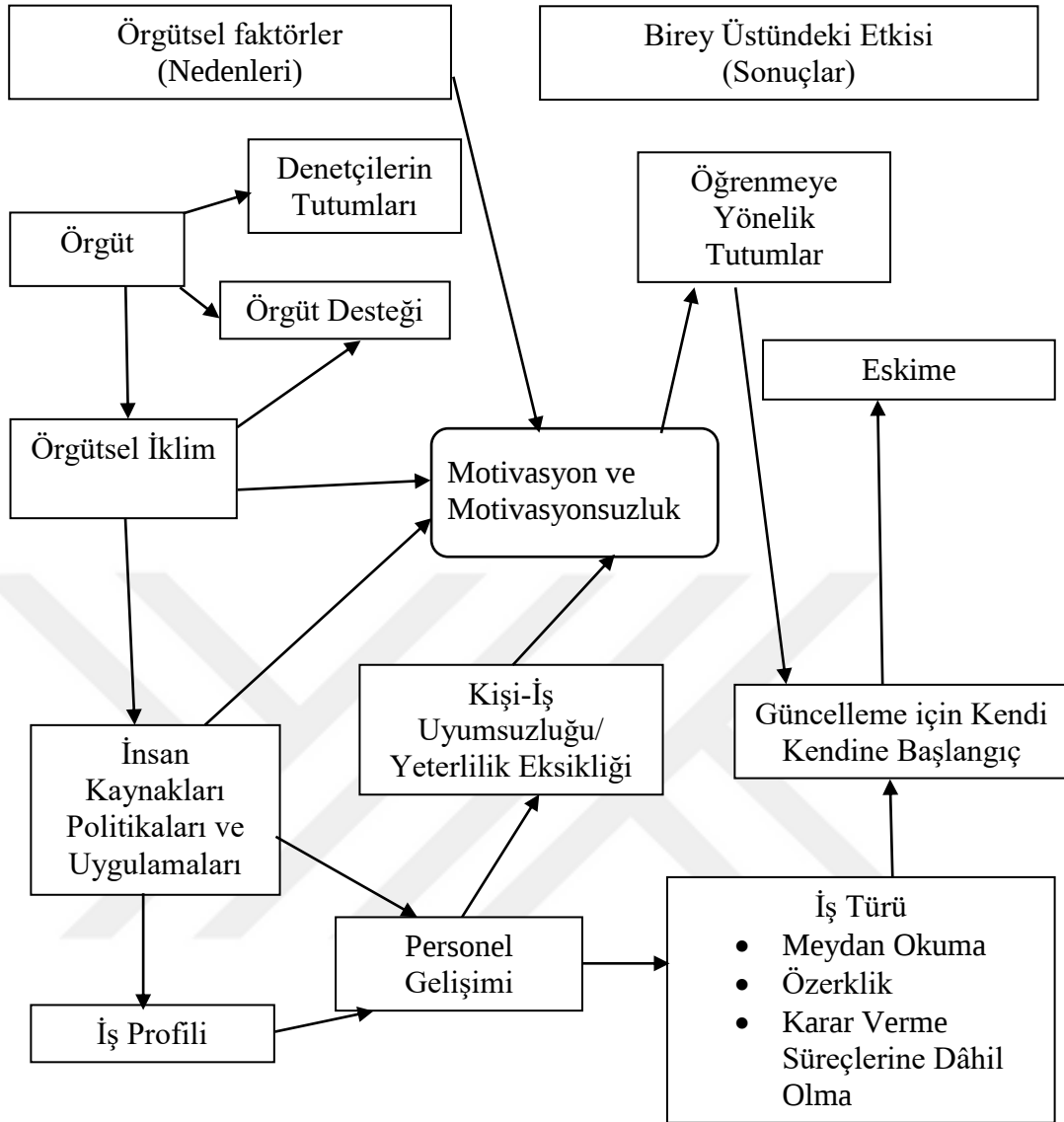
Chauhan ve Chauhan (2004) eskime ile ilgili parametreleri kişisel özellikler (yaş, hareketlilik ve iş deneyimi) ve kişilik faktörleri (zekâ, benlik kavrama, motivasyon, öğrenme yeteneği algısı ve sertlik) olarak ikiye ayırmıştır. Linyang ve Weide (2017) kişilerin eskimesine etki eden faktörleri; yaş, eğitim seviyesi, kariyer geliştirme, deneyim, kişilik özellikleri, psikolojik özellikler ve yetenekleri olarak sıralamıştır. Özetle,

alanyazında araştırmacıların kişisel nedenlerle ilgili görüş birliği yoktur ve bu konu ile ilgili çalışan araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Yönetici Eskimesinin Örgütsel Nedenleri. Yöneticinin eskimesine neden olan şartlar bireyden kaynaklandığı gibi örgütsel iklimden de kaynaklanabilmektedir. Örgütsel nedenler, yöneticinin çalıştığı iş yerindeki ortam ve örgütün koşullarından kaynaklı nedenlerdir. Örgütün iklimi, üst düzey yöneticilerin örgüte sağladıkları destek ve tutumlar örgütsel faktörlerin başında yer alır (Chauhan ve Chauhan, 2008; Karakılçık, 2004; Başaran, 2004).

Chauhan ve Chauhan (2008) eskime ile mücadele edebilmek için kişisel girişimleri, kişinin kendini yenilemesi ve güncel tutabilmesi; örgütsel düzeydeki girişimleri ise kişilerin bilgi düzeylerinin güncel seviyede tutulabilmesi için gerekli olan eğitimlerin verilmesi olarak belirtmiştir. Yöneticiler bazen kendilerinden istenen görevlerin sınırlı sayıda olması ve yaptıkları çalışmaların çok sıkı kontrollere tabi tutuluyor olması sebebiyle de eskirler ve görev yaptıkları örgütler tarafından yöneticilikleri geçersiz kılınır. Yöneticiyi örgüt içerisinde eskimiş yapan örgüte bağlı olan durumlar ise; yeteri düzeyde bilgi seviyesini arttırıcı eğitim imkânlarının olmaması, çalıştığı işte gün geçtikçe artan daha iyi performans yakalamak için yapılan vurgu, iletişim kopukluğu ve gelecekte bireylerin kendini geliştirmelerine yönelik motivasyon ve teşvikte yetersizliktir (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001). Eskimeye neden olan örgütsel faktörler Şekil 5’de açıklanmıştır.

Şekil 5’de görüldüğü gibi örgüt denetçilerin tutumları ve örgüt desteği örgütün eskimesini artırmaktadır. Örgütün durumu, örgütsel iklimi, insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını bu uygulama ve politikalar da iş profilini etkilemektedir. Kişi iş uyumsuzluğu ya da yetersizliği örgütlerde motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Motivasyon kaybının olması da öğrenmeye yönelik tutumları etkileyerek eskimeye sebebiyet verebilmektedir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları çalışanların gelişimini, bu gelişimin olması güncelleme faaliyetlerinin birey tarafından başlatılmasını ya da başlatılamayıp eskimesini etkilemektedir. Örgütlerin imkân ve şartlarının kötü olması yöneticilerin de kendilerini yenilemelerinde ve geliştirmelerinde engel olmaktadır.



Şekil 5. Eskimeye Neden Olan Örgütsel Faktörler

Kaynak. Chauhan ve Chauhan, 2009.

Eskimeye yol açan örgütle ilgili birçok neden bulunmaktadır. Yöneticinin ulaştığı amaçlar tam olarak algılanmamış ya da belirsiz ise ve yönetici yönettiği bölümün ya da içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini tam olarak kavrayamamış ise bu husus yöneticinin kararlarına tesir edebilir ve bu da yöneticiyi eskidir. Yönetici eğer ki; mevcut yeterliliğinden daha yüksek yeterlilik isteyen bir göreve atandığı takdirde atandığı görev yeri ile ilgili zaman içerisinde eskimeye başlar. Eğer ki yönetici bulunduğu mevcut hiyerarşik yapı içerisinde göz ardı edildiğinde de eskir. Örgüt içerisinde makinanın eskimesi fark edildiğinde değişime, onarıma veya yenilemeye gidilmesine rağmen

yöneticinin eskidiği hususu hem görülüp hem de müdahale edilmezse yönetici eskimesi ortaya çıkabilir (Başaran, 2004). Bir başka yönüyle Reeser (1977), yöneticinin eskime sebepleri arasında, yöneticinin kendisini yenileme konusunda çaba harcamaması ve amaç belirlemede kararsız olmasını da eskime sebepleri arasında önemli bir faktör olarak belirtmektedir.

Bunlara ilaveten yönetici görevlerini yürütürken karar verme noktasında tereddütte düştüğünde veya bocaladığında üst makamlardan yeteri kadar olumlu destek alamazsa yönetici eskimeye başlar. Eskidiği görülen yöneticiye kendisinin yeterli olacağına inanılan başka bir görev verilmediği takdirde yönetici daha da fazla oranda eskimeye devam edecektir. Yöneticinin yetenekleri görevinin çok üstünde ise yönetici bilgi, yetenek ve kabiliyet yönünden kendini geliştiremez ve eskir. Yöneticinin yeteneklerini ilerletmesinde görevinin elverişsiz olması da eskime durumunu artırır. Yöneticiden beklenenlerin ve taleplerin yöneticinin yeteneklerinin üstünde olması sonucu yönetici büyük bir şaşkınlık içerisinde girerek kendini bırakır ve eskimeye başlar. Örgüt içerisinde liderlik ortamının elverişsiz olması da yöneticide eskimeye sebep olur. Yöneticinin örgüte karşı soğuması ya da örgüt içerisinde yabancı gibi hissetmesi de eskimeye sebebiyet verir (Başaran, 2004).

Haas'a (1987) göre yöneticiye eğer ki eskimiş deniyorsa yöneticinin sebebi ne olursa olsun bu eskimişlik etiketinden kurtulması oldukça zordur. Örgütlere göre kişilerin başarısızlıklarının sebebi yetersizlikleridir. Yöneticilere göre ise durum tam tersidir ve yöneticiler kendilerinden kaynaklanan problemlerde örgütü suçlamaktadırlar. Hem örgütün yöneticiyi geliştirme yönündeki verdiği eğitimler ve bu yöndeki gayretleri hem de yöneticinin alanı ile ilgili gelişmeleri takip etme gayreti yöneticinin kişisel çalışmalarından ve yaklaşımdan büyük oranda etkilenmektedir.

Örgütler yöneticilerini yeteneklerini kullanmaları hususunda yeteri seviyede motive edemiyorsa yöneticinin sahip olduğu yetenek, kabiliyet ve bilgi ne kadar üst seviyede olursa olsun yenileşme için yetersiz kalacaktır. Yalnızca yöneticilerin kendileri o yöneticinin hangi konularda yetersiz kalabileceğini bilebilir. Yöneticinin yetersiz olduğu konular teknik, davranış, motivasyon veya yöntemle ilgili olabilir. Yöneticiler eksik olduğu konularda eksiklikleriyle yüzleşme noktasında yüreklendirilirse ve yönetici bu eksikliklerin giderilmesi noktasında dışarıdan destek almak isterse aslında eskimenin büyük bir kısmı ortadan kaldırılmış olur (Haas, 1987). Yönetici özetle kendi eksik olduğu noktaları bilmeli, bu eksikleri gidermek için istekli olmalıdır. Yöneticilerin eksikliklerinin kapatılarak eskimenin önlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda başarıya

ulaşamama sebebi yöneticinin bu olumlu destekleme çalışmasına istekli olarak katılmamasıdır.

Karakılıık'a (2004) göre eskimenin örgütsel nedenlerine ilişkin birbirinden farklı etkenler bulunmaktadır. Örgütün veya kuruluşun şartları, imkânları veya koşulları kişinin o kuruluşta görev yapması için elverişli olmayabilir. Örgütsel koşulun elverişsizliği ile ilgili olarak yöneticilerin öğrenimlerini tamamladıkları alanları dışında yöneticilik yapmaları, daha yüksek kademelere ilerleme olanağı bulunmayan mevkilerde görev yapmaları ya da çok hızlı bir şekilde ykselebilinen bir makamda çalışmaları yöneticiyi yıpratın sebebiyledir. Ayrıca, siyasallaşma anlamında çok fazla derecede siyasallaşmış bir kurumda yöneticilik yapmaları, çalışılan örgütün hem psikolojik hem de fiziksel ortamının çalışan yöneticinin sağlık durumunu olumsuz etkilemesi gibi sebepler de yöneticiyi yıpratır. Yetki-sorumluluk ve görevin birbiriyle uyumlu olması gerekir. Bir yöneticinin sorumluluğuna oranla yetkilerinin az olması, görevinin sınırları ve yetki alanının sınırları konusunda belirsizlik olması, yöneticilik yapması ile ilgili kişinin kendi yeteneklerinin göreviyle ilişkili olmaması, yöneticinin yeteneklerinin üzerinde bir göreve getirilmesi gibi sebepler yöneticiyi yıpratıp eskitebilir. Yöneticiler kendilerine kurum içerisinde çalışırken bazı hedefler ve amaçlar belirlerler. Bu belirlenen hedefler ve amaçlar yönetici tarafından tam olarak kavranamazsa veya yönetici ne için çalıştığını tam anlamıyla kavrayamazsa kısacası çalıştığı örgütün hedefleriyle kendi belirlediği hedefleri rtştremezse kendisinden beklenenleri karşılayamaz ve eskimeye başlar. Buna en güzel örnek olarak kamu yöneticisi ile özel kurum yöneticisinin karşılaştırılması verilebilir. Bir kamu kurum yöneticisinin kendi mantığı ile özel bir kurumu yönetmesi ya da tam tersi bu duruma en güzel örnek olur.

Bir yöneticinin bağlı bulunduğu üst kademelerce kendisine göreviyle ilgili ya da bulunduğu kuruluşla ilgili olarak yönlendirme veya yol göstericilik yapılmadığı takdirde yönetici yalnızlaşır ve bu da yöneticinin zamanla eskimesine sebebiyet verir. Yöneticinin stleri ya bilinçli olarak ya da ihmal ettiklerinden ötürü yöneticinin eskimesini fark etmeyebilirler. Bir şekilde zamanla eskimeye başlayan yöneticinin eksik olan yönlerinin ya da eskimesinin üstlerince görülüp gerekli önlemlerin alınmaması yöneticinin daha da fazla eskimesine sebebiyet verir. Yöneticilerin sürdürmekte olduğu görevi esnasında eskimekte olduğu görülmesine rağmen, yöneticinin eskidiğini hissetmesi üzerine görevinin değiştirilmesi talebinde bulunduğu ancak üst kademelerce değerlendirilmeye alınmadığı ve muhtemelen başarılı olacağı bir görev yerine atamasının yapılmaması yöneticinin eskime sebepleri arasındadır. Yöneticinin yönetme kabiliyeti ile verilen

görevin zorluk derecesi arasında bir uyum olmalıdır. Yeteneği ve kabiliyeti yüksek birinin hafif ve kolay görevlere getirilmesi ya da tam tersi durumda, yetenek ve kabiliyeti düşük birinin zor görevlere getirilmesi durumunda söz konusu yöneticiler eskimeye başlarlar (Karakılçık, 2004).

Teknolojideki ve sosyal yaşamdaki değişikliklerin hızı örgütlerin, yeteneklerin, teknolojilerin çok kısa sürede eskimelerine neden olmaktadır. Çevredeki bu hız ve değişim noktasında örgütler de gün geçtikçe sistemlerini eskimeden korumak için çaba harcamak durumunda kalmaktadır (Schulz, 1998). Dubin'e (1973) göre fikirlerin ve yeniliklerin geliştirilip örgüte dâhil edilmesinde örgütün fırsat sağlayan ikliminin ve kişinin çevresinin kişi ile iletişime girme durumu öğrenmeyi destekler. Bu tarz meslektaşlar arasında, yöneticiler ve konunun uzmanları ile yapılan görüşmeler, diğer alanlardaki meslektaşlarla iletişim içerisinde olmak, panel ve düzenlenen komitelere katılmak, başka kişilerle konuşmak, onlarla sürekli bağlantılı bulunmak örgütteki yenilik yapısı ile ilişkilidir. Mesleki eskime sürecini etkileyen örgütsel faktörler; eğitim çalışmaları, çalışanı ve örgütü geliştirme, ödüller ve cezalarla ilgili yönetim politikaları ve uygulamaları, üstlerin desteği, meslektaşlar arası iletişim, katılım ve işin özellikleri olarak belirtilmiştir (Linyang ve Weide, 2017).

Goetz (1965) teknoloji alanında, tıp alanında yaşanan hızlı gelişmelerin, nüfustaki hızlı artışın, eğitim ve bilgi alanındaki hızlı büyümenin ve büyük değişimin eskimelere sebep olduğunu ifade etmiştir. Jones ve Cooper (1980) yapılan işlerin çok hızlı bir değişime uğradığını ve belirli alandaki mevcut bilgi düzeyinin kişinin güncel olan bilgi seviyesine oranının eskimeyi ifade ettiğini belirtmektedir. Knight'a (1998) göre diğer örgütlerde de olduğu gibi yükseköğretimde sıkça karşılaşılan bir sorun olan mesleki eskime, bilgi patlaması, daha iyi öğretim, yeni beklenti çoklu görevlerini içerir. Örgütler mevcut şartlara süratle ve uyumlu bir şekilde kendini uyduramazsa eskime görülmeye başlayacaktır (Warmington, 1974).

Özetle, yeni teknolojiler, hedefler, yöntemler ve değişen yapılar iş değişikliklerine, iş değişiklikleri de zamanla kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinde eskimelere neden olmaktadır. Birey, örgüt ve toplum eskime sürecini etkileyen faktörlerdir. Kişisel faktörler; insanı ve insanla ilgili değişkenler, insanın kişilik ve psikolojik özellikleri, yetenek, bilgi ve becerileri, örgütsel faktörler; işin özellikleri, örgüt içi iletişim, yönetim ve etkileri, çevresel faktörler; teknolojideki, ekonomideki, toplumdaki değişikliklerdir. Yönetici eskimesinin genel olarak iki tür nedeni bulunmaktadır. Bunlar; kişisel nedenler ve örgütsel nedenlerdir. Kişisel ve örgütsel

nedenler ile ilgili alanyazında yapılan çalışmalarda benzerlikler olmasına rağmen bu nedenlere ilişkin farklı sınıflamalar yapılmış ve bir görüş birliğine varılamamıştır.

Eskimişliğin Belirtileri ve Olumsuz Etkileri

Pek çok meslekte karşılaşıldığı gibi yöneticilerde de eskimişlik görülebilir. Eskiyen yöneticilerde eskime süresi içerisinde bazı alışkanlıklar, davranış farklılıkları ve tutumlar meydana gelebilir. Zaman zaman son derece olumsuz hareket, tutum ve davranışlar sergileyen yöneticilerle karşılaşılabilir. Eskimenin aniden bir gün içerisinde olması beklenemez. Eskimenin önlenbilmesi maksadıyla bir an önce tedbir alınması gerekir (Chauhan ve Chauhan, 2009).

Karakılçık (2004) eskimişliğin belirtilerinin dışarıdan da görülüp hissedilebildiğini ve hatta yöneticinin ne derecede eskimiş olduğunun tespitine bile yardımcı olabildiğini belirtmiştir. Eskimiş yöneticilerde görülen belirtilerden birisi megalomanidir (şişinme ve böbürlenme). Eskimiş yöneticiler belli bir kesime yukarıdan bakan, görevi ile ilgili hizmet etmek yerine kendisine hizmet edilmesini bekleyen, özgüven duygusunun çok yüksek olduğu, kendisinin patron diğer insanları ise onun hizmetlisi olarak görürler. Bu yöneticiler bir bakıma artık fosilleşmişlerdir. Bu durum, insanın duygu ve bilincini felç eder, beynini köreltir ve böylece insanı içi çürümüş bir ağacın kütüğüne benzetir. Bir diğer belirti de her şeye evet demesi ve boyun eğmesidir. Görevin gerektirdiği niteliklere ve yeteneklere sahip olmayan yöneticiler bu gruba girerler. Özgüvenleri çok eksiktir, makamının özelliklerini taşımayan gözü sürekli yükseklerde olan ve bulunduğu makama da kayrılarak gelmiş bulunan ve kendisini o makama getirenlere diyet borcu olan bir yönetici grubudur. Bu yönetici tipi doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edemez. Üstlerinin devamlı haklı olduğunu sürekli olarak teyit eder, onları övücü sözler sarf eder. Hiçbir hususta karşı gelmezler, üstlerine karşı daima ezik tavır içerisindeyler. Tek amaçları üstlerini memnun etmektir. Bu yönetici tipi eskimiş olmasına rağmen üst makamlara erişmekte, gündemde kalmayı, beğenilmeyi sağlamakta, üst mevkilere doğru ilerlemektedir.

Eskimiş yöneticilerde sık rastlanan belirtilerden bir tanesi de her şeye şekilci yaklaşım, bahane üretmeleridir. Bu özellikleri kırtasiyecilik olarak da adlandırılır. Belli başlı işaretleri bulunmaktadır. Her işi belli bazı formalitelere sığdırmak, küçücük detaylar yüzünden büyük başarıları görememek, dosyalar ve evraklar arasında kaybolmak, mevzuata uygun olma yüzünden az üretip çok göstermek bunlardan birkaçıdır. Bunların

yanı sıra kurallar ve kanunları mazeret gösterip beceriksizliklerini örtmeye çalışmak, kendisiyle birlikte çalışan insanları formaliteler ile sıkarak moralsiz bir şekilde çalıştırmak şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, obezite ve oburluk sorunları da eskimiş yöneticilerde görülebilen belirtilerdendir. Obezite de yönetici dengesiz beslenme sonucu sürekli kilo alır. Elleri geçen fırsatları kendileri adına değerlendirirler, her işin sonunda bir karşılık beklerler, hediye almaktan çok hoşnutturlar. Üretim anlamında ortaya konulabilen çok da fazla bir ürün bulunmadığından kendilerinden önceki yöneticilerin ürettikleri ürünlerle devam ederler. Eskimiş yöneticiler kural, kayıt, kanun, tüzük tanımaksızın çalışabilirler, keyiflerine düşkünlük, umursamazlık genel özelliklerdendir. Bu yöneticilerin örgütlerini yüceltmek gibi düşünceleri bulunmamaktadır. Yöneticilerin eskimesi ne kadar fazla ise o derece de belirtisi görülmektedir (Karakılıç, 2004).

Eskiye yöneticilerin belirli tavırla ve davranışlara dikkat çeken yazarlardan biri olan Malmros'a (1963) göre mühendislerin eskimesinin bazı belirtileri bulunmaktadır. Eskiye gün geçtikçe teknik belgeleri okumakta zorlanırlar ve kendilerini alanları konusunda yenilemezler ve arkadaşları tarafından tavsiyeleri değerlendirmeye alınmaz. Bunların yanında alınan yeni işler daha başlangıç safhasında yapılamayacak kadar zor görünür ve bilinen teknik uygulamalar gün geçtikçe daha faydasız hale gelmeye başlar (Chauhan ve Chauhan, 2009). Ayrıca yeni çıkan teknik kavramlar karmaşık ve öğrenilmesi zor gelir. Yöneticiler hızla değişen teknoloji karşısında endişeye kapılırlar, eskime yönetici üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Eskime yönetici üzerinde moral bozukluğu, gerilim, hayal kırıklığı, tatminsizlik gibi duygusal sorunlar yaratır (Pazy, 1994). Yüksek ve düşük eskiye yönetici profili Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Eskiye Yöneticilerin Profili

Yüksek	Düşük
- Görevlerini etkili sürdürme ya da mesleki gelişim yönünden günümüz seviyesine erişmenin önemli olduğunu düşünmeyenler - Kendini yenileştirmek için motivasyonu olmayanlar - Profesyonel anlamda literatüre uyum sağlamada güçlük çekenler - Uzmanlaşmış kurumlara üyelikleri olmayanlar - Daha fazla şüphe sahibi olanlar	- Bir işin devamını sağlamak ve etkili icra etmek için kariyer sahibi olmanın önemli olduğunu düşünenler - Profesyonel anlamda literatüre uyum sağlayanlar - Uzmanlık alanları ile ilgili birlikteliklere üyeleri - Duygusal olarak daha kararlı - Fazla güvenen

(Devam ediyor)

Tablo 1 (Devam)

Eskiye Yöneticilerin Profili

Yüksek	Düşük
• Çevresine ve mesleğine karşı kayıtsız kalanlar • Birtakım gruplara daha fazla bağlı olanlar • Başarıya ulaşmak için düşük bir motivasyon sahibi olanlar	• Daha çok iddialı • Dışadönük • Başarmak için yüksek motivasyonu olanlar • Daha uygulamalı • Daha akıllıca • Kendine yeterliliği fazla

Kaynak. Jones ve Cooper, 1980, Chauhan ve Chauhan, 2004.

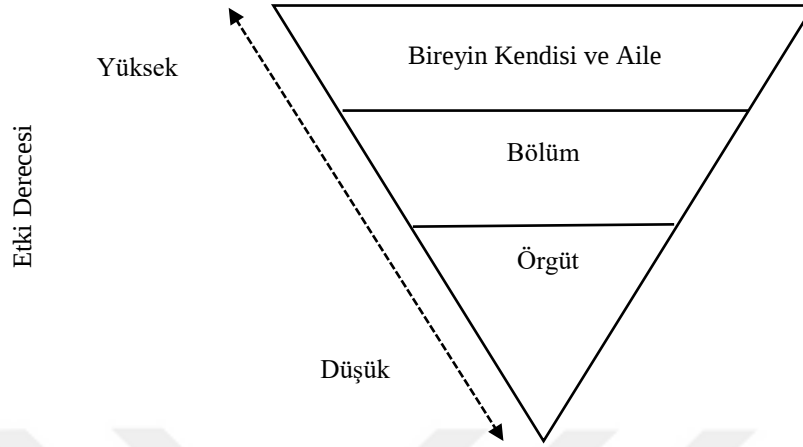
Tablo 1’de görüldüğü gibi yüksek ve düşük eskime gösteren yöneticilerin özellikleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler kendi örgütlerinde gelişimlerini sağlayacak bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlamalıdır. Çalışanlarını geliştirici bir sistem oluşturulmasında, yaşanan olaylardan sonuç çıkararak örgüt koşullarına uyarlanmasında ve gelişen, değişen kendini güncelleyen aktif bir öğrenen örgüt sisteminin yaratılmasında yöneticilerin önemli görevleri vardır (Esen, 2011).

Özetle; eskimişliğin pek çok belirtileri ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Eskimişliğin belirtileri dışarıdan da görülebilir. Eskime yöneticide olumsuz etki yaratır, değişen teknoloji karşısında bilinen teknikler ve uygulamalar zaman geçtikçe daha faydasız hale gelmeye başlar. Kendini geliştirmede motivasyonu ve örgüte bağlılığı daha yüksek olan ve çevresindekilere karşı daha duyarlı olanların eskime hızları daha düşük olarak değerlendirilmektedir. Eskime zaman içerisinde gerçekleşir, önlenmesi için bir an önce tedbir alınmalıdır.

Eskimenin Sonuçları

Örgütler küresel, ulusal ve bölgesel rekabette giderek zorlanmaktadır. Dünün strateji ve yöntemlerinin yarının örgütlerinde işe yaraması mümkün görünmemektedir (French ve Bell, 1999). Eskime yalnızca kişileri değil, örgütü etkisi altına alan köklü sonuçlara sahiptir. Eskime, kişisel seviyede eskimenin farkına varamama, üstesinden gelememe, çaresizlik, hayal kırıklığı, özgüven sağlayamama türünde olumsuz duygulara sebep olur. Bunun yanı sıra düşük seviyede katılım, toplu çalışmalardan kaçınma davranışına, çalışmayı önleyici faaliyetler, talepler arttıkça ve ağırlaştıkça da yapılan

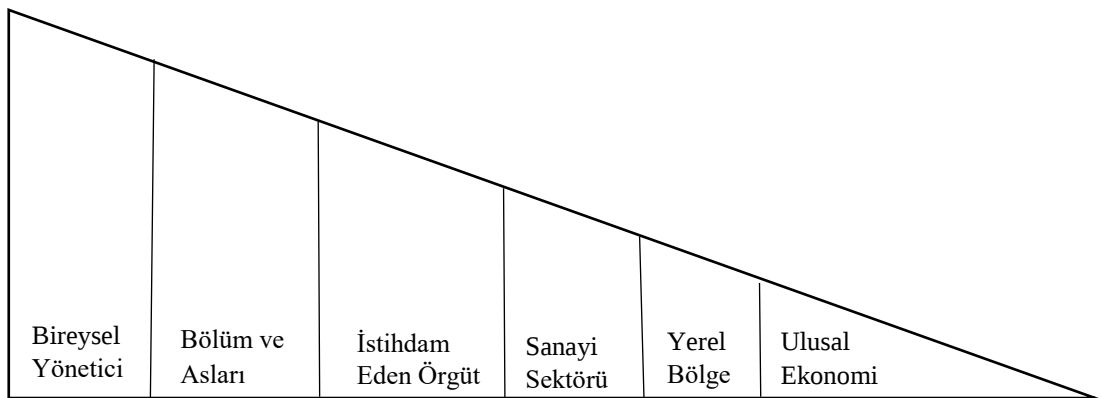
görevde devamsızlığa neden olur (Chauhan ve Chauhan, 2009). Şekil 6'da insan eskimişliğinin etkileri görülmektedir.



Şekil 6. İnsan Eskimişliğinin Etkileri

Kaynak. Chauhan ve Chauhan 2009.

Şekil 6'da görüldüğü gibi eskimenin etkileri bireyin kendisini ve ailesini, bölümünü, örgütünü etkilemektedir. Jones ve Cooper (1980) birçok olması muhtemel sonuçlar olduğunu ve bunların hem birey hem de kuruluşlar için iyi sonuçlar içermediğini belirtmiştir. Eskiye yöneticilerden bazılarının mevkileri indirgenir, emekliliğe sevk edilir veya gereksiz bir duruma getirilir. Diğerleri ise büyük sorunlara sebep olabilirler, bölümlerin veya şirketlerin yanlış hareketleri sonucu kapanmaya varabilecek sonuçlar doğabilir. Eskimenin sonuçları Şekil 7'de görülmektedir.



Şekil 7. Eskimenin Sonuçları

Kaynak. Jones ve Cooper, 1980.

Şekil 7’de görüldüğü gibi eskime sadece bireyin problemi değildir. Eskime geniş kapsamlı düşünüldüğünde belli bir bölümü veya örgütü etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bunlar bir ülke içerisindeki ekonomiyi bile etkileyebilecek hale gelebilir. Cooper (1979) yöneticilerin yaklaşık dörtte üçünün on yıl içerisinde yeterliliklerini yavaş yavaş kaybettiklerini, kendilerini güncelleme konusunda zamanla zorlandıklarını ifade etmektedir. Yönetimsel eskimeye uğramamak için yöneticilerin kendi örgütlerinde öğrenme iklimleri oluşturulmasının gerekli olduğu, kendini geliştirme programlarına katılanlar ve kendini geliştirenler için de bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesinin ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. O’Reilly’e (1981) göre örgütteki çalışanların iş motivasyonlarını arttırmak için planlamalar yapılmalı ve en üst yönetimin güncelliğinin korunması sağlanmalıdır. Chauhan ve Chauhan (2004) çevresel ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerin insanları gelişmeye ve yenilenmeye zorladığını, örgütlerin özelliklerinin çalışanlarının özelliklerini de yansıttığını belirtmiştir. İnsanların eskimesinin doğal ve kaçınılmaz olduğu ancak yöneticinin eskimesinin ise örgüt tarafından farkında olunması gereken bir husus olduğu ifade edilmiştir. Amit (2016) hem yönetici hem de çalışanların çevrelerindeki gelişmeleri ve teknoloji ile birlikte gelen yeni bilgileri öğrenmelerinin bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir.

İnsanın eskimesinin etkisi geniştir ve bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iki yönlü bir yaklaşımla mücadele edilmelidir. Mikro düzeyde yani bireysel olarak; bireylerin yaşamları süresince proaktif bir yaklaşım benimsemeleri gerekir. Bilgiye dayalı ve rekabetçi ekonomilerde öğrenme ihtiyaçları, ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmelidir. Makro düzeyde yani örgüt olarak; çalışanlar değerlendirmelere alınmalı, değerlendirmelerin sonucunda düzenli olarak yetkinlikleri arasındaki boşluk tespit edilmeli ve etkili performans için de yöneticinin şimdiki ve gelecekteki muhtemel işlerdeki boşluğu azaltılmalıdır (Chauhan ve Chauhan, 2008).

Yöneticilik yorucu ve zor bir iştir. Yöneticinin kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi, donanımlı ve eğitilmiş olması gerekmektedir. Başlangıçta yeterli ve nitelikli olan bir yönetici kendini geliştiremezse, yenileyemezse ve rehavete girerse kısa sürede eskiyecektir. En başından nitelikli olmayan gerekli eğitim ve donanıma sahip olmayan yöneticiler çok daha hızlı eskiyecek ve başarısız olacaklardır. Oysa eskimenin bilincinde olan, eskimeye karşı farkındalığı geliştiren ve eskimeye karşı gerekli donanım ve eğitime sahip yöneticiler işlerinin, konumlarının gereklerini yerine getirecek ve kolayca eskimeyeceklerdir. Hızla ilerleyen teknolojik gelişmelerin ve bilgi patlamasının yoğun

olduğu değerlendirildiğinde ülkelerin, örgütlerin her düzeydeki işin eskimeye karşı direnen ve eskimeyen yöneticilere ihtiyaçları olduğu açık bir gerçektir (Karakılıçık, 2004).

Yöneticiyi Eskimişlikten Korumak

Yöneticinin eskimişliğini ortadan kaldırmak yöneticiyi eskimişlikten korumaktan daha zordur. Yöneticinin eskimişliğini kaldırmak için iki hareket tarzı vardır: Bunlardan birincisi görev yerini değiştirmektir. İkincisi ise yöneticinin çok detaylı ve esaslı bir eğitimden tekrar geçirilmesidir. Başaran'a (2004) göre ise yöneticinin eskimesi önlenabilir. Örgütün amaçlarını yöneticinin anlamasına yardım edilmeli, örgütün amaçları yöneticinin amaçlarına uygun ve birbiri arasında paralellik bulunmalıdır. Örgütün amaç ve hedeflerinin neler olduğu, uyulması gereken kurallarının neler olduğu, uygulamakta olduğu ilkeler, örgüt kültürü ve iklimi yönetici tarafından bilinmelidir. Yöneticinin astlarının ve örgüt içerisindeki diğer yöneticilerin ne gibi görevler yaptığını bilmesi gerekir. Alt seviyedeki yöneticiler ile daha üst seviyedeki yöneticiler arasındaki ilişki düzeyi iyi seviyede olmalıdır. Astlarına karşı üst seviyedeki yöneticiler kendini yenileştirme, öğrenmeye güdülenme, kendini geliştirme yönünden örnek seviyede davranış ve tutum sergilemelidirler. Eğer ki yönetici yanlış yaparsa bu olgunlukla karşılanmalı ve kendisine rehberlik yapılmalıdır.

Yönetici görevini icra ederken yapmış olduğu çalışma programı ile yöneticinin geri kalmasını veya göreve yönelik hazırlanmasını amaçlayan yetiştirme programı birbiri ile eşgüdümlü olmalıdır. Yöneticiler zaman zaman kusurları nedeniyle üst yöneticilere veya örgütün kontrol mekanizmasını işleten denetçilere karşı kaygıya kapılırlar, hem örgütler hem de yöneticiler bu kaygıyı önlemelidirler. Yöneticiler tarafından etkili çalışanın ölçümünün yapıldığı denetim sistemi kurulmalıdır. Yöneticiler astlarının başarılarını ölçmeli ve bunların geriye dönük dönütünü gelişme etkinliklerinde kullanmalıdır (Başaran, 2004).

Türkmen'e (1995) göre yöneticinin eskimesi ve yetersizleşmesi sonucu örgütün başarı düzeyi düşer, ama yöneticiler bu noktada ortadaki başarısızlığı farklı sebeplere bağlarlar, bunun yanı sıra yönetimde yetersiz olmaya başlayan yöneticilerin ortaya koydukları bazı davranışlar onların yetersizliklerini ortaya çıkarır. Örgütün yöneticiye uyguladığı baskı karşısında yönetici kendisini üzüntülü hisseder ve mevcut durumdan memnun olur ve duruma kayıtsız kalır. Örgüte karşı güvensizlik hisseder, beraberinde çalıştığı kişilerden de koruma ihtiyacı duyar. Yönetici tasarruf ile ilgili düşüncelerini

örgütün temel görevi haline getirmeye başlar. Örgütte uygulanan yeni yöntemlerin uygulamaları ile ilgili başarısızlık yaşar ve bu başarısızlığını kendisinin dışındaki örgüt içi veya dışı başka sebeplerle ilişkilendirir. Yöneticinin performansındaki düşüş ve bu düşüşe paralel olarak örgütün genel standartlarının altında kalması bağımsız bir şekilde karar alamamasına neden olur. Zaman içerisinde eskiyen yönetici konuları, olayları, durumları kavramada ve algılamada yetersiz kalır. Ayrıca biçimsel olarak ortaya atılmış göstergelere gereğinden fazla önem verir. Eskime yöneticinin çalıştığı örgütü temsil etme yeteneğinin hiç olmaması ya da kalmamasına neden olur. Değişim yapılacaksa buna ayak diremesine ya da değişime karşı şiddetli bir şekilde savunma davranışı göstermesine neden olur.

Haas'a (1987) göre eskimeyi önlemek için çalışma yapan bazı örgütlerin uyguladıkları yöntemlerden birisi yöneticiyi daha üst bir görevde çalıştırma, ya da tam tersine daha düşük bir görevde istihdam etmedir. Okul sonrası eğitim, sağlık takibi, belli aralıklarla bilgileri yenileme ve mevcut durumu geliştirme toplantıları, ileri düzeyde uzmanlaşmanın önünün kesilmesi de yöntemlere örnektir. Bunlara ilaveten diğer yönetici veya çalışanlara da görev vererek yöneticinin yürütmekte olduğu otoritesini azaltma, yer değiştirme, işten çıkarma, yeniden geliştirme, yöneticiye destek olacak ve yardımcı olacak hareketli personel temin etmek de eskimeyi önlemek için örgütlerin uyguladıkları yöntemlerdendir. Örgütler ve bireyler aldıkları eğitimleri sürekli olarak yenilerlerse, güncel teknolojik gelişmeleri ve uygulamaları takip ederlerse, bilgiler alırlarsa, seminer ve atölye çalışmaları yaparlarsa, kurslara katılım sağlarlarsa eskime hakkındaki sorunlara çözüm bulabilirler (Harel ve Conen, 1982).

Yöneticinin eskime ile ilgili olarak bilinç seviyesi önemlidir. Kimi yöneticiler eskirler ama bunun farkına varamayabilirler. Kimileri ise eskimeye başladıklarının farkına varabilirler ama bunun hakkında çözüm arayışına girmeyebilirler. Kimi yöneticiler de eskidiklerinin farkına varırlar ve okullarının kendilerini desteklemelerini beklerler (Akat, 1983). Yönetici eğer ki kendisinin eskidiğini biliyor ve kendini sürekli yenileştirme çabasına giriyorsa yönetsel eskimişlikten korunmaya başlıyor demektir. Yöneticiler gün içerisindeki koşuşturmacalar içerisinde yönetsel olarak eskidiklerinin farkına varamazlar. Kimi yöneticiler ise eskidiklerinin farkına varsalar bile üşengeçlikten ötürü kendilerini yenileştirmezler ve bu yöneticiler yönetsel iktidarlarını da kullanarak farklı savunma davranışlarıyla eskimişliklerini kapatmaya çalışırlar. Bir bireyin kendisine, ailesine, görev yaptığı kuruma ve topluma karşı görevlerini yapmak, kendisine tanınan haklarını kullanabilmek için bireyin öncelikle kendini tanıması en önemli

görevidir (Başaran, 2004). Bu kapsamda; yöneticiler eskimemek için kendilerine nasıl katkı sağlayabileceklerini ortaya çıkarmalı, teknolojiye ilerlemeler ve düşünceler karşısında yöneticiler devamlı olarak kendilerini yenilemelidirler.

Bilgideki ve teknolojiye de değişiklikler yöneticilerin teknik yetenek, becerilerini sürekli tüketmiştir. Eskime korkusu, güncel kalabilmek için sürekli yeni teknik bilgi ve alet öğrenmenin ve kullanmanın baskısı ve son tarihleri sürekli gelen evrak yükü ve iş yükü fazla olan yöneticilerin üzerinde stres yaratmaktadır. Yöneticiler bu güncelleme faaliyetlerini başlatmak için motivasyonlarını yüksek tutmalı, gerekliliklerine inanmalı ve bunun stres kaynağı olmasına izin vermemeliler. Güncel kalabilmek için yöneticiler “ne biliyorum” ve “neleri bilmem gerekiyor” arasındaki boşluğu doldurduklarında eskimeden kaçınmak için ilk adımı atmış olacaklardır. Güncelleme faaliyetleri yapmadıklarında eskiyecekler ve hem sözlü hem de davranışsal belirtiler (kronik endişe, çaresizlik, tükenmişlik, isteksizlik vb.) göstereceklerdir (Tsai, Compeau ve Haggerty, 2007).

Akat’a (1983) göre, bazı hususlar zorunlu hale getirilirse yöneticilerin eskimesi önlenmiş olacak. Bu hususlar ise; yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, sağlıklı bir kariyer geliştirme sistemi kurmaları, eğitim ve geliştirme programları ve benzeri program ve uygulamalardır. Hayatın pek çok alanında kişisel gelişim becerilerini edinmek bir zorunluluktur (Mohan, 1999). Örgüt ile çalışanlar arasındaki bir mücadele olarak adlandırabilecek eskime problemine karşı iki taraflı bir çözüm yoluna gidilmelidir. Birincisi kişisel olarak bireysel gelişim seviyesinde yapılan girişimler ikincisi ise örgütsel seviyede devamlı eğitim şeklindeki müdahalelerdir.

Bireysel Seviyede Girişimler. Yöneticiler görevlerini etkin bir şekilde yapabilmek, güncel kalabilmek için çalışabilir ve ilerleyen zamanda daha fazla sorumluluk gerektiren ve kişiyi zorlayan görevlere hazırlanabilirler. Yöneticinin sürekli eğitim ve böylece güncelleme, karışık proje görevlerinin kabulü ve yöneticinin kendi kariyerini ilerletme fırsatlarına sahip olmaları önemlidir (Chauhan ve Chauhan, 2004).

Mohan ve Chauhan (1999) tarafından eğitimin eskime üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmanın sonucunda öğrenmeyle ilgili tutum, kendiliğinden harekete geçirilen güncelleme çalışmaları, uzmanlık alanı ile ilgili beceriler ve bilgiler, güncelleme istekliliği ortaya konulan hususlardır. Kişisel seviyede yapılan girişimlerde öncelikle iş ahlakı geliştirilmeli böylece devamlı olarak mesleki gelişim sorumluluğu hissedilmeli

bununla birlikte örgüt içerisinde ve dışarıda kişinin becerilerini ve bilgi seviyesini geliştirmesiyle ilgili mesleki gelişim esas alınmalıdır. Yıllık olarak üst seviyede ancak ulaşılabilir kalkınma amaçları belirlenerek ulaşılmaya çalışılmalıdır. Chauhan ve Chauhan (2009) ise konuyla ilgili olarak bireysel seviyede girişimlere kısa ve uzun vadeli amaçlar geliştirilmesinin, uzmanlık alanı ile ilgili gelişmelerden haberdar olunmasının, yöneticinin çalıştığı örgütün bir başka faaliyet alanının yöneticinin yeni işi olabileceği gibi adil bir anlayışın geliştirilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Yöneticiyi eskimeden korumak için kişisel olarak 3L (Live in the present – Learn from past – Look into future) formülü uygulanabilir. Bunlar; anı yaşamak, yaşananlardan ders çıkarmak ve geleceğe bakmaktır. Yöneticilerin kendilerini yetiştirme sorumlulukları bulunmaktadır. Bu tür yöneticilere bazı prensipler konusunda önerilerde bulunulmuştur. Bunlar eskiyen yöneticilerin örgütten gönderilmesi, güncel olan ve kendini yenileyenlerin örgütte bırakılması, yenilikler için çalışılması, yeni keşiflere ve yeniyi öğrenme konusunda katılımın sağlanmasıdır (Chauhan ve Chauhan, 2008).

Glennon (1999) yöneticilerin iş başında problem çözerek kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebileceklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra; arkadaşlarıyla resmi görüşmeler dışında görüşmeler yapma, kurumun kendi içindeki ve dışındaki kursları takip etme, denetleyen kişilerden rehberlik, bağımsız okuma faaliyetleri icra etme, denetleyici gençler, kısa seminer faaliyetleri, kütüphane destekli okuma ve kendini güncelleme faaliyetleri sıralamasını oluşturmuştur.

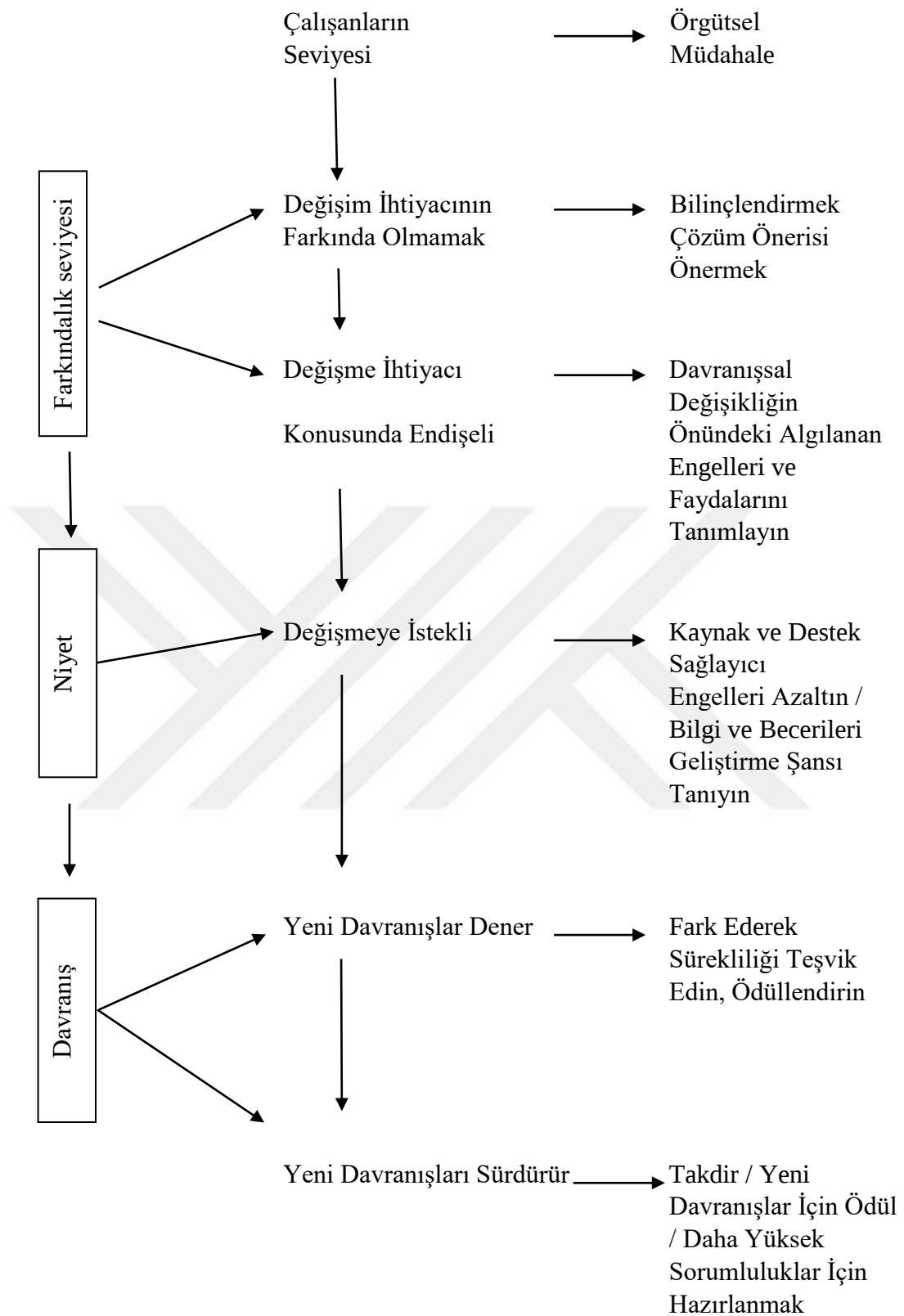
Mohan (1999) da yaşam becerisi için eğitimin süregelen bir süreç olduğunu, her daim yeni şeylerin öğrenildikten sonra unutulduğunu, kişiliğin insanın ölümüne kadar hem büyümeye hem de gelişmeye devam ettiğini belirtmiştir. Shearer ve Steger'e (1975) göre çalışma geçmişi, eğitimleri, motivasyonu çok farklı olan kişilerde yeteri kadar esnekliğe sahip tesirli programlar planlamak, eskime ile mücadele etmek için ilk başta farklı kişisel özelliklerin eskimeyi ve önlemedeki rolünü belirlemek gerekir. Eskimenin kişinin yaşıyla, motivasyonu, çalışma tecrübesi, eğitim, çalışma deneyimi ve değişime uyum kabiliyeti ile bağlantılı olduğuna dair çalışmalar yapılmıştır. Güncel olmayanın ve istenen yeterliliğe sahip olmayanın artık eskimiş olduğu kabul edilmektedir.

Yöneticiler veri tabanlarında, bilgiyi edinme ve paylaşımda, sunumlarda adeta yarış yapmalı ve bu yarışta en küçük detayları bile gözden kaçırmamalıdır. Hem mesleki hem de teknik yeterliliklerinde adeta bir savaş vermeli ki güncelleme faaliyetlerinin hızına yetişebilsinler. Yöneticiler güncelleme faaliyetlerini iş, yönetsel ve sosyal odaklı olarak devam ettirdikleri sürece aynı örgütte istihdam edilebilirliklerini artıracak

ve verimli olacaklardır (Tsai, Compeau ve Haggerty, 2007). Singh ve Kumar (2019) iş bağlılığının, iş motivasyonunun, örgütsel iklimin, insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının, değişim direncinin, içsel motivasyonun, özverinin ve özsaygının eskimeyle önemli bağlantıları olduğunu belirtmiştir. Eskimenin farkındalığı çalışanlara destek, katılım, yeniliğin sağladığı elverişli çalışma koşulları ve iklim sağlama, insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına önemli bir öngörü oluşturmada önemli bir faktördür.

Örgütsel Seviyede Girişimler. Örgütsel seviyede, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve kişilerin iş başındaki problemlere çözüm yolu aramada risk almayı özendiren bir çalışma ortamı yaratmak için adımlar atılabilir, böylece sergilenen proaktif yaklaşım, profesyonellerin genel etkililiğine katkı sağlamış olur.

Fossum ve diğerleri (1986) ve Aryee (1991), teknik yönden yeterlilikler mükâfatlandırılırsa örgütsel politikanın güncellemeyi pozitif yönde etkileyebileceğini düşünmektedirler. Brownell (2000), 21. yüzyılda başarıyla mücadele edebilmek için işletmelerin bordrolarındaki rakamın belli bir kısmını (yaklaşık yüzde 4'ün altındaki bir miktar) eğitim için kullanmalarına ihtiyaç olduğunu dile getirmiştir. Örgütler, eğitime yönelik uyumlu gayretler, çalışmalar göstermelidir. Eğitim işlevini kuruluşun bir “temel faaliyeti” olarak kabul etmeli ve insan kaynaklarının geliştirilmesi stratejisini genel kurumsal strateji ile uyumlu hale getirmelidirler. Yöneticilerin farklı düzeylerdeki eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve talep edilen eğitimin etkisi de ortaya konulmalıdır. Yöneticilerin eğitimin önemine inandırılması gerekir. Eğitimin iş ortamına aktarılmasına yönelik uygun şartların sağlanması, eğitimler sadece gerekliliği yönünden değil etkisi yönünden de değerlendirilmelidir. Terfi, katılım sağlanan eğitim alanındaki program sayısına göre değil, geliştirilmiş performans esas alınarak verilmelidir. Her seviyede iş başında problem çözme fırsatları ve eğitim sağlamak için risk alma ve karar verme teşvik edilmelidir. Eskimeyi önleme amaçlı örgütsel müdahaleler Şekil 8’de görülmektedir.



Şekil 8. Farklı Çalışanlar için Eskimeyi Önleme Amacıyla Örgütsel Müdahaleler

Kaynak. Chauhan ve Chauhan, 2008.

Şekil 8’de görüldüğü gibi eskimeden korunmak için farklı seviyelerdeki çalışanlar (farkındalık, niyet ve davranış) için güncelleme faaliyetleri görülmektedir (Chauhan ve Chauhan, 2008). Farkındalık aşamasında, kendini güncelleme ihtiyacı duymayanların devamlı suretle etkileşimler ve iletişim kanalları kullanılarak farkındalık yaratılmalı, kendini güncellemesi gerektiği konusunda endişeli olanlara güncellemelerin amaçlanan faydalarından haberdar edilmelidir. Niyet aşamasında, kişiler değişim için güdülenirler. Bu nedenle devamlı olarak destek verilmeli, bilgi ve becerinin sağlanması için destek olunmalıdır. Davranış aşamasında, kendini güncellemeye çalışanlar ve davranışlarında gerekli duyulan değişiklikleri yapan ve ihtiyaçlarını sürdüren çalışanlar olarak iki gruba ayrılır. Her iki grup için değişiklikleri devamlı denemek, gayret için devamlı teşvik, ödül ve övgü olumlu sonuç verir.

Örgütsel girişimler olarak kariyer gelişimi ve gelişimin planlanmasını destekleyecek performans değerlendirmeleri önemli olacaktır. Geri bildirim, koçluk, mentorluk eğitimleriyle de örgütsel girişimler desteklenmelidir. Yöneticiler iş başında eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. İşin yapısının zorlu olması, yöneticilerin de gerekli görev ve sorumlulukları alması da gereklidir. İşin yetki ve sorumlulukları hesap verilebilirliği, kapsam ve çeşitliliği sağlanmalıdır. Böyle olmayan örgütlerde gelişme fırsatı olmaz ve örgütler kâr merkezi olarak görülürler. Yöneticiler yüksek potansiyele sahip bireyler olmalıdırlar ve bir dizi zorlu işe sahip olunmalı yani işlerde bir dizi zorluk sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin hem yetenekli meslektaşlarından hem de üstlerinden bir şeyler öğrenmeleri gerekmektedir (Chauhan ve Chauhan, 2009).

Mohan ve Chauhan (1999) yaptıkları çalışmada, sürekli eğitim almayan, beceri ve bilgiyi güncellemeyenlerin eskime olasılığının arttığını belirtmişlerdir. Jones ve Cooper (1980) güncelleme faaliyetlerini iş ile ilgili iş dışındaki eğitim programları, diğer kuruluşlara görevlendirme, kuruluş içi eğitim programları, kuruluş içi rotasyon, görev başında sorun çözme, eğitim izni, konferanslar/seminerler, kişinin alanıyla ilgili mesleki toplantılara katılım, görev ile ilgili yayın takibi olarak belirtmiştir. Bunların yanı sıra Jones ve Cooper’ın (1980) yaptığı araştırma güncelleme faaliyetlerinin eskime değişkeni ile ilişkili ve eskimenin değiştirilebilir olduğunu belirtmektedir.

Malmros (1963) eskime düzeylerini azaltmak için eğitim programları ve bazı yöntemler geliştirilebileceğini belirtmiştir. Eskimeye karşı savunmacı tutumun, bilgi eksikliğinin, değişime direnç göstermenin, düşük motivasyonun, vizyon eksikliğinin, kaynağı görememenin (miyopi), zayıf kavramsal becerilerin, yeni eğitim kavramlarına maruz kalamamanın ve zayıf kişiler arası ilişkilerin eğitimler yoluyla değiştirilebilir

olduğunu ifade etmiştir. Eskime yeni düşüncelerin, teknik ve yöntemlerin farkına varılamamasında ve tecrübe ile bilginin geniş bir alandaki uygulamasının etkinliğinin azalması sonucu oluşan bir sorundur (Shearer ve Steger, 1975).

Eskime tehdidine karşı kariyer değişimi, davranışları güncellemeye katılım, kişisel kariyer yönetimi olmak üzere üç farklı yol tartışılmaktadır (Dubin, 1972; Pazy, 1994). Kişinin kendini güncellemesinde birinci itici gücün işi olduğunu, güncellenmenin çoğunun günlük işin yakın çevresinde gayri resmi bir şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir. Güncellenmenin ve eskimenin bir kişilik meselesi olduğunu belirtmekte, eskimenin örgüt iklimi ve gözetmen desteği ile yenilebileceğini ifade etmektedir. Öğrenme; konferans ya da seminer salonunda, sınıfta ya da kütüphanelerde değil iş yerinde örgüt içerisindeki öğrenmedir. Bu öğrenme alanının yüksek potansiyelinin fark edilmesi ve bu alana da değinilmesini gerekmektedir (Pazy, 1996).

İnsanın eskimesi hızla yaşanan teknolojik değişim, bilginin ise hızla büyümesi sonucu her geçen gün daha da hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu ilerleme sonucu olması gereken beceriler birkaç yıl içerisinde yöneticinin eskimesine sebebiyet vermektedir (Mohan, Chauhan ve Chauhan 2001). Yöneticinin eskimesini önlemek için hem örgütsel hem de bireysel düzeyde uzun süreli yaklaşımlardan yararlanılmalıdır. Örgütsel seviyede her kademede çalışanların mesleki yöndeki gelişmeleri desteklenmeli, çalışanların yetkin kalabilmeleri için gelişimlerine destek olunmalıdır. Bireysel seviyede; kişiler kendilerini yenilemek maksadıyla girişimlerde bulunmalı, kendilerini geliştirmek için sorumluluk almalı ve meslekleriyle ilgili gelişimleri de sağlamalıdır. Aksi takdirde söz konusu yöneticilerin eskiyecekleri, bilginin kilit rol oynadığı bu yüzyılda pek çok çalışan insanın da eski çağ insanı olacağı düşünülmektedir (Chauhan ve Chauhan, 2008).

Yöneticinin Kendini Geliştirmesi

Mesleği veya aldığı eğitim, sosyal konumu veya yaşı ne olursa olsun bireylerin kendileri için gerekli olan yeni bilgileri öğrenme ihtiyacı içerisinde oldukları söylenebilir. Çevresinde yaşananları, gelişmeleri, ilerlemeleri öğrenen insanlar böylece kendini geliştirmeye ve bu kendini geliştirme ihtiyacını karşılama çabası içine girmektedir. Değişimlerin hızı zamanla artmaktadır ve insanlar yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak için eskiye oranla daha fazla çaba sarf etmek zorundadırlar (Fındıkçı, 1995).

Kişiler kendilerini sürekli geliştirerek yaşadıkları toplumun da gelişmesine katkıda bulunurlar. Sağlanan katkı; niteliği daha yüksek olan işler yapmak, kendi

kapasitesini arttırmak veya genişletmek toplumla ilgili olan konularda duyarlılık geliştirmek şeklinde olacaktır. Bu sayede kişiler iş ve sosyal yaşamda daha etkin bir şekilde yer alabileceklerdir (Torun, 1996). Kişilerin kendini geliştirmesi yaşamın tüm alanlarını kapsayan bireysel ve toplumsal bir ihtiyaçtır. Yöneticiler için de kendini geliştirmek mesleki yönden artık zorunluluktur (Gençtan,1984).

Okul yöneticilerinin bu kadar yüksek hızda değişen bir toplumda daha önce gördüğü öğretim ile mesleğe atıldıktan sonraki mesleğinin gerektirdiği şartları karşılama noktasında zorlanmakta ve yenileşme zorunlulukları her geçen gün daha da fazlalaşmaktadır. Yöneticilerin gelişimlerini sağlayabilmeleri için geliştirme ve eğitim programları önemlidir fakat gelişimlerin sağlanabilmesi yöneticilerin eğitime aktif bir şekilde katılımları ile mümkün olur. Okulun uyguladığı gerçekçi geliştirme programları da yöneticilerin başarısızlık, eskime ve daha birçok olumsuz durumla mücadelesinde etkilidir (Baransel, 1988).

Yönetici kendisinin gelişmesi için gerekli olan performans artırma, davranış değiştirme veya kendisini farklı bir görev için hazırlama yaptığı sürece gelişecektir. Yaş, yönetici gelişimini etkileyebilir. Kişiler zamanla olgunlaştıkça ilgi duydukları alanlar ve konuların çeşitliliği daralır ve kişiler kendilerini değişmeyen bir ilişkiler içerisinde hissedebilir. Farklı iş alışkanlıkları ve tarzlar zamanla benimsenir, önceden kazanılan deneyimlerin niteliği yeni öğrenmelerin gerçekleşmesinde etkili olur. Geçmiş yaşamda kazanılan olumsuz deneyimler yöneticilerin yeni düşünceler ve davranışlar kazanmasında kişisel engel olarak değerlendirilmektedir (Torun, 1996).

Yöneticilerin geliştirme anlayışının okulun bir sorumluluğu olduğu anlayışıyla yöneticinin gelişiminde bir engel olarak karşılaşılmaktadır Bu anlayıştaki yöneticide problemlere sahip çıkma isteksizliği, şüphecilik, gerekli riskleri almama, otorite kullanma isteksizliği, sorumluluğu başkasına atmak ve benzeri davranış türleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler başarısızlık, değişme, yetersiz olduklarını hissetme korkularına kapıldıklarında gelişme çabasına girmemeye veya etkili şekilde eylemde bulunmama gibi tavırlara yönelirler (Williams, 1989). Yöneticinin kendini geliştirmesiyle birlikte yöneticiliğini yaptığı okulun gelişmesi arasında oluşan ilişkiyi fark edememesi de yöneticinin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır. Diğer taraftan yönetici kendisini geliştirmek zorunda olduğuna inanmıyorsa gelişemeyecektir.

Yöneticiler eğitim alanındaki son gelişmelerle kendilerini sürekli güncel tutmak için yaşam boyu öğrenmeyi bir hayat felsefesi haline getirmelidirler. Hayat boyu istihdam edebilirliği temin edebilmek için kişisel gelişim ve beceri geliştirmeye kendilerini sürekli

güncelleme fırsatlarını yaratmalıdırlar. Eğitim örgütleri de kurumsal hedeflere katkıda bulunmak için çalışanların kişisel gelişim ve becerilerini sürekli olarak iyileştirmeleri için eğitim ve öğretim sistemlerine güncelleme yapmaları gerekir (Fossum vd., 1986). Yöneticilerin eskimişliğe karşı direnç göstermesi çok önemlidir. Yöneticilerin eskimeye karşı direnç gösterebilmeleri için uygun ve yeterli bir eğitim almaları hizmet içi eğitim programları ile kendilerini desteklemeleri gerekir (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001). Ayrıca, eskimeye karşı korunma yolları hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar.

Yöneticinin eskimediği veya yöneticinin kendini yenileyebilen bir yönetici olduğu bazı olumlu belirtilere bakarak anlaşılabilir, bu tarz yöneticiler eskimeye direnen ya da eskimişliğe karşı direnç kazanmış yöneticilerdir. Eskimişliğe karşı duran yönetici grubu ise üretken, şeffaf, kuralcı ve ilkeci, bilge ve simge kişiliklerdir (Karakılçık, 2004). *Üretken yöneticiler*, tembelliği, boş durmayı, iş bekletmeyi sevmeyen, düzenli, titiz yöneticilerdir. Bu yönetici grubu “İşleyen demir pas tutmaz” düşüncesiyle çalışan, yeni fikir ve projeler üreten yöneticilerdir. Kolaylıkla eskimezler, eskimeye karşı direnir ve mücadele ederler. Bu tip yöneticilerin sevenleri olduğu kadar sevmeyenleri de çoktur, işsiz kalmak ve kendilerine iftira atılmasından endişe duyarlar. Sayıları çok az olup varlıklarını çeşitli kademelerde devam ettirmektedirler. *Şeffaf yöneticiler*, kişilik olarak içi ve dışı aynı olan ve bunu yöneticiliklerine de yansıtan insanlardır. Yaptıklarını kamuoyu önünde açık olarak yaparlar ve dürüst bir şekilde şeffaf olarak çalışırlar.

Yasal kurallara bağlı, inandığı doğru ve ilkelere de sonuna kadar bağlı genelde inatçı olarak tanınan *kuralcı ve ilkeci yöneticiler* özelliklerini olumlu yönde kullandığı takdirde eskimeye karşı iyi mücadele ederler. Görevlerine olan hassasiyet ve düşkünlükleri onların beğenilen yöneticiler olmasını sağlar. İnandıktan sonra bu tip yöneticileri çok fazla değiştirmek zordur, onlarla uğraşmayı pek çok kişi göze alamaz ve bu nedenle çok yükseltilere çıkmaları mümkündür ve şansa bağlıdır. *Bilge yöneticiler*, çoğunlukla bilim adamı veya bilgisine güvenilen yöneticilerdir. Kendilerini bilime adanmışlardır. Yöneticiliği ek bir faaliyet olarak yaparlar. Hem bilime olan bağlılıkları hem de onlara “bilge” olarak hitap edilmesi onları eskimişlikten korur. Beyinlerini iyi kullanan bu yöneticiler çok kolay eskimezler, görev yapacakları alan oldukça sınırlıdır. *Simge yöneticiler*, örnek gösterilen, meşhurları övülen, hatta efsaneleştirilerek “simge” konumuna yükseltilen yöneticilerdir. Kendi alanlarında son derece yetkin ve uzman kişilerdir. Çeşitli koşullar veya tesadüfler onları böylesine örnek düzeyde bir yönetici konumuna getirir. Bu noktadan sonra bu konumun bırakılmasına izin verilmez, onlar toplumda olağanüstü yetenekleri bulunan simge yöneticilerdir. *Aşılı yöneticiler*, bu tür

yöneticiler iyi düzeyde eğitim almışlardır, mesleklerinde etkindirler, ülkenin gerçeklerinin farkındadırlar. Akıllı, bilinçli ve sorumluluk taşıyan yapıları sayesinde eskimezler (Karakılçık, 2004).

Eğitim örgütleri çevrelerinden bağımsız düşünülmemelidir. Teknoloji çok yoğun bir şekilde kullanılmakta ve eğitim örgütleri de çağın gerisinde kalmamak, gelişmelere uyum sağlamak için güncellemeler yapmak durumundadır. Okul yöneticileri kendilerinin aldığı eğitimin yeterli olduğunu ve bu eğitimin kendilerini idare edebileceğini ve gelişmeleri takip etmenin çok da gerekli olmadığını düşünebilirler. Ancak yeni çıkan bir cep telefonu bile kullanılmaya başlamasıyla birlikte eskiyor. Bu nedenle okulda alınan eğitimin de daha okuldan mezun olmadan önce eskidiği düşünülebilir. Gelecekte başarılı olmayı isteyen ve ileriye görebilen örgütler, yöneticilerini günün değişen koşullarına göre uyum sağlamaları için eğitimlere göndermekte ve bu eğitimlerin sonucundaki uygulamaları örgütlerde gerçekleştirmektedir (Esen, 2011).

Teknolojinin hızlı ilerleyişi bilginin genişlemesi kişinin eskimesini daha fazla yoğunlaştırmıştır. Her yönetici eskimeden kaçınmaya çalışmalıdır. Kişiler çevresel değişkenlerin kendilerine getirdiği sınırlamalara rağmen karakterine, kendini geliştirme hırsına, sahip olması gerekir. İşverenler, iş yeri sahipleri gelişim için imkânlar sağlamalıdır, çalışanların ise bu imkânları kullanma sorumluluğu vardır (Sheare ve Steger, 1975).

Yöneticiler eskimemek için kişisel gelişim ve becerilerini geliştirmeli, hayat boyu öğrenmeyi kendilerine ilke haline getirmelidirler. Eğitim örgütleri de yöneticilerin eskimesini önlemek ve kişisel gelişim ile becerilerinin iyileşmesi için eğitim öğretimin sistemlerini güncellemeli, uygun ve yeterli hizmet içi eğitimleri almalarını sağlamalıdır. Eskimenin farkında olunması ve eskimemek için neler yapılması gerektiği ile korunma yolları hakkında bilgi sahibi olunması eskimemek için önemlidir.

Yenilik ve Yenileşme Kavramları

Yenilik, yeni bir şeyler ortaya koymak ve var olan bir şeye öncekine göre olumlu yönde değişiklikler yapmak şeklinde tanımlanabilir. Yenilik kelimesinin kökeni Latince “novus”dan gelmektedir. Latince “novus”dan aynı şekilde novelty (orijinalite), novice (çırak) ve renovation (yenileme) gibi diğer İngilizce kelimeler de türetilmiştir. Ekonomi ve politika ile ilgilenen bilim insanı Joseph Schumpeter yeniliği ilk defa “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlamıştır (OECD ve EuroStat, 2006). Türk Dil

Kurumu Sözlüğünde ise yenilik kavramı, “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı yeterli olanlarıyla değiştirme” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Drucker (2003) tarafından yapılan tanıma göre yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya götürülme sürecidir. Oslo kılavuzuna göre yenilik; yeni bir bilgiden faydalanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların birlikte kullanımını tanımlar (Oslo Kılavuzu, 2005). Yenilik değer yaratmak için fikir ve bilginin bulunmasıdır (Bubner, 2009). Yenilik kavramı başka bir tanımda ise “örgütün çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı ve süreçlerinde bir değişim aracı” olarak ifade edilmiştir (Damanpour, 1987).

Yenilik ve değişim kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. Yenilik kavramı süreçler ve ürünlerle ilgili olumlu ve özel bir değişimdir, değişimden daha kısıtlı bir alanı işaret etmek için kullanılır (Tüz, 2004). Örgütsel anlamda ise bütün değişimler yenilik değildir fakat bütün yenilikler değişimdir (Durna, 2002). Yenilik bir değişimin sürecidir. Yenilik ile birlikte ortaya çıkan bir değişim özgündür, o tarihe kadar belirtilen özellikte bir değişim gerçekleşmemiştir ve ortaya çıktığı sistemin hedeflerini daha ekonomik ve etkili şekilde gerçekleştirmeye çalışan özel ve olumlu bir değişimdir (Acaray, 2007).

Yenilik kavramı değişimin tersine olumlu yönde kasıtlı bir değişimi içerir. Değişim ise olumlu ve olumsuz gerçekleşebilen ve kasti olmak zorunda olmayan değişiklikler için kullanılmaktadır. Yenilik devamlı olmayan bir değişimdir. Değişim daha geniş olguyken yenilik değişimin belirli bir şeklidir (Osborne ve Brown, 2005). Yenilik ile buluş arasındaki ayrıma da değinmekte yarar vardır. Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullardaki performansı artırmak veya yeni ihtiyaçları karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler, farklı ek uygulamalardır. Şayet yepyeni bir olanak yaratılarak yeni bir sonuç alınıyorsa bu bir buluştur. Buluşla kıyaslandığında yenilikte, sosyal ve ekonomik yarar daha çok vardır. Bu nedenle yenilik örgütlerde yalnızca araştırma alanlarında değil, bütün alanlarda meydana gelebilir. Örgütlerin her birimi yenilik sorumluluğunu taşımalı ve yenilik herkesin işi olmalıdır (Aksoy, 2000).

Örgütler diğer örgütlerden önde olabilmek, rekabet ortamında var olabilmek için farklı yöntemler kullanmaktadır. Kuchmarzki'ye (1996) göre yenilik, temel yeterliliklerin oluşmasını sağlayan, rekabet ortamını destekleyen örgütün iç kaynaklarından elde edilecek faydayı en üst düzeye çıkaran önemli bir araçtır. Örgütsel bağlamda yeniliğin bazı özellikleri bulunmaktadır. Yenilik bir problem çözüm sürecidir ve devamlıdır, yayılmacı bir özellik taşır. Çevreyle bütünleşmenin ve çevreye adapte olmanın bir aracıdır. Kültürel bir ortamın ürünüdür ve kullananların hayatında değişikliğe sebep olan

bir araçtır. İşlevlerin bir araya gelmesinin bir ürünü, en önemli rekabet araçlarından biri, sosyal ve ekonomik fayda oluşturan bir değerdir (Uzkurt, 2008).

Oktuğ'a (2014) göre örgütün yenilikçilik seviyesi örgüt yapısıyla da bağlantılıdır. Fikirlerin gerçekleştirilmesini sağlayan, çalışanların katılımını destekleyen esnek bir yapı oluşturulması yenilik yönünden önemli bir rol oynamaktadır (Küçük, 2008). Bu bağlamda, önemli süreçlerin içerisine çalışanları da dâhil eden bir yönetim anlayışı, örgütün yeniliklerin ortaya çıkmasında daha etkili olacaktır. Yenilik örgütlerde bir defada gerçekleşen bir olgu olmayıp bir süreci içeren olaylar bütünü olmasının yanı sıra belli ilkeler doğrultusunda oluşması gereken bir süreci tanımlar. Yenilik kavramı her geçen gün örgütlerde daha fazla tartışılmakta ve gündemdeki yerini ve önemini korumaktadır. Gün geçtikçe önemini artıran yenilik, kurumsal, toplumsal ve bireysel fark oluşturma ve ilerlemenin bir anahtarı olarak görülmektedir. Yenilik ve yenileşmenin önemi eğitim örgütlerinde de anlaşılmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin ve eğitim liderlerinin yeniliklerin kabul edilmesinde ve örgütlerde yenilikçilik vizyonunun oluşmasında anahtar rol oynamaları beklenmektedir (Aydın, 2019).

Yenileşme, yeni faaliyetlere başlama ve süregelen süreçlerden ayrılma olarak tanımlanmıştır (Varış, 1982). Yenileşme, örgütsel amaçları çevrenin değişen ihtiyaçlarına göre değiştirmek ve örgütün yapı, işlev ve üretim süreçlerini yeniden örgütlemektir. Örgütün amaçlarına, yapısına, işlevlerine kısaca sistemin bütününe ilişkin beğenilmeyen ya da eksik değer ve normlar yenileşmenin konusunu oluşturur (Başaran, 2004). Örgütsel yenileşme, örgütlerin sorunlarını çözmesi, çözüm sırasında farklı deney ve tekniklerden yararlanması, yeni durumlara adapte olması için gerekli olan değişmeyi başlatma ve uygulama sürecidir (Dinçer, 1992). Örgütsel yenileşmenin özü; örgütteki işlevsel, kültürel ve toplumsal ortamda çalışanların davranışını değerlendiren, yöneten ve yargılayan her ne kadar işlevini, önemini kaybetmiş değer ve normların kaldırılması ya da yerlerine yenilerin getirilmesidir. Yani kasıtlı, köklü ve olumlu değişimlerdir. Yenileşme konuya ve örgüte göre değişiklik gösterebilir. Örgütte planlı bir yenileşme sürecini gerçekleştirebilmek, yenileşme sürecini değişme hızına rağmen sürdürebilmek yöneticilerin yenileşmenin yönetiminde yeterli olmalarına bağlıdır (Başaran, 2004).

Yenileşme terimine anlamca yakın ve benzer terimler bulunmaktadır. Bunların ilki değişmedir. *Değişme (change)*; nesne ya da bireyin mevcut durumlarında gözlenen bir farklılaşması veya bir bütünün öğeleri ile öğeler arası ilişkilerin öncesine oranla nitel ve nicel olarak farklılık göstermesidir (Balcı, 2010). Değişmede var olan bir durumdan ayrılma, sapma belki de farklı bir duruma evrilme asıldır (Balcı, 2014a). Yenileşme,

rastlantısal değil amaçlı, önceden planlı bir hareket ve değişimdir, fakat değişim kendiliğinden meydana gelebilir. Değişim daha önceki sisteme geri dönüş şeklinde de görülebilir. Yenileşim pozitif yönde, değişim negatif yönde de olabilir. Yenileşimde hem nitelik hem de nicelik bulunurken değişim bazen nicelikseldir (Özdemir, 2013).

Yenileşmeyi daha bütüncül, kasıtlı, köklü ve olumlu yöndeki değişimler olarak düşünürken, değişmeyi kasıtlı olmayabilen ve yönü belli olmayabilen her tür farklılaşma için kullanılabilmektedir (Aksoy, 2000). *Yeniden yapılandırma (reconstruction)*; örgüt yapısını, yeni şartlara adapte etmeyi amaçlayan bir yenileştirme biçimidir (Başaran, 2004). *İnovasyon*; kültürel, toplumsal ve yönetim ortamında yeni yöntemlerin kullanılmasıdır. Yenilik kavramı ile inovasyon kavramı birbirini anlam bakımından tam olarak karşılamamaktadır. İnovasyonun olması için ekonomik ve toplumsal değişim vasıtasıyla faydaya dönüştürülmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2017). Eğer sunulan ve karşılığında gelir elde edilen bir ürün yoksa inovasyon da yok demektir (Demir, 2020). İnovasyonun yenilikten farklı olarak değer yarattığı ifade edilmektedir (Elçi, 2006). Başka bir ifadeyle, yenilik ekonomik veya toplumsal anlamda bir değer yaratabildiği zaman ancak inovasyondan söz edilebilmektedir (Oktaş, 2014). *Dönüşüm (transformation)*; örgütün yapısını, işlevlerini, süreçlerini yönetim bilimlerinin son bulgularına uydurma anlamında kullanılıyorsa yenileşmeyle aynı anlama gelebilir. Eskiye ya da siyasal amaçlara yönelik olduğunda dönüşüm yenileşme değildir.

Yalınlıktan karmaşıklığa, küçüklükten büyüklüğe doğru nitelik ve nicelik değişiminin oluşumu *gelişimdir (development)*. Gelişimin yenileşmeden ayrıldığı nokta bazen kötüye doğru olmasıdır (Başaran, 2004). Gelişim, kabul edilen, beğenilen, bilinçli ve istenen yönde gerçekleşmiş bir harekettir (Tezcan, 1984). *Çağdaşlaşma (modernization)*; örgüte yeni tekniklere uyarlama, örgüte yeni teknoloji, bilgi, araç ve gereçlerin sokulması, anlamında kullanılabilir (Genç, 2017). *İyileşme (reform)* ; bozulan, kötüleşen, bir durumu düzeltme sürecidir. İyileştirme, yenileşme anlamına gelmeyebilir, özlenen eski duruma ve aslına dönüşü anlatır. *Devrim (revolution)* yenilemeye benzeyen yönü amaçlı ve planlı yapılması; benzemeyen yönü ise; hızlı oluşu, var olan örgütü ortadan kaldırmayı ve yerine başkasını koymayı içermesidir. Yenileşimde bir örgüt ortadan kaldırılmaz, örgütün bölüm, birim ya da alt sistemleri kaldırılabilir (Başaran, 2004). *Evrime (evolution)*, amaçlı ve planlı olmadan, doğal oluşumu anlatır. Yenileşim, evrimden daha hızlı bir süreçtir (Genç, 2017). Yenileşimin anlamca yakın

ve ilgili terimleri açıklanarak yenilik ve yenileşme kavramlarıyla benzerlikleri ve farklılıkları belirtilmeye çalışılmıştır.

Yeniliğin Kaynakları

Değişme ve yenileşmelere, hızlı ürün eskimesi, bilgi patlaması, iş gücü yapısının değişmesi, toplumsal ve kişisel sorunlara ilginin artması ve işin zamanla uluslararası nitelik kazanması neden olmaktadır (Balcı, 2014a). Yeniliğin türüne göre örgütlerde evrimsel ya da radikal ve zamana göre kısa dönemli ve uzun dönemli yenilikler olabilmektedir (Kowalski, 2003). Yenilik fikrinin oluşmasında kurum içinde ve dışında çeşitli kaynaklar vardır (Drucker, 1994). Tablo 2’de yeniliğin kaynakları görülmektedir.

Tablo 2 Yeniliğin Kaynakları

Yeniliğin Kaynakları	
İçsel Kaynaklar	Dışsal Kaynaklar
Beklenmeyen gelişmeler	Nüfus bilimsel değişimler
Uyumsuzluklar	Algıyla ilgili değişimler
Süreç gereği	Yeni bilgi
Pazarın yapısında olan ve endüstride yaşanan değişimler	

Kaynak. Durna, 2002, 42; Acaray, 2007; Drucker, 2017.

Tablo 2’de görüldüğü gibi *içsel kaynakları*; beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç gereği, pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler olarak sıralarken *dışsal kaynakları*; demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi olarak sıralamıştır (Durna, 2002, 42; Acaray, 2007; Drucker, 2017).

İçsel Kaynaklar. İçsel kaynaklar örgütün içinde oluşur ve örgüttekiler tarafından görülüp algılanabilir. İçsel kaynaklar aşağıdaki başlıklar altında tartışılmaktadır.

Beklenmedik Gelişmeler. Beklenmedik olaylar yenilik için kaynak oluşturur. Örgüt yapısının olağan şartları plansız bir şekilde değiştiğinde örgütsel bir değişim zorunlu hale gelir. Beklenmedik şekilde oluşan bu durum, belirsizlikleri de beraberinde getirecektir. Bu tarz durumlarda personel yaratıcı düşünmek zorunda kalacak ve yeni düşüncelerin oluşmasına olanak sağlayacaktır (Durna, 2002). Beklenmeyen gelişmeler, başarı, başarısızlık, bir olay örgüt için yenilik fırsatını getirebilir. Başarının bir yenilik

kaynağı olduğu gibi başarısızlıklar da örgütler için yeniliğe kaynaklık edebilmektedir (Uzkurt ve Demirci, 2013).

Uyumsuzluklar. Beklentiler ve sonuç arasındaki uyumsuzluklar ve ekonomik gerçekler veya kişilerin düşüncelerindeki uyumsuzluklar yenilik için kaynak oluşturabilir (Göl, 2012). Uyumsuzluklar yenileşmelerin yapılmadığında daha sık ortaya çıkabilir bu durumlarda uyumsuzlukları değerlendirerek yeniliklere gereklilik duyulabilir (Uzkurt ve Demirci, 2013). Gerçekleşen durum ile gerçekleşmesi gereken ya da gerçekleşmesi beklenen durum arasındaki farklılıklar da uyumsuzluklara neden olur. Bu uyumsuzluk durumları da yeniliğin habercisi olabilir. Yöneticilerden bu uyumsuzlukların farkında olmaları ve uygun girişimlerde bulunmaları beklenir (Aydoğar, 2018).

Süreç Gereklileri. Örgütlerin işleyiş sürecinde ortaya çıkar. Şu anki süreci ihtiyaç duyulduğunda güncel bilgilerle tekrardan tasarlayarak iyileştirmek, bağlantılar arasındaki eksiklikleri veya zayıf noktaları ortadan kaldırmaktır. Sürecin içerisinde zamanla gelişen ve değişen ihtiyaçlar mevcut süreci eskisine oranla daha iyi duruma getirebilir. Değişiklik yapılmasına ve tamamlanmasına ihtiyaç duyulan durum oluşan yeni süreçle giderilir (Ünlü, 2015). Örgütlerde süreç ihtiyaçlarını belirlemenin en iyi yöntemi daha önceki kullanıcıların uygulamalarını ve sorunlarını gözlemlemektir (Uzkurt ve Demirci, 2013).

Endüstri ve Pazar Değişimleri. Endüstri ve pazar yapıları pek çok açıdan değişime açıktırlar. Büyüme ve hızlı değişim zamanlarındaki fikirsel değişimler büyük fırsatların ortaya çıkmasını sağlar. Rekabet ortamının oluşumu ve örgütler için yenilik, hızlı teknolojik ilerleme, yeni pazarların yaratılması hayat standartlarının ve tüketim seviyesinin iyileştirilmesinde önemlidir. Teknolojinin sunduğu imkânlar ve hızı, kalitenin zorunlu hale gelmesi, ulusal ve yerel pazarların küreselleşmesi, ürün kullanım sürelerinin kısalması örgütleri devamlı yenilik yapmaya zorlamaktadır (Deniz, 2012). Endüstri ve pazar değişimleri zevk, değer ve tercih değişiminden etkilenmektedir (Uzkurt ve Demirci, 2013). Yöneticiler zaman içinde değişim ve yeniliklerle karşılaşacaklarının bilincinde olmalı yenilikleri doğru algılayıp yenilikleri yönetebilmelidirler.

Dışsal Kaynaklar. Dışsal kaynaklar örgütün dışındaki değişimlerle ilgilidir, örgütleri etkiler ve yenilik fırsatları oluşmasını sağlar. Dışsal kaynaklar da aşağıdaki alt başlıklar altında tartışılmaktadır.

Demografik Değişimler. Demografik yapıda oluşan yaş yapısı, nüfus büyüklüğü, istihdam ve gelir durumu ve eğitim durumundaki değişikliklerdir. Demografik veriler öngörülebilir sonuçlara ve net göstergelere sahiptir. Demografik veriler sayesinde örgütün yenilik stratejisini ve uygulanacak yenilikleri yönlendirebilirler ve böylece örgütteki belirsizlikler azaltılabilir. Örgütler stratejilerini ortaya koyarken, yaş gruplarının nüfus yönünden ağırlıklarına göre ihtiyaçlarını, beklentilerini ve değer yargılarını daima göz önünde tutmalıdırlar (Durna, 2002; Acaray, 2007). Örgütlerde demografik değişimlerin hemen yaşanmadığının farkında olarak ve bu değişimlerin gelişme sürecine dikkat ederek planlamalar yapılmalıdır.

Algısal Değişimler. İnançlar, davranışlar ve eylemler kişilerin dünyayı algılamalarına bağlıdır. Bir toplumun inançları, tutumları, genel kabulleri değişmeye başladığında yenilikler meydana gelebilir (Durna, 2002). Algısal değişimlere bağlı yenileşmede zamanlama önemli olmaktadır. Algıya bağlı yenileşmeler küçük çaplı olarak başlatılmalıdır, çünkü bu değişimin sonuçları belirli değildir. Örgütlerde algısal değerlerin değiştiğinin farkında olarak değişimlerin takip edilmesi yenilik çalışmalarında önemli olmaktadır (Drucker, 2017).

Yeni Bilgi. Yeniliğin oluşmasındaki en temel unsurdur. Yeni bilgi ve fikirler beraberlerinde yeniliği de getirecektir. Bilginin ortaya çıkması, bilginin hayata geçirilmesi ve teknoloji şekline dönüşmesi ve bu yeni teknolojinin hizmete, sürece veya ürüne dönüşmesi uzun bir zaman almaktadır. Bilgiye dayalı oluşan yeniliklerde birden fazla bilginin kullanımı da gerekebilmektedir. Örgütlerde Ar-Ge faaliyetlerine ve bilgi teknolojilerinin ve bilginin hızına yetişen yöntemler geliştirmeye önem verilmelidir (Aygen, 2006).

Yeniliğin iç ve dış kaynakları kısaca açıklanmıştır. Bunlardan da anlaşılacağı üzere yenilik fikirlerinin oluşmasında örgüt içinde farklı kaynaklar bulunmaktadır. Tüm kaynaklar yeniliği meydana getirmektedir.

Yenilik Türleri

Örgütlerin yenilikçi tutumlarının ve unsurlarının daha iyi anlaşılabilmesi için yenilik türlerinin incelenmesi gerekir. Yenilikler örgütlerin bütün alan ve türlerinde yapılabilir ve uygulanabilir olduğundan çeşitlere sınıflandırılırken kesin bir ayırım yapılamamaktadır. Alanyazında farklı yenilik ayrımları yapıldığı görülmektedir.

Başaran'a (2004) göre örgütlerin yenileşme isteği ve biçimi örgütlerde genellikle tepkisel ve öngörüye dayalı olmak üzere iki tür yenileşme girişimi görülebilir. Oslo Kılavuzunda (2005) yeniliği alanlarına/odaklarına göre dörde ayrılmıştır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel (organizasyonla ilgili) yeniliklerdir. Trott (2005) ise Oslo Kılavuzu'ndaki, dört yeniliğe ilave olarak (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilikler) üç farklı (yönetim yenilikleri, üretim yenilikleri ve hizmet yenilikleri) yenilik türünün daha varlığından söz etmektedir. Benzer bir şekilde Durna (2002) ise yenilikleri; ürün yeniliği, süreç yeniliği, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ve işletmeye yönelik yenilikler şeklinde sınıflandırmıştır.

Güleş ve Bülbül (2004) de yenilik türlerini; sisteme (programlanmış ve programlanmamış), öncelikli odaklarına (ürün, süreç, örgütsel yapı ve insan yeniliği) ve sonuç ve etkilerine (kademeli, radikal, uygulama ve teknik) göre sınıflandırmıştır. Diğer bir sınıflama da değişimin algılanma düzeyine (radikal, kademeli, teknolojik ve teknolojik olmayan ve toplumsal yenilikler) ve değişimin konusuna göre (hizmet ve süreç yeniliği) yenilikler olarak sıralanır (Uzkurt, 2008). Başka bir sınıflamaya göre ise yenilik türleri teknik ve yönetsel (örgütsel) yenilik, ürün süreç yeniliği, radikal ve aşamalı yenilikler olarak açıklanmaktadır (Damanpour ve Evan, 1984; Damanpour, 1991; Wan, Ong ve Lee, 2005). Akal da (1992) ürün ve hizmet yenilikleri, üretim süreci ya da üretim yöntemlerindeki yenilik, kullanım yenilikleri ve pazar yenilikleri olarak dört farklı sınıflama yapıldığını belirtmiştir. Yenilik sınıflamaları arasındaki sınırların belirgin olmamasının nedeni yeni olanın her yerde, her zaman herkes için yeni olarak kabul edilmemesinden bazen de birileri için yeni olanın başkaları için sıradan olabilmesinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Uzkurt ve Demirci, 2013). Bu bağlamda alanyazında yeniliğin sınıflandırılması ile ilgili fikir birliğine varılamamıştır. En yaygın kullanılan yenilik türleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Teknik ve Yönetsel (Örgütsel) Yenilik. Örgütün ürünü veya hizmeti, üretme şeklinde yapılan değişikliklerdir. Teknik yenilikler örgütün teknik sistemlerinin

değiştirilmesi ve iyileştirilmesi olarak ele alınabilir. Teknik süreç yenilikleri örgütün altyapısında meydana gelen yenilikleri ifade ederken yönetsel (örgütsel) yenilikler ise örgütün sosyal sistemlerinde meydana gelen yenilikleri ifade etmektedir (Baba, 2012). Bu bağlamda sosyal sistem ise bir hedefi veya işi gerçekleştirmek için etkileşim içinde olan bireylerin arasında bulunan ilişki anlamına gelmektedir ve bireyler arasında veya çevre ve insanlar arasında meydana gelen iletişime ilişkin kuralları, rolleri, süreçleri ve yapıları ifade etmektedir. Teknik yeniliklerin aksine yönetsel yenilikler, örgütün temel işiyle doğrudan ilişkili değildir ve daha çok yönetim sistemlerini etkilemektedir. Yönetsel yenilikler daha kapsayıcıdır ve bu değişiklikler diğer değişiklikleri etkileyebilmektedir. Örgütsel bu yenilikler yeni ürün, hizmet, süreç ve teknolojisinde olan bir yönetim sistemi, bir yapı, plan ya da program olabilir. Örgütsel yeniliklerde idari ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi, işyeri memnuniyetini ve üretkenliği yükseltmek, araç gereç maliyetlerini düşürerek performansın yükseltilmesi hedeflenebilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Ürün ve Süreç Yeniliği. Yeni veya mevcut bir ürün ya da hizmetin rekabet değerini ve yaşam devrini artıran ve yükselten ilerlemelerdir (Durna, 2002). Gotzsch (1999) da bir örgütü ürün yeniliğine yönelten örgüt dışı faktörlerin kültür, rekabet ve müşteriler, yani örgütün hedef kitlesi olduğunu belirtirken örgüt içi faktörlerin ise yönetim ve insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve örgütün kültürel değerleri olduğunu ifade etmiştir. Ürün yeniliği mal ve hizmetlerdeki yenilikleri kapsarken (Tushman ve Nadler, 1986), süreç yenilikleri ürünlerin ve hizmetlerin sunumunda ve yapılışındaki yenilikleri kapsar (Güleş, Bülbül ve Bülbül, 2004).

Üretim ve hizmet yönünden sürecin enerji, hammadde ve bilgi gibi verilerinin girdi şeklinde benimsenmesi ve hizmet veya ürün olarak çıktılar şeklinde dönüştürülmesi maksadıyla yapılan bir dizi faaliyetler şeklinde ele alınan süreç yeniliği; “iş süreçlerinin performanslarını artırabilmek için radikal ve yeni yöntemler uygulayabilme” şeklinde ifade edilebilmektedir (Aygen, 2006). Eğitim alanında, iletişim teknolojisine paralel olarak e-eğitimin gelişim göstermesi bu sayede yer ve zamanda bağımsız bir öğretim şekli birçok alanda süreç yeniliğini meydana getirmiştir. Süreç yeniliği bir hizmetin sunulmasının yeni ya da daha gelişmiş yolunu ifade eder (Elçi, 2006).

Radikal ve Aşamalı Yenilikler. Radikal yenilikler genellikle amatör ruhla oluşan, yeni iş yapma usulleri ortaya koyan yeniliklerdir. Bu tür yenilikler yapılırken daha

dikkatli olmak gerekir çünkü kurumlar adına bu yenilik şekli yüksek oranda risk ihtiva eder. Belirlenmiş kalıplar içinde olan çalışanların inanç ve düzeyinde değişime neden olmaktadır (İraz ve Altınışık, 2016). “Radikal yenilikler genellikle, yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ve endüstri için tamamen yeni olan yenilikler” olarak tanımlanabilmektedir (Bayındır, 2007). Aşamalı yenilikler ise mevcut hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım, aşamalı olarak değerlendirilmektedir (Bülbul, 2013). Aşamalı yenilikler sunulan hizmetler üzerine yapılan yeni değişiklikler, eklemeler ve çıkarımlar aracılığıyla meydana gelen yeniliklerdir. Aşamalı yenilikler daha az risk içermekte ve hızlı netice vermektedir (Luecke ve Parlak, 2008). Radikal yenilikler mevcut durumdan daha büyük bir kopmayı içeren yenilikleri tanımlamak için kullanılırken aşamalı yenilikler var olan pratiklerden daha az boyutta farklılaşmalara atıf yapmaktadır (Johannessen, Olsen ve Lumpkin, 2001). Aşamalı yenilikler işlevsel yeteneğin geliştirilmesi; ürün hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerdeki azalış, zamandan tasarruf etme gibi gelişmeyi tanımlarken radikal yeniliklerde buluşlarla ortaya çıkabilen örgüt dışında da oluşabilen farklı ve orijinal yenilikleri tanımlamaktadır (Noori, 1990).

Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler. Teknolojik yenilikler teknoloji kullanımına bağlı ortaya çıkan veya bilimsel bir gelişmeye dayalı olan yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler yeni ürünlerin üretim ve tasarımında ya da teknolojik yönü bulunmayan hizmet sunumlarında ortaya çıkar. Teknolojik olmayan yenilikler ise teknolojinin sıkça kullanılmadığı hizmet ve ürünlerin sunumunda çalışanların yönetim çalışmalarında görülür. Teknolojik olmayan yenilikler üretilen bir ürün ve hizmeti müşteriye sunma, yeni ürünler için değişik pazarlar sağlama, mevcut ödeme şekillerinden farklı ödeme şekillerini geliştirme ya da yeni bir müşteri iletişim yöntemi gerçekleştirme biçiminde oluşan pazarlama yeniliği çalışmalarıdır. Bunlara ilaveten örgütlerdeki çalışanların iş yapış şekillerinde ya da örgütün yönetim anlayışında, örgütlenme biçiminde ve ücretlendirmede yapılan yenilikler teknolojik olmayan yeniliklere girmektedir. Birbirlerinin eksiklerini tamamlayan ve birbirlerine ihtiyaç duyan sistemlerin içerisinde hem teknolojik hem de teknolojik olmayan yenilikler gerçekleşmektedir (Uzkurt, 2017).

Toplumsal Yenilik. Toplumun bir kesimini ya da çoğunluğunu ilgilendiren etkinliklerin geliştirilerek kamu yararına yönelik olarak yönetilmesini ifade eder. Bu tür etkinliklerin geliştirilmesi kimi zaman tümüyle farklı bir şeyin ortaya çıkarılması şeklinde kimi zaman da mevcut etkinliklerde farklılık ve değişmelerle mümkün olacaktır (Uzkurt, 2008). Toplumun yaşamını kolaylaştıran ürün ve hizmetlerin tamamı toplumsal yenilik olarak kabul edilebilir. Toplumsal yenileşme diğer yenilik türlerinden farklı düşünülmemelidir. Ürün, hizmet, süreç yeniliği olmadan pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik yapılmadan sosyal sistemin ilerlemesi sağlanamaz. Eğer toplumsal yenilikler yetersiz ise diğer yenilik faaliyetleri toplumsal ve ekonomik koşulların iyileştirilmesinde yeterli derecede katkıyı veremez. Kamu hizmetlerinin internet üzerinden yapılması, yaşam boyu eğitim hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, istihdamın artırılmasını veya bölgesel gelişimi hızlandırmayı amaçlayan politik kararlar toplumsal yeniliğe örnek gösterilebilir (Adıgüzel, 2012). Ayrıca e-devlet kullanarak vatandaşların bürokratik işlerini internette yapabilmelerine imkân sağlayan yenilik toplumsal yenilik için örnektir (Uzkurt, 2017).

Hizmet Yeniliği. Hizmet sunumdaki ve hizmet anlayışında ortaya çıkan yeniliklerdir (Elçi, 2006). Eğitim kurumlarındaki yenilik çoğunlukla hizmet yenilikleri şeklinde görülmektedir. Yenilikler önemli ölçüde değiştirilmiş veya yeni bir yönetsel yapı veya süreç şeklinde olabilir. Eğitim kurumlarında yapılan yenilikler genellikle kademeli yeniliklerdir. Diğer bir ifadeyle daha önceden yapılmış olan bir yeniliğin geliştirilmesi ve ilerletilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Boydak Ozan ve Karabatak, 2013). Hizmet alanında yapılan yenilik çok önemlidir. Eğitim alanında hizmet yeniliği yapılan kurumlar hem öğrenci hem de veliler tarafından tercih edilirler. Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini değerlendirip bunlara göre eğitim politikalarına yön vermek gerekmektedir (Aydın, 2019). Hizmet yeniliği yapılırken çalışanların uzmanlığının geliştirilmesi hizmet kalitesinde önemli olacaktır. Hizmet yeniliği yapılırken dış ve iç çevrenin analizlerinin yapılması yeniliğin benimsenmesinde önemli katkı sağlayacaktır. Analizlerde öngörülebilir fırsat ve tehditlerin yanında muhtemel tehditler de göz önüne alınmalı ve yapılan değerlendirmelere göre hizmet yenilikleri doğru yönetilmelidir (Aydoğar, 2018).

Yenilik Süreci

Bilimsel araştırma bulguları, toplumu etkileyen siyasal ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler toplumun yenileşmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütler, yenileşme uygulamalarını örgütün içinden ve dışından gelen beklentileri karşılamak, yapılan bir şeyi daha iyi bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapmaya çalışmaktadırlar. Örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, orta dönemde çevre uyumunu geliştirmek, kısa dönemde ise etkinliğini sağlamak ve personelin iş doyumunu artırmak yenileşmeye karşı örgütün gösterdiği uyum ile mümkündür (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Örgütlerde yenilik, bir seferde oluşan ve verim elde edilebilen bir olgu değildir. İyi bir planlama iyi bir yönetim gerektiren bir süreçte gerçekleşmektedir. Kuczmarski (2003), örgütlerdeki yenilik sürecinin hedeflerini sürekli, yaratıcı ve sistemli yeniliklere yönelik yapısal tutumlar geliştirmek, yeniliğe liderlik edebilecek düşünceleri tespit etmek ve örgütün yenilik etkinliğinin ilerletilebilmesine yönelik stratejik ve finansal amaçlar belirlemek şeklinde açıklamıştır (Akt. Aygen, 2006).

Yenilik süreci örgütlerin yeniliğe ihtiyaç duymasıyla ortaya çıkan bir dizi devam eden faaliyetleri anlatmaktadır. Yenilik süreci zor, detaylı ve uzun zaman alan bir yolculuktur. Bu sebeple örgütlerde yeniliği yönetebilir bir yapının meydana getirilebilmesi ve yeniliklerin yönetilebilmesi önemlidir (Eren, 2010). Yenilik sürekli, aşamalı ve zamana yayılan bir süreçtir. Örgüt paydaşlarının katkıları yeniliğin her aşamasında yeniliği zenginleştirir ve geliştirir. Yenilik süreci; ihtiyacın belirlenmesi, fikir oluşturma, yeniliğin geliştirilmesi, yeniliğin uygulanması, yeniliğin ölçülmesi olarak ifade edilebilir. İhtiyacın belirlenmesi yenilik sürecinin en temel basamağıdır. Örgütlerin eksiklikleri ve problemleri tespit edilir. Fikir oluşturma aşamasında ortaya çıkan görüş ve düşünceler sonraki safhalarda projenin bel kemiğini oluşturacaktır. Yeniliğin geliştirilmesinde oluşturulan görüş ve düşüncelere örgüt çalışanlarınca verilen dönütler değerlendirilir. Yeniliğin uygulanması aşamasında yenilik sürecindeki değişen uyarlamalar yapılır ve yenilik süreci tamamlanır. Bu esnada engelleme ve karşı koymalarla karşılaşılabilir. Yeniliğin benimsenmesi ve sahiplenilmesi yeniliğin başarıya ulaşmasında büyük bir etkidir. Yeniliğin örgütte ortaya çıkardığı değer başarının değerlendirilmesinde temel ölçüdür (Aydın, 2019).

Örgütlerde yenilik yalnızca bir bölümün ya da üst yönetimin sorumluluğuna bırakılmayıp örgütün bütün olarak katılması gereken bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Gundling, 2002). Çünkü örgütlerde yenilikçi fikir ve düşünceler, örgütün her biriminden,

her kademesinden, her bir çalışanından gelebilmektedir. Bu bağlamda Deschamps (2008) örgütlerde yeniliklerin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru oluşması için yöneticilerin bir takım sorumlulukları alması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgüt içerisindeki yenileşme sürecine ait aşamalar ve bu aşamalarda yaşanabilecek sıkıntılar belirtilmiştir (Oldcorn, 1989, Akt. Taş, 2007). Kabul aşamasında örgüt yeniliği benimser ve yeniliğin bir zorunluluk olduğunu anlar. Örgüt içinde bir sorun yaşamaz. İlgisizlik, yeniliğe ilgi gösterilmez veya yenilik benimsenebilir bu aşamada kararsızlık vardır. Pasif direniş aşamasında örgüt çalışanları örgütteki pek çok şeyi eskisi gibiymiş gibi davranmayı sürdürür ve yeniliğe uzak durur bu durumda sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Son aşama olan aktif direniş aşamasında sorunlar artık ortaya çıkmıştır. Yeniliğe karşı düşmanca davranılır. Yeniliğe karşı direnmede kararlılık vardır.

Shermerhorn (1989) örgütsel yenileşmenin dört aşaması olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi düşünce yaratma aşamasında bilinenlerin etrafında yeni bilginin oluşumudur. İkincisi başlangıç denemeleri aşamasında düşünceler kavramsal olarak tartışılır ve uzmanlara danışılarak örnekler şeklinde denemeler yapılır. Üçüncü aşama yapılabirlik belirleme aşamasında yapılabirliğin test edildiği aşamadır. Piyasası, uygulaması, maliyet ve yararları belirlenir. Son aşama ise bu sürecin uygulama aşamasıdır (Akt. Aksoy, 2000).

Yenileşme gerçekleştirilirken örgüt içerisindeki değiştirilecek değer ve uyulması gereken kuralların iyi belirlenmesi, bu kural ve değerlerin örgütte ne kadar derinlikte olduğunun bilinmesi gerekir. Örgüt içindeki bir değerın önemi ve buna ilişkin kuralların yerleşikliği, o değeri kullananların ve önemli olduğunu düşünenlerin, o değere göre inanların ve davrananların örgütün içindeki çoğunluğuyla ilişkilidir. Örgütün yenileşmesinde değiştirilecek olan değerler örgütün tamamıyla bağlantılı olabileceği gibi bir bölümüyle de bağlantılı olabilir. Örgütte yapılan değişiklikler örgütün küçük bir bölümüne ait değerler içerse de örgütün tamamını etkiler (Başaran, 2004).

Yeniliği yalnızca istemek ya da ihtiyaç duymak yeniliği gerçekleştirmek için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle yenilik süreci iyi anlaşılmalı ve doğru bir şekilde yönetilmelidir. Çünkü yenilik temelinde değiştirme ve araştırma amacı olan örgütün içerisindeki ve örgütler arasındaki ilişkileri içeren ve süreç ve ürün değişimleriyle sonuçlanan bir süreçtir. Bu süreçte bilgi, teknik ve araçlar sistematik ve uygun bir şekilde toplanarak değerlendirilir, düşünce geliştirilir ve sonrasında bu düşünceler üretim, tasarım, araç ve yöntemlere dönüştürülür (Acaray, 2007).

Örgütsel Yenileşme Boyutları

Örgütsel etkinliğin sağlanması için örgütün ve bireyin amaçlarının bir araya getirilmesi gerekmektedir, bu da örgütsel yenileşmenin esas amacıdır. Örgütlerin sistemli bir şekilde yenilenebilmek için geliştirdikleri boyutları bulunmaktadır (Özata, 2007). Yenileşme örgütün tüm alanlarında eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmesi gereken koordineli bir faaliyet olması sebebiyle teknolojiye (basitlik, karmaşıklık), insanda (değer ve beceri), yapı ve süreçlerde (ilişki ve rollerde) yenileştirme çalışmaları yapılması gerekmektedir.

Teknolojide Yenileşme. Teknoloji, “örgütsel sistemde parasal girdi, üretim teknikleri, yönetsel ve yönetsel olmayan bilgiyi teknolojik girdi olarak kullanan insan ve makine” etkinlikleridir (Balcı, 2010, 211). “İnsanın kullandığı yol, yöntemler ve çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” diye de tanımlanmaktadır (Şimşek, 1978). Teknoloji bilimsel yayınları, öğretim yöntemleri, iletişim araçları, ders programı ve fiziksel ortamları içermektedir (Özata, 2007). Çalışma standartlarında ve yöntemlerinde, yeni iş düzenlemelerinde, yapılan programlarda, yeni araç ve yöntem tanımlarındaki yenileşmelerdir (Khedouri, 1988 Akt. Aksoy, 2000).

Teknolojik gelişme ve yenileşmeler eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Eskiye oranla eğitim örgütlerinde görsel ve işitsel nitelikli iletişim araçları ve bilgisayar destekli eğitim malzemeleri çok daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitim örgütlerinde ailelerle ve öğrencilerle olan iletişimde iletişim ve bilişim teknolojilerini, yeni hizmetler ve ürünleri, yeni öğretim programlarını, e-öğrenmede iletişim teknolojilerini kullanmak gibi konularda eğitimler verilebilir (Bülbül, 2012b). Örgütler amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirmek için kendilerini teknolojinin getirdiği yeni üretim yöntem, araç ve gereçlerle yenilemek durumundadırlar. Yeni yöntemler, araç ve gereçler örgüte girdikçe zorunlu olarak örgüt içerisinde değişim gerçekleştirilecektir (Çalık, 1997). Daha nitelikli öğrenci yetiştirmek amacıyla kullanılan teknolojinin değişmesi, örgütün yenileşmesini sağlayabilir. Bu durum eğitim örgütleri açısından yöneticinin okul- çevre ilişkileri yönüyle değerlendirilmesine rağmen eğitime ayrılan bütçenin ve ekonomik durumun yenileşmeyle ilişkilidir (Töremen 2002).

İnsanda Yenileşme. Eğitim örgütlerinden ülkenin ihtiyacına göre vasıflı insan gücü yetiştirmesi beklenmektedir. Bu nedenle eğitim örgütleri daha etkin çalışmalı ve nitelikli insan gücünü karşılamak için örgütsel yapı, süreç ve insanda yenileşmeyi sağlamalıdır. Bu yenileşme, toplumsal ve bireysel gelişime öncülük etmek, çağın ihtiyaçlarına uygun bireyleri yetiştirmek ve toplumun daha ileriye gitmesini sağlamakla yapılabilir (Çalık, 2003). Örgütün çalışanlarının tutum, davranış ve yeteneklerindeki yenilemeyi içerir.

Okullar geleceği şekillendirmeli, yön vermeli, bireyleri geleceğe hazırlamalı, geleceğin bireylerine ileride sahip olmaları gereken nitelikleri kazandırabilmeleri için bugünden gereken yapısal dönüşümleri gerçekleştirmeli ve söz konusu özellikleri bireylere kazandırabilecek hizmetleri sunabilmelidirler. Okullar gelecekte bireylerin sahip olması gereken özellikleri iyi tanımalı ve geleceğe yönelik gerçekçi uygulamalar geliştirmelidir (Ünal, 2016). Okulun tüm paydaşlarının katılımı ve katkısı okulun yenileşmesinde önemli olmakla birlikte bütün paydaşların takım ruhuyla hareket ederek devamlı öğrenme içerisinde olmaları gerekmektedir. Tüm bu gayretlerin odağında yenileşmenin geliştirilmesi ve kolay hale getirilmesi bulunmaktadır (Yıldırım, 2016). Okuldaki tüm çalışanların katkısı ve katılımı sağlanarak kısa dönemli projeler oluşturulmalıdır. Bu projelerin okulların yenileşmesinde gelişme ve değişim açısından okul, birey ve takım yönünden de kritik bir önemi vardır (Töremen, 2002). Okulların başarı seviyelerinin artırılması ve oluşan yeni şartlara uyan okul etkinliklerinin uygulanabilmesi sadece program boyutunda yapılan değişikliklerle olmayıp bunun yanı sıra yapıda, amaçta, programda, süreçte, personelde ve iklimde de değişiklikler ve yenileşmeler yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Demirtaş, 2012).

Örgütsel Yapıda Yenileşme. Örgütler işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yapısının ve örgütsel ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Bu boyuttaki yenileşme örgütsel rolleri ve ilişkileri yeniden düzenlemeyi gerektirir (Özdemir, 2013). Bu alandaki yenileşmeler, yerinden ya da merkezden yönetim, çalışma gruplarını fazlalaştırma veya eksiltme, denetim alanlarını küçültme veya büyütme, karar yetkisini belirleme, iletişim kanallarını belirleme gibi yöntemlerle meydana gelir (Töremen, 2002). Örgütsel yapıdaki yenileşmeler, ilişkileri, eylemleri, amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini kapsamaktadır (Bayrak, 1992). Yapı

ile ilgili olan yenileşmelerin örgütün tamamını etkileyen değişmelere neden olabilmektedir (Çalık, 2003).

Hiyerarşik bir yetki anlayışıyla yapılan örgütlerde genellikle hiyerarşik kademelerin çokluğu bilgi akışını bozabilir ya da yanlış bilgi akışı ortaya çıkarabilir. Bu tür örgüt yapıları örgütün iklimini olumsuz etkiler. Örgütteki çalışanların yeni durum ve ortamlara çekinerek yaklaşmalarına ve yenilikten uzak durmalarına neden olur (Tabancalı, 2014). Bu durumda örgütsel değişme ve yenileşme kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerde örgütsel yapıdaki yenileşmelerin yapılması gerekmektedir (Özdemir, 2013). Örgütün yapısı ne kadar esnek ve doğal (organik) olursa yenilikçi görüş ve fikirlerin örgütte çıkma olasılığı artmaktadır. Katılımcı yapıların ve mekanik yapılarındansa organik yapıların örgütlerdeki yeniliklerin uygulanmasını kolaylaştırdığı belirtilmiştir (Bülbül, 2013). Organik yapılarda esneklik vardır ve formalitelere yer verilmez bu özellikleri de yenilikçiliği teşvik eden bir unsur olarak görülür. Ayrıca, çalışanlarına daha özgür ortamlar sağlayan kişisel gelişim ve öğrenme eğilimlerini önemseyen, başarısızlıkları hoşgörülle karşılayan bir yapı vardır (Mische, 2001). Pervaiz'e (1998) göre yeniliği destekleyen organik yapılar ile engelleyen mekanik yapıların özellikleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3

Yeniliği Engelleyen ve Destekleyen Örgütsel Yapılar

Yeniliği Destekleyen Doğal Yapılar	Yeniliği Engelleyen Mekanik Yapılar
• Kurallarda özgürlük • Katılımcılık • Birçok düşüncenin ifade edilebilir ve değerlendirilebilir olması • Yüz yüze iletişim • Disiplinlerin birbiri arasındaki hem takım hem de bölüm engellerinin ortadan kaldırılması • Pozitif yönlü etkileşim ve hedefler • Dışa dönük olma, dışarıdan gelen yeni fikirleri üstlenebilme • Yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara karşı esneklik • Hiyerarşisiz bir yapılanma • Yukarıdan aşağıya bilgi akışının yanı sıra aşağıdan yukarıya da olması	• Bölümlerin birbiriyle aralarındaki katı ayrışmalar ve fonksiyonel uzmanlaşma • Bürokrasinin getirdiği yapı ve hiyerarşi • Belli kural ve işleyiş tarzı • Resmi raporlama • Karar mekanizmalarının uzunluğu ve karar verme sürecinin yavaşlığı • Kişisel eylem özgürlüğünün sınırlandırılması • Yazılı olan iletişim • Hiyerarşi • Üst kademelere doğru bilgi akışı, alt kademelere doğru direktif akışı

Kaynak . Pervaiz, 1998.

Tablo 3’de belirtildiği gibi düşünce, görüş ve fikirlerin yeniliğe dönüşmesinde iletişim engellerini ortadan kaldıracak yapıların oluşturulması gerekmektedir. Örgüt yapısının sert ve katı kurallarla belirlenen örgütlerde fikirler yeniliğe dönüşemeyecek ve mevcut durumu korumaya yönelik olacaktır. Bu bağlamda bu tarz yapılarda yenileşmeler gerçekleşemeyecektir (Ömür, 2014). Jones’a (2001) göre örgütlerin yenilikleri gerçekleştirebileceği ve sürdürebileceği bir yapısının olmaması yeniliğin hem yapılmasını hem de sürdürülebilirliğini engelleyecektir.

Süreç ve Yöntemde Yenileşme. Yapılan faaliyetin daha az enerji sarf edici ve yorucu teknik ve yöntemlerle yapılmasına ilişkin değişikliklerdir. Bu gibi değişiklikler iş görenlerin alıştıkları çalışma miktarında gruplaşmalarında, ücretlerinde ve yöntemlerinde çeşitli değişiklikler yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Örgütler yaşanan değişim sonucu belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmektedir (Demirtaş, 2012).

Sürecin içerisinde meydana gelen ihtiyaç, yeniliğe kaynaklık eder, güdüler ve fırsat oluşturur. Yeni ortaya çıkan bir bilginin yerine geçer, önceki sürecin tekrar yeniden tasarımını yapar, süreç içerisindeki zayıf bir bağlantının yerini alır, daha öncesinde mevcut olan süreci daha iyi hale getirir. Eksik olduğu tespit edilen bir bağlantının yerini alarak sürecin tamamlanmasını sağlar (Durna, 2002). Yenilik süreci yeni fikirlerin çıkması ile başlar, bu fikirlerin ürünlere ve hizmetlere değer katması ile sonlanır. Bunun gerçekleşmesi yeniliğin yapılmasına sebep olur. Bu bağlamda örgütlerin yalnızca yeni fikirler sunabilen çalışanlara değil, bu fikirleri katma değere çevirebilecek çeşitli kaynaklara da ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Yeni fikirler, örgütün ekonomik şartlarına uygun biçimde hizmet veya ürüne dönüştürülmesinde sürece ihtiyaç duyacaktır (Oktuğ, 2014).

Özetle; örgütsel yenileşmeler teknoloji, insan, yapı, süreç ve yöntem boyutlarında eşgüdümlü olarak bir bütün halinde gerçekleştirilmelidir. Teknoloji, kullanılan donanım, makine, uygulama yöntemi ve iş yapış şekillerindeki yenileşmeleri içermektedir. İnsan boyutundaki yenileşmeler örgütteki çalışanların beklentilerinde, davranışlarında algı ve tavırlarındaki değişim ve yenileşmeleri kapsamaktadır. İnsan boyutunda sürekli iyileştirme, geliştirme çalışmaları yapılabilmesi için kaliteye önem veren işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece insanın niteliği artırılarak üretimin kalitesi yükseltilecektir. Yapıdaki yenileşmeler merkezi yönetim derecesinde, örgüt içyapısında, iş planlamasında, koordinasyonda ve ilişkilerdeki yenileşmeleri içermektedir. Süreç aşamasında oluşan

yenilikler aksayan, eksik olan bir işleyişin yerini alır ve böylece daha öncesinde mevcut olan bir sürecin daha iyi hale gelmesini sağlar. Bunun yanı sıra daha az enerji ve emek harcanmasına ve daha az yorucu teknik ve yöntemler kullanılmasına ilişkin yenileşmeler de yapılır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

Yeniliğin Önemi

Yenileşme istihdam alanlarının açılmasında, milletlerin ilerlemesinde, toplumların zenginleşmesinde önemli bir faktördür. Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok kamu yeniliğin önemini zaman içerisinde fark ettikçe gerekli olan şartları sağlamak için gayret etmekte, yenilik ve yenileşmeye devlet politikalarında yer vermektedir (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008). Küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabet yeniliğin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Yenilik ile ilgili çalışmaların sonucunda meydana gelen ürünler kişilerin ihtiyaçlarını kolay, ulaşılabilir, etkin bir şekilde karşılamaktadır. Ülkeler rekabet dünyasında başarılarını yükseltmek, toplumsal, teknolojik ve bilimsel değişimlere uyum sağlayabilmek için yenilik çalışmalarını gerçekleştirmek zorundadırlar.

Eski yönetim anlayışı ve liderlik tarzlarıyla yoğun değişim hızının yaşandığı değişim sürecine uyum sağlamak zordur (Çelik, 2003). Rekabet ortamında ve değişen dünya koşullarında örgütlerin başarılı olabilmeleri, yenilikleri uygulayabilmelerine ve yenilik kavramını doğru algılamalarına bağlı olacaktır (Mumford ve Licuanan, 2004). Yenilik belirsizliği olan ve risk taşıyan bir konudur. Bu nedenle örgütler ve bireyler risk alan ve belirsizliği olan durumlardansa kendilerini güvende hissetmek isterler. Bu durumda insanlar mevcut durumlarını korumaya ve sürdürmeye çalışırlar. Ancak böylesi bir durumda gelişmeden söz etmek mümkün değildir. Bu yüzden örgütler ve insanlar risk almalıdırlar (Şişman, 2016). Örgütlerin hizmet ve yeni ürün üretiminde başarıya ulaşabilmeleri için yenilikçi bir kültür anlayışına ve altyapıya sahip olmaları gerekir. Bu nedenle örgütler kültürlerini ve yapılarını yenilikleri benimsemeyen, yeniliklerin uygulamasını kolaylaştıran ve yenilikleri teşvik eden bir şekilde düzenlemelidirler (Uzkurt, 2017).

Örgütler klasik yönetim anlayışından uzak, yatay iletişimi destekleyen, yeniliği rekabette üstünlük olarak kullanan, kuralları şartlara göre yeniden belirleyebilen esnek yapılar olarak düzenlenmelidir. Yüksek güç mesafesi ve sert kuralların bulunmadığı yapılar; işgörenleri yenilikçi girişimlere daha çok motive etmekte, bu sayede örgütlerin

kalıcılığını ve sürekliliğini artırabilmektedirler (Oktuğ, 2014). Örgütlerin ve sosyal yapılanmaların yalnızca üretim yapmaları son yıllarda yeterli değildir. Örgütlerin yenilik ve bilgi yönetimi arasında ilişki kurabilmeleri, bilgiyi güç elde edebilmek için kullanabilmeleri ve yeniliği oluşturup yönetebilmeleri gerekir (Kabakçı, 2008).

Örgütler iş gücünün değişmesinin farkında olarak çok kültürlü bir ortama, demografik değişikliklere, artan göç ve dış kaynak kullanımına hazırlıklı olmalıdır. Hızlı gelişen teknoloji örgütleri sürekli yenileşmeye zorlamaktadır. Sosyal ağ sitelerinin ortaya çıkması büyümesi ve artması, daha hızlı, ucuz, taşınabilir bilgisayarlar, cihazlar, ekonomik şokların yaşanabilmesi, küresel rekabetin hızla artması, toplumsal eğilimlerin sürekli değişmesi ve dünya siyaseti yenilik ve yenileşmenin önemini ortaya koymaktadır (Robins ve Judge, 2015). Kıyasıya rekabetlerin yaşandığı şartlarda örgüt, kendisi için uygun olan örgütsel yapıyı belirleyip, diğer örgütlerle yaşadığı rekabette başarılı olma çabası içerisine girmelidir. Çevre koşullarının hızla değişimi sonucu aynı yönetim yaklaşımını uzun süre sürdüren örgütlerde çevre ve yapı arasında uyumsuzluklar görülebilecektir (Durna, 2002). Nitekim yenilikler devamlı bir süreç ve çalışmalar olduğundan örgütlerin kendileri için en uygun ürün, süreç ve yapıları her zaman araştırması ve geliştirmesi gerekecektir.

Yenilikçi Örgütler

Yenileşme planlı bir değişimdir. Örgütsel anlamda örgütsel verimlilik ve etkililik düzeyini daha üst seviyeye çıkarabilmek amacıyla yapılır. Grupların ve bireylerin rollerinde, araç ve gereçlerde örgütsel yapıda bir sürecin içerisinde uygulamaya geçirilen planlı bir değişimdir. Yenileşmenin sürdürülebilir olarak yaratılabilmesi elverişli bir yapıya, kültüre ve iklime, karalılığa, inanç sistemine ve sağlam bir vizyona sahip olmasına bağlıdır. Bunun yanında kişilerin de uygun tutum, davranış ve beceriye sahip kişiler olması önemlidir (Bülbül, 2012a).

Örgüt kültürünün örgütün yenileşme girişimlerinde ve yenileşmenin gerçekleştirilmesinde önemli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Yeniliğin oluşabilmesi için bir örgüt kültürünün bulunması gerekir. Yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan en önemli faktör örgüt çalışanlarının yenilikleri kabul etmesi konusunda isteklilik durumu diğer bir deyişle örgütsel açıktır. Yenilikçi kültürün temel unsurları mekanik ve gerçek hafızada toplanan bilgi, bireylerin birbirine aktardığı bilgi,

ihtiyaçlara yönelik çalışmalarda yetkinlik ve bu üç faaliyetten yeni bir şey oluşturan mucitlik olarak belirtilmiştir (Montes, Moreno ve Morales, 2007).

Lawson ve Samson (2001), rgt kültürünün yenileşmeyi etkileyen yapılarını, belirsizliēe karşı hoşgrl olma, çalışanları güçlendirme, yaratıcı fikir ve görüşlere zaman yaratma ve iletişim olarak sıralamıştır. Yenilikçi rgtler lüzumsuz riskleri almaktan kaçınırlar fakat örgütün risk alması yenileşmesinde istendik bir durumdur. Yenilikçi rgtler çalışanlarını geliştirme noktasında yatırım yaparlar. Ayrıca yaratıcı fikir ve görüşlere zaman ve kaynak saēlayarak yeniliklerin devamlı ve kalıcı olmalarını saēlayabilirler. İletişim ise yeniliēe dair fikirlerin bulunmasında, geliştirilip olgunlaştırılmasında ve neticesinde yeniliēe dönüşmesindeki en önemli unsuru oluşturmaktadır.

Yöneticilerin yenilikçi bir kültür ortamı oluşturması ve bu ortamın başarılı olmasını saēlamak için yöneticinin çevresinde bulunan kişilerdeki izlenimlere duyarlı olmaları gerekmektedir. Ayrıca, yöneticinin örgütte yenilikçi kültür oluşturmasında belirsizliklere karşı ilgili ve yetkin olmaları da beklenmektedir. zdemir'e (2013) göre yenilikçi örgütlerin temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Liderlik, yenilik isteēi ve vizyon, yenilikçi örgütlerde liderlik çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün yenileşmesinde liderlik yapılmalı ve örgütün vizyonuyl da liderlik desteklenmelidir. Bazı rgtlerde her bir çalışandan yenilik nerisi gelmesi beklenmektedir. Uygun bir örgüt yapısı, yenilikçi örgütlerden esnek, yalın, hızlı olmaları beklenmektedir. Örgüt yapısında, yenileşmenin benimsenmesinde hiyerarşinin az olması, çalışanların kararlara oēunlukla katılması ve örgütsel sınırların olmaması gerekmektedir. Bu baēlamda yenilikçi örgütler sorgulayan ve ērenen bir yapıya sahiptirler. Yenilikçi bireyler, kişilerin yeni fikir ve düşünceleri yenilikçi örgütlerde daima desteklenir, bu konuda kişiler hata yaptığında cezalandırılmaz hoşgörü ile karşılanır. Örgüt ortamındaki verilen ödül ve teşvikler bireyleri motive eder ve yenilik getirme konusunda isteklendirir. Eēitim ve geliştirme, aēdař ve yenilikçi örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi de eēitim ve geliştirme konularına önem vermesidir. Bu nedenle bir örgütün hizmet içi eēitim için ayırdıēı bte o örgütün çalışanına verdiēi deēerin göstergesidir (Uzkurt, 2010).

Yüksek düzeyde katılım, örgütlerin kararlارının benimsenmesi ve uygulanmasında kararlara katılım önemlidir. Kararlarını belirli bir kesimin düşüncesine göre uygulayan örgütler başarılı olamazlar. Etkili ekip çalışması, çok sayıda aynı seviyede çalışanının bulunduēu örgütlerde yeni düşünce ve fikirlerin oluşmasında ekip çalışmalarına önem verilmelidir. Yaratıcı iklim, çalışanlar görüş ve düşüncelerinden

dolayı örgüt dışına itilip ötekileştirilmemelidir. Yenilik örgütte bir değer olarak görülmeli, örgüt iklimi de yeniliği desteklemeli ve yüreklendirmelidir. Dışa odaklanmada, veli katılımında, eğitim örgütlerinde yalnızca iç dinamiklerin destek ve katkıları yeterli değildir. Yenileşme sürecine okulun tüm paydaşları ve tüm sosyal paydaşlar katılmalıdırlar, böylece eğitim örgütlerinde kazandırılan niteliklerin hayatta uygulanabilirliği artacak ve iç ve dış paydaşların destekleri alınmış olacaktır (Uzkurt ve Demirci, 2013; Özdemir 2013).

Yaygın iletişim, sistemdeki üyelerin birbirleri ile olan etkin iletişimi yenilik sürecindeki bilginin paylaşımını, üretimini, çatışmaların ve sorunların çözüme ulaşmasını sağlar. Örgütler etkin bir iletişim sistemi kurar ve iletişime yatırım yaparlarsa yenilik konusunda daha başarılı olmaları beklenebilir. İletişim araçlarının bilgi elde edinilmesi ve paylaşılması noktasında büyük imkânlar sunmasının yanında örgütlerin de oluşan bilgi ağı sisteminin de sosyal anlamda örgütlenmesine önem vermeleri gerekmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005).

Öğrenen örgüt, bilginin hareketi ve yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik yenilikçi fikirler ortaya çıkarmada ve rekabet yönünden üstünlük sağlamada önemli hale gelmiştir. Öğrenen örgütlerin en önemli avantajlarından birisi de, bir yandan yapılan hatalardan elde edilen tecrübeleri öğrenme malzemesi yaparak fırsat eğitimine çevirebilmek diğer yandan ise çevresel ilişkilerde yaşananlardan yeni tecrübeler elde etmektir. Örgütlerin deneyime, gözlem ve ölçmeye, mevcut uygulamaya karşı koymaya, dokümanlara, farklı bakış açılarına önem vermeleri gerekmektedir (Garvin, 1999).

Değişikliklerin yoğun yaşanması nedeniyle örgütler teknoloji, küreselleşme, rekabet, değişim ve hız ile başa çıkmak zorunda kalacaklardır. Teknolojinin ortaya çıkması üretkenlik ve etkililiği artırırken, küreselleşmenin sonucunda dünya bilginin akışında birbirine bağımlı noktaya gelmiştir. Rekabet gücünü artırmada en önemli unsur bilgi sermayesi olmuştur. Gerçekleşen hızlı değişimlerde örgütler yeni ihtiyaç ve gerekleri karşılamada çok daha etkili olmaya çalışmalıdır. Değişimin hızı eski düşünce ve yöntemleri gözden geçirmeyi, gelişme ve değişimleri takip etmeyi ve uyum sağlayabilmeyi gerektirmektedir (Töremen, 2002).

Yenilikçilik ve yenilik örgütlerin yapısının sürdürülebilir olabilmesi için temel oluşturmaktadır. 2000 yılı öncesindeki on yıllarda sırasıyla üretkenlik, nitelik ve esneklik kavramlarından sonra tüm dünyada odak noktasını yenilik kavramı oluşturmuştur (Janszen ve Janszen, 2007). Çalışanların yaratıcılıkları örgütlerin yenilikçi bir düşünce

yapısıyla kendilerini dinç tutabilmeleri, çevredeki yeniliklere uyum sağlamaları ve örgüt içerisinde yeni bir atmosfer kurmaları ile gelişebilecektir (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007). Yenilikçilik örgüt içerisindeki kültürün vazgeçilmez bir parçası olduğu takdirde örgüte dışarıdan getirilen yenilik ve bu yenilikle elde edilmesi hedeflenen yetkinlik ve marifetleri örgütün içerisinde oluşturulmaya başlanır (Tunç, 2007).

Örgütler, örgüt kültürlerinde yenilikçilik anlayışını yerleştirebilirlerse yenilik yapma yeteneğine de sahip olmuş olurlar. Yenilikçiliğin sürekliliği yenilikçiliğin öğrenilmesi, örgütün öğrenmeyi aksatmadan devam ettirir şekilde olmasına zemin hazırlaması, paydaşların yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Örgütün yenileşmesi, örgüt yapısının işbirliği içerisinde çalışmaya ve yönetime katılıma destek olmasına, imkân tanınmasına, başarısızlık ve risk alma durumlarında toleranslı olmaya, hiyerarşik sınırların esnetilmesine, yenilik yapanların ödüllendirilmesine ve yenileşmeyle ilgili gerekli imkânların ayrılmasına bağlıdır (Naktiyok, 2007).

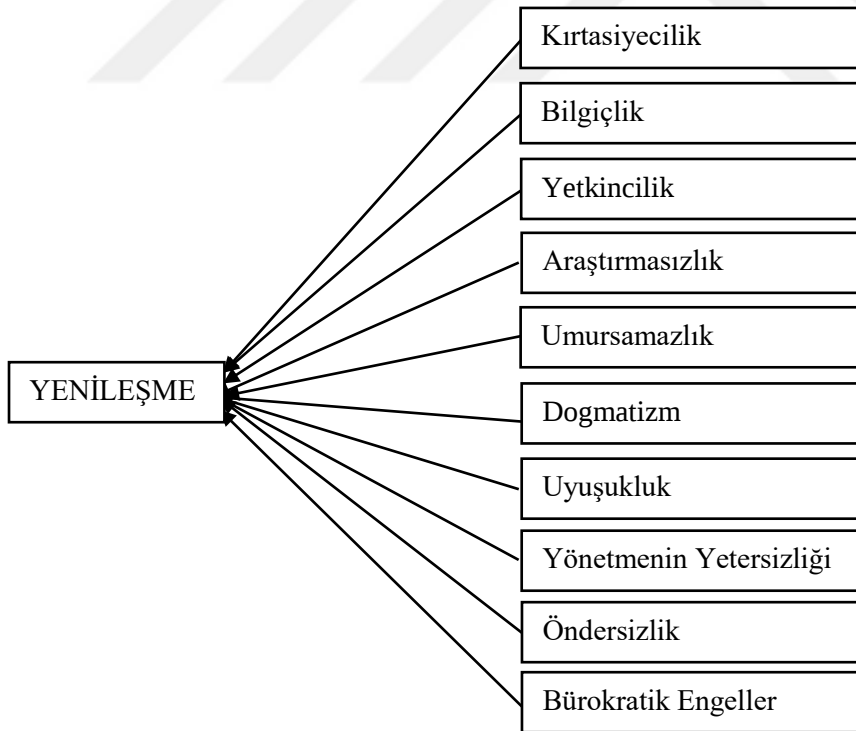
Drucker'e (1993) göre, örgütlerin üç uygulamayı benimsemesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, örgütlerin yaptığı işlerin sürekli ve düzenli iyileştirmelere ihtiyaçları vardır. İkincisi, örgütler başarılarından yararlanarak yeni uygulamalar geliştirmek zorundadır. Son olarak da her örgüt yenilik getirmeyi öğrenmelidir. Örgütler çevrelerindeki değişim ve yeniliklere duyarsız kalmamalıdır. Örgütler rekabet güçlerini artırabilmek için çevrelerinde oluşan değişim ve yenileşmeleri takip edebilmeli, teknolojiye yararlanarak gelişimlerini hızlandırabilmelidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Yenilik yönetimi anlayışı ile örgüt ve süreç yeniliklerine önem veren, kurumsal çerçevesini ve alt yapısını yenilik yönetimi anlayışına göre oluşturan, teknolojik gelişmeleri önemseyen, piyasadaki ihtiyaçlara göre faaliyetlerini yürüten, hizmet ve pazarlama yenilikleri yapan örgütler amaçlarına daha hızlı ulaşacaklardır (Taşkın, 2014).

Yenileşmeye Karşı Engeller

Örgütlerde yenileşme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kolay değildir. Çevresel şartların ve teknolojinin hızlı değişimi nedeniyle örgütler kendilerini yenileştirmek zorundadırlar. Çıkarlarını düşünen ve eski alışkanlıklarını sürdüren çalışanlar yenilikleri kabul etmemekte hatta yeniliğe karşı koyabilmektedirler. Örgütlerde yeniliğin gerçekleşmesi kolay olmamaktadır. Çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinde, örgütün yapısal ve sahip olduğu koşullardan kaynaklanan engeller olabilmektedir (Durna, 2002). Bireyin ve örgütün tabiatında olan değişime direnme her örgütte görülebilir. Bu

bağlamda, yenileşmeye karşı direnmenin farklı sebepleri olabilir (Çalık, 2003). Yenileşmenin engelleri incelendiğinde genel olarak kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık halinde toplanabilir.

Yenileşmenin Örgütsel Engelleri. Örgütün yapısı ve örgütün kişiye olan tutumu örgütsel engellerin başında gelmektedir. Örgütün misyonu, vizyonu ve yenilik odaklı olup olmama durumu örgütteki kişilerin yenilikçilik düzeylerini etkilemektedir. Örgütün kişilere fikirleri geliştirmek için sağladığı ortam ile araç gereç, teknoloji ve insan gücü gibi imkânlar da yenileşmede önemli bir unsurdur (Loewe ve Dominiquini, 2006). Örgütlerde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek, yenileşmeye dönüşmesini sağlamak ve yenilik sürecini etkili bir şekilde yönetebilmek için yeniliğe engel olabilecek unsurların bilinmesi, ortadan kaldırılması gerekmektedir (Ömür, 2014). Başaran 2004’e göre yenileşmenin en büyük engeli, yenileşmeye karşı koyan iç ve dış düşmanların topluma ve örgüte yayacağı korkudur. Yenileşmenin örgütsel engelleri Şekil 9’da görülmektedir.



Şekil 9. Yenileşmenin Örgütsel Engelleri

Kaynak. Başaran, 2004.

Şekil 9’da görüldüğü gibi yenileşmeye karşı olan örgütlerin engelleri, öndersizlik, araştırmazlık, yöneticilerin yetersizliği, dogmatizm, yetkincilik, uyuşukluk, umursamazlık, bilgiçlik, bürokratik engeller ve kırtasiyecilik olarak sıralanabilir. Şekil 9’da gösterilen örgütsel engellere ilaveten Akyos (2007) örgütsel engeller olarak kaynak yokluğu, değişime toplumsal direnç gösterme, örgütün öğrenme kapasitesinin olmaması, teknik engeller, risk almama, danışman gereksinimi, değişimin boyutu ve hızı, uzman direnç, gelenekler ve örgütün karmaşıklığı ve büyüklüğü olarak sıralamıştır.

Kaynak yokluğu, maddi desteğin ve ilgi ve becerilerin yokluğu yeniliğe engel oluşturabilmektedir. Değişime toplumsal direnç gösterme, yenileşmeyle ilgili olan toplum yenileşmenin sonrasında nelere sahip olacaklarını bilemediklerinden risk almaktan kaçınırlar. Örgütün öğrenme kapasitesinin olmaması, örgütsel öğrenme için gerekli şartların ve yapılanmanın olmaması ve iletişimsizlik nedeniyle yenileşmelerde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Teknik engeller, bir teknolojinin kullanılması ya da kullanılan bir teknolojinin farklı bir kullanımı da yeniliğe neden olabilir fakat ilgili teknolojinin örgütte bulunmaması yeniliğin geliştirilmesine ket vurabilir. Risk almama, örgütteki çalışanlar genel olarak risk almaktan hoşlanmazlar bu da yeniliğin önündeki engellerden biridir. Danışman gereksinimi, yenileşmenin geniş bir paydaş kesimini etkilemesi ve yenileşme nedeniyle başka alanlarda sorun yaşanması yenileşmenin uygulama sonrasında değerlendirilmesini ve hatta izlenmesini gerektirmektedir (Akyos, 2007).

Değişimin boyutu ve hızı, örgütlerdeki uygulamaların fazla olması ve sonuçlarını alma konusunda hızlı hareket edilmesi örgüt çalışanlarını yorabilmektedir. Uzman direnç, örgüt içindeki çalışanlar bakış açıları, deneyimleri ve düşünceleri ile örgüt içinde topluluk oluşturmuş, bu uzmanlar konumlarının değişeceği kaygısıyla yenileşmelere karşı çıkabilmektedirler. Gelenekler, örgütün geçmişteki uygulamaları ve tecrübeleri yeniliğin getirdiği değişikliklere örgütte işleyen sistemi bozacağı kaygısıyla direnç gösterebilmektedirler ve örgütün karmaşıklığı ve büyüklüğü ise örgütlerin karmaşık ve çok büyük yapılanmaları da yenileşmede etken olabilmektedir. Bu tür yapılanmalarda iletişim sorunları da görülebilmektedir (Akyos, 2007). Yenilik için uğraşılırken çalışanlar gayret ve uğraşlarının sonuç getirip getirmeyeceğini bilmez. İnsanlar çoğunlukla var olanı görme, geleceği tahmin etme, bilinmezden kaçınma eylemi taşırlar. Yenileşmenin örgütsel engeller Tablo 4’de görülmektedir (Durna, 2002).

Tablo 4

Yeniliğin Önündeki Örgütsel Engeller

Örgütsel Engeller

- Uyum baskısı
- Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilmesi
- Bir doğru cevap düşüncesi
- Tepe yönetimin tutumu
- Kendi kendine dayatılan engeller
- Gülünç duruma düşme korkusu
- Aşırı rasyonel düşünce
- Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar
- Uygun olmayan özendirmeler
- Yersiz varsayımlar
- Kısa vadeli ufuklar ve riskten kaçma
- Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük
- Meydan okumak için başarısız olmak

Kaynak . Durna, 2002.

Tablo 4’de görülen örgütsel engellerin yanında, kaynakların dağılımı, iletişimsizlik, güç ve etkiye karşı tehdit, örgüt yapısı ve grup yapısı sayılabilir (Yeniçeri, 2002; Özdemir, 2013). Örgütlerde kişiler yenileşmenin güçlerini ve etkilerini tehdit ettiğini düşünebilirler. Hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde iletişimin bozulabileceği için, kişiler yenileşmeleri engelleme eğilimine girebilirler. Örgütteki sınırlı kaynakların dağılımı, kaynakların kesilmesi veya azalması endişesiyle ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplarda yenileşmeye karşı direnirler (Çalık, 2003). Takım çalışmasının, esnekliğin ve işbirliğinin olduğu örgütsel yapılar yeniliği desteklemekte, etkinliği olmayan, sert, kontrollü örgütsel yapılar yeniliği desteklemektedir (Akdoğan ve Kale, 2011).

Yenileşmenin Kişisel Engelleri. Örgütlerde yaşanan yenileşmeler her çalışanı farklı biçimde etkilemektedir. Yenileşme büyük oranda etkileyici ise ve iş görenin hoşgörüsü sınırlı düşük ise iş gören zorlanır, bu da hem bedensel hem de duygusal problemlere yol açabilir, kaygılanması ise örgüte uyumu zorlaştırabilir. Bireylerin özgürlüğünün tehlikeye gireceği ve belirsizlik korkusu, alışkanlıklar, güvenlik ve ekonomik etkenler yenileşmenin kişisel engellerinden sayılabilir (Çalık, 2003).

Kişilerde alışkanlıklarını sürdürme eğilimi vardır. Eğer örgütteki yenileşme, davranışları kısıtlayacak, yaşamı daha da zorlaştıracak, kişisel özgürlüğü azaltacak şekilde algılanırsa, çalışanlar yenileşmeye karşı direnirler. Ayrıca belirsizlik bilinmeyene karşı kişinin duyduğu endişe ve korku da kişilerin direnmesine sebep olur. Kişiler,

ekonomik menfaatlerini, gelirini ve işini kaybedeceği endişesiyle yenileşmeye direnebilir (Yeniçeri, 2002).

Yenileşmeye karşı iş görenin tepkisi beş farklı boyutta ortaya çıkar, bunlar etkin benimseme, benimseme, umursamazlık, edilgen direnme ve direnmedir (Başaran, 2004). Etkin benimsemede bireyler yenileşmeye tepkilerini işbirliği yaparak, gönüllü olarak ve yenileşme çalışmalarına diğer çalışanları da katarak yenileşmeyi benimsediklerini gösterebilirler. Benimseme boyutunda, yöneticinin taleplerini kırmamak için çalışanlar benimseme gösterebilirler fakat bu benimseme içten olmayabilir. Yenileşmenin beğenmedikleri taraflarının desteklenmesi gerektiğine inananlar olabilir. Umursamazlık boyutunda, yenileşme karşısında olumlu ya da olumsuz davranmazlar, işi yavaşlatabilirler ve en az direnenler kadar tehlikelidirler. Edilgen direnmede iş gören yenileşmeden kaçarak, işini yavaşlatarak edilgen bir direnme gösterebilir. Örgütsel verimliliği düşük verim düzeyinde çalışarak engellerler. Aktif direnme boyutunda çalışan yenileşmeyi reddetmeye, aşırılaştığında da baltalamaya gidebilir. Yenileşme çalışmalarında öncelikle bu gruptaki çalışanların ikna edilmesi gerekir.

Yeniliğin ortaya çıkmasında bireyin özellikleri rol oynamakta ve içinde bulunduğu örgütün etkisiyle yenilikçilik oluşmaktadır. Bireyin yeniliği benimsemeye karşı istekli olup olmadığı yenileşmede önlem bir rol oynamaktadır. Yeniliklerin kabullenilip uygulanmasında kişilik özellikleri de etken olmaktadır. Yenilikleri kabul edip benimseyenler; yenilikçiler, erken benimseyenler, erken davrananlar, geç kalanlar ve geride kalanlar olmak üzere sınıflandırılmıştır. Yenilikçiler ilk kullananlar ve deneyenlerdir, erken benimseyenler istekli olan kısa zamanda benimseyenlerdir, erken davrananlar erken benimseyenlerin deneyim ve bilgilerine göre yeniliklere karşı tutum alanlardır, geç kalanlar yeniliklere karşı çekingen ve kararsızdırlar. Geride kalanlar ise yeniliği en son benimseyen gruplardır. Bu sınıflamaların bilinmesi yeniliklerin yönetilmesinden önemli olacaktır (Rogers, 1995). Yeniliklerin benimsenmesinde yeniliğin özellikleri, kullanıcıların sosyal, kültürel, ekonomik ve kişisel değerleri yol gösterici olmaktadır. Durna (2002) Yeniliğin ortaya çıkmasındaki bireysel engelleri altı başlık altında değerlendirmektedir. Tablo 5’de yeniliğin önündeki kişisel engeller görülmektedir.

Tablo 5

Yeniliğin Önündeki Kişisel Engeller

Kişisel Engeller
• Psikolojik sebepler • Ekonomik sebepler • Sosyal sebepler • Belirsizlik ve bilgi noksanlığı • Anlayış ve güven noksanlığı • Farklı değerlendirmeler ve hedefler
Kaynak. Durna, 2002.

Tablo 5’de görülen engellere ilaveten Rogers ve Shoemaker (1971) yeniliğin bazı özelliklerinin kabullenme süresini etkilediğinden bahsetmiştir. Bunlardan ilki göreceli yararadır. Yerini aldığı fikir veya görüşten ne kadar iyi olduğunun ölçüsüne bağlıdır. Yeniliğin nesnel olarak sağladığı yararıdan ziyade kişinin kendine yararlı olup olmadığını algılama derecesidir. Yeniliğin göreceli yararının ne kadar çok olduğu düşünülürse o kadar da çabuk uyarlanabilir. İkincisi, uyumluluktur. Yeniliğin değerlere, ihtiyaçlara ve tecrübeler ne kadar tutarlı olduğunun ölçüsüdür. Üçüncüsü denenebilirliktir. Önceden deneme olanağı olan yenilik riski azaltacak, kabul ve uygulanabilirlik derecesi yükselecektir. Son olarak da gözlemlenebilirlik, sonuçların görünebilir olmasının derecesidir. Kişilerin sonuçlarını görmesi kolaysa uyarlaması da kolay olacaktır. Yöneticinin yenileşme tepkilerini anlayıp yenileşmeye karşı çıkanları örgütsel yenileşmeyi destekler şekilde yönetmesi önemlidir. Yenileşmeye çalışanların tepkileri küskünlük, anlaşma, uzlaşma, çatışma, reddetme şeklinde ya da birkaçının birlikte gösterilmesi şeklinde olabilir (Başaran, 2004).

Örgütteki çalışanların yenilikçilik eğilimlerini olumsuz yönde etkileyen yaş, eğitim seviyesi, sosyo ekonomik durum, geçmiş deneyimler, risk alma yeteneği yenilikçilik tutumları gösterememelerine kaynaklık etmektedir (Wejnert, 2002). Örgütlerdeki yöneticilerin davranış, tavır ve tutumları ile yenileşmenin riskleri karşısında gerekli desteği sağlayamamaları örgütlerdeki yenileşmelere engel oluşturmaktadır (Hannan, 2005). Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre de; yenilik sürecindeki başarısızlıkların çoğunluğunun yönetim ve yönetici eksikliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Tidd vd., 2005). Örgütlerde yenilik sürecini olumsuz etkileyebilecek hem bireysel hem örgütsel engeller bulunsa da, bu engellerin nedenlerini bilip olumsuz sonuçları öngörülerek veya zararlı etkileri azaltılabilir. Bu noktada yöneticilere önemli roller düşmektedir (Ömür, 2014).

Yenileşmeye Direnmenin Nedenleri

Yöneticiler yenileşmeleri kabul edebilir ya da kabul etmekte zorlanabilirler. Yönetici ihtiyaç duyduğu yeniliği kabul etmekte zorlanmaz fakat hazır olmadığı yeniliğe ise direnebilir. Yenileşmeye direnmenin birçok nedeni olabilir. Bu etmenler, güven eksikliği, zahmet, bir şeyleri kaybetme korkusu, eksik bilgi, kontrol korkusu, umulmadık tepkiler toplu muhalefet, baskı tehdidi olarak sıralanmıştır (Tanrıöğen, 1995). Bunların yanı sıra yenileşmeye direnç oluşturacak daha pek çok etkeni sıralamak mümkündür Başaran (2004) üç ana başlık altında sıralamıştır: Kişisel, ekonomik ve toplumsaldır.

Kişisel Nedenler. Yenileşmelerin bireysel ihtiyaçların karşılanmasını olumsuz etkileyebilecek olması kaygısı, yeniliğe karşı olan korku ve endişe, güç ve etki alanını tehdit etmesi, bilgi düzeylerini yetersizleştirebilmesi kişisel nedenler arasında sıralanabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu nedenlere Töremen (2002) ekonomik kayıp ile zahmete girmekten çekinme nedenlerini de eklemektedir. Yenileşme yöneticiyi örgütsel ve yönetsel konularda yetersizleştirebilir. Yenileşmeyle birlikte yönetici ilave beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyabilir. Yenileşmeyle yönetici örgüte karşı olan güvenini kaybedebilir. Çünkü yöneticinin yıllarca çalışarak edindiği tecrübesi ve uzmanlığı yenileşmeyle birlikte zarar görebilir. Yenileşme yöneticiyi acemileştirecektir. Bu nedenle yönetici bilinmeyenden korktuğundan direnecektir. Yönetici yenileşmeye karşı başarısızlık korkusu yaşar. Daha önce yaptığı işlem ve davranışların onu başarıya ulaştırıp ulaştıramayacağını bilir, fakat yenileşmenin getirdiği işlem ve davranışların onu başarıya ulaştıracığından emin olamaz ve korkar. Bu bağlamda, yöneticinin yetkisinin azalmasına zamanla yok olmasına neden olabilir. Bu nedenle elinden alınacak yetkinin kaygısına düşen yönetici yenileşmeye direnebilir (Başaran, 2004).

Yaşamın içindeyken mücadelelerde alışkanlıklar etkin rol oynar fakat yeniliklerle karşılaşıldığında alışkanlıklardaki gibi reaksiyon verme eğilimleri bir direnç kaynağı haline gelebilir. Yine kendilerini güvende hissetmek isteyen yöneticiler için yenilikler onların güvende olma hislerini tehlikeye sokar. Ayrıca yenilikler ile belirsizlik, şüphe ve bilinmeyen korkusu ortaya çıkabilir (Robbins ve Judge, 2015). Yenileşme sürecinde bazı alışkanlıklarını bırakıp, yenileşmelerin örgütte uygulanabilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri, değişim ve yenileşmenin sonucunda negatif etkilenmeyeceklerini bilmeleri yenileşmeleri kolaylaştıracaktır (Töremen, 2002).

Ekonomik Nedenler. Yenileşmeye direnmenin ekonomik nedeni, yeniliğin yöneticinin çıkarını, yararını ve ekonomik güvencesini olumsuz etkileyeceğini düşünmesidir. Uzkurt ve Demirci (2013) göre ekonomik eksilmenin ve riskin boyutu yükseldiğinde yönetici yeniliklere direnecektir ve yenileşmenin getirdiği mesai saatinin artması ücret karşılığı ek çalışmaları kaldırması, ödemelerin azaltılması, işsizlik korkusu gibi nedenler yöneticinin yenileşmeyle bir savaş vermesine neden olur.

Teknolojinin ilerlemesi sonucunda veya mevcut sistemin ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşan yenilikler o yeniliğe yatırım yapılması zorunluluğunu ortaya çıkardığında yönetici ekonomik sebeplerden dolayı yeniliğe karşı çıkabilir (Uzkurt ve Demirci, 2013). Yöneticilerin ekonomik korkularını eski alışkanlık ve şartlarının değişecek olması ve yenilikle birlikte başarılı olamayacakları kaygısına sahip olmaları artıracaktır (Robins ve Judge, 2015).

Toplumsal Nedenler. Yenileşmeye toplumsal direnmenin nedeni yeniliğin yöneticiyi sadece birey olarak değil üyesi olduğu grupları da etkileyecek düşüncesidir. Yeniliğin getirdiği değerler grubun değerleriyle çakıştığında direnme söz konusu olacaktır. Yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi en önemli nedenidir. Bu bağlamda, grubu yaşatma mücadelesine bütün üyeler katılacaktır, çünkü bir grubun üyesi olmakla üyeler bazı ihtiyaçlarını karşılıyorlardır ve grubun dağılmasına direnirler. Yeni kurulacak bağların ve ilişkilerin bireyleri tatmin edeceği şüphelidir ve çatışmalar yaşanabilir. Yöneticinin toplumsal güdülerinin giderilmesini engelleyen bu durumlar onu direnmeye zorlar. Diğerlerine bağlanma ve sosyal destek bulma ihtiyacı, yenileşmeyle bağlandıkları ve güç buldukları kişilerin desteklerini kaybedecekleri korkusu yöneticide direnme tepkisini yaratır. Örgütteki çalışanların içinde bulunduğu sosyal yapı hem bireylerin hem de örgütün yenileşmesinde önemlidir. Sosyal açıdan destek gören çalışanlar yenilikleri denemede ve gerçekleştirmede daha cesaretlidirler (Ong, Wan ve Chng, 2003).

Bütün bu engellere örgütlerde, yeniklere destek olan bir yönetim anlayışı ve yeniliğe ulaşma gayreti teşvik edilen, yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturmak ile karşı konulabilir. Yenileşmeye direnen çalışanlara karşı yöneticilerin alması gereken tedbirler arasında iyi iletişim, kolaylık göstermek, katılım, destekleme faaliyetleri, anlaşma sağlamak sıralanabilmektedir (Tanrıöğen, 1995). Bunlara ilave olarak yenileşmeye direnmeyi azaltmak için yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak çok önemlidir. Ayrıca yenileşme tanıtılabilir, yenileşmenin yararları gösterilebilir, yenileşme hakkında bilgi

verilebilir, kararlara katılabilir, bir takım özendiriciler konulabilir, sorunlarını çözmelerine yardımcı olunabilir, gönüllülük esas prensip olabilir ve yeniliği denemelerine izin verilebilir. Yenileşmeler; uygulayıcıların yeniliği benimsemesi ve yöneticinin örgütsel liderliği ile başarıya ulaşabilir (Başaran, 2004).

Eğitim Örgütlerinde Yenilik

Bilgi toplumu içerisinde eğitim kurumlarının değer ve önemleri yerini korumakta ve önemini arttırmaktadır. Yaşanılan hızlı değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamada eğitim ve eğitim kurumları merkezdeki yerlerini korumaktadırlar. Eğitim kurumları görevlerini, çevresindeki değişiklikleri algılayıp, yorumlayıp ve uyum gösterip başarılı bir şekilde yapmalıdırlar. Çevrede meydana gelen değişim ve yenileşmeler eğitim kurumlarının aldığı girdileri beklentilerine cevap vermek ve çıktılarını pazarlamak noktasında çift yönlü etkilemektedir (Özdemir, 2013). Eğitim örgütlerinin çevresinde meydana gelen değişim ve yenileşmelerden etkilenmesi doğaldır. Fakat eğitim örgütlerinin değişimi başlatma sorumluluğunun olması eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Eğitim örgütleri toplumun gelişim, değişim ve yenilenmesinde çok farklı ve değerli bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle eğitim örgütleri hem çevrelerini etkiledikleri gibi aynı zamanda çevrelerinden etkilenmekte hem de bu değişimin sürecini hayata geçirebilecek kişileri yetiştirerek topluma kazandırma görevini yerine getirmektedirler. Ulusal ve uluslararası ortamdaki değişim ve yenileşmeler, sürecin içindeki ve dışındaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı etkilemekte ve sosyal bir sistem olan eğitim kurumlarında da çeşitli şekillerde görülmektedir (Argon ve Özçelik, 2008).

John Dewey'in de bahsettiği gibi hareketi nasıl fiziksel bir gerçek olarak kabul ediyorsak, yenileşmeler ve değişim de toplumla ilgili bir gerçektir. Örgütler değişim ve yenileşmeden uzakta kalarak veya direnerek varlığını sürdüremezler. Okul örgütlerini de diğer örgütler gibi yenileşme ve değişimler yakından ilgilendirir. Okul örgütü eğitim işlevini gerçekleştirir ve toplumu değiştirmesi beklenir (Beycioğlu ve Aslan 2010). Eğitimde yenileşmeden kastedilen en geniş anlamda toplumsal değişim, en dar anlamda bireyin tavırlarının değişmesidir (Varış, 1982). Eğitim örgütleri bağlamında yenileşme kavramı eğitim sürecinin tüm bileşenlerini göz önüne alarak yenilik ve yaratıcılığı geliştiren, yenilik ve gelişmeleri hayata geçiren, bilgiyi uygulamaya aktarabilen, çıktılarını kontrol eden bir süreç ve sonuç olarak düşünülebilir (Özkan, 2009).

Eğitim örgütlerinde yenileşmeleri gerçekleştirebilmek ve bütün okulları yenilikçi bir örgüt haline getirebilmek için öncelikle yeniliği destek olan sosyal bir ortam sağlanmalıdır. Bu konuda gerekli teknik destek, yenilik sürecindeki risklere yönelik bilgilendirmeler verilmelidir. Yenileşmeye olanak sağlayan bir kültür meydana getirmede ortak paylaşılan bir misyon ve vizyon, her bir personelin yenilik sürecine katılımı ve paylaşılan bir liderlik biçiminin eğitim örgütlerinde bulunması gerekmektedir (Kirkland ve Sutch, 2009). Yenilikçi bir okulda, insan kaynaklarının yaratıcılığı geliştirilmeli, sürekli gelişim sağlanmalı ve uygulama becerileri arttırılmalı, risk alma konusunda cesaretlendirilmeli, ilişki kurma becerileri geliştirilmelidir (Watt, 2002). Ayrıca okullarda yenileşmenin sağlanabilmesi için yenilikçi liderlere, yenilikçi kişilere, yenilikçi bir kültüre, yenilikçi bir iklim ve yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. (Aslan ve Kesik, 2016).

Vincent-Lancrin, Urgel, Kar ve Jacotin'in (2019) hazırladığı Measuring Inovation in Education (OECD) raporunda okullardaki yenileşme ve geliştirme çalışmalarının ana faktörleri insan kaynakları, örgütün öğrenen örgüt olması, düzenleme ve sistem organizasyonu, teknoloji, eğitim araştırmaları, eğitimsel girişimdir. İnsan kaynakları, yöneticilerin yenilikçiliğe dair becerileri ve yeniliğe açık olmaları önemlidir. Okulların, bilginin pratiğe doğru şekillendiği ve yenileşme çalışmalarının iyi organize edildiği öğrenen örgütler olması gereklidir. Düzenleme ve sistem organizasyonu okullarda yenilikçi fikirler açıkça ifade edilmeli uygulamaya konulabilmelidirler. Teknoloji doğru biçimde eğitim örgütleriyle bütünleştirilmelidir. Eğitim araştırmaları önemli yatırımdır ve eğitimsel gelişim yenilikçiliğin geliştirilmesinde çok önemli rol oynar.

Eğitim örgütleri toplumun bütün tabakaları ile etkileşim içinde olan açık ve sosyal sistemler olmalıdır. Çünkü okullar, var olmalarını sağlayan enerjiyi içinde bulundukları toplumdan alırlar ve çıktılarını da yine bu toplumun hizmetine sunarlar. Bu bağlamda düşünüldüğünde eğitim sistemi ve okulların da dünyada meydana gelen değişimlerden etkilendiği hatta bu değişimler doğrultusunda şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü eğitim ve yenileşme arasında iki yönlü bir etkileşim mevcuttur; eğitim hem toplumda yaşanan değişimlerden etkilenerken kendini yeniden düzenler, hem de toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumundadır (Özdemir, 2013). Buradan hareketle okul örgütlerinin de yenilik sürecini başlatmaları, yeniliği etkili bir yönetimle başarıya ulaştırarak yenilikten faydalanmaları gerektiği ifade edilebilir. Çünkü örgütler, fikirler ve teknolojiler yenilenmezlerse önce sıradanlaşırlar, sonrasında işlevini yitirirler ve en sonunda etkisiz duruma geçerler (Açıkalın, 1998).

Yenilik; yeni ürün, süreç ve hizmet meydana getirmek amacıyla yeni fikirleri üretilen bu yeni fikirleri uygulamaya dönüştürerek bilgi ve becerilerden bir değer oluşturma sürecidir. Bu tanıma göre de eğitim sistemindeki yenilikçi okullar da okulun tüm paydaşları öğrenmenin mucizesine inanarak yeni öğrenme teknik ve uygulamalarını okul ortamına getirmeye çalışmaktadırlar (Watt, 2002). Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim örgütlerinin değişimini hızlandırmakta ve yenileşmeyi zorunlu kılmaktadır. Hızlı bilgi artışının toplumsal yaşama yönelik sonuçları okulların her yönüyle sürekli geliştirilmesini gerekli kıldığı için okulların etkililiği de yenileşme kapasiteleriyle doğru orantılıdır. Yalnız eğitimde yenileşme kavramı nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yenileşme deyince genellikle okulun gün ve saatleri, mali birtakım olanaklar, sınıfların ebatları, bilgisayar destekli eğitim, ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, öğretmen niteliklerinin artırılması konuları sıralanabilmektedir. Bu bağlamda sıralanan eğitimde yenileşme konuları klasik eğitim yaklaşımının ortaya çıkardığı ve geliştirmeyi amaçlayan girişimler olarak belirtilmektedir (Özdemir, 2013).

Lander'e (1994) göre eğitimde yenileşme, okul içerisinde yürütülen işleri daha iyi seviyeye getirmek ve bunların da ötesinde tüm öğrencilerin bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini daha iyi seviyeye getirmek amacıyla yapılır. Okulların değişim göstermesi ve yenileşmesi gerektiği konusunda, okulların yalnızca eğitim açısından değil, bunun yanı sıra topluma faydalı, öğrencinin duygusal yönünü ve manevi değerlerini koruyan, geliştiren, toplumsal çeşitliliği kabul eden teknolojiyi iyi düzeyde uygulayan, paydaşları ile iş birliği içinde olan bir örgüt olması gerekmektedir. Bu niteliklerin yanı sıra okulların rekabet ortamında mücadele etmeye hazır, çevrenin zararlı etkilerine karşı koyabilen, demokratik, bütün bunları yaparken değişime açık, kendi yapısını da eleştiren ve sorgulayan örgütler olmaları gerektiği ifade edilmiştir (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Musluoğlu'na (2008) göre eğitimde yeniliğin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yapılan değerlendirme sonucunda; yaratıcı düşünebilen ve güncel gelişmeleri takip edebilen kişiler yetiştirmek, eğitim süreçlerini etkili ve hedef odaklı hale getirerek daha kaliteli bir eğitim oluşturmak hedeflenmektedir. Okullar değişimi sağlayarak ve yenilik uygulamalarını artırarak, durdurulamaz bir hızda ilerleyen teknolojiyi yakından izlemeli ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamalıdır. Bu konuda en önemli görev de okul yöneticilerine düşmektedir. Yöneticilerin kendilerini yüzyılın koşullarına uygun yeniliklere uyum sağlayabilir biçimde gerekli düzenlemeleri yapabilme yeteneklerine sahip olması gerekir. Öğrenen örgütlerle birlikte okullardaki öğrenme ve öğretme

sürecinin muhatabı sadece öğrenciler olmamaktadır. Dolayısıyla, okullar bütün yönleriyle değişmelere, yeniliklere hızla uyum sağlamak durumunda kalacaklardır (Şişman, 2016).

Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde aktif ve önemli bir role sahip olan eğitim yöneticilerin sürekli öğrenen ve nitelikli bireyler olmaları zorunlu olmuştur. Olayları, problemleri tanımlayan, analiz eden ve çözümleyebilen, yenilikçi, eleştirel düşünen ve kendini geliştiren yöneticiler toplumun ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesinde önemli görevler üstlenmelidirler (Aydın, 2019). Eğitim örgütlerinde yenilikleri hayata geçirmek ve gerçekleştirebilmek için öğretmenler ve yöneticiler tarafından paylaşılan ortak bir yönetim felsefesi ve bir vizyon olmalıdır. Yöneticiler öncelikle yeniliği destekleyen kültürü, iklimi, yapıyı oluşturmalıdır. Ayrıca eğitim kurumlarında yeniliğe giden gayret ve çabalar özendirilmeli, yenilikçi fikirleri üreten ve benimseyen çalışanların eğitim örgütlerinde kalmaları için gerekli çaba sarf edilmelidir (Göl ve Bülbül, 2012).

Eğitimde yenileşme sürecinin etkinliği ve uygulanabilirliği, yenilik ve değişim planlarının uygulanmasını engelleyen faktörlerin belirlenmesi ve kontrol edilmesiyle ilişkilidir (Karip, 1997). Yenileşme hakkındaki kararlara destek veren paydaşların yeniliğin başarısını yükseltmek amacıyla bir çaba sarf edecekleri umulmaktadır. Diğer bir ifadeyle yenileşmelerde tüm paydaşların kararlara katılımının ve katkısının sağlanması yeniliklerin ve yenileşmenin benimsenmesinde anahtar role sahiptir (Kabakçı, 2008). Çalışanların tamamının yenileşme çalışmalarında katılımcılıklarının sağlanmasına, yenileşmeyle ilgili dönütlerin paylaşılmasına, çalışanlara değer verilmesine, iletişim becerilerinin iyileştirilmesine ve çağdaş bir eğitim anlayışının benimsenmesine özen gösterilmelidir (Taş, 2007). Eğitim örgütleri toplumsal, siyasi ve ekonomik sistemlerden etkilenir ve aynı zamanda bu sistemleri de etkiler. Bir ulusun kültürel, sosyal ve ekonomik olarak devamını sağlayabilmesi ancak eğitim örgütleri vasıtasıyla gerçekleşebilir. Okulların nitelikli insan gücünü yetiştirmede, liderlik özelliği olan bireyleri ortaya çıkarmada, toplumun kültürünü aktarmada, yetiştirdiği kuşağın sosyalleşmesini ve siyasal yapıya uyumunu sağlamada ayrıcalıklı bir yerleri olduğu belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 1991).

Eğitim örgütleri yenilikçi fikirlerin üretildiği, uygulandığı, başarılı bir şekilde yenilikçi çalışmaların gerçekleştirildiği örgütlerin başında yer almalıdır. Eğitim örgütlerindeki çalışanların yenileşmeyle ilgili motivasyonlarının sağlanması, teşvik edilmesi ve ödül sisteminin uygulanması yenilikçiliğin bir kurum kültürü olarak devam ettirilmesinde önemli olmaktadır. Okul yöneticilerinin yenileşmenin teşvik edilmesinde, karar süreçlerine çalışanların katılmasında, işbirliğinin ve demokratik çalışma ortamının

sağlanmasında, uygun yenileşme ikliminin sağlanmasında etkili rolleri bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanların hataları sonucu oluşan sorunları bir öğrenme süreci olarak görüp, görmezden gelmeleri okullardaki yenileşme uygulamalarında etkilidir (Polatcan, 2017). Ahmed (1998) yenileşmenin devam ettirilmesinde çalışanların risk almalarına destek olunması gerektiğini belirtmektedir.

Eğitim, yaratıcı, bilgili, kendine güvenen, küresel anlayışa sahip, uyumlu, yaşam boyu öğrenen bireyler yetiştirmelidir. Eğitim sisteminin ihtiyaç olunan işgücünü karşılamada yetersiz kaldığını, işsiz bireylerin çoğunluğunun eğitilmiş olduğunu söylemek mümkündür. Gelişen teknolojilere paralel istihdamın düşmesi ve işsizliklerin daha fazla yaşanması olası görünmektedir (Buyruk, 2018). Geleneksel okullar, öğrenciler bilgileri öğretmenlerden dinleyerek, sorulan sorulara cevaplar vererek çoğunlukla didaktik yöntemle klasik eğitim anlayışına göre şekillenmişti. O günün şartlarında bunlar yeterliydi çünkü bilgi uzun sürede değişmeyen bir yapıdaydı. Bu bağlamda öğrenciler bu bilgileri öğretmenlerinden dinleyerek ve ezberleyerek öğrenebiliyorlardı. Bugünün dünyasında bilgi hızlı bir şekilde değişen bir yapıdadır. Bilgi, beceri ve öğrenme alanlarındaki değişim ve yenileşmeler okulları değişime zorlamaktadır. Okullar değişimi gerektiren nedenleri iyi bir analiz süzgecinden geçirerek yapılanmalarını bu doğrultuda değiştirmelidirler. En önemli değişim araçlarından biri olan bilgisayarlar hayatın tüm alanına girmiş ve hızla yaygınlaşmıştır (Sargın, 2013). Okullar teknolojik alandaki değişimleri ve bu değişimlerin oluşturduğu yeni değişim alanlarını iyi takip etmeli ve eğitim sistemine yansıtmalıdır (Yılmaz, 2016).

Yöneticiler kendilerinden beklenen yenileşme girişimlerini başlatmalı ve yenileşme çabasında başarılı olma sorumluluklarını da taşımalıdır. Eğitim yöneticilerinin yalnızca belli başlı kuralları, yönerge ve talimatları takip etmeleri okulların yenileşmesinde yeterli olmayacak, gerektiğinde kural ve hedefleri de koyabilme yeterliliğine sahip olmaları gerekecektir (Aksoy, 2000). Okul yöneticileri zamanlarının çoğunu idari faaliyetler için harcamaktadırlar. Öğretmen-öğrenme faaliyetlerine az zaman; bina onarımı, personel işleri, bütçe planlamaları, kriz yönetimi, kaynak bulma gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Okul yöneticisinin günlük planlarında okul içerisinde öğrenme zaman ve fırsatlarını ortaya çıkarmak, kendisi veya öğretmenlerinin gelişimini sağlayıcı faaliyetler bulunmamaktadır (Middlewood, Parker ve Beere, 2005).

Senge, McCabe, Lucas, Smith, Dutton ve Kleiner'e (2000) göre "dünyayı değiştirmek okulların yenilenmesi ile mümkün olur". Yenilenme ancak öğrenme ile olacak bir şeydir, emirlerle ya da kanun çıkararak yapılabilecek bir faaliyet değildir. Okul

müdürü okuldaki öğrenmenin kilit kişisidir. Bu nedenle okul müdürleri, okullarını öğrenen örgütler şekline getirme yeterliliklerine sahip olmalıdırlar. Okul müdürlerinden bir lider olarak beklenen, hem kişisel hem de topluluk şeklinde öğrenme yönündeki çalışmalarını devam ettirmelerine ve okuldaki çalışanların öğrenme çalışmalarına yardımcı olmalarıdır. Okul müdürlerinin yaratıcılığı, hayal gücü, örgütün geleceğine ilişkin paylaşabileceği vizyonu ve gelecekle ilgili projelerinin olması önemlidir. Okul müdürünün, öğrenme çalışmalarının öneminin farkında olması ve bu çalışmaları devam ettirmesi ile okullarda yenileşme uygulamalarını başarması mümkün olacaktır (Ünal, 2016).

Yenileşmenin okul örgütlerinde planlanması, uygulanması ve iyi yönetilmesi geleceğe hazırlanan kişilerin nitelikli yetişmesinde ve istihdam edilmesinde önemlidir. Okul yöneticileri gelişmeye, değişmeye, açık vizyon sahibi olmaya, risk almaya, yenilik sürecini örgütün paydaşlarıyla paylaşmaya, çağın gereksinimlerine ayak uyduracak girişimlerde bulunmaya okulun yenileşmesinde ihtiyaç duyarlar. Okul yöneticileri sadece okuldaki rutin işleri yapan, ders programı hazırlayan, güçlerini kanun ve konumlarından alan kişiler olmamalıdırlar. Okul yöneticileri öğrenmeye öncülük eden ve öğrenme konusunda model olan, kararlara tüm paydaşları katabilen örgütün ve çalışanların yenileşme ihtiyaçlarının farkında olan ve bu ihtiyaç konusunda paydaşlarını inandırabilen, sürekli öğrenen ve öğrendiklerini uygulayabilen bireyler olmalıdırlar. Buna ilaveten gelişmeleri okul ortamına aktarabilmeli, ihtiyaç ve beklentilere göre müfredatta esneklikler yapabilmeli, okul içinde ve çevresinde etkili iletişim kurabilmeli ve okulda güven ortamı yaratabilmelidir (Beycioğlu, Aslan, 2010). Okul yöneticilerinin çevresiyle etkili iletişim kurabilmeleri, çevrelerine model olmaları ve işlerine adanmışlık göstermeleri çalışanlar üzerinde olumlu bir etki ve güven duygusu yaratır (Koch, Binnewies ve Dormann, 2015). Bu bağlamda okul yöneticisinin destekleyici ve kolaylaştırıcı rolü okulların yenileşmesinde önemli bir faktör olarak belirmektedir (Hoy ve Miskel, 2001).

Okul yöneticilerinin paydaşlarla işbirliği içinde olmasının ve okulun ulaşmak istediği hedefleri paydaşlarla birlikte belirleyip kararlara çalışanların katılımını sağlamanın yenileşmede etkisi önemlidir. Ayrıca, liderlik yapması ve kuralları açıkça ortaya koyması da yenileşme sürecinde etkin bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin okuldaki yenileşmelerde bütün çalışanlarına ve paydaşlarına yardımcı olması beklenir. Okul yöneticileri karar süreçlerinde öğretmenlerin katılımını sağlamalı, bilgi ve becerilerinden istifade etmelidirler (Lezotte, 1992).Okul yöneticileri çalışanların

üreticiliğini ve memnuniyetini sağlama ve ayrıca öğrencilerinde başarı ve motivasyonlarını sağlama sorunlulukları bulunmaktadır (Çelikten, 2003). Okul yöneticileri sadece değerleri takip eden değil yenilerini yaratan bu konuda topluma öncülük eden ve okulun paydaşlarını bu konuda güdüleyen kişiler olmalıdır (Erdoğan, 2006).

Okulun yenileşmesini destekler yapıdaki okul yöneticileri, yenileşme çalışmalarına öncülük edebilen kurum paydaşlarından (öğrenci, öğretmen, çalışan ve kendilerinden) beklentileri daha fazladır. Bu beklentilerini etkili bir iletişim dili kullanarak paylaşırlar sonrasında süreci izlerler. Paydaşları işbirliğine ve kararlara katılmaya teşvik eder ve okulun ihtiyaçları doğrultusunda yenileşmeyi gerçekleştirirler (Park, 2012). Okul yöneticisi okulda yenileşmeyi sağlamak için yenilik çalışmalarını cesaretlendirmeli, çalışanların yenilik konusunda risk almasını teşvik etmeli ve örgüt paydaşlarına inisiyatif vermelidir (Şişman, 2016). Eğitim uygulamalarını yakından ilgilendiren yenilikçilik eğitimin diğer işlevlerini de etkileyen bir özellik gösterir (Muşta, 2005). Eğitim örgütleri ve çevreleri karmaşılaşmakta ve belirsizlikler artmaktadır. Bu nedenle yenileşmeler tüm toplum için olumlu sonuçlar yaratmak için düzenlenmeli, örgütün vizyonunda yer verilmeli ve araştırmalar, bilgi ve çaba bu doğrultuda olmalıdır (Aksoy, 2000).

Dünyadaki gelişmelere ve çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayamayan örgütler işlevlerini kaybederler (Açıklın, 1998). Okulların yapısal özelliklerini, toplumun, öğrencinin, öğretmenin ve velilerin beklentilerini karşılayan değişme ve yenileşmeler yapmaları eğitim kurumlarının işlevlerini yerine getirmeleri için zorunlu olmaktadır (Çalık, 1997). Öğrencilerin yurt dışında da yapılan sınavlardaki başarılarının diğer ülkelerin öğrencilerine oranla daha alt seviyelerde olması, dünyadaki değişimler, Türkiye'ye özgü diğer etmenler eğitim sisteminin yenileşmesini zorlamaktadır. Hizmet verme yeterliliği ve eğitimin işlerliği, eğitim kurumlarının hizmet alanının çok geniş kurumlar olması nedeniyle bütün toplumu etkilemektedir. Bu etkililik ve işlerlik de yenileşmenin bir kurum felsefesi ve vizyonu olarak görülmesinde, yenileşmenin sürdürülmesinde önemlidir. Yenileşmenin olmadığı eğitim örgütleri varlıklarını sürdürememe tehdidiyle karşı karşıya kalacak, rekabetçi ve devamlı değişen dünyanın gerisinde kalacaklardır (Kabakçı, 2008). Eğitim örgütlerinde yenileşmelerin ihtiyaçlara göre, özgür ve yaratıcı beyinlerle, desteklenen motive edilen çalışanlarla hayat bulacağı düşünülmektedir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde Türkiye’de eskime ile ilgili sınırlı sayıda çalışmalar olduğu belirlenmiş bu yapılan birkaç çalışmanın dışında yönetici eskimesi ile ilgili araştırmaya rastlanmamıştır. Karakılçık (2004) “Yöneticilerin Eskimesi ve Yönetimsel Eskimeye Direnen Yöneticiler” isimli çalışmada yönetimsel eskimışlik ve yöneticilerin eskimışliğe nasıl direnebilecekleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kaplanoğlu (2004) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Eskimışliğinin Okul Gelişimine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde altı Meslek lisesinde 267 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırmada yönetimsel eskimışliğe uğrayan bir yöneticinin okulunu geliştirmede olumsuz yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticinin kendini geliştirmesi gerektiği, hizmet içi kurs ve seminerlere katılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışma olan Gülhan (2006) “Mesleki Teknik Eğitim Kurum ve Okullarında Yöneticilerin Eskimışliğinin Eğitime Etkisi” isimli tezinde Kaplanoğlu tarafından geliştirilen anket kullanılmış ve araştırmanın verileri 101 öğretmenden anket yoluyla toplanıp değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarında da Mesleki okullarda görev yapan yöneticiler görevlerinde eskimemek için tedbir almadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Esen (2011) “Yönetici Eskimesi ve Eğitimi” makalesinde yönetici eskimesi kavramını incelemiş ve işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilere uygulanan eğitim yöntemleri üzerinde durmuştur. Aslan (2018) “Yöneticilerin Eskimışlikten Korunma Yolları” isimli tezinin sonuçlarında bayan öğretmenler, daha olumlu görüş belirterek, ortaokullarda çalışan yöneticilerin eskimışlikten korunduğunu ve özel okuldaki yöneticilerin eskimışlikten korunmak için daha çok çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda ulusal alanyazında eğitim alanında bu araştırmaların oldukça yetersiz olduğu söylenebilir. Yapılan tarama sonucunda hem yüksek lisans ve doktora araştırmalarında hem de makale araştırmalarında yönetici eskimesi ve okul yenileşmesi arasındaki ilişkinin önemsenmediği tespit edilmiştir. Eskime kavramıyla ilgili uluslararası alanyazında çalışmaların varlığından söz etmek mümkünken ulusal düzeyde bu konudaki çalışmaların yetersiz olduğu ve bu da alandaki eksikleri gidermenin önemli olduğu düşünülmektedir.

Uluslararası alanyazın incelendiğinde eskimeyi konu edinen derleme, nitel ve nicel araştırmaların ulusal alanyazına göre görece daha çok olduğundan bahsedilebilir. Ancak, yapılan eskime çalışmalarının birçoğunun eğitim dışı örgütlerde yapıldığı görülmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda uluslararası alanyazında eskime kavramı ile ilgili çalışmaların eğitim alanında yeterince yapılmadığı ya da yapılmasına öncelik

verilmediği anlaşılmaktadır. Alanyazında ikinci dünya savaşı sonrası, bilgi ve bilgisayar teknolojinin hızlı gelişimi ABD ile Sovyetler birliği arasındaki rekabet, teknolojinin sürekli ilerlemesini zorunlu kılmıştır. ABD’de eskime konusu o yıllarda ilgi görmüş araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.1960’larda eskime kavramı ile ilgili ilk çalışmayı 1965 yılında Goetz yapmıştır. Amerikalı bilim adamı Kaufman 1974 yılındaki çalışmasında eskimenin tanımını yapmıştır. Ayrıca, kişinin işinin zorlayıcı olmamasının eskimeye neden olacağını ve işin yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir ve eskimeyi açıklayan modeli ortaya koymuştur.

Kaufman’dan (1974) sonra, Warmington, (1974), Kozlowski ve Farr (1988), Harel ve Conen (1982), Fossum ve diğerleri (1986), Pazy (1990, 1994, 1996, 1997) mesleki eskimenin nedenleri ve etkileri üzerine çalışmalar yapmışlardır. Jones ve Cooper’ın (1980) çalışmasında eskimenin bireyin kendini algılaması olduğu ve değiştirebilir olduğu ortaya konulmaktadır. Ayrıca profesyonellerle olan toplantılara katılımın yöneticinin eskimeyip güncel kalmasında en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Haas’ın (1987) çalışmasında profesyonel dernek üyeliğinin eskimeden korunmada önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dubin (1990) akran etkileşimiyle yapılan güncel ve teknik güncellemelerin eskimeyi azalttığını ileri sürmüştür. Aryee’nin 1991 çalışmasında işe dâhil olmanın eskiyen yöneticinin güncellenmesinde önemli bir faktör olduğu bulunmuştur. Mohan (1999) kişinin bulunduğu makamda görevini sürdürmesinin kendisine hissettirdiği saygının önemli olduğunu ve kişi işten ne kadar memnun ve mutlu olursa kendini güncellemesinin daha kolay olabileceğini belirtmiştir. Böylece, bilgi ve becerilerdeki güncellemelerin kişiyi daha güçlü yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazının daha yakın dönemini incelendiğinde eskime üzerine çalışan araştırmacılar araştırmalarını (Mohan, Chauhan ve Chauhan, 2001; Chauhan ve Chauhan 2004; 2008; 2009; Mortlock, 2005; Güttel, Konlechner, Kohlbacher ve Haltmeyer, 2009; Murillo, 2011; Grover ve Grover, 2015) eskimenin etkileri üzerine daha çok çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Eskimeyle başa çıkma stratejileri farklı araştırmacıların çalışmalarında (Loo,Grip ve Steur, 2001; Pazy, 2004; Zhang, Ryan, Prybutok ve Kappelman, 2012; Butt vd., 2015; Joseph ve Kuan Koh, 2011) açıklanmaya çalışılmıştır. Linyang ve Weide’in (2017) araştırmasında mesleki eskimeyi, eskimeyi etkileyen faktörleri, eskimenin ortaya çıkma mekanizmalarını ve başa çıkma stratejileri belirlenmiştir.

Alanyazında yenileşme, yenilik ile ilgili araştırmaların başlangıcının 1900’lü yıllar olduğu konuyla ilgili çalışmaların 30 yıl içinde arttığı ve 1960 sonrasında ise

Çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir. Ulusal alanyazında 1900’l yıllardan sonra ilk araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. O tarihten itibaren yenilik, yenileşme ilgili çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Alanyazında eğitimde yenileşme çalışmalarını konu edinen farklı kademe ve bölgelerde çok sayıda nicel, nitel ve derleme, araştırmalar (Varış, 1982; Karip, 1997; Cemaloğlu, 1999; İnandı, 1999; alık, 2003; zata, 2007; Taş, 2007; Kabakçı, 2008; Beycioğlu ve Aslan, 2010; Aslaner, 2010; Yılmaz, 2010; Gl, 2012; Kurtuluş, 2012; Bülbül, 2012b; Hatipler, 2014; zkan, 2015; Aslan ve Kesik, 2016, Kurt, 2016; Polatcan, 2017; Küsmüş, 2018; Aydoğar, 2018; Cansu, 2019; Aydın, 2019; Eroğlu Bozkurt, 2019 ve Yner ve zdemir, 2020) bulunmaktadır.

Uluslararası alanyazında da yenileşmeyi konu alan pek çok çalışmanın (Pervaiz, 1998; Daghfous, Petrof ve Pons, 1999; Read, 2000; Shavinina, 2003; Cormican ve O’Sullivan, 2004; Giles ve Hargreaves, 2006; Loewe ve Dominiquini, 2006; Agbor, 2008; Pollock, 2008; Shen, 2008; Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008; Bledow, Frese, Anderson, Erez, ve Farr, 2009; Casanueva ve Gallego, 2010; Rashid, Hussain, Mahmood ve Nadeem, 2011; Park, 2012; Mishra, 2014; Koch, Binnewines ve Dormann, 2015; Serdyukov ve Serdyukov, 2017; Greany, 2018; Vincent-Lancrin vd., 2019) bulunduğu söylenebilir.

Yönetici eskimesinin okul yenileşme ilişkisi bağlamında yapılan bu araştırmanın alandaki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı dşnlmektedir. Teknoloji çok hızlı bir şekilde yaşanmakta ve okul yöneticileri çağın gereklerine uyum sağlamak ve eskimemek için gerekli güncellemeleri yapmalıdırlar. Okul yöneticilerinin yeniliklere hem kendilerini hem de okulları hazırlamaları ve her zaman yeniliklere açık olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin etkili bir şekilde yenilikleri okul ortamında uygulayabilmesi için yeniliğin öneminin farkında olması, yenilikçi bir okul kültürü oluşturulması gerekmektedir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

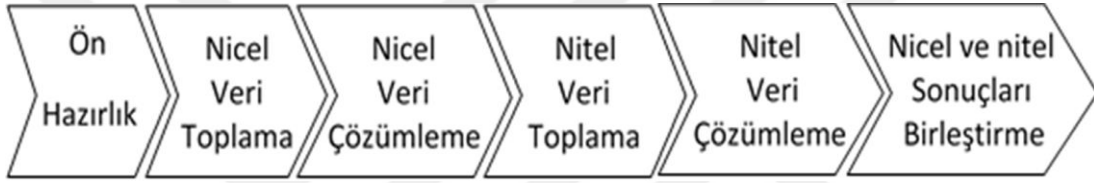
Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, çalışma grubu, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Kamu ve özel okullardaki öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, nicel ve nitel yaklaşımlar birlikte kullanıldığı “karma yöntem araştırması” olarak gerçekleştirilmiştir. Karma araştırma, nitel ve nicel yöntem ya da paradigmalarının birlikte kullanıldığı bir yaklaşımdır. Cresswell ve PlanoClark (2014) göre karma araştırma “araştırmacının tek bir çalışmada nicel ve nitel yaklaşım ve yöntemleri kullanarak çıkarımlarda bulunduğu araştırma” olarak tanımlamıştır. Karma araştırma altında yatan felsefe gerçek dünyada en iyi çalışan yaklaşımların bir arada kullanılmasıdır. Bu kapsamda araştırmacı kullanacağı yaklaşımların güçlü taraflarını birleştirir (Balcı, 2015). Araştırmanın amacını birden fazla aşamayla yürütebileceği durumlarda, tek bir veri kaynağının yetersiz olduğu araştırma bulgularının açıklanması ve genelleştirilmesinin gerektiği ve birinci yöntemi geliştirmede ikinciye ihtiyaç duyulduğu durumlarda karma yöntem kullanılması uygundur (Cresswell ve PlanoClark, 2014).

Araştırmanın amaç soruları karma yöntemin seçilmesinde önemli olmuştur. Araştırma sorularının kapsamında hem nicel veri toplama yöntemlerinden hem de okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle ilişkisinin belirlenmesini daha detaylı bir şekilde ortaya koyabilmek için nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, araştırma karma yöntem desenlerinden biri olan “açımlayıcı sıralı desen” (explanatory sequential design) kullanılmıştır. Bu desene göre, öncelikle nicel veriler toplanmakta daha sonra nitel veriler toplanmakta ve analizleri gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada elde edilen nicel bulguların açıklanmasında ikinci aşamada ortaya çıkan nitel bulgulardan yararlanılmaktadır. Karma yöntemde iki tür veri kullanıldığından nicel ve

nitel veriler birbirlerinin eksikliklerini kapatır. Birbirinden bağımsız nicel ve nitel veriler ile birbirine yakın ya da birbirine tutarlı sonuçların varlığı sınanmakta ve veriler birbirini tamamlamaktadır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004). Araştırmalarda konu hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için nicel ve nitel veriler beraber kullanılmaktadır. Bunun için, araştırmacılar nitel ve nicel yöntemleri, yaklaşımları, süreçleri, kavramları ve diğer unsurları bilinçli ve stratejik bir şekilde birbirini tamamlayan güçlü yanlarını ve birbiriyle örtüşmeyen zayıf yönlerini de kapsayan ayrıntılı bir desen oluşturacak şekilde bir araya getirmeli ya da bütünleştirmelidir. (Johnson ve Christensen, 2014). Bu çalışmada nicel ve nitel veriler birlikte kullanılmıştır. Nicel ve nitel verilerden elde edilen sonuçlar ise ayrı ayrı göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.



Şekil 10. Açımlayıcı Sıralı Desen Modeli

Açımlayıcı sıralı desene göre tasarlanan araştırmada, araştırmacının amacı doğrultusunda nicel yaklaşım önceliklidir. Bu nedenle kamu ve özel okullardaki öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle ilişkisinin belirlenmesinde nicel araştırma desenlerinden olan tarama modeli (ilişkisel – korelasyon ve nedensel karşılaştırma modelleri) kullanılmıştır. Korelasyonel araştırmalar, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla hizmet ederler (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Araştırma var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeye yönelik olması nedeniyle tarama modelindedir. Tarama araştırmaları pek çok problem çeşidinde ve geniş bir uygulama alanı olan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem kişilerin eylemlerini, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını belirlemek istendiğinde tercih edilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Araştırmanın ikinci aşaması olan nitel araştırma kısmında, nitel araştırma desenlerinden olan fenomenolojik (olgubilim) araştırmalardan faydalanılmıştır. Olgubilim çalışmaları ayırt edilebilen, sezilebilen ve derinlemesine, detaylı bir anlayışa ihtiyaç duyulduğunda kullanılır (Büyüköztürk vd., 2013). Katılımcıların algıları, düşünceleri,

deneyimleri ve bunları nasıl yapılandırıp bilinçlilik durumuna geldikleri olgubilim çalışmalarının konusudur (Patton, 2014). Olgubilim araştırmaları araştırmancının doğasına göre mutlak ve genele uyarlanamayan neticeler doğurmamasına rağmen bir olguyu daha iyi anlamayı, tanımayı destekleyecek sonuçlar ve olguyla ilgili açıklamalar, yaşantılar ve örnekler ortaya çıkarabilir, bu sebeple gerek bilimsel alanyazına gerekse uygulamaya yönelik katkılar getirebilir (McMillan, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Evren-Örneklem ve Çalışma Grubu

Karma yöntem araştırmasıyla tasarlanan bu araştırma sırasıyla nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak iki aşamada yürütülmüştür. Bu nedenle araştırmancının evren ve örneklemi (nicel aşama) ile çalışma grubuna (nitel aşama) yönelik bilgiler aşağıda ayrı başlıklar altında verilmektedir.

Nicel Aşama İçin Evren ve Örneklem

Araştırmancının evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Ankara İlinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 439 kamu, 445 özel olmak üzere toplam 884 lisede görev yapan toplam 29.388 (20.357 kamu, 9031 özel) öğretmen oluşturmaktadır (MEM, 2018). Ankara'nın her ilçesinde eşit sayıda okul türü bulunmamaktadır. Görece ortaöğretim okullarının diğer okul türlerine göre daha yaygın olması nedeniyle hedef evren olarak genel ortaöğretimde çalışan öğretmenler alınmıştır. Bu bağlamda araştırmancının nicel boyutu için hedef evreni, Ankara il merkezi ve dokuz merkez ilçede bulunan 111 kamu ve 184 özel olmak üzere toplam 295 lisede görev yapan 9.928 (6.117 kamu, 3.811 özel) öğretmenden oluşmuştur (MEM, 2018). Evrendeki öğretmen sayısının araştırmancının ulaşamayacağı büyüklükte olması ve araştırmada emek, zaman ve diğer kaynaklar nedeniyle evrenden örneklem alma benimsenmiştir. Bu doğrultuda "tabakalı örnekleme" tekniği uygulanmıştır. Ankara'nın dokuz büyük ilçesinin her biri birer tabaka olarak ele alınmıştır. Tabakalardaki öğretmen katılımcıların belirlenmesinde ise tabakalarındaki büyüklükleri oranında basit tesadüfi-seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmancının örnekleminde kamu ve özel liselerde görev yapan öğretmenleri temsil eden ve örnekleme yansıtılan sayıların hesaplanmasında Cochran'ın (1962, Akt. Balcı, 2015) tabakalı örneklemede örneklem büyüklüğünü saptamada yaygın olarak kullanılan formülü kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yönteminde öncelikle

evrendeki alt gruplar belirlenmekte ve sonrasında bu alt grupların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsili edilmeleri sağlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmaya katılan kamu ve özel okul öğretmenlerinin ilçelere göre evren ve örneklem bilgileri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Kamu ve Özel Anadolu Liseleri İçin İlçelere göre Öğretmen Evren ve Örnekleme

Kamu/Özel Okul İlçeleri	Evren	İlçelerdeki Öğretmenlerin Evrene Oranı	Yüzde	Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı	Veri Toplanan Öğretmen Sayısı
Kamu Altındağ	442	0.07	7%	26	28
Kamu Çankaya	1705	0.28	28%	101	109
Kamu Etimesgut	618	0.10	10%	37	41
Kamu Gölbaşı	228	0.04	4%	13	21
Kamu Keçiören	841	0.14	14%	50	52
Kamu Mamak	677	0.11	11%	40	45
Kamu Pirsaklar	80	0.01	1%	5	9
Kamu Sincan	492	0.08	8%	29	30
Kamu Yenimahalle	1034	0.17	17%	61	66
Kamu Toplam	6117	1.00	100%	361	401
Özel Altındağ	71	0.02	2%	7	9
Özel Çankaya	1368	0.36	36%	125	127
Özel Etimesgut	572	0.15	15%	52	53
Özel Gölbaşı	224	0.06	6%	21	24
Özel Keçiören	509	0.13	13%	47	49
Özel Mamak	144	0.04	3,8%	13	13
Özel Pirsaklar	109	0.03	3%	10	11
Özel Sincan	136	0.04	4%	12	12
Özel Yenimahalle	678	0.18	18%	62	64
Özel Toplam	3811	1.00	100%	349	362

Tablo 6 incelendiğinde evrendeki öğretmen sayısının kamuda 6117, özelde 3811 olduğu görülmektedir. Tabakalı örneklemede örneklem büyüklüğünü saptamada yaygın olarak kullanılan Cochran’ın formülü sonucu örnekleme alınacak öğretmen sayısı kamuda 361, özelde 349 olarak belirlenmiştir. Kamudan 401, özelden ise 362 olmak üzere toplam 763 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Kamu		Özel	
		f	%	f	%
Cinsiyet	Kadın	269	67.10	245	67.70
	Erkek	132	32.90	117	32.30
	Toplam	401	100.00	362	100.00
Mezun Olunan Program	Eğitim Fakültesi	204	50.90	114	31.50
	Fen-Edebiyat Fakültesi	145	36.20	200	55.20
	Diğer	52	13.00	48	13.30
	Toplam	401	100.00	362	100.00
Eğitim Düzeyi	Lisans	306	76.30	270	74.60
	Lisansüstü	95	23.70	92	25.40
	Toplam	401	100.00	362	100.00
Kıdem	5 yıl ve altı	20	5.00	158	43.60
	6-10 yıl	24	6.00	92	25.40
	11-15 yıl	39	9.70	64	17.70
	16-20 yıl	112	27.90	29	8.00
	21 yıl ve üstü	206	51.40	19	5.20
	Toplam	401	100.00	362	100.00
Okulda Çalışma Süresi	2-5 yıl	162	40.40	304	84.00
	6-9 yıl	97	24.20	35	9.70
	10-13 yıl	74	18.50	16	4.40
	14-18 yıl	35	8.70	1	3.00
	19 yıl ve üstü	33	8.20	6	1.70
	Toplam	401	100.00	362	100.00

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan kamu okullarındaki toplam 401 öğretmenden 269'unun (%67.10) kadın, 132'sinin (%32.90) erkek olduğu görülür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 204'ü (%50.90) eğitim fakültesi, 145'i (%36.20)'si fen-edebiyat fakültesi ve 52'si (%13.00) diğer fakültelerden mezun olmuştur. Kamuda görev yapan öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında öğretmenlerin 306'sı (%76.30) lisans mezunu iken 95'i (%23.70) lisansüstü mezunudur. Öğretmenlerin 20'si (%5.00) 5 yıl ve altı kıdeme sahipken, 24'ü (%6.00) 6-10 yıl kıdeme sahip, 39'u (%9.70) 11-15 yıl kıdeme, 112'si (%27.90) 16-20 yıl kıdeme, 206'sı (%51.40) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine bakıldığında, 162'si (%40.40) 2-5 yıl, 97'si (%24.20) 6-9 yıl, 74'ü (%18.50) 10-13 yıl, 35'i (%8.70) 14-18 yıl ve 33'ü (%8.20) 19 yıl ve üstü olduğu görülür.

Tablo 7 özel okullar açısından incelendiğinde, araştırmaya katılan özel okullardaki toplam 362 öğretmenden 245'i (%67.70) kadın, 117'si (%32.30) erkektir. Öğretmenlerin 114'ü (%31.50) eğitim fakültesi, 200'ü (%55.20) fen-edebiyat fakültesi ve 48'i (%13.30) diğer fakültelerden mezun olduğu görülür. Kamuda görev yapan öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında öğretmenlerin 270'i (%76.30) lisans

mezunu iken 92'si (%25.40) lisansüstü mezunudur. Öğretmenlerin 158'i (%43.60) 5 yıl ve altı kıdeme sahipken, 92'si (%25.40) 6-10 yıl kıdeme sahip, 64'ü (%17.70) 11-15 yıl kıdeme, 112'si (%8.00) 16-20 yıl kıdeme, 19'u (%5.20) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine bakıldığında, 304'ü (%84.00) 2-5 yıl, 35'i (%9.70) 6-9 yıl, 16'sı (%4.40) 10-13 yıl, 1'i (%3.00) 14-18 yıl ve 6'sı (%1.70) 19 yıl ve üstü şeklinde olduğu görülür.

Nitel Aşama İçin Çalışma Grubu

Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara'da İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamu ve özel Anadolu liselerinde görev yapan 20 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubu için kamu ve özel Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerden *amaçlı örnekleme* ve bu grubun içinde *ölçüt örnekleme* yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Bu örnekleme yöntemlerini kullanan nitel araştırmacıların amacı önceden belirlenmiş bir dizi ölçüyü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Burada görüşüne başvurulacak öğretmenlerin müdürleri hakkında görüşlerini almadan önce müdürleri ile çalışma sürelerini de değerlendirmek gerektiği düşünülmüş, kamu ve özel Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri ile iki yıl çalışmış olma durumu ölçüt alınmış ve bu ölçütü karşılayanlarla görüşmeler yapılmıştır. Tablo 8'de nitel çalışma grubuna ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 8

Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Kamu <i>f</i>	Özel <i>f</i>	Toplam <i>f</i>
Cinsiyet	Kadın	5	5	10
	Erkek	5	5	10
	Toplam	10	10	20
Branş	Matematik	1	4	5
	İngilizce	3		3
	Edebiyat	2		2
	Biyoloji	2	1	3
	Tarih		2	2
	Görsel sanatlar	1		1
	Rehberlik	1		1
	Coğrafya		1	1
	Fizik		1	1

(Devam ediyor)

Tablo 8 (Devam)

Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Kamu f	Özel f	Toplam f
Branş	Beden Eğitimi		1	1
	Toplam	10	10	20
Kıdem	5 yıl ve altı		1	1
	6-10 yıl	1	1	2
	11-15 yıl	1	5	6
	16-20 yıl	2	3	5
	21 yıl ve üstü	6		6
	Toplam	10	10	20
Okuldaki çalışma süresi	2-5 yıl	5	5	10
	6-9 yıl	3	1	4
	10-13 yıl	2	3	5
	14-17 yıl			
	18-21 yıl		1	1
	Toplam	10	10	20
Müdürle çalışma süresi	2 yıl	9	3	12
	3 yıl	1	1	2
	4 yıl		2	2
	5 yıl		1	1
	6 yıl		3	3
	Toplam	10	10	20

Araştırmanın nitel veri toplama aşamasında kamu Anadolu Liselerinde çalışan 5 kadın ve 5 erkek öğretmen ile özel Anadolu Liselerinde çalışan 5 kadın ve 5 erkek öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşüne başvuru alan öğretmenlerin Kadın/Erkek ve Kamu Anadolu Lisesi/Özel Anadolu Lisesi yönünden eşit dağılım göstermesine de dikkat edilmeye çalışılmıştır.

Söz konusu öğretmenler toplu olarak değerlendirildiğinde; öğretmenler matematik (f=5), İngilizce (f=3), biyoloji (f=3), edebiyat (f=3), tarih (f=3), görsel sanatlar (f=1), rehberlik (f=1), coğrafya (f=1), fizik (f=1) ve beden eğitimi (f=1) branşlarındandır. Mesleklerindeki hizmet yılı (kıdemi) açısından değerlendirildiklerinde 21 yıl ve üstü (f=6), 11 ve 15 yıl arası (f=6), 16 ve 20 yıl arası (f=5), 6 ve 10 yıl arası (f=2), 5 yıl ve altıdır (f=1). Okulda çalışma yılları açısından 2-5 yıl (f=10), 10-13 yıl (f=5), 6-9 yıl (f=4) ve 18-21 yıl (f=1) arasında çalışma süreleri bulunmaktadır. Müdürle çalışma süresi yönünden ise; 2 yıl (f=12), 6 yıl (f=3), 3 yıl (f=2), 4 yıl (f=2) ve 5 yıl (f=1) çalışma süreleri bulunmaktadır.

Kamu Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin branşlarında da dengelenme sağlanmaya çalışılmış ve bu kapsamda İngilizce (f=3), edebiyat (f=2), biyoloji (f=2),

matematik (f=1), görsel sanatlar (f=1) ve rehberlik (f=1) branşlarında olan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Özel Anadolu liselerinden ise matematik (f=4), tarih (f=2), biyoloji (f=1), coğrafya (f=1), fizik (f=1) ve beden eğitimi (f=1) branşlarındaki öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Değerlendirmeye alınan öğretmenlerin mesleklerindeki kıdem yıllarına bakıldığında Kamu Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin özel Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlere göre hizmet yıllarının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Kamu Anadolu Liselerinde çalışanlar 21 yıl ve üstü (f=6) kıdeme sahipken, özel Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenler 16 ile 20 yıllık (f=3) hizmet süresine sahiptir. Bunun yanı sıra kamu Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenler 16 ile 20 yıl arası (f=2), 6 ile 10 yıl (f=1) ve 11 ile 15 yıl arası (f=1) hizmet sürelerine sahiptir. Özel Anadolu Liselerindeki öğretmenlerin ise 11 ile 15 yıl (f=5), 6 ile 10 yıl arası (f=1), 5 yıl ve altında (f=1) hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okullardaki çalışma süresi incelendiğinde kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin bir kısmının 2 ile 5 yıl arasında (f=10) çalışma süresine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kamu Anadolu Liselerindeki öğretmenlerin diğer bir kısmının ise 6 ile 9 yıl (f=3), 10 ile 13 yıl arasında (f=2); özel Anadolu Liselerinde görev yapan diğer öğretmenlerin 10 ile 13 yıl (f=3), 6 ile 9 yıl arasında (f=1) çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin müdürleri hakkında görüşlerini almadan önce müdürleri ile en az iki yıl görev yapan öğretmenlerden görüşler alınmıştır. Bu bağlamda kamu Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin 2 yıl (f=9), 3 yıl (f=1) müdürleri ile birlikte çalışmış olduğu görülmektedir. Özel Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenler ise 6 yıl (f=3), 2 yıl (f=3), 4 yıl (f=2), 3 yıl (f=1) ve 5 yıl (f=1) müdürleri ile birlikte çalışmış oldukları tespit edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel aşamasında kamu ve özel okullardaki öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesiyle ilişkisini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisinin Eskimişliği Ölçeği” ve “Okul Yenileşmesi Ölçeği” (Ek-3) kullanılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında ise öğretmenlerin görüşlerine göre ortaöğretim okulu yöneticilerinin eskimişliği ve okulların yenileşmesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “yarı

yapılandırılmış görüşme formu” (Ek-4) geliştirilmiştir. Veri toplama araçlarının geliştirilmesi sürecinde izlenen adımlar aşağıda araçlara ilişkin başlıklar altında verilmiştir.

Okul Yöneticisinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi Ölçekleri

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği” ve “Okul Yenileşmesi Ölçeği” kullanılmıştır. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği ve Okul Yenileşmesi Ölçeği öncelikle alanyazın inceleme çalışmalarından sonra genel hatlarıyla Okul Yöneticisi Eskime Ölçeği; “teknik ve teknolojik becerilerde eskimişlik”, “insana bakış ve sosyal becerilerde eskimişlik”, “kavramsal ve paradigmada eskimişlik” olmak üzere üç boyutta yapılandırılmıştır. Daha sonra yapılan ampirik çalışma sonucunda bu üç boyut iki boyut (teknik ve teknoloji ile sosyal ve kavramsal beceriler) olarak şekillenmiştir. Okul Yenileşmesi Ölçeği ise “yapıda yenileşme”, “süreç yenileşmesi”, “insanda yenileşme” ve “teknolojide yenileşme” boyutlarında yapılandırılmış ancak ampirik çalışma sonucunda Okul Yenileşmesi Ölçeği de iki boyut (yapı/süreç ve insan ile teknoloji) olarak şekillendirilmiştir.

Birinci ölçek olan Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği’nde, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin teknik ve teknoloji ile sosyal ve kavramsal beceriler boyutlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Ölçekte “Teknik ve Teknoloji” boyutunda 6 madde, “Sosyal ve Kavramsal Beceriler” boyutunda 25 madde olmak üzere toplam 31 madde bulunmaktadır. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerini ölçmektedir. Bu nedenle ölçekteki maddeler ters kodlanmaktadır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puanlar okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İkinci ölçek olan Okul Yenileşmesi Ölçeği’nde ise okulların yenilik düzeylerinin yapı, süreç ve insan ile teknoloji boyutlarında nasıl olduğuna yönelik maddeler yer almaktadır. Ölçekte “Yapı/Süreç ve İnsan” boyutunda 31 madde, “Teknoloji” boyutunda 6 madde olmak üzere toplam 38 madde bulunmaktadır. Okul Yenileşmesi Ölçeği okulların yenileşme düzeylerini ölçmektedir ve ölçekten alınan yüksek puanlar, okulların yenileşme düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Her iki ölçekte 5’li likert tipinde olup, “1-Hiç Katılmıyorum 2- Çok Az Katılıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Büyük Ölçüde Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Karma araştırma yöntemiyle yürütülen araştırmanın nicel aşamasında kullanılacak ölçme araçlarının geliştirilebilmesi amacıyla yurt içinde ve yurt dışında yapılmış tez ve makalelere yönelik bir alanyazın taraması yapılmıştır. Bu araştırmalardan özellikle de okul yöneticilerinin eskimişliğini ve okul yenileşmesini ele alan çalışmalar seçilerek amaç, yöntem ve ölçme araçlarının özellikleri (anket, ölçek, görüşme formu vb.) açısından detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda, araştırmada kullanılacak olan ölçme araçlarının genel hatlarıyla Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği “teknik ve teknolojik becerilerde eskimişlik”, “insana bakış ve sosyal becerilerde eskimişlik”, “kavramsal ve paradigmada eskimişlik” boyutlarında; Okul Yenileşmesi Ölçeği “yapıda yenileşme”, “süreç yenileşmesi”, “insanda yenileşme” ve “teknolojide yenileşme” boyutlarında yapılandırılmıştır. Alt boyutları oluşturulan ölçme araçları için madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu oluşturulurken altı öğretmen ve altı araştırma görevlisi olmak üzere 12 kişi¹ ile de “preliminary” görüşmeler de yapılmış, sonunda alanyazına ve bu görüşmelere göre maddeler oluşturulmuştur. Madde havuzundaki maddelerden seçimler yapılarak ve ölçek yönergesi yazılarak araştırmanın nicel aşaması için gerekli ön taslak ölçme araçları formu geliştirilmesi çalışmaları tamamlanmıştır.

İki ölçekten oluşan ölçekler formu, görünüş ve kapsam geçerliliğinin belirlenmesinde tez danışmanın, eğitim yönetimi ile ölçme ve değerlendirme alanındaki uzmanların görüş ve önerileri alınmıştır. Bu bağlamda alan uzmanlarının ölçme araçlarının maddelerinin ölçülmek istenen yapıları ölçüp ölçmediğine ilişkin görüşleri göz önüne alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Taslak ölçekler formu alanda uzman 14 kişinin² uzman görüşüne sunulmuştur. Gelen dönütler doğrultusunda taslak alt ölçeklerde gerekli düzenlemeler yapılarak ön uygulama yapılabilecek hale getirilmişlerdir. Ölçekler “hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum” aralığında sıralanan 5’li likert tipi şeklinde derecelenmektedir. Ön uygulama için hazırlanan taslak ölçme araçları formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların kişisel

¹ Mamak, Çankaya ve Altındağ ilçeleri Anadolu Lisesinde görevli 6 öğretmen ve Doç. Dr. Pelin TAŞKIN, Arş. Gör. Nuriye KARABULUT, Arş. Gör. Tuğba GÜNER DEMİR, Arş. Gör. Dr. Gül KURUM, Arş. Gör. Dr. Sevgi YILDIZ, Arş. Gör. Burcu TOPTAŞ’a katkıları için teşekkür ederim.

² Başta tez danışmanım Prof Dr. Ali Balcı olmak üzere Prof. Dr. İlayet Aydın, Prof. Dr. Necati Cemaloğlu, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekçi, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Prof. Dr. Servet Özdemir, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Doç. Dr. Şakir Çınkır, Doç. Dr. Murat Özdemir, Doç. Dr. Gökhan Arastaman, Doç. Dr. Deha Doğan, Doç. Dr. Ergün Demir ve Arş. Gör. Dr. İnci Fidan Öztürk, Arş. Gör. Dr. Gül Kurum ve Arş. Gör. Özge Erdemli’ye ölçekteki katkılarından ve uzman görüşleri için çok teşekkür ederim.

bilgilerine (cinsiyet, eğitim düzeyi, mezun oldukları program, branş, meslekteki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve okul müdürü ile çalışma süresine), ikinci bölümde öğretmenlere göre Okul Yöneticisinin Eskimişliği Ölçeği (37 madde) ifadelerine, üçüncü bölümde ise Okul Yenileşmesi Ölçeği (43 madde) ifadeleri yer almıştır. Taslak ölçeklerin ön uygulaması Çankaya, Mamak ve Yenimahalle'deki sekiz Anadolu lisesinde³ yapılmıştır. 250 Öğretmene ölçekler ön uygulama yapmak için dağıtılmış 210 öğretmenden veriler toplanabilmiş ancak 202 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Veriler girilmeden önce girilen her veriye ait forma numara verilmiş ve analiz programlarına verilerin girilmesi esnasında numaralar da kodlanmıştır. Bu uygulamayla kişilerin verdikleri cevapların takip edilmesi de sağlanmıştır. Doldurulan ölçek formları incelenerek, rastgele doldurulmuş formlar analize alınmamıştır. Doğru doldurulmadığı görülen ölçekler analiz dışı bırakılmıştır.

Ölçek geliştirme sürecinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması için gerekli örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak alanyazında görüş birliği olmadığı görülmektedir (Erkuş, 2012). Örneğin Kline (1994) örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiğini belirtmektedir. Guilford'a (1954; Akt. MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999) göre bu sayı en az 200 olmalıdır. Buna ilişkin olarak örneklem sayısı ile ilgili şu şekilde bir sınıflandırma yapılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007); 1000=mükemmel; 500=çok iyi; 300=iyi; 200=orta; 100=zayıf ve 50 ve altı çok zayıf. Başka bir ifadeyle örneklem büyüklüğünü ölçeğin madde sayısını baz alarak belirleyen görüşler de bulunmaktadır. Söz konusu araştırmanın ön uygulamasında, hedef evrende bulunan fakat örneklemde bulunmayan okullardaki toplam (n=202) Anadolu lisesi öğretmenin görüşleri alınmıştır. İyi bir ölçmeyi gerçekleştiren ölçme aracında aranan temel niteliklerden en önemli ikisi güvenilirlik ve geçerliliktir (Karasar, 2003). Ön uygulama sonucunda elde edilen verilerin geçerlilik çalışmalarının sürdürülmesi ve güvenilirlik sınamaları ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Okul yöneticisinin eskimişliğini ölçmek amacıyla beşli likert tipi ve 37 madde olarak hazırlanan taslak ölçek 202 öğretmene uygulanmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları olarak Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

³ Anıttepe Anadolu Lisesi (A.L.), Mimar Kemal A.L., Öğretmen Necla Kızılbaş A.L., Cumhuriyet A.L., Yavuz Sultan Selim A.L., Milli Eğitim Bakanı Ali Naili Erdem A.L., Çağrı Bey A.L. ve Alpaslan A.L..

ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı uygulamalarına yer verilmiştir. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği geçerlik çalışması için ilk olarak AFA yapılmış ve daha sonra aynı veri seti üzerinden DFA yapılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini incelemek için madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ayrıca ayırt edicilik için alt grup ve üst grup t testi yapılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları . AFA'ya başlamadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri 0-1 arasında değişmektedir ve veri setinin faktör analizine uygun olarak kabul edilmesi için KMO katsayısının .50 değerinden büyük olması gerekmektedir. KMO değerinin .90 üzerinde olması 'mükemmel', .81-.90 'iyi', .71-.80 'orta', .61-.70 'zayıf' ve .50-.60 'kötü' olduğunu ortaya koymaktadır (Field, 2009). Bunun yanı sıra verilerin faktör analizine uygun olması çok değişkenli normalliğin sağlanması için Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı çıkması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014; Can, 2017; Tan, 2016). Bu testlerin sonuçları Tablo 9'da özet olarak görülmektedir.

Tablo 9

Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Katsayısı		.98
	χ^2	26081.08
Barlett Küresellik Testi	sd	465
	p	.00

Tablo 9'daki bilgilere göre, KMO değeri yüksek ve Barlett testi anlamlı çıkmıştır [KMO=.98; $\chi^2 = 26081.08$; $p = .000 < 0.05$]. KMO değerinin, .98 çıkması değişkenlerin faktör analizi için "mükemmel" olduğunu göstermektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005). Ayrıca elde edilen ki-kare χ^2 değerinin 26081.08 ($p < 0.000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, veriler çok değişkenli normal dağılım göstermektedir.

Açımlayıcı Faktör Analizi ile ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi yapılmış ve faktörleri yorumlamak, açıklamak ve anlamlılığını sağlamak için de Varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde faktör yükünün .45 ve yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması gerektiği belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Yapılan ilk faktör analizinde 7. maddenin iki

faktördeki yük değerleri arasındaki farkın .10 değerinden küçük olduğu gözlenerek bu madde çıkarılarak ikinci kez açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. 17 ve 19. maddelerin bir faktör altında olduğu gözlenmiş ancak bir faktör için en az üç madde olması gerektiğinin kabulü (Velicer ve Fava, 1988) ile bu maddeler de çıkarılarak üçüncü kez faktör analizi yapılmıştır. 15, 16 ve 22. maddelerin negatif faktör yüküne sahip olması sebebiyle bu maddeler de çıkarılarak dördüncü kez faktör analizi yapılmıştır. Toplam 6 madde çıkarılarak kalan 31 madde için iki faktörlü bir yapı gözlenmiştir. Açıklanan varyans tablosu Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10.

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Açıklanan Varyans Değerleri

Faktör	Öz değerler			Varimax Döndürülme Sonucu		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	22.22	71.67	71.67	15.98	51.56	51.56
2	1.65	5.31	76.98	7.88	25.42	76.98

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 31 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük iki faktörün olduğu ve bu iki faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %77'sinin ölçüldüğü gözlenmiştir. 1. Faktörün açıkladığı varyans %52 olurken ikinci faktörün açıkladığı varyans %25 bulunmuştur. Ölçek maddelerinin döndürülmüş ve sıralanmış faktör yükleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11

Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
E32	0.84	
E29	0.84	
E36	0.83	
E34	0.83	
E26	0.81	
E25	0.81	
E30	0.80	
E27	0.80	
E18	0.80	
E9	0.79	0.48
E35	0.79	
E31	0.79	

(Devam ediyor)

Tablo 11 (Devam)

Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
E13	0.78	
E33	0.77	
E12	0.77	0.48
E8	0.77	
E10	0.77	
E11	0.76	0.47
E28	0.75	
E37	0.75	
E23	0.75	
E14	0.74	
E20	0.72	
E21	0.72	
E24	0.67	0.47
E3		0.87
E2		0.85
E1		0.85
E4		0.82
E6		0.77
E5		0.66

Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin 0.45 değerinden yüksek faktör yüküne sahip olduğu gözlenmiştir. Toplam 25 maddenin 1.faktörde ve 6 madde de 2. faktörde yer almaktadır. Maddelerin ayırt ediciliğini incelemek için madde toplam test korelasyonu ve maddelerin alt ve üst grup bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, madde toplam korelasyonu ile test maddelerinden elde edilen puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklanmaktadır. Maddelerin alt ve üst gruplarının karşılaştırılmasında ise testin toplam puanları doğrultusunda oluşturulmuş olan alt %27 ve üst % 27'lik grupların madde bazında ortalama puanları arasındaki farkların bağımsız örneklem t-testi kullanılarak test edilmesidir. (Büyüköztürk, 2017). Madde toplam test korelasyonu sonuçları ve %27'lik alt ve üst grupların madde puan ortalamalarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

Madde-Toplam Korelasyonu ve %27'lik Alt-Üst Grup t-Testi Sonuçları

Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	% 27'lik Alt-Üst Grup
E1	.75**	-11.95**
E2	.78**	-12.68**
E3	.77**	-12.01**

(Devam ediyor)

Tablo 12 (Devam)

Madde-Toplam Korelasyonu ve %27'lik Alt-Üst Grup t-Testi Sonuçları

Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	% 27'lik Alt-Üst Grup
E4	.81**	-13.45**
E5	.73**	-12.12**
E6	.71**	-11.73**
E8	.88**	-18.07**
E9	.92**	-21.43**
E10	.87**	-15.73**
E11	.89**	-18.83**
E12	.91**	-22.69**
E13	.89**	-20.27**
E14	.85**	-17.78**
E18	.86**	-20.13**
E20	.85**	-18.96**
E21	.81**	-16.04**
E23	.83**	-16.19**
E24	.82**	-16.37**
E25	.88**	-19.82**
E26	.83**	-18.02**
E27	.83**	-16.69**
E28	.84**	-18.50**
E29	.89**	-18.85**
E30	.89**	-20.03**
E31	.83**	-15.73**
E32	.87**	-17.40**
E33	.88**	-19.31**
E34	.91**	-22.08**
E35	.88**	-18.78**
E36	.88**	-19.46**
E37	.87**	-15.78**

** p≤ .01

Tablo 12 incelendiğinde, her bir madde için elde edilen madde toplam puan korelasyon değerleri .30'dan büyüktür ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p \leq .01$). Maddelerin ayırt ediciliğinin belirlenebilmesi maksadıyla %27'lik üst ve alt gruplar arasında yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları incelendiğinde maddelerin hepsinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < .01$). Buna göre maddelerin hepsinin ölçülmek istenen özelliği ölçmede ayırt edici olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları. Araştırma kapsamında geliştirilen Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği için AFA sonuçlarına göre oluşturulan iki faktörlü 31 maddelik model Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Yapılan DFA' da kestirim yöntemi olarak En Çok Olabilirlik yöntemi kullanılmış ve Asimtotik Kovaryans matrisi kullanılarak parametre kestirimi yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda ilk olarak maddelere ilişkin t değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bütün maddelere

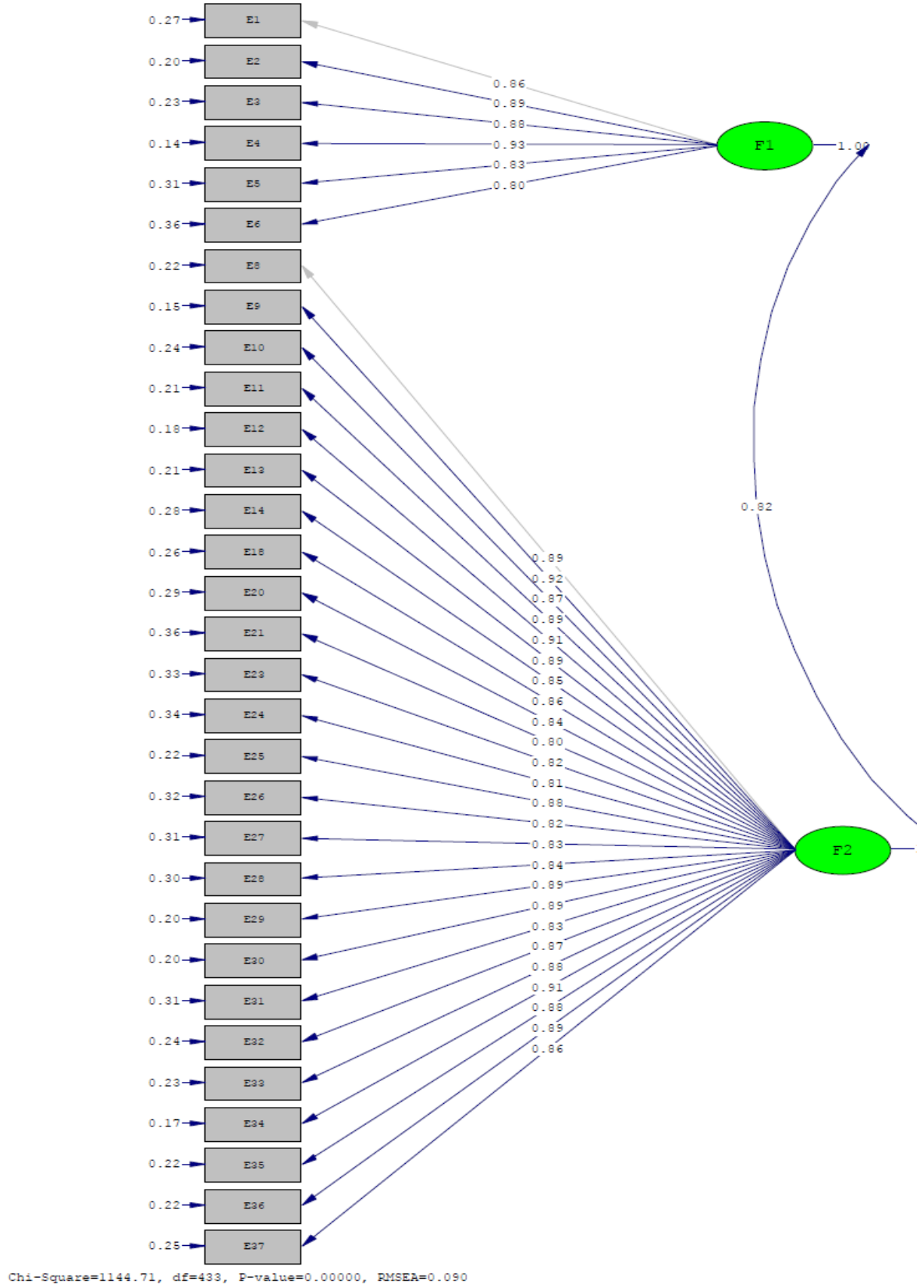
ilişkin t değerlerinin anlamlı olduğu ($p < .05$) görülmüştür. Dolayısıyla ölçekten hiçbir madde çıkarılmamıştır. Yapılan DFA'nın model veri uyumunu test etmek amacıyla uyum indeks değerlerinden yararlanılmıştır. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği ile ilgili kurulan modelin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeks değerleri ile kabul sınır değerleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Uyum İndeksleri	Ölçek Değerleri	Sınır Değerler
χ^2 / sd	2.64	≤ 5
RMSEA	.09	$\leq .05$ veya $\leq .10$
RMR	.04	$\leq .08$
SRMR	.03	$\leq .08$
GFI	1.00	$\geq .80$
AGFI	1.00	$\geq .80$
CFI	.98	$\geq .90$
NFI	.98	$\geq .90$
NNFI	.98	$\geq .90$

Tablo 13 incelendiğinde, χ^2 / sd değerinin 2.64 olup 3'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu da model veri uyumu için oldukça iyi bir değerdir. RMSEA değerinin .09 olup .10'dan düşük bulunması model veri uyumu için yeterli düzeyde uyumu göstermektedir. RMR ve SRMR değerlerinin de .08'den düşük olması model veri uyumunun oldukça iyi olduğunu göstermektedir. GFI, AGFI değerlerinin de .90'dan yüksek olması model veri uyumunun çok iyi olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Balla ve McDonald, 1988). Ayrıca CFI, NFI ve NNFI değerlerinin de .95'in üzerinde olması çok iyi bir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000). Ölçme modeline ilişkin şekilsel gösterim ve maddelerin faktör yük değerleri Şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11. Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Yol Diyagramı

Şekil 11 incelendiğinde maddelerin faktör yük değerlerinin .80 - .93 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca maddelere ilişkin hata varyanslarının da .14 - .36 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla maddelerin hata varyanslarının kritik değer olarak kabul edilen .90'dan düşük olması ve faktör yük değerlerinin de karşılaması gereken minimum değer olan .45'den yüksek olması sebebiyle maddelerin ölçüm geçerliğinin sağlandığı yorumu yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014; Kline, 1994). Ortaya çıkan sonuçlara göre, ölçme modelinin ilgili veriye oldukça iyi düzeyde uyum sağladığını ve modelde yer alan maddelerin ilgili yapıları iyi temsil ettiklerini göstermektedir

Geliştirilen Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği'nin geçerlik çalışmasından sonra güvenirlik çalışması yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için ölçek faktörlerinin ve toplam puanının iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14

Ölçek Faktörlerinin ve Toplam Puanın Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Güvenirlik Katsayısı
Teknik ve Teknoloji	.94
Sosyal ve Kavramsal Beceriler	.99
Eskimişlik Toplam	.98

Araştırma kapsamında geliştirilen Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği'nin güvenirliği için hesaplanan faktör ve ölçek toplam puanlarına ilişkin cronbach α katsayıları şu şekildedir: Teknik ve Teknoloji=.94; Sosyal ve Kavramsal Beceriler =.99 ve Okul Yöneticisi Eskimişlik Toplam= .98. Kline (1999) 0.80 güvenirlik katsayısının ölçümlerin güvenirliği için uygun olduğunu belirtmesine rağmen 0.70 ve üstündeki değerlerinde güvenirlik için yeterli olduğunu ifade etmiştir. Buna göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği faktör ve toplam puanlarının güvenirlikleri oldukça yüksektir. Böylece geliştirilen Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

Okul Yenileşmesi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Okul yenileşmesini ölçmek amacıyla beşli likert tipi ve 43 madde olarak hazırlanan ölçek 202 öğretmene uygulanmıştır. Bu bölümde “Okul Yenileşmesi Ölçeği”nin geliştirilmesi sırasında yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ortaya

konmuştur. Bu kapsamda Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı uygulamalarına yer verilmiştir. Okul Yenileşmesi Ölçeği'nin geçerlik çalışması için ilk olarak AFA yapılmış ve daha sonra aynı veri seti üzerinden DFA yapılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini incelemek için madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ayrıca ayırt edicilik için alt grup ve üst grup t testi yapılmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları. AFA' ya başlamadan önce veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri 0-1 arasında değişmektedir ve veri setinin faktör analizine uygun olarak kabul edilmesi için KMO katsayısının .50 değerinden büyük olması gerekmektedir. KMO değerinin .90 üzerinde olması 'mükemmel', .81-.90 'iyi', .71-.80 'orta', .61-.70 'zayıf' ve .50-.60 'kötü' olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca verilerin faktör analizine uygun olması çok değişkenli normalliğin sağlanması için Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı çıkması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014; Can, 2017; Tan, 2016). Bu testlerin sonuçları özet olarak Tablo 15'te özetlenmiştir.

Tablo 15

Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Katsayısı		.98
	χ^2	11285.29
Barlett Küresellik Testi	sd	465
	p	.00

Tablo 15'deki bilgilere göre, KMO değeri yüksek ve Barlett testi anlamlı çıkmıştır [KMO=.98; $\chi^2 = 11285.29$; $p = .000 < 0.05$]. KMO değerinin .98 çıkması değişkenlerin faktör analizi için "mükemmel" olduğunu göstermektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005). Ayrıca elde edilen ki-kare χ^2 değerinin 11285.29 ($p < 0.000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, veriler çok değişkenli normal dağılım göstermektedir.

Açıklayıcı Faktör Analizi ile ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi yapılmış ve faktörleri yorumlamak, açıklamak ve anlamlılığını sağlamak için de Varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde faktör yükünün .45 olması gerektiği ve yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10

olması belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2002; Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu Çokluk, 2007). Bir faktörün en az üç tane maddeye sahip olması gerekmektedir (Velicer ve Fava, 1998; Baykul ve Güzeller, 2014). Yapılan ilk faktör analizinde 1. madde hem negatif faktör yüküne sahip hem de tek faktörde tek madde olması sebebiyle bu madde çıkarılarak ikinci kez faktör analizi yapılmıştır. 11, 24, 36 ve 37. maddelerin iki faktördeki yük değerleri arasındaki farkın .10 değerinden küçük olması sebebiyle bu maddeler çıkarılarak üçüncü kez açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kalan 38 madde üzerinden yapılan nihai faktör yapısı oluşmuştur. Açıklanan varyans tablosu Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16

Okul Yenileşmesi Ölçeği Açıklanan Varyans Değerleri

Faktör	Öz değerler			Varimax Döndürülme Sonucu		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	28.90	76.05	76.05	19.27	50.72	50.72
2	1.14	3.01	79.06	10.77	28.34	79.06

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 38 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük iki faktörün bulunduğu ve bu iki faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %79’unun ölçüldüğü gözlenmiştir. 1. Faktörün açıkladığı varyans %51 olurken ikinci faktörün açıkladığı varyans %28 bulunmuştur. Ölçek maddelerinin döndürülmüş ve sıralanmış faktör yükleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
Y20	0.81	
Y3	0.80	
Y17	0.79	
Y18	0.79	
Y6	0.79	
Y19	0.78	0.46
Y4	0.78	
Y29	0.78	0.51
Y2	0.78	
Y15	0.77	
Y27	0.77	0.51

(Devam ediyor)

Tablo 17 (Devam)

Ölçek Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
Y10	0.77	
Y28	0.77	0.48
Y7	0.76	
Y25	0.75	0.52
Y8	0.75	
Y33	0.74	0.51
Y22	0.74	0.51
Y5	0.74	
Y9	0.74	
Y21	0.74	0.52
Y34	0.73	0.47
Y26	0.73	0.53
Y31	0.73	0.50
Y30	0.73	0.53
Y23	0.73	0.55
Y12	0.73	0.50
Y35	0.72	0.47
Y32	0.72	0.53
Y13	0.71	0.50
Y14	0.70	0.48
Y16	0.64	0.49
Y39		0.85
Y40		0.82
Y41	0.46	0.82
Y42		0.80
Y38	0.54	0.74

Birinci faktördeki maddelerin madde toplam korelasyonlarının .79 ile .92 arasında değiştiği gözlenmiştir. İkinci faktördeki maddelerin ise .83 ile .92 arasında madde toplam korelasyonlarının olduğu gözlenmiştir. Madde toplam korelasyonlarının da .30 değerinden oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Birinci faktörün iç tutarlılık katsayısı .99 iken ikinci faktörün iç tutarlılığı .96 olarak yüksek birer güvenirlik elde edilmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğini incelemek için madde toplam test korelasyonu ve maddelerin alt ve üst grup bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, madde toplam korelasyonu ile test maddelerinden elde edilen puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklanmaktadır. Maddelerin alt ve üst gruplarının karşılaştırılmasında ise testin toplam puanlarına doğrultusunda oluşturulmuş olan alt %27 ve üst % 27'lik grupların madde bazında ortalama puanları arasındaki farkların bağımsız örneklem t-testi kullanılarak test edilmesidir. (Büyüköztürk, 2002). Madde toplam test korelasyonu sonuçları ve %27'lik alt ve üst grupların madde puan ortalamalarının bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18

Madde-Toplam Korelasyonu ve %27'lik Alt-Üst Grup t-Testi Sonuçları

Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	% 27'lik Alt-Üst Grup
Y2	.84**	-14.04**
Y3	.83**	-13.54**
Y4	.86**	-16.58**
Y5	.85**	-15.60**
Y6	.90**	-21.11**
Y7	.88**	-17.82**
Y8	.86**	-17.29**
Y9	.86**	-20.98**
Y10	.87**	-18.14**
Y12	.88**	-19.56**
Y13	.87**	-18.41**
Y14	.84**	-16.94**
Y15	.89**	-21.14**
Y16	.81**	-15.19**
Y17	.89**	-19.91**
Y18	.83**	-14.86**
Y19	.90**	-19.66**
Y20	.90**	-21.35**
Y21	.90**	-21.35**
Y22	.90**	-21.33**
Y23	.91**	-21.06**
Y25	.91**	-23.02**
Y26	.91**	-23.98**
Y27	.93**	-19.89**
Y28	.90**	-20.54**
Y29	.93**	-21.07**
Y30	.90**	-18.32**
Y31	.89**	-21.88**
Y32	.90**	-22.77**
Y33	.90**	-22.73**
Y34	.87**	-17.29**
Y35	.86**	-18.37**
Y38	.87**	-16.86**
Y39	.79**	-12.22**
Y40	.84**	-15.46**
Y41	.86**	-17.25**
Y42	.78**	-14.25**
Y43	.85**	-18.21**

** p≤ ,01

Tablo 18 incelendiğinde, her bir madde için elde edilen madde toplam puan korelasyon değerleri .30'dan büyüktür ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p \leq ,01$). Maddelerin ayırt ediciliğinin belirlenebilmesi amacıyla %27'lik üst ve alt gruplar arasında yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları incelendiğinde maddelerin hepsinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < ,01$). Buna göre maddelerin hepsinin ölçülmek istenen özelliği ölçmede ayırt edici olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları. Araştırma kapsamında geliştirilen Okul Yenileşmesi Ölçeği için AFA sonuçlarına göre oluşturulan iki faktörlü 38 maddelik model Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Yapılan DFA’ da kestirim yöntemi olarak *En Çok Olabilirlik yöntemi* kullanılmış ve Asimtotik kovaryans matrisi kullanılarak parametre kestirimi yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda ilk olarak maddelere ilişkin t değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bütün maddelere ilişkin t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<.05$) görülmüştür. Dolayısıyla ölçekten hiçbir madde çıkarılmamıştır. Yapılan DFA’nın model veri uyumunu test etmek amacıyla uyum indeks değerlerinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile model-veri uyumuna ilişkin en sık kullanılan uyum indeksleri χ^2/sd , RMSEA, RMR, SRMR, GFI, AGFI, CFI, NFI ve NNFI’dir. Hesaplanan χ^2/sd oranının 5’ten küçük olması, GFI ve AGFI değerlerinin .90’dan yüksek olması, RMSEA, RMR ve SRMR değerlerinin ise .05 dan düşük çıkması durumunda model-veri uyumunun oldukça iyi olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Marsh ve Hocevar, 1988). Bununla birlikte, GFI’nin .85’ten, AGFI’nin .80’den büyük çıkması, RMR ve RMSEA değerlerinin .10’dan düşük çıkması, model veri uyumu için kabul edilebilir alt sınırlar olarak kabul edilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Balla ve McDonald, 1988). Karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI, NFI ve NNFI değerlerinin ise .95’in üzerinde olması çok iyi bir uyumu, .90-.95 olması ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000). Okul Yenileşmesi Ölçeği ile ilgili kurulan modelin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeks değerleri ile kabul sınır değerleri Tablo 19’da gösterilmektedir.

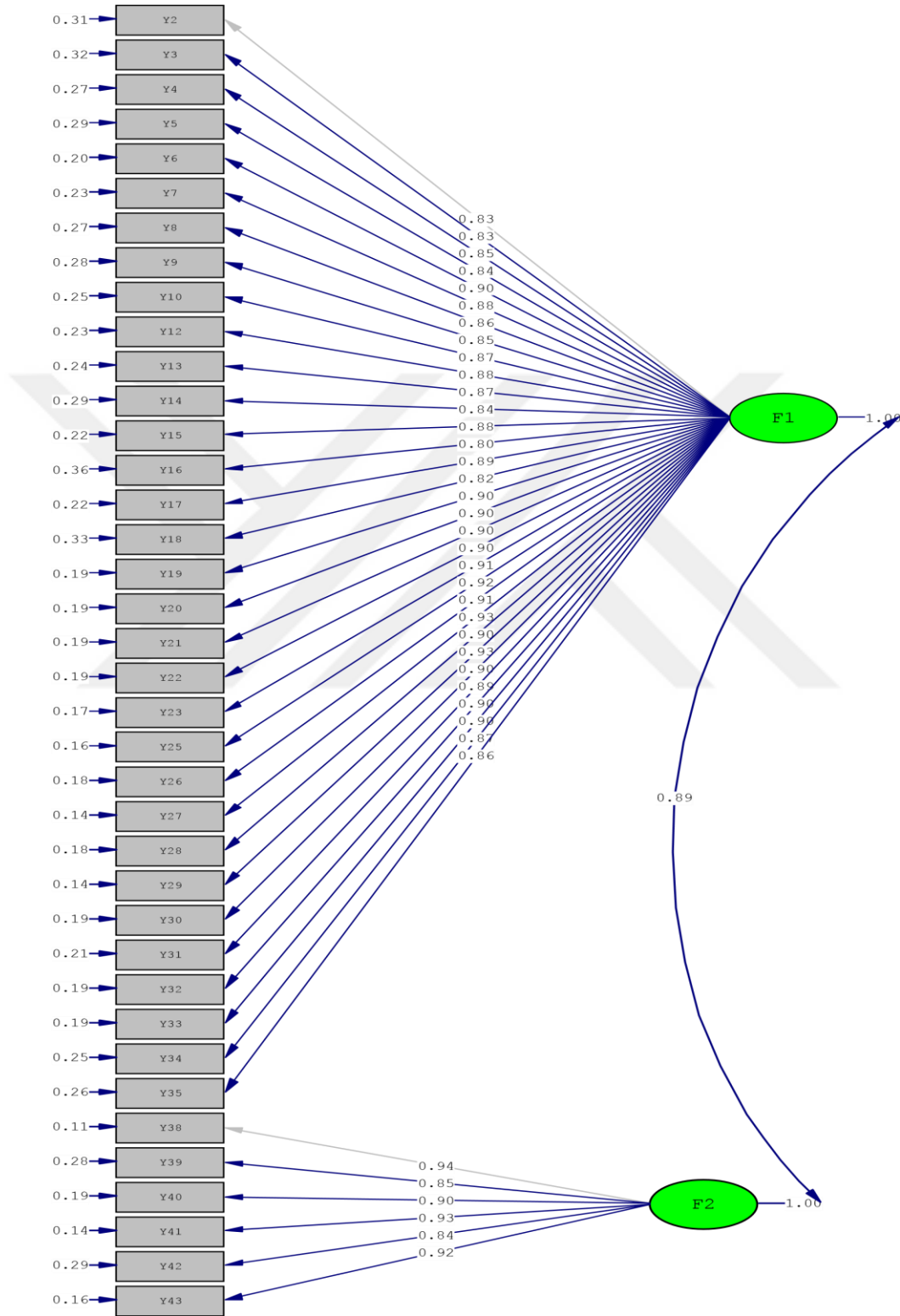
Tablo 19

Okul Yenileşmesi Ölçeği Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Uyum İndeksleri	Ölçek Değerleri	Sınır Değerler
χ^2/sd	1.84	≤ 5
RMSEA	.06	$\leq .05$ veya $\leq .10$
RMR	.03	$\leq .08$
SRMR	.02	$\leq .08$
GFI	1.00	$\geq .80$
AGFI	1.00	$\geq .80$
CFI	.99	$\geq .90$
NFI	.98	$\geq .90$
NNFI	.99	$\geq .90$

Tablo 19’daki uyum indeks değerlerinin kabul sınırları dikkate alındığında bu araştırma kapsamında elde edilen uyum indeks değerlerinin ölçeğin veriye oldukça iyi

uyum sağladığını göstermektedir. Yapılan DFA sonucundan elde edilen maddelerin faktör yük değerleri ile hata varyanslarını gösteren yol diyagramı Şekil 12’de gösterilmektedir.



Chi-Square=1222.08, df=664, P-value=0.00000, RMSEA=.065

Şekil 12. Okul Yenileşmesi Ölçeği Yol Diyagramı

Şekil 12 incelendiğinde maddelerin faktör yük değerlerinin .83-.94 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca maddelere ilişkin hata varyanslarının da .11-.36 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla maddelerin hata varyanslarının kritik değer olarak kabul edilen .90'dan düşük olması ve faktör yük değerlerinin de karşılaması gereken minimum değer olan .45'den yüksek olması sebebiyle maddelerin ölçüm geçerliğinin sağlandığı yorumu yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Ortaya çıkan tüm bu sonuçlara göre, ölçme modelinin ilgili veriye oldukça iyi düzeyde uyum sağladığını ve modelde yer alan maddelerin ilgili yapıları iyi temsil ettiklerini göstermektedir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Veri toplamada nitel araştırmalar için uygun olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Ankara'da kamu ve özel Anadolu Liselerinde görev yapan 20 öğretmen (10 kamuda görev yapan öğretmen ile 10 özel okulda görev yapan öğretmen) çalışma grubunu oluşturmuş ve 20 öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verileri uzman görüşleri⁴ doğrultusunda hazırlanan görüşme formu ile yüz yüze yapılan görüşmeler yolu ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizi nitel araştırma yöntemi olan içerik analiz yöntemi ile elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara ulaşılmış ve araştırma çerçevesinde yorumlar yapılmıştır. Görüşme yöntemi, kişilerin tutumları, deneyimleri, görüşleri, duyguları, şikâyetleri ve inançları ile ilgili bilgi elde etmede kullanılan etkili bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Görüşme kaynak kişinin tutum ve davranışlarını, ilgilerini, görüşlerini belirlemek için iki kişi arasındaki bilgi paylaşımını sağlayan sosyal ortamı ortaya çıkarmak için düzenlenir (Balcı, 2015). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde gerek sabit seçenekli yanıtlamayı gerekse de çalışılan alanla ilgili ayrıntılı bilgi alabilmeyi birleştirir. Bu yöntemin avantajları analizlerinin kolaylığı, katılımcıya kendini ifade etmeyi sağlaması, gerektiğinde olgu hakkında derinlemesine bilgi elde edilebilmesidir (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmada standardı sağlamak ve karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yöntemin seçilmesinin diğer bir

⁴ Başta tez danışmanım Prof Dr. Ali Balcı olmak üzere Prof. Dr. İnayet Aydın, Prof. Dr. Necati Cemaloğlu, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekçi, Prof. Dr. Şakir Çinkır, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Doç. Dr. Deha Doğan, Arş Gör. Dr. İnci Fidan Öztürk, Arş Gör. Dr. Gül Kurum, Arş Gör. Nuriye Karabulut'a görüşme formundaki katkılarından ve uzman görüşleri için çok teşekkür ederim.

amacı da katılımcının kendi iç dünyasına girmeye ve olayları katılımcının bakış açısıyla kavramaya ve anlamaya çalışmaktır (Patton, 1990). Bu bağlamda, katılımcıların kendi deneyimleri, onların ifadelerinden çok daha iyi anlaşılacaktır.

Görüşme sorularını nitelikli hazırlamak amacıyla araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, alanyazın taraması yapılmış ve sonra görüşme formu oluşturulmuştur. Form Ek 2’de yer almıştır. Veri toplama aracı olarak alt sorularla birlikte 12 maddelik yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu uzman görüşü alındıktan sonra üç (iki kamu Anadolu Lisesinde çalışan; bir erkek, bir bayan ve bir özel Anadolu Lisesinde çalışan; bir bayan) öğretmen ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ankara’da İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı kamu ve özel Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenler ile okul yöneticisinin eskimişliği ve okulların yenileşmesi arasındaki ilişkiyi belirlemek için karşılıklı konuşmalar şeklinde görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme yönergesinde pilot denemesinden sonra bazı soruların içeriğinde bazı soruların biçimlerinde değişiklikler ve düzenlemeler yapılmıştır. Aynı tür cevapların geldiği sorular değiştirilmiş, pilot görüşmede 30-40 dakika kadar süren görüşme ifadeleri ve sorular daha net yapılarak görüşme süresi kısaltılmıştır. Bazı cümle yapıları değiştirilmiş, anlamsız, yinelenen sözcükler, bazı sondalar atılmış, karşı tarafın anlaması için daha açık ve daha net hale getirilmiştir. Doğru bir şekilde anlaşılamayan ve anlaşılması zor sorular katılımcıların daha rahat anlayabilmesi için daha açık ve net ifade edilmiştir. Sorularda teknik ve akademik bir anlatım kullanmak yerine katılımcıların anlayabileceği uygun ifadeler kullanılmıştır. Pilot çalışmada veri toplarken birey ile etkili verimli bir iletişimin önemli olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacı tarafından soruların aynı biçimde açık ve belirgin olması için alternatif ifadeler ya da sondalar hazırlanmıştır. Bunun amacı katılımcıyı belirli bir fikre ya da düşünceye yönlendirmek değil tersine katılımcının belirteceği görüş ve deneyimlere farklı şekilde ulaşmaya çalışmaktır.

Sorular mantıklı bir biçimde düzenlenmiştir, görüşmelere güven oluşturunca bir giriş (Görüşme nedeniyle görüşülen bireye zarar gelmeyeceği, kayıtların görüşülen katılımcının iznine tabi olduğu, katılımcının verdiği bilgilerden rahatsızlık duyduğunda kayıtların bireye teslim edilebileceğinin söylenmesi) hazırlanmıştır. İlk sorular daha kolay yanıtlanabilecek sorulardan oluşmuş, öncelikle odaklı sorular yer almış ve genel ve soyut sorular ise daha sonraki sorulara bırakılmış ve sonrasında veri toplama sürecine geçilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veriler nitel ve nicel yöntemler kullanılarak toplanmıştır. Nicel verilerin toplanması aşamasında, araştırmacı tarafından geliştirilen iki ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın verilerinin Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan kamu ve özel Anadolu Liselerinden toplanabilmesi için öncelikle Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (Ek 3) ve Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek 4) araştırma izinleri alınmıştır. Nicel verilerin toplanması safhasında her bir ilçede bulunan hem kamu hem de özel okulların yöneticileriyle iletişim kurularak uygulama için izin istenmiştir. Hatta bazı özel okulların kurucularına ya da mütevelli heyetlerinde görev alan kişilere ulaşılarak da izinler alınmıştır.

Uygulama için izin verilen kamu ve özel okullarına gidilmiş ve ölçekler öğretmenlere dağıtılmıştır. Öğretmenlerin uygunluk durumlarına göre ölçekleri yanıtlamaları istenmiştir. Bu şekilde tabakalı örnekleme yöntemine göre dokuz merkez ilçeden ulaşılması gereken katılımcı sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, dokuz merkez ilçede kamu ve özel okullarda 862 kişiye ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 50 tanesi geri dönmemiş, geri dönen ölçeklerden de 40 tanesi eksik doldurulduğundan, dokuzu da değerlendirmeye alınabilecek durumda olmadığından analiz dışı bırakılmış ve sonuç olarak 763 ölçek araştırmanın analizine dâhil edilmiştir.

Nitel verilerin toplanması aşamasında ise Ankara'nın merkez ilçelerindeki kamu ve özel okullarında görev yapan, araştırmaya katılmaya gönüllü 20 öğretmen ile (10 kamu okulunda çalışan ve 10 özel okulda çalışan) yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sırasında öğretmenler ile yapılan görüşmelerde araştırmacı tamamen objektif olmuştur. Görüşmede Kvale'nin (1996) belirttiği görüşme sürecindeki cevapların amaçlarına yönelik alınması, katılımcıların görüşlerine müdahale edilmemesi, görüşme sırasında ses kaydı ve notlar alınması, soruların cevaplarının uzun, detaylı, zengin ve derinliğe sahip olması gibi görüşmenin niteliğini arttıran ölçütlere dikkat edilmiştir.

Veriler, hazırlanan görüşme formu ile yüz yüze yapılan görüşmeler yolu ile toplanmıştır. Görüşme sürecini etkili ve verimli hale getirmek için akışa göre araştırmacı tarafından gerekli değişiklikler yapılmıştır, sorular konuşma tarzında sorulmuş araştırmacı gerektiğinde gerek sözel gerekse sözel olmayan iletişim biçimiyle geri bildirimlerde bulunmuştur ve görüşme süresince yansız olmaya ve empati ile davranmaya

çalışmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında öğretmenlere sorular doğrudan iletilmiş cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Kayıt öncesinde görüşme ilgili not alma ve kayıt izni alınmıştır. Katılımcılardan müsaade alınarak görüşmelerde ses kaydı yapılmıştır ve görüşmeler ses kayıt cihazına alınmıştır, böylece veri kaybına sebebiyet verilmemiştir.

Kayıt yaparken de sözel olmayan davranışlar not edilmiştir. Not alma yöntemiyle de alınan veriler analiz aşamasında değerlendirmelere eklenmiştir. Görüşmeler görüşme ortamında üçüncü bir şahıs olmadan yüz yüze ve hem katılımcıyı hem araştırmacıyı etkilemeyecek şekilde yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgular olduğu gibi değiştirilmeden kullanılmıştır. Görüşülen bazı kişilerde, araştırmacı görüşülen kişinin girdiği gereksiz ayrıntılara ya da anlattığı ilgisiz olaylara olumsuz bir tepkiye yol açmayacak şekilde nazik tonda görüşülen bireye müdahale etmiştir. Bunun dışında araştırmacı görüşme sırasında öğretmenlerin söylediklerine olumlu ya da olumsuz müdahale ve tepkilerde bulunmamıştır. Patton'ın (1990) belirttiği gibi veri kaybı ya da verinin aslının bozulmasını önlemek için görüşme kayıtlarına tekrar tekrar dönülüp, kontrol edilerek adil bir yorumlama süreci gerçekleştirmeye çalışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın verileri SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Veriler SPSS 21.0 programına girildikten sonra kayıp veri olup olmadığı kontrol edilmiş ve uç değer tespiti yapılmıştır. Kayıp veri olmadığı görüldükten sonra uç değer tespiti için Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği faktör ve ölçek toplam puanları ile Okul Yenileşmesi Ölçeği'ne ilişkin faktör ve toplam puanlarının z- puanları hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör ve toplam puanlarına ilişkin hesaplanan z-puanları -3 ile +3 aralığında bulunmuştur. Ayrıca uç değeri tespit etmek için kutu çizgi grafikleri ve histogramlar kullanılmıştır. Kutu-çizgi grafikleri ve histogramlar da incelendiğinde uç değer olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin dağılımını incelemek için kamu ve özel okuldaki öğretmenlerin verileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Buna göre kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi ölçeklerinden aldıkları faktör ve ölçek toplam puanlarının ortalama, standart sapma, ortanca, mod, çarpıklık, basıklık katsayıları hesaplanmış ve histogramlar ile kutu-çizgi grafikleri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20

Ölçeklerin Normallikine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Kamu (n=401) ve Özel (n=362) Okullardaki Öğretmenlerin Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler							
		Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği			Okul Yenileşmesi Ölçeği		
İstatistikler		Teknik ve Teknoloji	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Toplam	Yapı/ Süreç ve İnsan	Teknoloji	Toplam
Kamu	Ortalama	14.18	60.30	74.48	109.78	21.62	131.40
	Standart S.	5.10	22.89	26.92	28.64	5.59	33.47
	Ortanca	13.00	59.00	72.00	113.00	22.00	134.00
	Mod	12.00	48.00	70.00	94.00	24.00	121.00
	Çarpıklık	.45	.44	.41	-.34	-.46	-.31
	Basıklık	-.106	-.40	-.40	-.515	-.29	-.58
Özel	Ortalama	12.34	49.24	61.58	121.28	22.90	144.18
	Standart S.	4.99	20.17	24.18	27.47	5.79	32.46
	Ortanca	12.00	44.50	57.00	127.00	24.00	151.00
	Mod	6.00	39.00	31.00	131.00	30.00	150.00
	Çarpıklık	.98	1.23	1.21	-.870	-.70	-.85
	Basıklık	1.00	1.42	1.51	.246	-.96	-.17

Tablo 20 incelendiğine, kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin her iki ölçeğin faktör ve ölçek toplamından aldıkları puanlarının çarpıklık katsayısı değerlerinin genelinen -1 ile +1 arasında olduğu, basıklık değerlerinin ise -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2017). Ayrıca faktör ve ölçek toplam puanlarının ortalama, ortanca ve mod değerlerinin de birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Verilerin normallikini incelemek için ayrıca histogram ve Q-Q pilot grafiklerine de bakılmıştır. Yapılan tüm incelemeler neticesinde verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmiştir. Böylece analizlerde parametrik tekniklerin kullanılması uygun görülmüştür.

Parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmesi üzerine araştırmanın soruları kapsamında veri analizinde sırasıyla aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir.

1. Ortaöğretim okulları yöneticilerinin eskimişlik düzeylerini belirlemek için kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği'ne verdikleri puanların betimsel istatistikleri hesaplanmıştır.

2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyine ilişkin görüşleri öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Kamu ve özel olmak üzere iki ayrı grupta ayrı ayrı karşılaştırma testleri yapılmıştır. Karşılaştırmalarda iki grubun karşılaştırılması kapsamında bağımsız gruplar t-testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinin anlamlı çıkması durumunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık

olduğunu araştırmak içinde post-hoc karşılaştırma testi olarak Scheffe testi uygulanmıştır. Veri analizlerinde .05 manidarlık-anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

3. Nitel araştırma soruları kapsamında nitel veri toplama yöntemlerinden en sık kullanılan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda Ankara ilinde merkeze bağlı dokuz merkez ilçede kamu ve özel liselerde görev yapan 20 öğretmen ile (10 kamu, 10 özel okulda görev yapan) görüşmeler yapılmıştır.

4. Öğretmenlerin okullarının yenilik düzeylerini incelemek için Okul Yenileşmesi Ölçeği faktör puanlarına ilişkin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır.

5. Öğretmenlerin okulların yenilik düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Kamu ve özel olmak üzere iki ayrı grupta karşılaştırma testleri yapılmıştır. Buna göre iki grubun karşılaştırılması kapsamında bağımsız gruplar t-testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinin anlamlı çıkması durumunda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu araştırmak içinde post-hoc karşılaştırma testi olarak Scheffe testi uygulanmıştır.

6. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri ile okulların yenileşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin “Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği” faktör ve toplam puanları ile “Okul Yenileşmesi Ölçeği” faktör ve toplam puanları arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı, .30’dan küçükse düşük düzeyde .30-.70 arasında ise orta düzeyde ve .70’den büyükse yüksek düzeyde ilişki vardır yorumu yapılabilir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2013).

7. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin okulların yenileşme düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde “Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği” faktör ve ölçek toplam puanları bağımsız değişken, “Okul Yenileşmesi Ölçeği” toplam puanı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın nitel aşamasında, görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtlarının yazılı dökümleri bilgisayar yardımıyla yazılmış, 20 öğretmene ait 72 sayfalık bir veri seti elde edilmiştir. Veriler Microsoft Excel programında temalara göre gruplandırılarak, içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinin amacı veri setinde oluşan kavramların ve belli kelimelerin varlığını tespit etmektir. Araştırmacılar belirlenen kavram ve kelimelerin ilişkilerini anlamlarını analiz ederek veri setindeki mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunurlar

(Büyüköztürk vd., 2013). Diğer bir ifadeyle verileri yorumlayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. İçerik analizinde belirgin olmayan boyutlar ve temalar ortaya çıkar ve verilerin derinlemesine analiz edilmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Belirlenen temalar alanyazındaki kavramsal çerçeveye göre ve görüşme soru/alt sorularına göre belirlenmiştir. Sonrasında nitel veriler sayısallaştırılmıştır. Verilerin analizi aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada görüşme sonucunda elde edilen veriler Word dosyasına aktarılıp, sonrasında içerik analizi yapılmıştır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan veriler araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Bütün veriler kodlandıktan sonra anahtar liste hazırlanmıştır. Verileri kodlama sürecinde veriler birkaç kez okunup kodlar üzerinde tekrar çalışma yapılmıştır. Kodlama güvenilirliğine ilişkin çalışma yapılmıştır. Kodlardan yola çıkarak kodları belirli temalar altında toplayabilen temalar bulunmuştur. Elde edilen bulgular anlam durumları değerlendirilerek içeriklerine göre aynı olanlar ortak grup altında sınıflandırılmıştır. Analiz sürecinde Word dosyasına kaydedilmiş veriler okunarak konuya ilişkin çağrışımlar anlam öbekleri ve temalar saptanmıştır. Temalar altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturmaya ve temaların verileri anlamlı bir şekilde açıklamasına özen gösterilmiştir.

Son şekli verilen tema ve kodlar tekrar metindeki anlamlarıyla karşılaştırılıp görülme sıklığına bakılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde belirli olgulara göre verileri tanımlamalar ve yorumlamalar yapılmıştır. Analiz sonuçları frekans analizi kapsamında sayısal tarzda verilmiştir. Veriler düzenlenip, veriler özet hale getirilip ve birbiriyle ilişkili bir şekilde sunulmuştur. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar kodlanan isimleri ile betimlenmiştir. Son olarak da araştırmanın verileri analiz edilmiş, tablolar halinde gösterilmiş ve elde edilen veriler açıklanmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olabildiğince yansız ve olduğu şekliyle gözlemesidir. Araştırılan olgu veya olay hakkında araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi gibi yöntemler yardımcı olur. Araştırma sürecini ve verileri açık ayrıntılı bir biçimde tanımlanması (güvenilirlik) ve doğru bilgiye ulaşmada gereken önlemlerin alınması (geçerlilik), nitel araştırmacının önemle üzerinde durması gereken konulardandır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu Anadolu Liselerinde görev yapan üç öğretmene uygulanarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot denemesinden sonra görüşme yönergesinin bazı soruların hem içerik hem de biçimlerinde değişiklikler ve düzeltmeler yapılarak veri toplama aşamasına geçilmiştir. Sorularla ilgili altı kişiden

uzman görüşü alınmış ve veriler kodlanıp kontrol edilmiştir. Katılımcı kodları parantez içinde belirtilmiş ve doğrudan alıntı yapılan katılımcı görüşleri italik biçimde verilmiştir. Araştırmanın nitel aşamasında dış geçerliliğin sağlanması için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle nitel verilerin ham hali belirli temalara göre gruplanmış ve öğretmenlerin görüşleri alınırken doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Katılımcı görüşlerinin betimlenmesinde frekans hesaplamaları yapılmıştır. Bazı öğretmenler alt temalara ilişkin birden fazla görüş ifade etmişlerdir. Kamu Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler için K1 ile K10 arasında ve Özel Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler için Ö1 ile Ö10 arasında değerler vererek kodlama yapılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanırken öğretmenlerin mümkün olduğu kadar farklı veri kaynaklarını temsil edecek şekilde olmasına özen gösterilmiştir. Verilerin analiz sürecinde metindeki anlam öbekleri temaları önceden belirlenmiş kategorilere ne kadar uygun ve doğru kodlandığını görebilmek için ‘kodlama güvenliğine’ bakılmıştır (Silverman, 1993; Miles ve Huberman 1994; Kvale,1996; Bakeman ve Gottman,1997). Araştırmacı araştırmanın verilerine bir hafta ara vererek iki defa aynı sınıflamalara kodlayarak, kendi tutarlılığına bakmış ve kodlama işlemini tamamlamıştır.

Araştırmanın kodlama güvenlik katsayısı “.95” bulunmuştur. Araştırmada güvenilirliği sağlamak için Cresswell (2007) meslektaş değerlendirmesinin kullanılabilecek bir yöntem olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmada da güvenilirliği sağlamak adına kodlayıcılar arası uyuma bakılmış bu sebeple başka bir araştırmacı⁵ tarafından bağımsız olarak analiz edilmiştir. Yapılan hesaplamalar sonunda araştırmanın güvenilirliği %90 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman (1994) nitel araştırmalarda güvenilirliği tespit etmede %70 ve üzeri olması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara göre araştırma güvenilir olarak kabul edilmiştir. Verilerin özenle toplanmasına özenle ve sistematik bir şekilde analiz edilmesine ve sonuçların yazılması ve paylaşılmasında verilere sadık kalınmasına dikkat edilmiştir.

⁵ Ali İhsan Çuhadar’a teşekkür ederim.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde kamu ve özel Anadolu Lisesi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin eskimişliğinin okul yenileşmesi ile ilgili ilişkisini belirlemek amacıyla geliştirilmiş veri toplama araçlarından elde edilen verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularının sırasına uygun olarak tablo ve açıklamalarıyla birlikte aşağıda verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerine İlişkin Elde Edilen Nicel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği'nin *teknik ve teknoloji* ve *sosyal ve kavramsal beceriler* boyutlarına ve ölçek toplamına yönelik görüşlerine ilişkin olarak elde edilen betimsel istatistikler ile Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanlarının çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması aşağıda verilmiştir.

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik Teknoloji Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği teknik ve teknoloji boyutuna ilişkin olarak elde edilen betimsel istatistikler Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği "Teknik ve Teknoloji" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Teknik ve Teknoloji	1. Teknolojiyi, okulun nasıl yapılacağını tayin eden bir faktör olarak uygulamaya koyar.	Kamu	3.55	0.95
		Özel	3.86	0.94
	2. Teknolojiyi okulun hizmetlerinde artış sağlama aracı olarak kullanır.	Kamu	3.63	0.98
		Özel	3.93	1.00

(Devam ediyor)

Tablo 21 (Devam)

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği “Teknik ve Teknoloji” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Teknik ve Teknoloji	3. Teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uygular.	Kamu	3.78	0.96
		Özel	4.03	0.93
	4. Teknolojiyi öğretmenlere zaman kazandırmada kullanır.	Kamu	3.68	0.98
		Özel	4.00	0.99
	5. Okulun bürokratik işleri (öğrenci hizmetleri, insan kaynakları, okul işletmeciliği gibi) için birer veri tabanı oluşturur.	Kamu	3.60	1.06
		Özel	4.01	0.98
	6. Teknolojiyi bilgisayar ve destek donanımları (tarama aracı, yazıcı vb.) gibi somut araçlardan öte bir içerik (strateji, kuram, prosedür gibi) olduğu anlayışı içinde uygular.	Kamu	3.55	0.99
		Özel	3.81	1.03

Tablo 21 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin, teknik ve teknoloji boyutuna ilişkin olarak, “Teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uygular.” ($\bar{X}$ =3.78) ve “Teknolojiyi öğretmenlere zaman kazandırmada kullanır.” ($\bar{X}$ =3.68) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna karşılık, kamu okullarındaki öğretmenlerin teknik ve teknolojik boyutuna ilişkin olarak “Teknolojiyi, okulun nasıl yapılacağını tayin eden bir faktör olarak uygulamaya koyar.” ($\bar{X}$ =3.55) ve “Teknolojiyi bilgisayar ve destek donanımları (tarama aracı, yazıcı vb.) gibi somut araçlardan öte bir içerik (strateji, kuram, prosedür gibi) olduğu anlayışı içinde uygular.” ($\bar{X}$ =3.55) maddelerine görece daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin teknik ve teknoloji boyutuna ilişkin olarak, “Teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uygular.” ($\bar{X}$ =4.03) ve “Okulun bürokratik işleri (öğrenci hizmetleri, insan kaynakları, okul işletmeciliği gibi) için birer veri tabanı oluşturur.” ($\bar{X}$ =4.01) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna karşılık, özel okullardaki öğretmenlerin teknik ve teknolojik boyutuna ilişkin olarak “Teknolojiyi bilgisayar ve destek donanımları (tarama aracı, yazıcı vb.) gibi somut araçlardan öte bir içerik (strateji, kuram, prosedür gibi) olduğu anlayışı içinde uygular.” ($\bar{X}$ =3.81) ve “Teknolojiyi, okulun nasıl yapılacağını tayin eden bir boyut olarak uygulamaya koyar.” ($\bar{X}$ =3.86) maddelerine görece daha düşük düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre, teknik ve teknoloji boyutuna ilişkin hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenler okul yöneticilerinin teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uyguladıkları yönünde daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri

görülmektedir. Bunun yanı sıra hem özel hem de kamu okullarındaki öğretmenlerin düşük düzeyde katıldıkları maddeler de benzerlik göstermektedir.

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin, Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği “Sosyal ve Kavramsal Beceriler” boyutuna ilişkin görüşlerinden elde edilen betimsel istatistikler Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği “Sosyal ve Kavramsal Beceriler” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Sosyal ve Kavramsal Beceriler	7. Çalışanlara değer verir.	Kamu	3.82	1.07
		Özel	4.17	1.00
	8. Çalışanlara destek vererek onların işlerini iyi yapmalarını sağlar.	Kamu	3.80	1.08
		Özel	4.19	0.94
	9. Çalışanlardan yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri getirmelerini bekler.	Kamu	3.76	1.01
		Özel	4.13	0.99
	10. Çalışanlarıyla işbirliği yapar.	Kamu	3.73	1.08
		Özel	4.19	0.97
	11. Çalışanlarla iletişim kurarak onların okula bağlılığını güçlendirir.	Kamu	3.62	1.14
		Özel	4.02	1.06
	12. İşyerinde öğrenme olanağı sağlar.	Kamu	3.55	1.05
		Özel	3.98	1.02
	13. Çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamalarda bulunur.	Kamu	3.40	1.13
		Özel	3.72	1.11
	14. Çalışanları güçlendirerek onların moral ve motivasyonunu artırır.	Kamu	3.39	1.14
		Özel	3.78	1.13
	15. İnsan kaynaklarını gelişme odaklı uygular.	Kamu	3.46	1.06
		Özel	3.82	1.04
	16. Çalışanlara, işlerini yapmada inisiyatif kullanma izni verir.	Kamu	3.49	1.08
		Özel	3.91	1.03
	17. Olaylara geniş bir perspektiften yaklaşır	Kamu	3.46	1.15
		Özel	3.97	1.03
	18. Öğrenciyi ilgilendiren her konuda ailelerin karar sürecine katılımı sağlar.	Kamu	3.56	1.02
		Özel	4.13	0.93
	19. Okulda herkese dost (güler yüzlü, samimi, sıcak vb.) bir ortam sağlar.	Kamu	3.57	1.15
		Özel	4.06	1.01
	20. İnsanları yetkiden çok etkileme yolları ile yönetir.	Kamu	3.47	1.10
		Özel	3.88	1.06
	21. Aile-okul dayanışmasını hayata geçirir	Kamu	3.48	0.98
		Özel	4.10	0.92
	22. Çevresindeki etkinliklere okulun aktif katılımını sağlar.	Kamu	3.56	1.06
		Özel	4.04	0.96

(Devam ediyor)

Tablo 22 (Devam)

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği “Sosyal ve Kavramsal Beceriler” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Sosyal ve Kavramsal Beceriler	23. Okulu bir bütün olarak ele alır.	Kamu	3.70	1.07
		Özel	4.20	0.96
	24. Okulda oluşan sorunlara çözüm getirmede resmin bütününe bakar.	Kamu	3.64	1.11
		Özel	4.05	0.99
	25. Okulu, proaktif (sorunları öngörerek ortaya çıkma ihtimallerini engelleme) yönetir.	Kamu	3.54	1.04
		Özel	3.98	0.99
	26. Okulun iç ve dış paydaşlarına yapıcı bir davranış içinde yaklaşır.	Kamu	3.57	1.00
		Özel	4.01	0.43
	27. İyi uygulamaları örnek alır.	Kamu	3.78	1.00
		Özel	4.20	0.89
	28. Çalışanlarda okula aidiyet duygusunu geliştirir.	Kamu	3.52	1.18
		Özel	3.97	1.09
	29. Öğrenciler için okulu bir çekim merkezi haline getirmeye çalışır.	Kamu	3.49	1.12
		Özel	3.95	0.99
	30. Herkese çalışmanın bir erdem olduğunu hissettirir.	Kamu	3.52	1.4
		Özel	4.00	1.0
	31. Okulun stratejik planını uygular.	Kamu	3.71	1.02
		Özel	4.20	0.92

Tablo 22’ye göre kamu okullarındaki öğretmenlerin sosyal ve kavramsal beceriler boyutuna ilişkin olarak, “Çalışanlara değer verir.” ($\bar{X}$ =3.82) ve “Çalışanlara destek vererek onların işlerini iyi yapmalarını sağlar.” ($\bar{X}$ =3.80) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna karşılık, kamu okullarındaki öğretmenlerin sosyal ve kavramsal beceriler boyutuna ilişkin olarak “Çalışanları güçlendirerek onların moral ve motivasyonunu artırır.” ($\bar{X}$ =3.39) ve “Çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamalarda bulunur.” ($\bar{X}$ =3.40) maddelerine daha düşük düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 22 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin sosyal ve kavramsal beceriler boyutuna ilişkin olarak “Okulu bir bütün olarak ele alır.” ($\bar{X}$ =4.20), “İyi uygulamaları örnek alır.” ($\bar{X}$ =4.20) ve “Okulun stratejik planını uygular.” ($\bar{X}$ =4.20) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna karşılık, özel okullarındaki öğretmenlerin sosyal ve kavramsal beceriler boyutuna ilişkin olarak “Çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamalarda bulunur.” ($\bar{X}$ =3.72) ve “Çalışanları güçlendirerek onların moral ve motivasyonunu artırır.” ($\bar{X}$ =3.78) maddelerine görece daha düşük düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Sosyal ve kavramsal beceri faktörüne ilişkin kamu ve özel okuldaki öğretmenlerin yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler birbirinden farklılık gösterirken, düşük düzeyde katılım gösterdikleri maddeler benzerlik göstermektedir.

Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet, mezun olunan fakülte, kıdem, okulda çalışma süresi ve görev yaptığı okul (kamu-özel) değişkenlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği boyutlarının ve toplam puanların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Elde edilen t-testi sonuçları Tablo 23’de özetlenmiştir.

Tablo 23 Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Kamu	Teknik ve Teknoloji	Kadın	269	14.44	5.24	1.48	.14
		Erkek	132	13.64	4.78		
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Kadın	269	62.41	23.74	2.64	.00*
		Erkek	132	56.01	20.47		
	Eskimişlik Toplam	Kadın	269	76.85	27.78	2.53	.01*
		Erkek	132	69.65	24.48		
Özel	Teknik ve Teknoloji	Kadın	245	12.24	4.74	-.545	.58
		Erkek	117	12.54	5.51		
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Kadın	245	49.75	19.44	.685	.49
		Erkek	117	48.19	21.68		
	Eskimişlik Toplam	Kadın	245	61.99	23.12	.459	.64
		Erkek	117	60.74	26.36		

* $p \leq .05$

Tablo 23 incelendiğinde, kamu okullarındaki okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(399) = 1.48$; $p > .05$). Buna karşın kamu okullarındaki okul yöneticilerin sosyal ve kavramsal becerilerindeki eskimişlik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(399) = 2.64$; $p \leq .05$). Ortalama puanlar incelendiğinde, kamu okullarındaki okul yöneticilerinin Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyut puan ortalaması kadın öğretmenlerde ($\bar{X} = 62.41$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 56.01$) daha yüksektir. Kamu okullarındaki Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

($t(399)=2.53$; $p\leq .05$). Ortalama puanlar incelendiğinde, kamu okullarındaki Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puan ortalaması kadın öğretmenlerde ($\bar{X}= 76.85$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X}= 69.65$) daha yüksektir.

Kamu okullarındaki kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin eskimişliğine ilişkin olumlu izlenimlere sahip olmadıkları söylenebilir. Kadın öğretmenlerin özellikle erkek öğretmenlere göre sosyal ve kavramsal becerilerde okul yöneticilerini eskimiş buldukları görülmektedir. Bunun nedeninin de kadınların erkeklere oranla daha sosyal olmaları, etkili iletişimleri daha kolay kurabilmeleri ve okul yöneticilerinden de bu özellikleri görmeyi beklemleri olabileceği değerlendirilmektedir. Bunlara ilaveten, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu bulgu Hatipler (2014) çalışmasındaki bulguyla da paralellik göstermektedir. Kaplanoğlu'nun (2004) çalışmasında da erkek öğretmenlerin yönetici eskimişliği ile ilgili daha olumlu görüş belirttikleri, bunun nedenin de meslek liselerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması bunun da hemcinslerine daha yakın olmalarından kaynaklanabileceğini belirtilmiştir. Ancak, Aslan'ın (2018) araştırmasının bulgularıyla da zıtlık göstermektedir. Aslan'ın (2018) bulgularında kadın öğretmenlerin daha olumlu görüş belirterek, ortaokullarda çalışan yöneticilerin eskimişlikten korunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gülhan'ın (2006) araştırmasının bulgularında da mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23'e bakıldığında, özel okul öğretmenlerinin özel okullardaki okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(360)=-.545$; $p>.05$). Özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerindeki eskimişlik puanları da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(360)=.685$; $p>.05$). Araştırmaya katılan özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(360)=.459$; $p>.05$).

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının mezun olunan fakülte türlerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Mezun Olunan Fakülte Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Fakülte	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Teknik ve Teknoloji	Eğitim	204	13.98	4.31	.95	.38	
		Fen-Edebiyat	145	14.63	5.89			
		Diğer	52	13.71	5.57			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Eğitim	204	60.36	21.52	.02	.97	
		Fen-Edebiyat	145	60.44	24.10			
		Diğer	52	59.69	25.01			
	Eskimişlik Toplam	Eğitim	204	74.34	24.61	.08	.92	
		Fen-Edebiyat	145	75.08	29.21			
		Diğer	52	73.40	29.35			
Özel	Teknik ve Teknoloji	Eğitim	114	12.18	4.98	1.28	.27	
		Fen-Edebiyat	200	12.17	5.14			
		Diğer	48	13.41	4.32			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Eğitim	114	49.64	20.90	.38	.68	
		Fen-Edebiyat	200	48.54	20.38			
		Diğer	48	51.25	17.61			
	Eskimişlik Toplam	Eğitim	114	61.83	24.98	.52	.59	
		Fen-Edebiyat	200	60.71	24.49			
		Diğer	48	64.66	20.96			

* $p \leq ,05$

Tablo 24 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(2,398)} = .95$; $p > .05$). Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde de mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(2,398)} = .02$; $p > .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanlarına göre de kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,398)} = .08$; $p > .05$).

Tablo 24'e bakıldığında, özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(2,359)} = 1.28$; $p > .05$). Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde de mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(2,359)} = .38$; $p > .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanları da özel okullardaki öğretmenlerin mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,359)} = .52$; $p > .05$). Elde edilen bu sonuçlara göre, özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerine ilişkin

görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre değişmemektedir. Bu bulgular, araştırmaya katılan hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin teknik ve teknoloji ile sosyal ve kavramsal beceriler boyutlarına ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülteye göre değişme göstermediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının kıdem yıllarına göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 25

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Kıdem Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Kıdem Yılı	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Teknik ve Teknoloji	5 yıl ve altı	20	13.10	4.17	.33	.85	
		6-10 yıl	24	14.00	4.45			
		11-15 yıl	39	14.58	5.54			
		16-20 yıl	112	14.06	5.09			
		21 yıl ve üstü	206	14.29	5.20			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	5 yıl ve altı	20	57.20	22.19	.79	.53	
		6-10 yıl	24	61.62	21.93			
		11-15 yıl	39	62.92	25.10			
		16-20 yıl	112	57.50	21.44			
		21 yıl ve üstü	206	61.48	23.43			
	Eskimişlik Toplam	5 yıl ve altı	20	70.30	25.13	.70	.59	
		6-10 yıl	24	75.62	25.39			
		11-15 yıl	39	77.51	29.77			
		16-20 yıl	112	71.56	25.35			
		21 yıl ve üstü	206	75.78	27.58			
Özel	Teknik ve Teknoloji	5 yıl ve altı	158	12.50	5.24	1.75	.14	
		6-10 yıl	92	12.39	4.29			
		11-15 yıl	64	11.76	4.83			
		16-20 yıl	29	13.89	6.05			
		21 yıl ve üstü	19	10.31	4.37			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	5 yıl ve altı	158	48.34	20.37	1.48	.21	
		6-10 yıl	92	50.64	19.18			
		11-15 yıl	64	48.17	19.91			
		16-20 yıl	29	56.03	24.02			
		21 yıl ve üstü	19	43.26	16.24			
	Eskimişlik Toplam	5 yıl ve altı	158	60.84	24.78	1.59	.17	
		6-10 yıl	92	63.03	21.81			
		11-15 yıl	64	59.93	24.05			
		16-20 yıl	29	69.93	29.37			
		21 yıl ve üstü	19	53.57	19.91			

* $p \leq .05$

Tablo 25'e göre kamu okullarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir ($F_{(4.396)} = .33$; $p > .05$). Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde de kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(4.396)} = .79$; $p > .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanlarında da kamu okullarındaki öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(4.396)} = .70$; $p > .05$). Elde edilen bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri kıdemlerine göre bir değişme göstermemektedir. Araştırmanın bulgularından farklı olarak Altın'ın (2019) çalışmasında meslekte daha kıdemli olan öğretmenlerin yöneticilerini daha fazla yöneticilik alanında yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Aslan'ın (2018) araştırma sonuçlarında kıdemi daha az olan yani genç öğretmenler, okul yöneticilerinin eskimişlikten korunmasında daha üst düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 25'e bakıldığında, özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir ($F_{(4.357)} = 1.75$; $p > .05$). Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde de kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(4.357)} = 1.48$; $p > .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanlarında da özel okullardaki öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{(4.357)} = 1.59$; $p > .05$). Elde edilen bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri kıdemlerine göre değişme göstermemektedir.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Teknik ve Teknoloji	(1) 2-5 yıl	162	13.40	4.92	3.91	.00*	1<3
		(2) 6-9 yıl	97	14.47	5.19			
		(3) 10-13 yıl	74	16.06	4.98			
		(4) 14-18 yıl	35	13.65	6.01			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	13.45	3.84			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	(1) 2-5 yıl	162	56.02	22.82	4.59	.00*	1<3
		(2) 6-9 yıl	97	61.51	22.56			
		(3) 10-13 yıl	74	68.85	21.67			
		(4) 14-18 yıl	35	62.65	25.86			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	56.12	18.15			
	Eskimişlik Toplam	(1) 2-5 yıl	162	69.43	26.78	4.77	.00*	1<3
		(2) 6-9 yıl	97	75.98	26.77			
		(3) 10-13 yıl	74	84.91	25.25			
		(4) 14-18 yıl	35	76.31	30.72			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	69.57	20.64			
Özel	Teknik ve Teknoloji	(1) 2-5 yıl	304	12.50	4.99	.63	.64	
		(2) 6-9 yıl	35	11.57	5.05			
		(3) 10-13 yıl	16	11.00	4.93			
		(4) 14-18 yıl	1	14.00				
		(5) 19 yıl ve üstü	6	11.66	5.75			
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	(1) 2-5 yıl	304	49.07	20.29	.13	.97	
		(2) 6-9 yıl	35	51.34	20.72			
		(3) 10-13 yıl	16	48.87	15.59			
		(4) 14-18 yıl	1	43.00	.			
		(5) 19 yıl ve üstü	6	48.00	27.12			
	Eskimişlik Toplam	(1) 2-5 yıl	304	61.57	24.33	.06	.99	
		(2) 6-9 yıl	35	62.91	24.48			
		(3) 10-13 yıl	16	59.87	19.91			
		(4) 14-18 yıl	1	57.00	.			
		(5) 19 yıl ve üstü	6	59.66	32.40			

* p ≤ ,05

Tablo 26 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşleri okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(4,396)} = 3.91$; $p \leq .05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için Scheffe karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırma testi sonucuna göre okuldaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=16.06$) ile okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan ($\bar{X}=13.40$) öğretmenler arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ve okuldaki çalışma süresi 10-13 olan öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde de okuldaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(4,396)}=4.59$; $p < .05$).

Anlamli farklilikin hangi gruplarda oldugunu belirlemek için Scheffe karşılaştırma testi sonucuna göre okuldaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$ =68.85) ile okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan ($\bar{X}$ =56.02) olan öğretmenler arasında anlamli farklilik belirlenmiştir. Okuldaki alışma süresi 10-13 olan öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Okul Yöneticisi Eskimişliği leği toplam puanlarında kamu okullarındaki öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre anlamli bir farklilik bulunmaktadır ($F_{(4.396)}=4.77$; $p\leq.05$). Scheffe karşılaştırma testi sonucuna göre okuldaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$ =84.91) ile okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan ($\bar{X}$ =69.43) ğretmenler arasında anlamli farklilik belirlenmiştir ve okuldaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Elde edilen bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri okuldaki çalışma sürelerine göre değişme göstermektedir. Kamu okulunda çalışan öğretmenlerin okuldaki çalışma tecrübesine istinaden daha çok beklenti içine girdikleri söylenebilir.

Tablo 26'ya bakıldığında, özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki eskimişlik düzeylerine ilişkin görüşlerinde okuldaki çalışma sürelerine göre anlamli bir farklilik bulunmamaktadır ($F_{(4.357)} = .63$; $p>.05$). Okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde de okuldaki çalışma sürelerine göre anlamli bir farklilik bulunmamaktadır ($F_{(4.357)} =13$; $p>.05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği leği toplam puanları özel okullardaki öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre anlamli bir farklilik göstermemektedir ($F_{(4.357)} = .06$; $p>.05$). Elde edilen bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile okuldaki çalışma süreleri arasında anlamli bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki ğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği leği boyutlarının ve toplam puanların okul türüne göre anlamli bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 27

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	s.s	t	sd	p
Teknik ve Teknoloji	Kamu	401	14.18	5.10	5.03	761	.00*
	Özel	362	12.33	4.99			
Sosyal ve Kavramsal Beceriler	Kamu	401	60.30	22.89	7.04	761	.00*
	Özel	362	49.24	20.17			
Eskimişlik	Kamu	401	74.48	26.92	6.93	761	.00*
Toplam	Özel	362	14.18	5.10	5.03	761	.00*

* $p \leq .05$

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik ve Teknoloji boyutundan aldıkları puanların okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(761)=5.03$; $p \leq .05$). Ortalamalara bakıldığında okul yöneticilerinin Teknik ve Teknoloji boyutuna ilişkin kamu okullarındaki öğretmenlerin puanı ($\bar{X}=14.18$), özel okullardaki öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=12.33$) daha yüksektir.

Kamu okullarındaki öğretmenlerin okul yöneticisi eskimişliğine ilişkin görüşlerinin özel okullardaki öğretmen görüşlerine göre daha yüksek olması kamu okullarındaki teknik ve teknolojinin özel okullarla kıyaslandığında görece daha kısıtlı ve eksik olmasından kaynaklanabilir. Özel okullar ise teknik ve teknoloji alanlarında kamu okullarına göre daha fazla güncelleme yaptıklarından kamu okulundaki yöneticilerinin bu alanda teknolojiyi takip etmesinin daha güç olduğu değerlendirilmektedir. Ünsal ve Çetin (2019) çalışmasında da; kamu okulları ile özel okullar eğitim süreçlerindeki teknolojik gelişme yönünden kıyaslandığında kamu okullarının daha az gelişmiş olduğu belirtilmektedir. Bunlara ilaveten özel okullarda eğitim süreçleri teknoloji ile bütünleşmiş, veliler ve öğrenciler öğrenme ortamlarında çeşitli inceleme, araştırma ve değerlendirme yapma imkânına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra özel okullardaki yöneticilerin eğitim, seminer, konferans gibi eğitimlere katılma imkânlarının daha çok sunulması ve katılımların genellikle zorunlu olması nedeniyle yöneticilerin kendilerini güncelleştirme ve yenileme fırsatlarını daha rahat bulabileceği düşünülmektedir. Ayrıca Gürler'in (2020) çalışmasında özel okulların kamu okullarından öğrenci sayılarının azlığı ve ekonomik sebeplerden ötürü altyapı ve teknolojik gelişmişlik bakımından daha ileri durumda olduklarını belirtmiştir. Özel okulların fiziksel imkânları ve ekonomik nedenleri farkların oluşmasında büyük rol oynamaktadır (Gürler, 2020).

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlere göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutundan aldıkları puanların okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(761)=7.04$; $p\leq.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde okul yöneticilerinin Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyut puan ortalaması kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{X}=60.30$), özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}= 49.24$) daha yüksektir. Buna göre kamu okullarındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal becerilerindeki eskimişlik düzeylerinin özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu okullarında çalışan öğretmen ve yöneticiler özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilere oranla iş garantisi yönüyle daha avantajlıdır. Kamu okullarında çalışanların maaşlarını devlet ödediğinden kamu okullarında çalışanlar özel okullarda çalışanlara göre görece kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Gürler, 2020). Kamu okulundaki yöneticilerin sosyal ve kavramsal becerilerini geliştirme ihtiyacını, görece özel okullara göre daha az duydukları düşünülmektedir. Özel okulların öğrenci ve veli kitlesi okul müdürünün sosyal ve kavramsal becerilerde kendisini yenilemesini kamu okullarına oranla daha da zorlamaktadır. Çünkü özel okulların velisinin ve öğrencisinin özel okul konusunda farklı alternatiflerinin olduğu ve bunun sonucunda özel okul müdürlerinin okullarının seçilebilmesi için sosyal alanda ve kavramsal becerilerde kendilerini geliştirmek zorunda olduğu düşünülmektedir. Çelikten (2010) araştırmasında da özel okullarda yöneticilerin eğitim kalitesinin, öğrenci ve veli memnuniyetinin sağlanmasında etkili olduğunu belirtirken velinin okulun eğitim kalitesini beğenmediğinde öğrenciyi okuldan alabileceğini belirtmiştir. Mohan, Chauhan ve Chauhan (2001) yöneticilerin sürekli mesleki gelişim sorumluluğunu almalarını, iş etiği geliştirmelerini, kendilerine gelişimsel hedefler belirlemeleri becerilerini geliştirecek mesleki gelişimi ilk sadakatleri haline getirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlere göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği'nden aldıkları toplam puanların öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t=6.93$; $p\leq.05$). Ortalamalara bakıldığında Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puan ortalaması kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{X}=74.48$) özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=61.58$) daha yüksektir. Buna göre kamu okullarındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin özel okullardaki

öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Aslan'ın (2018) araştırmasının sonuçlarında da özel okuldaki yöneticilerin eskimişlikten korunmak için daha çok gayret gösterdikleri belirlenmiştir.

Eskime ve Yönetici Eskimesi Tanımlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Eskime ve yönetici eskimesi tanımlarına ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28

Eskime ve Yönetici Eskimesi Tanımlarına İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Eskimenin Tanımı	Eskime	Kendini güncelleyememe (K5, K4, K7, K3) (Ö6, Ö10)	4	2	6
		Çağa ayak uyduramama (K2, K10) (Ö1, Ö3, Ö5, Ö7)	2	4	6
		Kullanılanların işlevini yitirmesi (K1, K6, K8, K9) (Ö8)	4	1	5
		Yenilikleri takip edememe (Ö2, Ö4, Ö9)	-	3	3
	Yönetici Eskimesi	Kendini yenileyememesi (K4, K9, K10) (Ö2, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10)	3	5	8
		Teknoloji ve bilimin gerisinde kalması (K3) (Ö1, Ö3, Ö5, Ö7)	1	4	5
		Uzun süre aynı yerde çalışma, yaşlılık sonucu kendini geliştirememesi (K1, K2, K8)	3	-	3
		Eskiye bağlı kalması (K5, K6, K7)	3	-	3
		Motivasyonu kaybetmesi (Ö6)	-	1	1

Tablo 28'de görüldüğü gibi eskimenin tanımı, eskime ve yönetici eskimesi olmak üzere iki kategoride toplanmaktadır. Kamu okullarındaki öğretmenlerin çoğunluğu eskimeyi; “Kendini güncelleyememe” (f=4) ve “Kullanılanların işlevini yitirmesi” (f=4) şeklinde tanımlamışlardır. Daha az sayıda öğretmen “Çağa ayak uyduramama” (f=2) şeklinde görüş belirtmiştir. Özel okullardaki öğretmenlerin çoğunluğu ise “Çağa ayak uyduramama” (f=4) ve “Yenilikleri takip edememe” (f=3) şeklinde tanımlamalarda bulunmuşlardır. Daha az sayıda öğretmen “Kendini güncelleyememe” (f=2) ve “Kullanılanların işlevini yitirmesi” (f=1) şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici eskimesi kategorisinde kamuda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu “Kendini yenileyememesi” (f=3), “Uzun süre aynı yerde çalışma, yaşlılık sonucu kendini geliştirememesi” (f=3) ve “Eskiye bağlı kalması” (f=3) olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenlerin çoğunluğu da “Kendini yenileyememesi” (f=5) ve “Teknoloji ve bilimin gerisinde kalması” (f=4) olarak görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki ifadeleri şöyledir:

Eskime, kullandığımız şeylerin işlevini yitirmesi (K1, K6, K8, K9).

Teknolojiye, yeniliklere, çağın gereksinimlerine ayak uyduramamak (Ö1, Ö2).

Yöneticinin kendisini yenileyememesi, yeni çağa uyum sağlayamamasıdır (K8) .

Yöneticinin eskimesi; yönetmeliklerde eskide kalması, günümüzü takip etmemesi ve öğrenmekten vazgeçmesi gibi düşünülebilir (Ö8).

Kişinin çağın gereklerini izleyememesi ve kurallarını yenileyememesi (Ö9).

Öğretmenlerin eskime ve yönetici eskimesine dair belirttikleri tanımlar da alanyazındaki tanımları destekler niteliktedir (Shumaker, 1963; Mahler, 1965; Jones ve Cooper, 1980).

Eskime Alanlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin eskime alanlarına ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29

Okul Müdürlerinin Eskime Alanlarına İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f* (Kamu)	f* (Özel)	f (Toplam)
Eskime Alanları	Teknik/ Teknolojik	Teknolojiyi takip etmede yetersiz kalma (K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9) (Ö1, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8)	7	6	14
		Teknolojiye karşı ilgisizlik (K7)	1	-	
	İnsan İlişkileri	İletişim becerileri (K3, K4, K9) (Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9)	3	5	
		Empati kuramama (K1, K7) (Ö8, Ö10)	2	2	14
		Psikolojiyi anlamama (K2) (Ö1)	1	1	
	Kişisel	Yaşlanma (K3, K4, K6, K7) (Ö3, Ö6)	4	2	
		Kendilerini geliştirmeme (K1) (Ö8)	1	1	
		Eski kurallarına bağlı kalma (K10)	1	-	11
		Tükenmişlik yaşama (Ö1)	-	1	
		Sorunlardan uzak kalma (Ö9)	-	1	

* Bazı katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.

Tablo 29’da görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin eskime alanları “Teknik teknolojik”, “İnsan ilişkileri” ve “Kişisel” olmak üzere üç kategoride toplanmaktadır. Bunlardan “Teknik ve teknolojik” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler en fazla “Teknolojiyi takip etmede yetersiz kalma” (f=7) görüş belirtirken özel okullardaki öğretmenler de en fazla “Teknolojiyi takip etmede yetersiz kalma” (f=6) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir.

“İnsan ilişkileri” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler en fazla “İletişim becerilerinde” (f=3) görüş belirtmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenler de “İnsan ilişkileri” alt kategorisinde en fazla “İletişim becerilerinde” (f=5) görüş belirtmişlerdir. Hem kamu hem de özel okullardaki öğretmen görüşlerine göre alt kategoriler “Empati kuramama” (f=2) ve “Psikolojiyi anlamama” (f=1) olarak sıralanmaktadır.

“Kişisel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde en fazla “Yaşlanma” (f=4) alt kategorisinde görüş belirtilirken “Kendilerini geliştirememe” (f=1) ve “Eski kurallara bağlı kalma” (f=2) alt kategorilerinde az sayıda öğretmen görüş belirtmiştir. “Kişisel” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde en fazla “Yaşlanma” (f=2) alt kategorisinde görüş belirtilirken “Kendilerini geliştirememe” (f=1), “Tükenmişlik yaşama” (f=1) ve “Sorunlardan uzak kalma” (f=1) alt kategorilerinde az sayıda öğretmen görüş belirtmiştir.

Her üç kategori birlikte ele alındığında okul müdürlerinin eskime alanlarının en çok “Teknik/ teknolojik” (f=14) ve “İnsan ilişkileri” (f=14) kategorilerinde eskime yaşadığı daha sonra “Kişisel” (f=11) kategorisinde eskime yaşadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bu konudaki ifadeleri şöyledir:

Yöneticilerde bir isteksizlik var, yeniliklere açık değiller, teknolojik anlamda yetersizler (K7).

Bizi çok konuda anlayamama, empati kurmada çok zorlandıklarını, bazı konumlarda çok direten ve dayatan konumda olduklarını düşünüyorum (K1).

Öğrenci psikolojisi boyutu var. Mesleğe başladığımdaki öğrencilerin duruşu ve iletişimi ile şimdikiiler arasında büyük farklar var (K2).

Yöneticilerimiz öncelikle zihinsel bakımdan eskimiş, zamanın gereklerine ayak uydurup bilgi olarak kendilerini yenileyemediklerini İnsan diyaloglarında da yine geçmiş zamanın getirdiği diyaloglar içerisinde, o zamanın davranış biçimlerine çok uyum sağlayamıyorlar. Teknolojik olarak da çok sıkıntıları da var. Teknoloji anlamında bilgisayarları kullanma konusunda öğretmenlerden daha geriler hatta (K3).

Okul müdürü çağın gereklerini, değişen öğretmen, öğrenci ihtiyaçlarını, değişen veli beklentilerini karşılamakta yetersiz ise bu anlamda yöneticinin eskimiş bir politikayla, eskimiş bir bakış açısıyla ilerlediğini düşünüyorum. Pek çok branşta bir değişim var ve bunu müdür takip etmiyorsa, öğrencilere ve öğretmenlere

faydalı olamaz. Müfredat gibi pek çok şeyde değişim oldu, bunları takip etmesi gerekiyor ki ciddi anlamda nitelikli bir eğitim süreci olsun. Bu anlamda yenilikleri takip etme konusunda eskimiş olabileceğini düşünüyorum (Ö6).

Özel okullarda araç ve gereçlerle ilgili çok büyük problemler yaşanmıyor, genelde iletişim ile ilgili problemler yaşanıyor (Ö7).

Yöneticiler 40-45 yaşın üzerinde oluyor. Öğrenciler teknolojiyi çok hızlı kullanıyor. Yöneticiler bu kullanım hızına yetişemiyor. En azından kendi alanımız ile ilgili olan şeyleri takip etmemiz gerekiyor (Ö3).

Müdürlerin sınıflardan ve öğrenci-öğretmen sorunlarından uzak kalmaları, yönetim ile uğraşmaları eskimelerine sebebiyet veriyor. İletişim alanında eskime yaşıyorlar. Teknoloji alanında çağın gereklerine uyuyorlar, ama uygulama sahası *dışında* kaldıkları için teknolojiyi anlamakta zorlanıyorlar (Ö9).

Nitel araştırmadan elde edilen bulguların sonuçları Tablo 21 ve 22'deki nicel verilerin sonuçlarını destekler niteliktedir. Dünyadaki mikro seviyede meydana gelen bilim ve teknoloji alanındaki yenileşme ve gelişmeler neticesinde eskimenin en çok teknik ve teknolojik alanda olması beklenir. Okul yöneticilerinin bu noktada esasen teknolojiyi takip etme yönünden kayıtsız kalmadıkları fakat yetersiz kaldıkları söylenebilir. Alanyazında bu bulguyu destekler nitelikte Goetz (1965), yöneticilerin teknolojiyi yakalaması konusunda ellerinden gelenin fazlasını yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Hanchett'ın (1999) yazısında eğer yönetici geleceğe hazır değilse veya çevresinde olan değişiklikleri görmezden gelmeyi seçerse, artık sorunun bir engel olma özelliğini yitirerek eskime meselesi olacağını belirtmektedir. Pazy (1990; 1994; 1996) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticilerin beceri ve yeteneklerinin eskimesinden endişe duyduklarını ortaya çıkarmıştır.

Okul yöneticilerinin çalışanlar üzerinde güven duygusu ve olumlu bir hava oluşturmada yetersiz olmalarının bir sebebi de okulun hem içi hem de çevresiyle etkili iletişim kuramama noktasında eskimeleridir. Özellikle özel okullarda veli ve öğrenci ilişkilerinde kamu okullarına göre görece daha etkin bir iletişim sürdürülmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle iletişim becerilerinin eksikliği ve yetersizliğinin eskime nedenleri arasında olması özel okul öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Karşısındakini anlamada zorlanan, empati kuramayan okul müdürlerinin eskimeye maruz kalabilecekleri değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin güçlü bir iletişim becerisine sahip olmasının önemli olduğunu (Gök, 2019) ve bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin iletişim becerisi (Özan, 2006) olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin mesailerinin %30'u dışındaki tüm zamanlarını ayırdıkları iletişim yöneticiler için önemli bir beceridir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). McEwan'a (2018) göre okul yöneticisinin etkili bir

yönetici olabilmesi için kendisinde bulunması gereken özelliklerden bir tanesi de iletişim uzmanlığıdır. Yönetici, öğrenci, öğretmen ve yöneticilerle etkili iletişim kurabilen, onları dinleyen, empati kurabilen, yardım ve uzlaşma yapabilen kişidir. Okul yöneticileri bu özelliklerini geliştirmedikçe eskimeye maruz kalacaktır.

Araştırmanın bulgularında gerek özel gerekse kamu okul yöneticilerinin yaşlanmasının kişisel eskime alanlarında en çok etkili olduğu görülmektedir. Warmington'a (1974) göre yaşlanma süreci ya da bireyin davranışının değişen koşullara adapte edilmemesi ve iş yaşamındaki esnek ve uyarlanabilir olmayan davranışları sonucunda eskimenin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Yaş büyüdükçe eskimeye daha çok maruz kalındığına inanılmaktadır. Örgütler aynı yetenek ve becerilere sahip yaşlı çalışanlar yerine genç çalışanlara daha fazla eğitim fırsatları tanırırlar. Çünkü yaşlı çalışanlar bazı bilgi ve becerileri daha erken dönemde edindiğinden şu anki işin gereklerini yerine getiremeyeceği, güncelleme faaliyetlerini yapsalar dahi fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin yaşla birlikte azalacağı düşünülür. Bunlara ilaveten, genç çalışanların öğrenme, terfi ve daha yüksek ücret almak isteğiyle yeteneklerini geliştirme motivasyonları yüksekken yaşlı çalışanların yenilenme ve güncelleme için daha az bir motivasyona sahip olacağı düşünülmektedir (Fossum ve diğerleri, 1986). Dalton ve Thompson (1971), Arvey ve Neel (1978) yaşın eskimeyle pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu fakat Jones ve Cooper (1980) negatif yönde bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Shear ve Steger (1975) U-şekilli bir eğri ilişkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Bunlara ilave olarak Kooij, Lange, Jansen ve Dijkers'da (2008) fiziksel yaşlanmaya bağlı olarak insanların zihinsel yeteneklerinin azaldığının yeterince kanıtları olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca, çalışmaya devam etme motivasyonlarının kesinlikle azalacağı ispatlanmamıştır (Pazy, 1990; 1996). Başka bir deyişle alanyazında bu konuda fikir birliği mevcut değildir. Genelde kendine güvenen, başarı motivasyonu yüksek, kariyer beklentileri olan, geleceğe yönelik ve özerk bireylerde riskten kaçınan, kendini geliştirmek için gerekli adımları atmayan, içine kapalı bireylere göre eskime riski daha az olduğunu çalışmalar ortaya koymuştur (Kaufman, 1974; Chauhan ve Chauhan, 2009). Rong ve Grover'ın (2009) araştırmasında bireylerin hoşgörüsünün eskime üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ilgi genişliğine sahip olmanın da eskimeyi azalttığına inanıldığını bulmuştur. Bireyin ilgi alanları genişledikçe, farklı pek çok konuyla ilgilenildiğinde eskimeden kaçınılabileceğini ortaya koymuştur.

Teknik ve Teknolojik Becerilerde Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin teknik ve teknolojik becerilerde eskimelerine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30

Okul Müdürlerinin Teknik ve Teknolojik Becerilerde Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Teknik ve Teknolojik Becerilerde Eskime	Evet	Teknik ve teknolojik becerilerde eskime yaşıyorlar (K2, K5, K8) (Ö1, Ö4, Ö10)	3	3	6
		Çağın ihtiyaçlarına uygun yeterlilikte değiller (K10) (Ö3, Ö5, Ö6, Ö8)	1	4	5
		Detaylı bilgi ve öğrenme istekleri yoktur (K6, K9)	2	-	2
		Yıllanmış yöneticilerde yaşıyorlar (K3)	1	-	1
		Öğrencilerden yardım alıyorlar (K7)	1	-	1
		İş yoğunluğundan teknolojiyle ilgilenmiyorlar (Ö2)	-	1	1
	Hayır	Teknoloji ile ilgililer (Ö7, Ö9)	-	2	2
		Yöneticiler çok zorlanmıyor (K1)	1	-	1
		Yaşamıyorlar (K4)	1	-	1

Tablo 30’da görüldüğü gibi, kamu okullarındaki öğretmenlerin çoğunluğu (f=8) okul müdürlerinin “Teknik ve teknolojik becerilerde” eskime yaşadığını düşündüklerini ifade ederken az sayıda öğretmen (f=2) yaşamadığını belirtmişlerdir. Özel okuldaki öğretmenlerin de çoğunluğunun “Teknik ve teknolojik becerilerde” (f=8) eskime yaşadığını düşündüklerini ifade ederken az sayıda öğretmen (f=2) yaşamadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki ifadeleri şöyledir:

Büyük oranda okul müdürleri ve yöneticileri eskime yaşıyorlar. Çağın ihtiyaçlarına uygun yeterlilikte değiller (K 10).

Teknoloji çağında olduğumuz için kurslara ihtiyaç duymadan çok rahat bir şekilde bilgisayar çok da iyi ve etkili kullandıklarını söyleyebilirim. Son dönem yöneticilerin bu konularda çok da zorlandıklarını düşünmüyorum (K1).

Teknik ve teknolojik becerilerde eskime yaşanabiliyor. Kamu okullarında örneğin müdür ve yardımcılar ders programını bilgisayarda yapamıyorlar ya da akıllı tahtalarda basit program ile ilgili arızalarda bile (format atma gibi) yardımcı

olamıyor, servis çağırıyorlar ve eğitim-öğretimde aksamalara sebep oluyorlar (Ö1).

Teknik ve teknolojik açıdan okulumuzda eskime yaşanmıyor, müdürümüz bu konuda çok fazla ilgili, hatta zaman zaman bilgisayar öğretmenleri ile bile bilgi alışverişinde bulunuyor (Ö7).

Mohan'ın (1999) çalışmasında insanın bir ömür boyu gelişmeye devam ettiğini belirtilirken yaşam süresi içinde eğitimin süregelen önemli bir süreç olduğu belirtilmiştir. Bu bulguları destekler nitelikte teknolojinin hızlı gelişmesini yakalamanın önemine değinmiştir. Okul yöneticileri teknolojinin çok yoğun olarak kullanılmakta olduğu bu dönemde çağın gerisinde kalmamak için yeni gelişmeleri takip etmenin bir zorunluluk olduğunun farkında olmalıdır. Gerek kamu gerekse özel okul yöneticileri seminer, eğitim ve webinarlara katılarak günün değişen koşullarına ayak uydurabilir ve bu sayede rakiplerinden de geri kalmamış olurlar (Esen, 2011).

Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskimelerine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31

Okul Müdürlerinin Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskime	Evet	Yaşıyorlar (K7, K8) (Ö3, Ö6)	2	2	4
		Yaşlandıkça yetersiz kalıyorlar (K3, K6) (Ö1, Ö2)	2	2	4
		İletişimde çatışmalar yaşıyorlar (K9, K10) (Ö4, Ö5)	2	2	4
		Mesleki, iletişimsel anlamda ve kavramsal bakışta da yaşıyorlar (K1, K5)	2	-	2
		Hizmet içi kurslar verilebilir (K2)	1	-	1
	Hayır	Sosyal becerilerde yaşadıklarını düşünmüyorum (K4) (Ö7, Ö8, Ö9)	1	3	4
		Kavramsal bakışta da yaşamıyorlar (Ö10)	-	1	1

Tablo 31’de görüldüğü gibi kamu okullarındaki öğretmenlerin çoğunluğu (f=9) okul müdürlerinin “Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta” eskime yaşadığını düşündüklerini belirtirken az sayıda öğretmen (f=1) yaşamadığını ifade etmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenlerin de çoğunluğunun “Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta” (f=6) eskime yaşadığını düşündüklerini belirtirken daha az sayıda öğretmen (f=4) yaşamadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki ifadeleri şöyledir:

Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta da eskime yaşıyorlar (K8).

Evet, Müdürler ve öğrenciler arasında iletişimde çatışmalar görülüyor. Müdürler öğrencilerin algıladıkları pencereden pek bakamıyorlar. Yönetici daha çok okulu geliştirme yönünde değil mevcut düzeni koruma yönünde hareket ediyor (K9).

Sosyal becerilerde yaşadıklarını düşünmüyorum (K 4).

Yöneticilerin zamanla kendilerini insan ilişkilerinden çekmesi sonucu öğretmen ve öğrencilerle iletişim kuramıyorlar. Müdürler kendilerini alt seviyedeki arkadaşlardan soyutlayarak kendini yukarıda görmeyi olumlu olarak değerlendiriyorlar, bu da onları eskimeye götürüyor (Ö1).

Yaşıyorlardır. Kuşak çatışması yaşıyorlar. Şu anki nesil çok çok farklı. Bizlerle bile aramızda farklar varken eskilerle çok farkın olması doğal (Ö4).

Okul yöneticileri yaşam boyu öğrenme felsefesini benimseyerek kişisel beceri ve gelişim yoluyla kendilerini güncel tutmalı, güncelleme fırsatları aramalı, kendilerini daha fazla geliştirecek örgüt atmosferi oluşturmalıdır. Alanyazında bu görüşü kısmen destekler nitelikte Haas’ın (1987) çalışmasında profesyonel toplantılara ve meslek derneklerine katılımın ve üye olmanın önemli olduğu bulunmuştur.

Teknik ve Teknolojik Becerilerde, Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimeye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin teknik ve teknolojik becerilerde, sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskimelerine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri özet tablo şeklinde Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32

Okul Müdürlerinin Teknik ve Teknolojik Becerilerde, Sosyal Becerilerde ve Kavramsal Bakışta Eskimelerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Size göre okul müdürü;	a. Teknik ve teknolojik becerilerde eskime yaşıyorlar mı?	Evet (K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10) (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö10)	8	8	16
		Hayır (K1, K4) (Ö7, Ö9)	2	2	4
	b. Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskime yaşıyorlar mı?	Evet (K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10) (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6)	9	6	15
		Hayır (K4) (Ö7, Ö8, Ö9, Ö10)	1	4	5
	Örnekler vererek açıklayabilir misiniz?				

Tablo 32’de görüldüğü gibi hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin çoğunluğu (f=8) okul müdürlerinin “Teknik ve teknolojik becerilerde” eskime yaşadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Kamu okullarındaki öğretmenlerin (f=9) çoğunluğu da özel okullardaki öğretmenlerin (f=6) görece çoğunluğu da “Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta” eskime yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Mortlock (2005) yöneticilerin sorumluluk üstlenmelerini, gerekli olan hem teknik ve teknolojik hem de sosyal bilgi ve becerilere sahip olmaları gerektiğini eğer bunları yapmazlarsa yöneticiler ve örgütlerinin eskimeden kaçmasının imkânsız olacağını belirtmiştir. Martin’in (1999) yazısında yeniliğin eskime yarattığına değinerek değişimi yönetmenin basitçe korkuların, belirsizliklerin şüphelerin yönetimi olduğunu ifade etmiş, değişimi pozitif yöne itme gücünün yöneticinin sosyal ve teknolojik becerilerde kendini yetiştirmiş olmasında olduğunu belirtmiştir. Ayrıca teknolojideki gelişmelerle doğru orantılı olarak örgütlerdeki iletişimin niteliği ve niceliği değişmektedir. Sosyal ağ ve internet, anlık mesajlaşma, elektronik posta, video konferanslar, webinarlar ve sunum slaytları kullanılarak yapılan örgütlerdeki iletişimlerde teknolojinin etkisi görülmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu bağlamda okul yöneticisinin hem teknik teknolojik hem de sosyal becerilerde eskime yaşamaması için çağın gereklerini iyi takip etmesi gerektiği söylenebilir.

Eskimenin Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin eskimesinin nedenlerine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 33

Okul Müdürlerinin Eskimesinin Nedenlerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Yönetici Eskimesinin Nedenleri	Kişisel	Alanları ile ilgili gelişmeleri takip etmemek (K1, K2, K5, K6, K8) (Ö1, Ö3, Ö9)	5	3	17
		Rehavete kapılmak (K3) (Ö2, Ö4, Ö5, Ö10)	1	4	
		Tükenmişlik, motivasyonun azalması (Ö6, Ö7, Ö8)	-	3	
		Kendini geliştirmenin kattığı olumlu etkiyi bilmemek (K7)	1	-	
	Örgütsel	Makamın getirdiği rehavet (K3, K8) (Ö5)	2	1	6
		Liyakate bağlı olmayan atamalar (K4, K9)	2	-	
		Gerekli desteğin yapılmaması, engellemelerle karşılaşılması (Ö6)	-	1	
	Diğer	Ekonomik durumları nedeniyle başka işlerle ilgilendiklerinden eskirler (K6) (Ö5, Ö6)	1	2	5
		Her şeyin eskidiği gibi yönetici de eskir (K1)	1	-	
		Ekip çalışması yapmadıklarından eskirler (K9)	1	-	
	Çevresel	Okumayan bir toplum, emeksiz bir yerlere gelme çabası (K7)	1	-	3
		Çevresel faktörlerin desteklememesi (Ö1)	-	1	
		Siyasal yapıya bağımlı hissetme (K10)	1	-	

Tablo 33’de görüldüğü gibi yönetici eskimesinin nedenleri “kişisel”, “örgütsel”, “çevresel” ve “diğer” olmak üzere dört ana başlık altında incelenmiştir. Buna göre, kamu ve özel okullardaki öğretmenler tarafından okul müdürünün eskimesinin nedeninin en çok “Kişisel” (f=17), ikinci olarak “Örgütsel” (f=6) ile “Diğer” (f=5) olduğu ve çevresel (f=3) nedenlerin de daha az olduğu belirlenmiştir.

“Kişisel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde en fazla “Alanları ile ilgili gelişmeleri takip edememek” (f=5) alt kategorisinde görüş belirtilirken

“Rehavete kapılmak ” (f=1) ve “Kendini geliştirmenin kattığı olumlu etkiyi bilmemek” (f=1) alt kategorilerinde az sayıda öğretmen görüş bildirmiştir. “Kişisel” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde en fazla “Rehavete kapılmak” (f=4) alt kategorisinde görüş belirtilirken “Alanları ile ilgili gelişmeleri takip edememek” (f=3) ve “Tükenmişlik ve motivasyonun azalması” (f=3) alt kategorilerinde daha az sayıda öğretmen görüş bildirmiştir.

“Örgütsel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler “Makamın getirdiğı rehavet” (f=2) ve “Liyakate bağı olmayan atamalar” (f=2) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir. “Örgütsel” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin “makamın getirdiğı rehavet” (f=1) ve “Gerekli desteğın yapılmaması, engellerle karşılaşılması” (f=1) alt kategorisinde görüşlerini belirttikleri görölmektedir.

“Diğeri” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler “Ekonomik durumları nedeniyle başka işlerle ilgilendiklerinden eskirler” (f=1), “Her şeyin eskidiğı gibi yönetici de eskir” (f=1) ve “Ekip çalışması yapmadıklarından eskirler” (f=1) alt kategorilerinde görüş belirtmişlerdir. “Diğeri” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin “Ekonomik durumları nedeniyle başka işlerle ilgilendiklerinden eskirler” (f=1) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir.

“Çevresel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler “Okumayan bir toplum, emeksiz bir yerlere gelme çabası” (f=1) ve “Siyasal yapıya bağımlı hissetme” (f=1) alt kategorilerinde düşüncelerini dile getirmişlerdir. “Diğeri” kategorisinde özel okullardaki öğretmenler “Çevresel faktörlerin desteklemesi” (f=1) alt kategorisinde fikir bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin bu konudaki ifadeleri şöyledir:

Sürekli yayınların takibini yapmalılar, nerede nasıl bir deney yapılmış, nasıl sonuçlar alınmış. Kendi alanımızda neler oluyor onları takip edelim. Alalım, uygulayalım. Bu alanlarımız eksik bence. Bunların sonucunda da otomatikman eskime geliyor zaten (K2).

Güç zehirlenmesi diye adlandırıyorum. Bulundukları ortamın rahatlığına alışıyorlar, konfor alanlarını terk etmek istemiyorlar, var olan sistemin rahatlığını sürdürmeyi istiyorlar ve özellikle alışkanlıklarından vazgeçmek (K3).

Toplum olarak çok okuyan, yeniliklere açık bir toplum değıliz. Emeksiz bir yerlere gelmeyi isteyen pek çok kişinin olduğunu ve bunun da toplumsal bir yara olduğunu düşünüyorum. Kendini geliştirmenin hazzında değıller. Dünyaya farklı bakmanın tadını bilmiyorlar (K7).

Yöneticiler makamlarında görüyorlar hep kendilerini ve bulundukları makamı terk etmeyeceklerini düşündüklerinden kendilerini geliştirme ihtiyacı hissetmiyorlar (K8).

Siyasal yapının eğitim üzerindeki kesin egemenlik kurma ilişkisidir. Yönetici kendisini siyasal yapıya bağımlı hissettiğinden geliştirme ihtiyacı duymaz onun kurallarına göre hareket eder. Bu da eskimenin temel nedenidir. Yoksa bireyin kendini geliştirme niyeti olsa bile buna izin verilmez (K10).

Son dönemlere baktığımızda liyakate bağlı atama olmaması yönetici eskimesinde çok büyük bir etken diye düşünüyorum. Denetim mekanizmasının gerçekten objektif yapılmaması da bence en önemli etkenlerden bir tanesi. Denetim sonucunda görülen aksaklıklara ilişkin bir şekilde geri dönüt verilmemesi ya da bu aksaklıkların sorumluluğunun yöneticinin üstlenmesinin sağlanmaması (K4).

Tembellik olabilir. Yenilikleri takip etmek için biraz enerji gerekiyor. Vakit ayırmak gerekiyor. Adamsendecilik de neden olabilir (Ö10).

Alışkanlıkları sürdürme gibi bir durum olabiliyor hepimizde. Çok fazla sorun yaşanan durumlarda eskiyi sürdürme daha kolay olabilir. (Ö9).

Bizde yöneticilik sanki en üst nokta gibi görülüyor. Bu noktaya gelenler artık burada durulmalı diyorlar. Kendilerini yenilemiyorlar (Ö2).

Nitel araştırma sonuçları da alanyazında belirlenen nedenlerle örtüşmektedir. Güncellenmenin ve eskimenin bir kişilik meselesi olduğunu belirtmektedir (Pazy, 1996). Zamanla bilgi, beceri ve kabiliyetlerdeki azalmalar pek çok alanda eskimleri doğuracaktır (Fossum vd., 1986). Karakılçık'a (2004) göre; eskimenin kişisel nedenleri; kendini geliştiremeyen, eskimişliğe elverişli olan ve eskimişliğe eğilimli bir karakter yapısı taşıyan, okumayan ve yeniliklere uyum sağlayamayan yöneticiler hızlı eskir. Chauhan ve Chauhan (2009) eskimenin kişisel nedenlerini değişim bilincinin eksikliği, güven eksikliği, eskimişliğin kabul edilmemesi, süreklilik olmaması ve değişime karşı direnç olarak belirtmiştir. Başaran (2004) ise kişisel alandaki yönetici eskimesinin nedenlerini; yöneticinin zamanla motivasyonunun azalması, davranışlarının katılaşması öğrenmeye karşı tutumunun olumsuzlaşması, kalıplaşmanın olması sebebiyle eskimesi olarak sıralamaktadır. Alanyazında farklı eskime nedenleri öne sürüldüğü ve bunların araştırmanın sonuçları ile de örtüştüğü söylenebilir.

Karakılçık (2004) yöneticinin başlangıç safhasında yeterli olsa da rehavete kapılıp niteliğini geliştiremezse kısa bir süre sonra eskiyeceğini ifade etmiştir. Türkiye'de 1998 yılından beri yöneticilerin atama ve görevlendirmesiyle ilgili yönetmeliklerde sık sık değişiklikler yapılmıştır bu da eğitimin niteliğinin düşmesine neden olmuştur. Bu durum kamu okullarının özel okullara oranla kan kaybetmesinin, okulun niteliğinin olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Veliler kamu okullarında kalitenin, niteliğin düştüğü algısıyla çare aramak için özel okullara yönelebilmektedirler. Yöneticilerin ihtiyaç hissettikleri yeterlilikler eğitim yoluyla kazandırılabilirdiğinden eğitim faaliyetlerine daha fazla önem vererek okul müdürleri

daha nitelikli yetiştirilebilir. Nitelikli okul yöneticileri okulun niteliğini okulun ufkunu açarak arttırabilecektir. Okul yöneticilerinin lisansüstü eğitimlerinin mesleki alandaki gelişimlerine olumlu yönde katkı sağladığı, okul müdürlüğünün bir meslek haline gelmesi yönünde öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca eğitim yönetimi alanında doktora eğitimi veya uzmanlık alan kişilerin okul müdürlüklerine doğrudan atanmalarına yönelik bulgu ve önerilerin bulunduğu çalışmalar yer almaktadır (Turhan ve Yaraş, 2013; Işık, 2003; Cemaloğlu, 2005).

Okul müdürlerinin eğitimleri sürekli olarak devam ettirilmelidir (Turhan ve Karabatak, 2015). Balcı (2014b) okul müdürlerinden beklenen rolleri; büyük resmi görebilme, okulun yaşam boyu öğrenmenin bir parçası olmasını sağlama, okulu geliştirebilme, stratejik planlama kapasitesine sahip olma olarak nitelendirmiştir. Belirtilen bu hususlar kısa zaman içerisinde ölçülemeyeceğinden, okul müdürleri müdür yardımcılığı yetiştirme aşaması da kullanılarak daha uzun bir değerlendirme sürecine tutulmalıdır.

Elde edilen nitel veriler Karakılçık (2004) ile paralellik göstermektedir. Karakılçık (2004) ülke yönetim sisteminin ve vatandaşların tutum ve yaklaşımlarının eskimeyi arttırabildiğini, bunlara ilave olarak mesleki dayanışmanın olmamasının, örgütlenme sıkıntılarının, ücret yetersizliğinin, geçim sıkıntısının, ekonomik problemlerin de yöneticinin eskimesine neden olabildiğini belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin kendisini geliştirmesinde okumak, alanyazını takip etmek, günceli yakalamak önemli olmakta ve okulun yenileşmesini etkilemektedir. Bunun yanı sıra Karakılçık'ın (2004) çevresel nedenleri, araştırmanın nitel bulgularıyla örtüşmektedir. Zaman zaman yerel ya da ulusal siyasal güç odakları yöneticileri etkileyerek isteklerinin gerçekleşmesini bekleyebilirler. Çoğunlukla üst makamlara yükselme ve ekonomik çıkar beklentisi içeren bu baskı ve etkilere direnemeyen yöneticilerin eskimesi kaçınılmazdır. Ayrıca, yöneticilere genellikle yöneticinin yakın (eş-dost) çevresinden baskı ve etkilemeler yapılmaya çalışılabilir. Yöneticilerin bu baskılara direnmesi beklenir fakat bazı yöneticiler bu baskılara boyun eğip hatalar yapabilirler. Çevreden gelen baskılara direnen yöneticiler de memnuniyetle karşılanmazlar böylece her iki şartta yöneticiyi eskitir (Karakılçık, 2004).

Gelecekte görev alacak okul müdürleri; vizyoner ve sembolik liderlik, öğretim liderliği, değişim, toplumsal ilişkiler ve program geliştirme konularında yetiştirilmelidir. Görevde olan okul müdürleri ise söz konusu alanlarla ilgili olarak yetkinlikleri hizmet içi eğitim seminerlerine katılımları sağlanarak arttırılmalıdır (Gündüz ve Balyer, 2013).

Eskimemek (Eskimişlikten Korunmak) İçin Neler Yapılması Gerektiğine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin eskimemek (eskimişlikten korunmak) için neler yapması gerektiğine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 34’de gösterilmektedir.

Tablo 34

Okul Müdürlerinin Eskimemek (Eskimişlikten Korunmak) İçin Neler Yapması Gerektiğine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f* (Kamu)	f* (Özel)	f (Toplam)
Eskimemek (Eskimişlikten Korunmak) için Yapılacaklar	Akademik	Sürekli bir yayın ve bilim dünyasını takip etmeli (K1, K2, K5, K7, K9) (Ö2, Ö4, Ö7, Ö9)	5	4	18
		Eğitim desteği almalı (K1, K3, K6) (Ö2)	3	1	
		Teknoloji alanında yardım almalı ve okumalı (K2, K3, K9) (Ö1)	3	1	
		Yüksek lisans ve doktora yapmalı (K1)	1	-	
	Kişisel	Yeniliğe açık olmalı (K3) (Ö1, Ö4)	1	2	13
		Mesleğini sevmeli (K7) (Ö5, Ö8)	1	2	
		Çevresiyle iletişimi iyi olmalı (K8) (Ö2, Ö7)	1	2	
		Çok okumalı (K9) (Ö1)	1	1	
		Empati kurabilmeli (K2)	1	-	
		Sempozyum ve bilimsel toplantıları desteklemeli (Ö10)	-	1	
	Çevresel/ Örgütsel	Liyakate dayalı atama ve rotasyon yapılmalı (K4, K6) (Ö2)	2	1	7
		Yöneticiler çevreye karşı duyarlı olmalı (K8) (Ö9)	1	1	
		Engellemelerin kaldırılması ve kaygıların azaltılması (Ö6)	-	1	
		Hiyerarşide esnek olunmalı (K10)	1	-	

* Bazı katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.

Tablo 34’de görüldüğü gibi yönetici eskimesinin nedenleri “Akademik”, “Kişisel” ve “Çevresel/Örgütsel” olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. Buna göre, kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürünün eskimemesi için yapılacakların en çok “Akademik” (f=18), ikinci olarak “Kişisel” (f=13) kategorisinde olduğu ve “Çevresel/Örgütsel” (f=7) kategorisinde daha az olduğu belirlenmiştir.

“Akademik” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde en fazla “Sürekli bir yayın ve bilim dünyasını takip etmeli” (f=5) alt kategorisinde görüş belirtirken ikinci sırada “Eğitim desteği almalı” (f=3) ve “Teknoloji alanında yardım almalı ve okumalı” (f=3) alt kategorilerinde öğretmenler görüş belirtmiştir. “Yüksek lisans ve doktora yapmalı” (f=1) alt kategorisinde çok az sayıda öğretmen görüş ifade etmiştir. “Akademik” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde de en fazla “Sürekli bir yayın ve bilim dünyasını takip etmeli” (f=5) alt kategorisinde görüş belirtirken “Eğitim desteği almalı” (f=1) ve “Teknoloji alanında yardım almalı ve okumalı” (f=1) alt kategorilerinde az sayıda öğretmen görüş belirtmiştir.

“Kişisel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde “Yeniliğe açık olmalı” (f=1), “Mesleğini sevmeli” (f=1), “Çevresiyle iletişimi iyi olmalı” (f=1), “Çok okumalı” (f=1), “Empati kurabilmeli” (f=1) alt kategorilerinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Kişisel” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde “Yeniliğe açık olmalı” (f=2), “Mesleğini sevmeli” (f=2), “Çevresiyle iletişimi iyi olmalı” (f=2), “Çok okumalı” (f=1), “Sempozyum ve bilimsel toplantıları desteklemeli” (f=1) alt kategorilerinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

“Çevresel/Örgütsel” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde “Liyakate dayalı atama ve rotasyon yapılmalı” (f=2), “Yöneticiler çevreye karşı duyarlı olmalı” (f=1) ve “Hiyerarşide esnek olunmalı” (f=1) alt kategorilerinde görüş bildirmişlerdir. “Çevresel/Örgütsel” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde “Liyakate dayalı atama ve rotasyon yapılmalı” (f=1), “Yöneticiler çevreye karşı duyarlı olmalı” (f=1) ve “Engellemelerin kaldırılması ve kaygıların azaltılması” (f=1) alt kategorilerinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Birincisi sürekli bir yayın takip etmeli. Eğitim alanında, kendi branşında takip etmeli, bilim dünyasında takip etmeli etrafındakilerden teknoloji alanında yardım almalı. Yöneticilik makamlarına gelince eksikliğini bir kursta tamamlamak sanki bir ayıpmış gibi geliyor. İletişim, karşısındakilerin dilinden anlayabilmek gibi hususlara eğilmek gerekiyor bence (K2).

Bilgi ve teknoloji düzeyinde sürekli yeniliğe açık olması gerekiyor. Ayrıca eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca sosyal yönden eskimemeleri için psikolojik, insan diyaloglarına yönelik eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum. Teknolojik olarak zaten ulaşabileceği her şey mevcut (K3).

Atama yapılırken liyakate dayalı bir atama yapılmalı. Yönetici üzerinde denetim mekanizması olmalı. Yöneticiler arasında yer değiştirme de olmalı (rotasyon olmalı) (K4).

Özellikle yöneticinin bol bol okuması gerekiyor. Teknolojik açıdan da okuması gerekir. Biz öğretmenlerin de kendisini geliştirmesi gerekiyor ama yöneticinin bizden daha fazla okuması ve kendini geliştirmesi gerekiyor. Çoğu konuya hâkim olması gerekir ki görevini layıkıyla yerine getirebilsin (K 9).

Önce mesleği sevmek önemli. Mesleğini seven insanlar, eğitimin içinde olmak isteyen insanlar öncelikle müdür olmalı. Müdürlüğü bir görev gibi görmemek kendini olayın içinde görmek isteyen insanlar müdür olmalı. Biraz da karakter meselesi. Kimisi maaş almak için, kimisi fark yaratmak için, kendinden bir değer katmak için bu işi yapar (Ö8).

Yukarıdaki akademik kategorisindeki veriler değerlendirildiğinde araştırmalar kişilerin eğitim seviyelerinin iyileştirilmesinin eskimeyi yavaşlattığı ve azalttığını belirlemiştir (Dalton ve Thompson, 1971; Shearer ve Steger, 1975). Bu bağlamda, daha yüksek eğitim seviyesindeki bireyler yeni bilgi ve teknolojileri daha etkili öğrenmeye, büyüme ve gelişmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Fossum vd., 1986). Araştırmanın bulguları Murillo'nın (2011) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Murillo (2011) yayınlanan insan sermayesinin eskimesini incelediği çalışmasında yöneticiler teknolojik gelişmelerle yüzleşerek yeteneklerini değişen dünya koşullarına uyarlayabilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin eskimeyi göz ardı etmeden eğitim programlarına katılarak kendilerini güncellemelerinin önemini de vurgulamaktadır. Ayrıca Mohan ve Chauhan (1999) çalışmasında 100 yöneticiye eskime ölçeği uygulanmış daha sonra deneklere bir ay boyunca birtakım davranışsal müdahalelerde bulunulmuş ve yine aynı ölçekle test edilmiştir. Araştırmanın bulguları eğitim ve öğretim yoluyla yöneticilerde güncelleme faaliyetlerinin yapılabileceğini göstermiştir. Yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim ve geliştirme programları faydalanılabilecek önemli bir araçtır. Bu alandaki gelişme ancak yöneticilerin eğitim ve geliştirme çabalarına katılım sağlamaları ile mümkün olabilir. Okulların uygulayacağı geliştirme programları yöneticilerin başarısızlık, eskime ve daha birçok olumsuz durumla mücadele edebilmesinde önemlidir (Baransel, 1988). Akat'a (1983) göre, örgütlerin yöneticileri geliştirme yönündeki teşvikleri, liyakatli kariyer geliştirme sistemi kurmaları, eğitimleri ve geliştirme programlarını zorunlu hale getirmeleri yöneticinin eskimesini önleyecektir.

Araştırmanın kişisel kategorisindeki bulguları Jones ve Cooper'ın (1980) yaptığı araştırma ile benzerlik göstermektedir. Yöneticinin eskimesinde güncelleme faaliyetlerine katılımın kendi başına yönetilmesinin ve olumlu yönelime sahip olmanın önemli olduğunu belirtmiştir. En çok kullanılan faaliyetlerin kitap/ dergi okumak, seminer ve konferanslara katılmak ve iş başında problem çözmek olduğunu araştırmada tespit etmiştir. Ayrıca eskimemek için sadece kurslara, seminerlere ve

çalışmaya katılmanın yeterli olmayacağını belirtip bunun bir hayat boyu öğrenme meselesi olduğunu belirtmiştir. Shearer ve Steger (1975) eskime ile mücadele etmek için farklı kişisel özelliklerin eskimede etkili olduğunu ve önlemedeki rolünü belirtmiş ve yöneticinin eskimenin farkında olması ve yeni fikir, yöntem ve tekniklerin uygulaması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Aslan'ın (2018) araştırmasının sonuçlarında da okul yöneticisinin eskimişlikten korunması için kendini sürekli yetiştirmesi, çeşitli hizmet içi eğitim ve seminerlere katılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Gülhan'ın (2006) araştırmasının sonuçlarında mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin görevlerinde eskimemek için tedbir almadıkları tespit edilmiştir.

Çevresel/Örgütsel kategorideki bulgulara göre okul yöneticilerinin atama sürecinin liyakatli bir şekilde gerçekleştirilmesinin gerekliliği araştırmanın sonuçlarında da vurgulanmıştır. Gök (2019) araştırmasında yöneticilik makamının işin ustası olanlara verilmesini belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticiliğin profesyonel bir iş olarak görülmesiyle gerekli eğitimlerin verilerek geliştirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin liyakat sahibi olmasının okul iklimini olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Yıldırım (2013) araştırmasında liyakat sahibi kişilerin atanmasının ve kayırmacılıkların yapılmamasının gerekliliğini belirtmiştir.

Okul yöneticisinin kendisini sürekli yenileştirme gayreti içerisinde olması ve eskiyip eskimediğini bilmesi eskimişlikten korunmasını sağlar. Birçok yönetici eskimişliklerinin farkına varamazlar, çünkü gün içerisinde yoğun bir şekilde günlük işlerle uğraşmaktadırlar. Bazı yöneticiler ise kendilerinin eskimişliklerinin farkına varsalar bile kendilerini yenileştirmeye üşenirler, bu yönetici grubu farklı savunma davranışlarıyla yönetsel güçlerini de kullanarak eskimişliklerini kapatmaya çalışırlar. İnsanın topluma, çalıştığı örgüte, ailesine ve kendisine karşı görevlerini yapmak ve haklarını kullanabilmek için kişinin kendisini tanıması onun en önemli sorumluluğudur (Başaran, 2004). Grover ve Grover (2015) makalesinde öngörülebilir alanlarda ortaya çıkan eskimenin yanında öngörülemeyen alanlardaki eskimeyle de yöneticilerin hazırlıklı olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Okul Yöneticilerinin Eskimesine İlişkin Nicel ve Nitel Bulguların-Karşılaştırılması

Araştırmanın yönetici eskimişliğine ilişkin nitel ve nicel bulguları karşılaştırıldığında; nitel ve nicel araştırma sonuçlarının genelinin birbirine paralellik gösterdiği görülmektedir. Teknik ve teknoloji boyutuna ilişkin nicel araştırmanın

sonuçlarında hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin yüksek düzeyde ve düşük düzeyde Tablo 21’de görüldüğü üzere katılım gösterdikleri maddelerin çoğunluğunda görüş birliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Teknik ve Teknoloji boyutuna ilişkin nitel araştırmanın bulgularında kamu ve özel okul öğretmenlerinin görüşlerinde teknik ve teknolojik becerilerde de okul müdürünün eskime yaşadığı konusunda görüş birliğinde oldukları Tablo 30’da görülmektedir. Sosyal ve kavramsal beceri faktörüne ilişkin nicel araştırmada kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler birbirinden farklılık gösterirken, düşük düzeyde katılım gösterdikleri maddeler hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenler tarafından Tablo 22’de benzerlik göstermektedir. Nitel araştırma sonuçlarında da hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskime yaşadıkları Tablo 31’de görülmektedir.

Araştırma nicel bulgularında öğretmenlerin görüşleri bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre kamu okullarında okul yöneticilerinin sosyal ve kavramsal beceri boyutundaki eskimişlik düzeyleri Tablo 23’de, çalışma süresi değişkenine göre kamu okullarında teknik ve teknoloji ile sosyal ve kavramsal boyutunda 10-13 yıl çalışma süresinde Tablo 26’da farklılaştığı görülmektedir. Araştırma sonucunda ulaşılan Tablo 27’deki nicel veriler Tablo 29’daki nitel verileri destekler niteliktedir. Tablo 27’de elde edilen nicel verilerin sonuçlarına göre kamu okullarındaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin teknik ve teknoloji becerilerindeki ile sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskimişlik düzeylerinin özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca, araştırmanın nicel sonuçlarında kamu okulundaki öğretmenler okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyini özel okuldaki öğretmenlere göre Tablo 27’de görüldüğü üzere daha yüksek olarak değerlendirmektedir.

Araştırmanın nitel bulgularında da okul müdürlerinin eskimeyi teknik teknolojik, insan ilişkileri ve kişisel alanlarda yaşadıkları bulgusuna Tablo 29’da görüldüğü üzere ulaşılmıştır. Nitel ve nicel veriler karşılaştırıldığında birbirleri ile örtüşmektedir. Bunun dışındaki değişkenler açısından (mezun olunan fakülte ve kıdem) öğretmenlerin görüşlerinin benzeştiği görülmektedir. Nitel araştırmanın sonuçlarına göre hem kamu hem özel okullardaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin eskimişlik düzeyinin en çok Teknik ve Teknolojik beceriler boyutunda olduğu Tablo 32’de görülmektedir. Araştırmanın nitel bulgularında gerek özel gerekse kamu okul yöneticilerinin eskimesinin “kişisel” eskime alanlarında en çok etkili olduğu Tablo 33’de görülmektedir. Kamu ve

özel okullardaki öğretmenler okul müdürünün eskimemesi için yapılacakların Tablo 34’de görüldüğü üzere en çok “akademik” alanda, sürekli bir yayın ve bilim dünyasını takip ederek olduğunu belirtmektedir. Özetle; araştırmadan elde edilen nitel ve nicel bulguların ışığında sonuçların birbiriyle paralellik gösterdiği ve örtüştüğü söylenebilir.

Okulların Yenileşme Düzeylerine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okulların yenileşme düzeylerini belirlemek için kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği’nin yapı, süreç ve insan ile teknoloji boyutlarına ve ölçek toplam puanlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen betimsel istatistikler ile Okul Yenileşmesi Ölçeği puanlarının çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması aşağıda gösterilmektedir.

Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı, Süreç ve İnsan Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikleri

Okul Yenileşmesi Ölçeği yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin olarak elde edilen betimsel istatistikler Tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35

Okul Yenileşmesi Ölçeği “Yapı, Süreç ve İnsan” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Yapı, Süreç ve İnsan	1. Yenileşmeyle ilgili kararlara çalışanların katılımı sağlanır.	Kamu	3.52	1.00
		Özel	3.80	1.00
	2. Yenilik, çalışanlara gerekli hizmet içi eğitimler verilerek uygulamaya konulur.	Kamu	3.44	1.01
		Özel	3.75	1.02
	3. Değişime duyarlı bir yapı oluşturulmaktadır.	Kamu	3.44	1.05
		Özel	3.85	1.09
	4. Her yöne (aşağı- yukarı- çaprazlama) bilgi akışı sağlanır.	Kamu	3.40	1.07
		Özel	3.74	1.00
	5. Yenilik, okul politikasıyla bütünleştirilir.	Kamu	3.44	1.04
		Özel	3.85	1.03
	6. Örgütsel kültür yenilikleri teşvik edicidir.	Kamu	3.44	1.03
		Özel	3.80	1.02
	7. Yenilik okulun stratejik amaçları arasında yer alır.	Kamu	3.50	0.99
		Özel	3.91	1.06
	8. Proje grupları, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi yarı özerk iş birimlerinin kurulması özendirilir.	Kamu	3.43	1.07
		Özel	3.72	1.11

(Devam ediyor)

Tablo 35 (Devam)

Okul Yenileşmesi Ölçeği “Yapı, Süreç ve İnsan” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
9. Çalışanların görüş ve düşüncelerinin dışlanmadığı, yaratıcı bir örgüt iklimi sağlanır.		Kamu	3.44	1.10
		Özel	3.75	1.13
10. Sorgulamaya önem verilir.		Kamu	3.30	1.10
		Özel	3.74	1.12
11. Yeniliğin gerektirdiği araç-gereç-kaynak seçimine özen gösterilir.		Kamu	3.54	1.04
		Özel	3.85	1.00
12. Yeniliğin okula kazandıracağı maliyet/yarar analizi yapılır.		Kamu	3.58	1.00
		Özel	4.04	0.92
13. Çalışanların yeniliğe yönelik risk almaları desteklenir.		Kamu	3.37	1.04
		Özel	3.68	1.06
14. Her türlü yenileştirme çalışmaları için çevreden (vakıf, dernek, belediye, tüzel ve özel kişilerden) destek alınır.		Kamu	3.47	1.07
		Özel	3.70	1.07
15. Yenileşme ile çalışanların değerlerinin çatışmaması için gerekli çalışmalar yapılır.		Kamu	3.37	1.01
		Özel	3.71	1.02
16. Çalışanların yenileşmeye direnmemesi için gerekli girişimlerde bulunulur.		Kamu	3.39	1.00
		Özel	3.72	1.01
17. Yeniliğin uygulanması sürecine tüm paydaşların katılımı sağlanır.		Kamu	3.40	1.02
		Özel	3.83	1.00
18. Yeniliğin uygulanmasında karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm bulunur.		Kamu	3.40	1.01
		Özel	3.85	1.03
19. Okul müdürü yeniliğin uygulanmasında liderlik eder.		Kamu	3.59	1.09
		Özel	4.08	0.98
20. Yeniliğin uygulanmasında danışman desteği verilir.		Kamu	3.32	1.09
		Özel	3.72	1.15
21. Çalışanların mesleki gelişmesine önem verilir.		Kamu	3.52	1.05
		Özel	3.84	1.10
22. Yenileşmenin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenir.		Kamu	3.43	1.08
		Özel	3.86	1.07
23. Çalışanların eleştiri ve itirazları ciddiye alınır.		Kamu	3.31	1.17
		Özel	3.64	1.12
24. Yenileşmeyi planlayanlar ile uygulayıcılar arasında etkili iletişim kurulur.		Kamu	3.39	1.05
		Özel	3.72	1.05
25. Yenilikten sorumlu kişi veya birimlerin hesap verebilir olması sağlanır.		Kamu	3.42	1.00
		Özel	3.74	1.06
26. Çalışanların yenileşme uygulamalarına ilişkin algı farklılıkları hoş görülür.		Kamu	3.37	1.07
		Özel	3.74	1.05
27. Yeniliğe götüren çaba teşvik edilir.		Kamu	3.49	1.05
		Özel	3.85	1.07
28. Çalışanlara yenilik konusunda eğitim verilir.		Kamu	3.32	1.04
		Özel	3.67	1.19
29. Yeni fikirlerin oluşması için uygun ortam yaratılır.		Kamu	3.38	1.09
		Özel	3.69	1.11
30. Değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir anlayış egemendir.		Kamu	3.38	1.09
		Özel	3.74	1.13
31. Farklılıklara karşı hoşgörü ortamı bulunmaktadır.		Kamu	3.48	1.13
		Özel	3.86	1.09
32. Ayıplanma ve cezalandırılma korkusu yerine karşılıklı destek geliştirilir.		Kamu	3.44	1.11
		Özel	3.78	1.12

Tablo 35 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenler yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin olarak, “Okul müdürü yeniliğin uygulanmasında liderlik eder.” ($\bar{X}$ =3.59) ve “Yeniliğin okula kazandıracığı maliyet/yarar analizi yapılır.” ($\bar{X}$ =3.58) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Buna karşılık, kamu okullarındaki öğretmenlerin yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin en düşük düzeyde katıldıkları maddeler ise “Sorgulamaya önem verilir.” ($\bar{X}$ =3.30) ve “Çalışanların eleştirisi ve itirazları ciddiye alınır.” ($\bar{X}$ =3.31) şeklindedir.

Tablo 35 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenler, yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin olarak, “Okul müdürü yeniliğin uygulanmasında liderlik eder.” ($\bar{X}$ =4.08), “İyi uygulamaları örnek alır.” ($\bar{X}$ =4.20) ve “Yeniliğin okula kazandıracığı maliyet/yarar analizi yapılır.” ($\bar{X}$ =4.05) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Buna karşılık, özel okullardaki öğretmenlerin yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin en düşük düzeyde katılım gösterdiği maddeler ise “Çalışanların eleştirisi ve itirazları ciddiye alınır.” ($\bar{X}$ =3.64) ve “Çalışanların yeniliğe yönelik risk almaları desteklenir.” ($\bar{X}$ =3.68) şeklindedir.

Yapı, süreç ve insan boyutuna ilişkin hem kamu hem de özel okullarda öğretmenlerin daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler ve daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri maddelerde de görüş birliğine vardıkları görülmektedir.

Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji Boyutundaki Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikleri

Okul Yenileşmesi Ölçeği teknoloji boyutuna ilişkin olarak elde edilen betimsel istatistikler Tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 36

Okul Yenileşmesi Ölçeği “ Teknoloji” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Teknoloji	33. Çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin kullanılması sağlanır.	Kamu	3.64	1.00
		Özel	3.92	1.06
	34. Okulun teknolojik donanımının güncellenmesi yapılır.	Kamu	3.63	1.02
		Özel	3.75	1.07
	35. Teknolojik olarak değişim ihtiyaçları önemsendir.	Kamu	3.62	1.04
		Özel	3.77	1.06

(Devam ediyor)

Tablo 36 (Devam)

Okul Yenileşmesi Ölçeği “ Teknoloji” Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	Kurum	$\bar{X}$	Std.S
Teknoloji	36. Teknolojinin edinilmesinde ve kullanılmasında çalışanlara gerekli destek verilir.	Kamu	3.58	1.02
		Özel	3.79	1.08
	37. Ürün eskimesinin takibi yapılır.	Kamu	3.53	1.07
		Özel	3.71	1.09
	38. Bilgi ve teknoloji açık bir şekilde paylaşılır.	Kamu	3.62	1.06
		Özel	3.97	1.06

Tablo 36 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenler, teknoloji boyutuna ilişkin olarak, “Çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin kullanılması sağlanır.” ($\bar{X}$ =3.64), ve “Okulun teknolojik donanımının güncellenmesi yapılır.” ($\bar{X}$ =3.63) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Buna karşılık, kamu okullarındaki öğretmenlerin teknolojik boyutuna ilişkin en düşük düzeyde katıldıkları maddeler ise “Ürün eskimesinin takibi yapılır.” ($\bar{X}$ =3.53) ve “Teknolojinin edinilmesinde ve kullanılmasında çalışanlara gerekli destek verilir.” ($\bar{X}$ =3.58) şeklindedir.

Tablo 36 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin teknoloji boyutuna ilişkin olarak, “Bilgi ve teknoloji açık bir şekilde paylaşılır.” ($\bar{X}$ =3.97), ve “Çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin kullanılması sağlanır.” ($\bar{X}$ =3.92) maddelerine görece daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık, özel okullardaki öğretmenlerin teknolojik boyutuna ilişkin en düşük düzeyde katıldıkları maddeler ise “Ürün eskimesinin takibi yapılır.” ($\bar{X}$ =3.71) ve “Okulun teknolojik donanımının güncellenmesi yapılır.” ($\bar{X}$ =3.75) şeklindedir.

Teknoloji boyutuna ilişkin hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler ve daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri maddelerde paralellik bulunmaktadır.

Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmada, öğretmenlerin okulların yenilik düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak için uygulanan testlerin sonuçları aşağıda tartışılmaktadır.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği boyutlarının ve toplam puanların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Elde edilen t-testi sonucu Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Kamu	Yapı/Süreç İnsan	Kadın	269	107.62	29.21	-2.16	.03*
		Erkek	132	114.18	27.01		
	Teknoloji	Kadın	269	21.38	5.61	-1.19	.23
		Erkek	132	22.09	5.55		
	Yenileşme Toplam	Kadın	269	129.01	34.04	-2.05	.04*
		Erkek	132	136.28	31.84		
Özel	Yapı/Süreç İnsan	Kadın	245	120.75	26.58	-.529	.59
		Erkek	117	122.39	29.33		
	Teknoloji	Kadın	245	22.66	5.72	-1.09	.27
		Erkek	117	23.38	5.92		
	Yenileşme Toplam	Kadın	245	143.42	31.38	-.643	.52
		Erkek	117	145.77	34.70		

* $p \leq ,05$

Tablo 37 incelendiğinde, kamu okullarındaki yapı/süreç ve insan yenileşme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(399)=-2.16$; $p \leq .05$). Ortalama puanlara bakıldığında Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=114.18$) kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=107.62$) daha yüksektir. Tablo 37’ye göre kamu okullarındaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutundan aldıkları puanları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(399)= -1.19$; $p > .05$). Tablo 37 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği’nden aldıkları toplam puanların öğretmenlerin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(399)=-2.50$; $p \leq .05$). Ayrıca puan ortalamalarına bakıldığında Okul Yenileşmesi Ölçeği genelinde erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=136.28$), kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=129.01$) daha yüksektir. Erkek öğretmenler okuldaki yenileşmeler hakkında bayan öğretmenlere

göre daha olumlu izlenimlere sahiptirler. Bayrakçı ve Eraslan'ın (2014) "Lise Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri" adlı çalışmasında cinsiyet bağlamında bir farklılaşma görülmektedir. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin daha yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin kadın öğretmenlere göre daha yeterli gördüğünü gösterecek oranda anlamlı değildir. Araştırmanın sonuçları Eroğlu Bozkurt'un (2019) araştırmasının sonuçları ile zıtlık göstermektedir. Eroğlu Bozkurt'un (2019) çalışmasında erkek ve kadın öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmenlerin okul müdürlerini daha fazla değişime duyarlı buldukları görülmektedir.

Tablo 37 incelendiğinde, özel okullardaki yapı/süreç ve insan düzeyindeki yenileşme düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(360)=-.529$; $p>.05$). Benzer olarak özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği teknoloji boyutundan aldıkları puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=-1.09$; $p>.05$). Ayrıca özel okullarda öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($t(360)=-.643$; $p>.05$). Bu sonuca paralel olarak Ömür (2014) çalışmasında cinsiyet bağlamında bir farklılaşma olmadığını belirlemiştir. Arafat (2003) örgütsel yenileşmede öğretmen tutumlarını araştırdığı çalışmasında cinsiyetin farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Karataş, Gök ve Özçetin'in (2015) ilkökul, ortaokul ve lise yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin araştırmasında, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığının tespit edildiği bulgusu ile paralellik göstermektedir. Alanyazında cinsiyet değişkenine göre bu konuda bir birliktelik söz konusu değildir.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının mezun olunan fakülte türlerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 38'de gösterilmektedir.

Tablo 38

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Mezun Olunan Fakülte Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Fakülte	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Yapı/Süreç İnsan	Eğitim	204	110.66	26.99	.38	.68	
		Fen-Edebiyat	145	108.11	30.96			
		Diğer	52	111.00	28.56			
	Teknoloji	Eğitim	204	21.64	5.41	.25	.78	
		Fen-Edebiyat	145	21.42	5.89			
		Diğer	52	22.05	5.51			
	Yenileşme Toplam	Eğitim	204	132.30	31.47	.36	.70	
		Fen-Edebiyat	145	129.54	36.23			
		Diğer	52	133.05	33.46			
Özel	Yapı/Süreç İnsan	Eğitim	114	122.42	26.71	.60	.54	
		Fen-Edebiyat	200	121.59	27.61			
		Diğer	48	117.33	28.87			
	Teknoloji	Eğitim	114	23.16	5.10	.19	.82	
		Fen-Edebiyat	200	22.81	6.14			
		Diğer	48	22.64	5.91			
	Yenileşme Toplam	Eğitim	114	145.58	30.95	.51	.60	
		Fen-Edebiyat	200	144.40	32.97			
		Diğer	48	139.97	34.12			

* $p \leq ,05$

Tablo 38 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,398)} = .38$; $p > .05$). Okulların teknolojiye ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,398)} = .25$; $p > .05$). Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanları kamu okullarındaki öğretmenlerin mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,398)} = .36$; $p > .05$).

Tablo 38 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,359)} = .60$; $p > .05$). Okulların teknolojiye ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,359)} = .19$; $p > .05$). Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanları özel okul öğretmenlerinin mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(2,359)} = .51$; $p > .05$).

Araştırmaya katılan hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerin yapı/süreç ve insan boyutu ile teknoloji boyutunda okulların yenileşme düzeyine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülteye göre değişiklik göstermemektedir. Araştırmanın bulguları

Bayrakçı ve Eraslan'ın (2014) araştırmasının sonuçlarında öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Kıdem Yılı	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Yapı/Süreç İnsan	(1)5 yıl ve altı	20	110.80	28.82	1.23	.29	
		(2)6-10 yıl	24	107.29	28.33			
		(3)11-15 yıl	39	104.25	31.75			
		(4)16-20 yıl	112	114.38	26.92			
		(5)21 yıl ve üstü	206	108.52	28.89			
	Teknoloji	(1)5 yıl ve altı	20	21.45	5.53	.54	.70	
		(2)6-10 yıl	24	20.83	5.73			
		(3)11-15 yıl	39	21.53	6.17			
		(4)16-20 yıl	112	22.24	5.22			
		(5)21 yıl ve üstü	206	21.40	5.69			
	Yenileşme Toplam	(1)5 yıl ve altı	20	132.25	33.47	1.11	.35	
		(2)6-10 yıl	24	128.12	33.29			
		(3)11-15 yıl	39	125.79	37.17			
		(4)16-20 yıl	112	136.62	31.21			
		(5)21 yıl ve üstü	206	129.93	33.90			
Özel	Yapı/Süreç İnsan	(1)5 yıl ve altı	158	120.89	29.03	2.19	.07	2<5
		(2)6-10 yıl	92	119.50	24.77			
		(3)11-15 yıl	64	124.59	26.89			
		(4)16-20 yıl	29	112.89	30.64			
		(5)21 yıl ve üstü	19	134.84	17.97			
	Teknoloji	(1)5 yıl ve altı	158	22.62	6.34	2.47	.04*	
		(2)6-10 yıl	92	22.42	5.26			
		(3)11-15 yıl	64	24.00	5.02			
		(4)16-20 yıl	29	21.55	6.07			
		(5)21 yıl ve üstü	19	25.84	4.25			
	Yenileşme Toplam	(1)5 yıl ve altı	158	143.52	34.57	2.33	.06	
		(2)6-10 yıl	92	141.92	29.27			
		(3)11-15 yıl	64	148.59	31.07			
		(4)16-20 yıl	29	134.44	35.86			
		(5)21 yıl ve üstü	19	160.68	21.35			

*p ≤ ,05

Tablo 39 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir

şekilde değişmemektedir ($F_{(4.396)}=1.23; p>.05$). Okulların teknolojideki yenileşmelerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.396)} = .54; p>.05$). Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanları kamu okullarındaki öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.396)}=1.11; p>.05$). Elde edilen bu sonuçlara göre, okulların yenileşme düzeylerine ilişkin olarak kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın sonuçları Bayrakçı ve Eraslan (2014); Öztürk (2017); Eroğlu Bozkurt (2019) , çalışmalarının bulgularında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmediği bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 39 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir ($F_{(4.357)}=2.19; p>.05$). Okulların teknolojideki yenileşmelerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(4.357)}=2.47; p\leq.05$). Ayrıca puan ortalamalarına bakıldığında Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutunda kıdem yılı 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=25.84$), kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=22.42$) daha yüksektir. Buna göre kıdem yılı 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin okulların yenileşme düzeyleri hakkındaki görüşleri kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksektir. Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanlarında özel okullardaki öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.357)}=2.33; p>.05$).

Elde edilen sonuçlara göre kıdem yılı 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin okulların yenileşme düzeylerinde teknolojinin önemine açıkça vurgu yaptığı belirlenmiştir. Kıdemi yüksek olan öğretmenler eğitimi diğer kıdem gruplarına göre daha uzun gözlemleme imkânı bulmuşlardır. Bu süre içerisinde elde ettikleri deneyimler yenileşmenin en çok teknoloji alanında olduğunu belirtmektedir. Çünkü teknolojideki hızlı gelişmeler okulları yenileşmeye zorlamıştır. Bulgularla benzer şekilde Jones, Jo ve Martin (2007) eğitim örtülerinin en önemli sorunluluklarından birinin teknoloji ile iç içe büyüyen ve çok çeşitli kanallar aracılığı ile iletişim kurabilen öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının karşılaması olacağını ileri sürmektedir. Ayrıca, Göl ve Bülbül'ün (2012) ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını tespit etmeyi hedeflediği çalışmasında, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul

yöneticilerini yenilikçi liderler olarak algıladıklarının tespit edildiği çalışma ile de örtüşmektedir.

Çobanoğlu (2006) ve Çelik (2014) de yaptıkları araştırmalarda örgütsel yenileşme alanında çalışanların meslekteki kıdemlerinin herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuçla paralellik göstermeyen araştırmalara bakıldığında Özata (2007) ve Hatipler (2014) yaptığı çalışmada ise örgütsel yenileşme alanında meslekteki kıdemin anlamlı bir farklılık olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Bu farklılığın mesleki kıdemin azaldıkça yenileşme ve değişme ile ilgili beklenti puanlarının arttığını tespit etmişlerdir. Buna neden olarak da mesleğin ilk yıllarındaki tecrübesi az olan öğretmenlerin kendilerini yenileme ihtiyaçlarını hissetmesi fakat yıllar içerisinde hissedilen yenileme ihtiyacının gün geçtikçe azalması olarak değerlendirilmesindendir.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği boyutlarının ve toplam puanlarının okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 40’da gösterilmektedir.

Tablo 40

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu	Yapı/Süreç İnsan	(1) 2-5 yıl	162	114.17	28.70	3.65	.00*	1>3
		(2) 6-9 yıl	97	109.23	27.63			
		(3) 10-13 yıl	74	99.47	27.79			
		(4) 14-18 yıl	35	108.68	31.61			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	114.12	25.10			
	Teknoloji	(1) 2-5 yıl	162	22.17	5.85	2.08	.08	
		(2) 6-9 yıl	97	21.53	5.05			
		(3) 10-13 yıl	74	20.02	5.75			
		(4) 14-18 yıl	35	22.20	6.11			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	22.09	4.39			
	Yenileşme Toplam	(1) 2-5 yıl	162	136.35	33.65	3.49	.00*	1>3
		(2) 6-9 yıl	97	130.77	31.94			
		(3) 10-13 yıl	74	119.50	32.85			
		(4) 14-18 yıl	35	130.88	37.29			
		(5) 19 yıl ve üstü	33	136.21	28.72			

(Devam ediyor)

Tablo 40 (Devam)

Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlere Göre Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Okul Türü	Boyutlar	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	Anlamlı Farklılık
Özel	Yapı/Süreç İnsan	(1) 2-5 yıl	304	120.56	27.84	.63	.64	
		(2) 6-9 yıl	35	123.60	24.68			
		(3) 10-13 yıl	16	128.06	26.91			
		(4) 14-18 yıl	1	116.00	.			
		(5) 19 yıl ve üstü	6	120.56	27.84			
	Teknoloji	(1) 2-5 yıl	304	22.75	5.87	.13	.97	
		(2) 6-9 yıl	35	23.22	4.99			
		(3) 10-13 yıl	16	24.68	5.60			
		(4) 14-18 yıl	1	16.00	.			
		(5) 19 yıl ve üstü	6	24.83	6.33			
	Yenileşme Toplam	(1) 2-5 yıl	304	143.32	33.00	.06	.99	
		(2) 6-9 yıl	35	146.82	28.34			
		(3) 10-13 yıl	16	152.75	31.19			
		(4) 14-18 yıl	1	132.00	.			
		(5) 19 yıl ve üstü	6	151.83	35.712			

* $p \leq .05$

Tablo 40 incelendiğinde, kamu okullardaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(4,396)}=3.65$; $p \leq .05$). Ayrıca puan ortalamalarına bakıldığında Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutunda okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=114.17$), çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=99.47$) daha yüksektir. Buna göre okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeyleri hakkındaki görüşleri okulundaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksektir.

Kamuda çalışan öğretmenlerden okullarındaki görev süresi 2-5 yıl olan öğretmenlerin okulun atmosferi ve okul müdürünün önceki müdürlerle kıyaslama imkânının çok yapılamaması sebebiyle yapı/süreç ve insan ile ilgili yenileşmeyi diğer çalışma süresi gruplarına göre daha yüksek ortalamayla seçtikleri düşünülmektedir.

Tablo 40 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyut puanları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4,396)}=2.08$; $p > .05$). Tablo 40 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin okulların Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanlarına ilişkin görüşleri

okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.396)}=3.49$; $p \leq .05$). Ayrıca puan ortalamalarına bakıldığında Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanlarında okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=136.35$), çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=119.50$) daha yüksektir. Buna göre okuldaki çalışma süresi 2-5 yıl olan öğretmenlerin okulların yenileşme düzeyleri hakkındaki görüşleri okulundaki çalışma süresi 10-13 yıl olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksektir.

Tablo 40 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin okulların yapı/süreç ve insan boyutu yenileşme düzeylerine ilişkin görüşleri okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.357)}=.63$; $p > .05$). Okulların teknolojideki yenileşmelerine ilişkin olarak özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.357)}=.13$; $p > .05$). Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanları özel okullardaki öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4.357)}=.06$; $p > .05$). Alanyazında yapılan çalışmalarda çalışma süresi değişkenine göre farklı çalışma sürelerinde farklılaşmalar görülmüş ve bu konuda birliktelik sağlanamamıştır.

Araştırmaya katılan kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği boyutlarının ve toplam puanların okul türüne göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini incelemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yenileşmesi Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	s.s	t	sd	p
Yapı/Süreç İnsan	Kamu	401	109.78	28.64	-5.64	761	.00*
	Özel	362	121.28	27.47			
Teknoloji	Kamu	401	21.62	5.59	-3.10	761	.00*
	Özel	362	22.90	5.79			
Yenileşme Toplam	Kamu	401	131.40	33.47	-5.34	761	.00*
	Özel	362	144.18	32.46			

* $p \leq .05$

Tablo 41 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutlarından aldıkları puanlarının okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(761)=-5.64$; $p \leq .05$).

Ortalamalara bakıldığında özel okullardaki öğretmenlerin Yapı/Süreç ve İnsan boyut puan ortalaması ($\bar{X}$ =121.28), kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşleri ortalamasından ($\bar{X}$ = 109.78) daha yüksektir.

Tablo 41 incelendiğinde, araştırmaya öğretmenlerin okul yöneticilerinin Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutuna ilişkin puanların okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(761)=-3.10;p\leq.05$). Ortalamalara bakıldığında özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin Teknoloji boyut puan ortalaması ($\bar{X}$ =22.90), kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}$ =21.62) daha yüksektir.

Tablo 41'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanlarının okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t(761)=-5.34;p\leq.05$). Ortalamalara bakıldığında özel okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puan ortalaması ($\bar{X}$ =144.18), kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}$ =131.40) daha yüksektir.

Kamu okulları ile özel okullar arasında bütçe ve harcama, okul binaları ve fiziksel durumlar, eğitimci farklılıkları, sınıf mevcutları ve derslik uygulamaları, ders uygulamaları, müfredat ve sınavlara hazırlık, veli desteği ve kayıтта farklılıklardan bahsedilebilir. Özel okullar kamu okulları ile karşılaştırıldığında çoğunluğunun özel okullarda teknolojik altyapı, sınıf donanımları ve eğitim alanları (spor salonları, kantin, yemekhane, kütüphane lavabo, bahçe) kamu okuluna göre daha modern ve iyi durumda olduğu söylenebilir. Özel okullarda her türlü teknolojik araç, gereç ve donanım bulunmaktadır. Ayrıca özel okullarda ısınma sorunu yaşanmaz ve materyal eksikleri okullarda fazlaca görülmez. Bölgesel olarak değişiklik göstermekle birlikte kamu okullarında bu tür sorunlarla fazlaca karşılaşılır. Bu tür sorunların çözülmesi beklenenden daha fazla zaman alır (Kandemir 2015). Özel okullar harcama ve yatırım kararları kendi yetkilerinde olmasından dolayı ihtiyaçlara daha hızlı cevap verebilir, oluşacak eksiklikler daha kolay ve hızlı çözüme kavuşurken kamu okullarında oluşan çözümler bürokrasi yoluyla çözülebileceği için zaman alabilir. Özel okulların bütçesi okulun sahip veya sahiplerinden karşılanırken kamu okullarının bütçesi devletin halktan topladığı vergilerden karşılanmaktadır. Özel okullar giderlerini öğrencilerin velilerinden aldıkları ücretler veya bağışlarla karşılarlar. Bu nedenle özel okullar okullarındaki yenileşme çalışmalarına daha fazla bütçe ve kaynak ayırabilmekte ve böylece yenileşmeleri kamu

okullarına göre daha hızlı olabilmektedir. Kamu okullarına göre özel okullar, velinin özel okul seçme tercihi nedeniyle rekabetçi bir yapı ile birbirleri ile yarışmak durumundadır (İnal, 2019). Doğal olarak bu rekabet ortamı da özel okullar ile kamu okulları arasında yenileşmede farklılıkları oluşturabilmektedir. Bu sonuca paralel olarak, Öztürk (2017) araştırmasında kamu okullarındaki öğretmenlerin ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerini özel okul öğretmenlerinin algılarına oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler; kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin okullarındaki yenilik yönetimlerini yeterli olarak değerlendirmektedir.

Yenilik ve Yenileşme Tanımlarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Yenilik ve yenileşmeye ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42

Yenilik ve Yenileşmeye İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Yenilik ve Yenileşme	Yenilik	Sunulan yeni imkânlar (K1, K6) (Ö5, Ö7, Ö8)	2	3	5
		Çağa uygun davranma (K4, K10) (Ö6, Ö9)	2	2	4
		Var olanın daha yeni ve ilerisinin çıkması (K3) (Ö1, Ö4, Ö10)	1	3	4
		Yeni olan birçok şey (K5, K7, K9)	3	-	3
		Yenilikleri takip etme (K2, K8) (Ö2, Ö3)	2	2	4
	Yenileşme	Kabul gören yenilikler (K1, K2, K5, K9, K10) (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö10)	5	5	10
		Yeniliklerin yaygınlaşması (K3, K8) (Ö2, Ö7)	2	2	4
		Çağa ayak uydurma (K4) (Ö6, Ö8, Ö9)	1	3	4
		Gelişme (K6, K7)	2	-	2

Tablo 42’de görüldüğü gibi yenilik ve yenileşmenin tanımları “Yenilik” ve “Yenileşme” olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Kamu okullarındaki öğretmenler yeniliği; “Yeni olan birçok şey” (f=3), “Yenilikleri takip etme” (f=2) “Sunulan yeni imkânlar” (f=2), “Çağa uygun davranma” (f=2) ve “Var olanın daha yeni ve ilerisinin çıkması” (f=1) olarak görüş belirtmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenler

yeniliği; “Sunulan yeni imkânlar” (f=3), “Var olanın daha yeni ve ilerisinin çıkması” (f=3), “Çağa uygun davranma” (f=2) ve “Yenilikleri takip etme” (f=2) olarak görüş belirtmişlerdir.

“Yenileşme” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin çoğunluğu “Kabul gören yenilikler” (f=5) olarak tanımlarken, ikinci sırada “Yeniliklerin yaygınlaşması” (f=2) ve “Gelişme” (f=2) alt kategorinde görüş belirtmişler ve “Çağa ayak uydurma” (f=1) alt kategorisinde az sayıda öğretmen görüş belirtmiştir. Özel okullardaki öğretmenlerin de çoğunluğu “Kabul gören yenilikler” (f=5) olarak tanımlarken, ikinci sırada “Çağa ayak uydurma” (f=3) alt kategorisinde görüş belirtmişler ve “Yeniliklerin yaygınlaşması” (f=2) alt kategorisinde daha az sayıda öğretmen görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Kullanıcıya sunulan yeni imkânlar (K1).

Yenilik çağın ihtiyaçlarına ve olanaklarına uygun davranma (K10).

Yenilik, var olan bir şeyin daha iyisinin daha ilerisinin çıkması (K3).

Yenileşme ise yeniliklerin yaygınlaşması (K3).

Hayatımızdaki yeni olan şeylerden kabul görenler yenileşme diye adlandırılır (K9).

Yenilik çağa ayak uydurma (Ö6).

Yenilik, var olan bir durumun üzerine farklı bir durumun gelmesi, bir dizilimin değişmesidir (Ö1).

Her yenilik yenileşme değildir, herkes her yeniliğe uyum sağlamak zorunda değildir. Yenileşme olabilmesi için herkes tarafından kavranıp kabul görmesi gerekir (Ö4).

Yeniliğin genel kabul görmesidir (Ö5).

Literatürdeki tanımlarla elde edilen bulgulardaki yenilik ve yenileşme tanımları örtüşmektedir. Yenilik, var olan bir şeyde daha olumlu yönde değişiklikler yapmak, ortaya yeni şeyler koymak olarak genel anlamda tanımlanmaktadır (Durna, 2002). Yenileşme, örgütsel amaçları çevrenin değişen gereksinimlerini karşılamak için değiştirme ve örgütün yapı işlev ve üretim süreçlerini yenide örgütlemek yani planlı ve olumlu yöndeki değişimlerdir (Başaran, 2004).

Okul Yenileşmesine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul yenileşmesine ilişkin kamu ve özel okuldaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 43’de gösterilmektedir.

Tablo 43

Okul Yenileşmesine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Okul Yenileşmesi	Bireylerin Yenileşmesiyle	Sosyal aktiviteleri artırıcı ve çalışanı mutlu edici yenilikler yapılmalı (Ö1, Ö3, Ö4)	-	3	16
		Herkes aynı yolda inanmalı ve çalışmalı (Ö8, Ö10)	-	2	
		Düşünen sorgulayan öğrenciler yetiştirmeli (Ö5, Ö6)	-	2	
		Yeniliklere uyum sağlayabilecek yapıda olmalı (K3)	1	-	
		İhtiyaçlar doğrultusunda kendini geliştirmeli (K4)	1	-	
		Yenilikleri zorluk olarak görmemeli (K7)	1	-	
		İnsan ilişkileri geliştirilmeli (K8)	1	-	
		Yöneticilerden başlanarak motivasyon sağlanmalı (K9)	1	-	
		Bireylere bağımsız hareket edebilecekleri, geliştirilebilir alanlar açılmalı (K10)	1	-	
		Yönetici kendisi karar almalı (Ö7)	-	1	
	Okul Yenileşmesi	Elektronik ve teknolojik sistemler öğrenilmeli, yenileşmeye zaman ayrılmalı, hizmet içi eğitimler verilmeli (Ö2)	-	1	8
		Hayat boyu öğrenen öğretmenler olmalı (Ö9)	-	1	
		Çalışanların kendilerinin göreve yönelik yenilenmesi (K3, K4, K8, K9)	4	-	
		Aşamalardan geçirilmiş yeniliklerin uygulanması (K1, K2)	2	-	
	İçerik Yenileşmesiyle	Eğitim ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesi (K7, K10)	2	-	13
		Kurumların kendini yenilemesi (K6, Ö6)	2	-	
		Teknolojik araçların içeriklerinin yenilenmesi (Ö4)	-	1	
		Akademik başarıyı artırıcı yenilikler yapılmalı (Ö5)	-	1	
		Teknolojik araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağını öğretilmesi (Ö8)	-	1	
Fiziki Yenileşmeyle		Fiziki ortamın iyileştirilmesi (K2, K3, K4, K6, K8) (Ö2)	5	1	8
		Teknolojik alet ve ekipman (akıllı tahtalar, tablet, rahat koltuk ve sıralar) yaygınlaştırılmalı ve çoğaltılmalı (Ö1, Ö4)	-	2	

Tablo 43’de görüldüğü gibi okul yenileşmesi “Bireylerin yenileşmesiyle”, “İçerik yenileşmesiyle” ve “Fiziki yenileşmeyle” olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. Buna göre, kamu ve özel okullardaki öğretmenler okul yenileşmesinin en çok “bireylerin yenileşmesiyle” (f=16), ikinci olarak “İçerik yenileşmesiyle” (f=13) kategorisinde olduğunu ve “Fiziki yenileşmeyle” (f=8) kategorisinde daha az olduğunu belirtmiştir. Kamu okulunda çalışan öğretmenlerin görüşlerinde en çok “İçerik yenileşmesiyle” (f=10), daha sonra “Bireylerin yenileşmesiyle” (f=6) ve “Fiziki yenileşmeyle” (f=5) şeklinde sıralanırken özel okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerinde en çok “Bireylerin yenileşmesiyle” (f=10) daha sonra “İçerik yenileşmesiyle” (f=3) ve “Fiziki yenileşmeyle” (f=3) şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

“Bireylerin yenileşmesiyle” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde “Yeniliklere uyum sağlayabilecek yapıda olmalı” (f=1), “İhtiyaçlar doğrultusunda kendini geliştirmeli” (f=1), “Yenilikleri zorluk olarak görmemeli” (f=1), “İnsan ilişkileri geliştirilmeli” (f=1), “Yöneticilerden başlanarak motivasyon sağlanmalı” (f=1), “Bireylere bağımsız hareket edebilecekleri, geliştirilebilir alanlar açılmalı” (f=1) alt kategorileri ön plana çıkmıştır. Özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde “Sosyal aktiviteleri artırıcı ve çalışanı mutlu edici yenilikler yapılmalı” (f=3), “Herkes aynı yolda inanmalı ve çalışmalı” (f=1), “Düşünen sorgulayan öğrenciler yetiştirmeli” (f=2), “Yönetici kendisi karar almalı” (f=1), “Elektronik ve teknolojik sistemler öğrenilmeli, yenileşmeye zaman ayrılmalı, hizmet içi eğitimler verilmeli” (f=1) ve “Hayat boyu öğrenen öğretmenler olmalı” alt kategorilerindeki görüşler tespit edilmiştir.

“İçerik yenileşmesiyle” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinde “Çalışanların kendilerinin göreve yönelik yenilenmesi” (f=4), “Aşamalardan geçirilmiş yeniliklerin uygulanması” (f=2), “Eğitim ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesi” (f=2) ve “Kurumların kendini yenilemesi” (f=2) alt kategorilerinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “İçerik yenileşmesiyle” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin “Teknolojik araçların içeriklerinin yenilenmesi” (f=2), “Akademik başarıyı artırıcı” (f=1) ve “Teknolojik araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağına öğretilmesi” (f=1) alt kategorilerinde görüş bildirdikleri görülmüştür.

“Fiziki Yenileşmeyle” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler “Fiziki ortamın iyileştirilmesi” (f=5) alt kategorisinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Fiziki yenileşmeyle” kategorisinde özel okullardaki öğretmenlerin “Teknolojik alet ve ekipman yaygınlaştırılmalı ve çoğaltılmalı” (f=2) ve “Fiziki ortamın iyileştirilmesi” (f=1) alt

kategorilerinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Çok köklü değişiklikler yapılması gerekir. Öncelikle fiziki yapıda zaten yetersizlikler var, 24 yıllık meslek hayatımda hiç tam olduğunu görmedim, birçok noktada eksiklikleri zaten var. Ayrıca da biz öğretmenlerin ve idarecilerin de ayrıca yenilenmesi gerekiyor bunun için. Bizlerin fikir bazında, teknoloji bazında, algı bazında yenilenmesi gerekiyor. Değişikliğe ayak uydurabilecek yapıda açık olmamız gerekiyor (K3).

Fiziki şartlardan ziyade öğrenci, öğretmen ve yöneticileri ile yenileşir (K5).

Hem fiziksel hem içerik olarak yenileşmesi gerekir. Akıllı tahtası olması, iyi bir bina olması yeterli değil. Eğitim anlamında, insan ilişkileri anlamında, içerik anlamında bir yenileşme yoksa fiziksel anlamda dört dörtlük olması yeterli değil bence (K8).

Her yenilik yenilik değil ama belli basamaklardan geçirilmiş, ölçülmüş tartılmış, okul için uygun olan yenilikler okul ortamına uygulanarak okullar yenileşebilir (K1).

Özel okullarda yöneticiye gereğinden fazla değer verilirse ve tüm alınacak kararlar noktasında her şey ona bırakılırsa her şeyin daha hızlı ilerleyeceğini düşünüyorum. Bu noktada özel okullarda problemler yaşandığını düşünüyorum. Çünkü kendi fikrince vereceği cevapları belki ılımlı belki de veremeyeceğini düşünüyorum, bu da işleyişin yavaşlamasına veya engellenmesine neden olabiliyor (Ö7).

Sadece duvarları boyayarak, en son teknoloji araç ve gereçleri donatarak değil, önce bu araç ve gereçlere ihtiyaç varsa nerede ve ne kadar ihtiyaç varsa bunları belirleyerek sonra öğretmenleri de bu aletlerin nasıl kullanacağı konusunda bilgilendirerek okul yenileşir. Bu bir ekip işi, tüm veli, öğretmen, materyalle ortak bir şekilde gelişmeyle okul yenileşir (Ö8).

Hem fiziki olarak hem de öğretmenlerimizi hayat boyu öğrenen öğretmenler olarak planlarsak okul yenileşebilir (Ö9).

Herkesin aynı yolda inanması ve çalışması gerekiyor (Ö10).

Bireylerin yenileşmesinin okul yenileşmesine olan katkısı hem kamu hem de özel okullardaki öğretmenlerce okulun yenileşmesinde en çok katkıya sahip unsur olarak ifade edilmektedir. Drucker (1993) bilgi toplumundaki bireylerin yenilikçi, öğrenmeyi öğrenmiş sorgulayıcı, yaratıcı bireyler olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde çalışan kişilerin yenileşme yönünde teşvik edilmesi, gereken durumlarda ödül sisteminin kullanılması yenilikçilik anlayışının sürdürülmesinde önemli yer almaktadır. Karar süreçlerine çalışanların katılmasında, uygun yenileşme ikliminin sağlanmasında yenileşmenin teşvik edilmesinde, işbirliğinin ve demokratik çalışma ortamının sağlanmasında okul yöneticilerinin kilit rolleri bulunmaktadır (Polatcan, 2017). Araştırmanın bulguları ile Godin (2018) bildirisinde bahsedilenler paralellik göstermektedir. Godin (2018) “Rüya çakmayı bırakın. Okullar ne içindir?” adlı

bildirisinde okulları değişime ve yenileşmeye zorlayan en önemli etmenlerden birinin de öğrenen profilinin değişmesi olduğu ve öğrenen kavramının çok büyük ölçüde değiştiğinin okulların farkında olması gerektiğini ifade etmiştir. Yeni yüzyılın eğitim anlayışında eğitim kurumlarından beklenenler değişmiş olmasına rağmen hala dünün ihtiyaçlarına göre hareket edilmesinin gelecek için büyük hatalara neden olunacağını belirtmiştir (Godin, 2018). Eğitim yöneticilerinin gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli bir role sahip olması sebebiyle yöneticilerin devamlı öğrenen, nitelikli bireyler olmaları gerekmektedir. Toplumun ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesinde yenilikçi, olayları ve sorunları tanımlayan, analiz edip çözümleyebilen, eleştirisel düşünen ve kendini geliştiren yöneticilere ihtiyaç vardır (Aydın, 2019). Eğitim örgütlerinin temel amaçlarından birisinin de vasıflı ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi olduğu düşünöldüğünde, okullardaki tutum, davranış ve becerilerin yenileşmesi önemli olmaktadır. Eğitim örgütleri nesilleri geleceğe hazırlamak için yapı, süreç ve insanda yenileşmeleri bir bütün içinde ve ivedilikle gerçekleştirmelidir (Çalık, 2003). Okullardaki yenileşmede bireylerin ve içeriğin yenileşmesinin fiziksel yenileşmeden daha önemli olduğu araştırmada bulunmuştur.

Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitimdeki yenileşme kavramının niteliğini değiştirmiştir. Eğitimde yenileşme deyince genellikle okulun gün ve saatleri, mali birtakım şartlar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayarlara ve okula dayalı eğitim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmen yeterliliklerinin artırılması gibi konular düşünölmektedir (Özdemir, 2013). Yenilikçi okulların sahip olması gereken özelliklerinden bir kaçının ise fiziksel alt yapı ve maddi kaynak olduğu araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Timuçin, 2009). Fiziki yenileşmelerin eğitim ortamının yenileşmesine katkısı olduğu gerçektir. Ancak eğitim sisteminde fiziki yenileşmelerden daha çok içerik ve bireylerin yenileşmesinin katkısının daha etkili olacağı düşünölmektedir.

Okul Yenileşmesinin Önemli Olmasının Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul yenileşmenin önemli olmasının nedenlerine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 44’de gösterilmektedir.

Tablo 44

Okul Yenileşmenin Önemli Olmasının Nedenlerine İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Okullardaki Yenileşmelerin Önemli Olmasının Nedenleri	Önemli	Nesilleri geleceğe hazırlamalı (K3, K4, K6, K8, K9, K10) (Ö2, Ö5, Ö8)	6	3	9
		Eğitim kurumları çağa ayak uydurmalı (K1, K7) (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö9, Ö10)	2	6	8
		Öğrencilere uygun öğrenme ortam ve fırsatları sunmalı (K2) (Ö7)	1	1	2

Tablo 44’de görüldüğü gibi okul yenileşmesinin önemli olmasının nedenlerine yönelik olarak kamu okullarında ve özel okullardaki öğretmenlerin bildirdikleri görüşler “Nesilleri geleceğe hazırlamalı” (f=9), “Eğitim kurumları çağa ayak uydurmalı” (f=8) ve “Öğrencilere uygun öğrenme ortam ve fırsatları sunmalı” (f=2) olmak üzere üç alt kategoride toplanmıştır. Kamu okullarındaki öğretmenler en çok “Nesilleri geleceğe hazırlamalı” (f=6), ikinci olarak “Eğitim kurumları çağa ayak uydurmalı” (f=2) ve en az da “Öğrencilere uygun öğrenme ortam ve fırsatları sunmalı” (f=1) alt kategorilerinde görüş belirtmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenler en çok “Eğitim kurumları çağa ayak uydurmalı” (f=6), ikinci olarak “Nesilleri geleceğe hazırlamalı” (f=3) ve en az da “Öğrencilere uygun öğrenme ortam ve fırsatları sunmalı” (f=1) alt kategorilerinde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Önemli. Çünkü zaman sürekli akıp gidiyor. Okullarda akan zamana ayak uydurmak zorundalar. Kuşaklar arasındaki farkların da çok azaldığı söyleniyor. Önceden 20 yıl derken şimdi 5 yıl gibi daha az bir yılın bile bir kuşak farkı yaratabildiğini görüyoruz. Çünkü her şey çok hızlı üretiliyor, bakış açıları/modalar/trendler çok çabuk değişebiliyor. Okullar da bu yeniliğe ve değişime mutlaka ayak uydurmak zorundalar (K1).

Çok önemli. Çünkü biz değişen nesillerle çalışıyoruz. Bizim materyalimiz zaten sürekli yenilenerek, değişerek geliyor. Malzemesi değişen bir kurumda her anlamda yenilik olamaması düşünülemez (K3).

Öğrenciler çok hızlı kendilerini yenileyebiliyorlar. 20 yılın sonrasında bir eskime kendiliğinden ortaya çıkıyor. 20 yıl sonrası öğretmen ve idarecinin kendini yenilemesi kişinin tamamıyla kendi çabasına kalmış durumda (K8).

Elbette önemli. Biz gençlerle çalışıyoruz, teknolojiyi takip etmediğimizde onların karşısında komik duruma düşme ihtimalimiz var. O yüzden hangi yüzyıldayız,

hangi dili konuşuyorlar, ihtiyaçları neler, hangi ortak paydadayız bunların farkına varıp kendimizi geliştirmemiz gerekiyor tabii ki (Ö8).

Yenileşmeler elbette önemli. Öğrenciler sürekli değişiyor, iletişim değişiyor. 3 yıl önceki öğrenciler şu an karşımızda yok, çok hızlı değişiyorlar. Kullandıkları kelimelerin ne anlama geldiğini bilmediğimiz durumlar oluyor (Ö5).

Dünya yenileştiği için elbette önemli (Ö3).

Eğitim örgütlerinin çevreleri zamanla değişmeyip sabit kalsaydı, becerilerin ve yeteneklerin eskimleri yaşanmasaydı, zaman bugün ile aynı kalabilseydi, okulların yenileşmesine ihtiyaç duyulmayıp yenileşmeler anlam ifade etmeyebilirdi. Fakat gelişen ve yenileşen şartlar oldukça değişken olduğundan ve diğer örgütlerle rekabet edip ayakta kalabilmek için hem bireylerin hem de kurumların güncelleme ve yenileşme çalışmalarını yapmaları çok önemli olmaktadır. Eğitim örgütleri yeniliği bir rekabet avantajı olarak kullanan, klasik yönetim anlayışından uzak, yatay iletişimi destekleyen, sınırları, kuralları koşullara göre yeniden belirleyebilen, esnek oluşumlara olanak sağlayan yapılar olarak gelişmelidir (Oktuğ, 2014). Eğitim kurumlarının yenilikçi bir altyapı ve kültüre sahip olmaları onları yeni ürün ve hizmet üretmede başarılı olmalarını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle kurumlar kendi örgütsel yapılarını ve kültürlerini yenilikleri benimsemeyi, uygulamayı kolaylaştırıcı ve motive edici şekilde düzenlemelidirler (Uzkurt, 2017). Eğitim kurumları, öğrencileri mutlu etmek ve okulda tutmak için öğretim uygulamalarını öğrencilerin ilgi, beceri ve beklentilerine uygun bir şekilde kurgulamalıdır. Çünkü sosyal medyanın etkisi ve alternatif öğrenme ortamlarının çoğalmasıyla öğrencinin okula karşı olan ilgisi her geçen gün dağılmaktadır (Schlechty, 2011). Okullardaki yenileşmeler okul yönetimini, eğitim yönetimini ve eğitim müfredatlarını kapsayan çok yönlü bir süreçtir. Sürekli gelişme ve geleceği yakalamak için yenilikçi düşünen öğrencilere ve yeni kuşaklara ihtiyacın olacağı çok açıktır (Cemaloğlu, 2021).

Bir Okulda Yapılanma, Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Bir okulda yapılanma, süreç ve insan ile ilgili yenileşmelere ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 45’de gösterilmektedir

Tablo 45

Bir Okulda Yapılanma, Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Okullarda Yapı- Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşme Önerileri	İnsan	Yeniliğe inanılmalı ve motivasyon sağlanmalı (K1, K2, K4) (Ö3, Ö4, Ö10)	3	3	25
		Öğretmenlerin bireysel gelişimleri sağlanmalı (K7, K8, K9) (Ö4, Ö9)	3	2	
		Yenileşme ihtiyacı fark edilmeli ve zaman ayrılmalı (K5, K10) (Ö6, Ö8)	2	2	
		Öğretmen; huzurlu bir ortamda, iyi bir iletişimle mutlu olmalı (Ö4, Ö5, Ö7)	-	3	
		Ekonomik kaygı ortadan kaldırılmalı (K4) (Ö6)	2	-	
		Okuma özendirilmeli ve teşvik edilmeli (Ö2, Ö6)	-	2	
		Sürekli yenilenme sağlanmalı (K3)	1	-	
		Sürekli hayat boyu öğrenen bireyler olunmalı (Ö9)	-	1	
	Yapı	Yönetici kendini sürekli güncel tutmalı (K6)	1	-	19
		Demokratik, esnek, çoklu bakış açısının olduğu bir yapı olmalı (K4, K5, K6) (Ö1, Ö3, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10)	3	6	
		Sosyal ortamlar genişletilmeli (K9, K10)	2	-	
		Mevzuattaki inisiyatif kullanma alanları genişletilmeli (K1)	1	-	
		Belgeleme süreci ve iş yükünün artırılmamalı (K2)	1	-	
		Fikirilere açık olunmalı (K3)	1	-	
		Yönetici hem eşit hem adil davranabilmeli (K8)	1	-	
		Esnek bir yapılanma olmalı, müdür iki-üç yılda değişmeli ve periyodik zamanlarda anket yapılmalı (Ö2)	-	1	
		Hoşgörülü, disiplinli bir yapı olmalı (Ö4)	-	1	
		Yenilik alt kurumlardan başlayıp gelmeli. (Ö5)	-	1	
		Huzurlu bir okul ortamı olmalı (Ö7)	-	1	

(Devam ediyor)

Tablo 45 (Devam)

Bir Okulda Yapılanma, Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Okullarda Yapı- Süreç ve İnsan ile İlgili Yenileşme Önerileri	Süreç	Herkes görevini yapmalı, yeniliğe uymalı (K8) (Ö4, Ö10)	1	2	
		Yeniliğin eğitimi verilmeli, sonra yenilik getirilmeli (K6) (Ö1, Ö6)	1	2	
		İyi iletişim halinde olmalı (Ö7, Ö9, Ö6)	-	3	
		Yapılan faaliyetlerin belgelenme zorunluluğu olmamalı (K2)	1	-	
		Süreçte insanlar destek görmeli (K3)	1	-	
		Süreç içerisindeki hak ve sorumluluklar bilinmeli (K5)	1	-	15
		Her zaman risk alınmalı ve ufuklar açık olmalı (Ö2)	-	1	
		Fikirler söylenebilmeli, sözler tutulmalı, imkânlar paylaşılmalı (Ö3)	-	1	
		Tespit yapılmalı, imkânlar belirlenmeli ve ortak kararlar alınmalı (Ö8)	-	1	

Tablo 45’de görüldüğü gibi bir okulda yapı, süreç ve insan ile ilgili yenileşme önerilerinde kamu okullarında ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde en çok “İnsan” (f=25) ile ilgili yenileşme, ikinci sırada “Yapı” (f=19) ile ilgili yenileşme ve görece daha az öneri “Süreç” (f=15) kategorisinde olduğu tespit edilmiştir.

“İnsan” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler en çok “Yeniliğe inanılmalı ve motivasyon sağlanmalı” (f=3) ve “Öğretmenlerin bireysel gelişimleri sağlanmalı” (f=3) alt kategorisi, ikinci sırada “Yenileşme ihtiyacı fark edilmeli ve zaman ayrılmalı” (f=2), “Ekonomik kaygı ortadan kaldırılmalı” (f=2) alt kategorisinde ve en az “Sürekli yenilenme sağlanmalı” (f=1) ve “Yönetici kendini sürekli güncel tutmalı” (f=1) alt kategorisinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “İnsan” kategorisinde özel okullardaki öğretmenler en çok “Yeniliğe inanılmalı ve motivasyon sağlanmalı” (f=3) ve “Öğretmen; huzurlu bir ortamda, iyi bir iletişimle mutlu olmalı” (f=3) alt kategorisi, ikinci sırada “Öğretmenlerin bireysel gelişimleri sağlanmalı” (f=2), “Yenileşme ihtiyacı fark edilmeli, zaman ayrılmalı” (f=2), “Okuma özendirilmeli ve teşvik edilmeli” (f=2) alt kategorisinde ve en az “Sürekli hayat boyu öğrenen bireyler olunmalı” (f=1) alt kategorisinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

“Yapı” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler en çok “demokratik, esnek, çoklu bakış açısının olduğu bir yapı olmalı” (f=3) alt kategorisinde, ikinci sırada “Sosyal

ortamlar genişletilmeli” (f=2) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir. En az da “Mevzuattaki inisiyatif kullanma alanları genişletilmeli” (f=1), “Belgeleme süreci ve iş yükü artırılmamalı” (f=1), “Fikirlerle açık olunmalı” (f=1), “Yönetici hem eşit hem adil davranabilmeli” (f=1) görüşlerini ifade etmişlerdir. “Yapı” kategorisinde özel okullardaki öğretmenler en çok “Demokratik, esnek, çoklu bakış açısının olduğu bir yapı olmalı” (f=6) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir. Daha az sayıda öğretmen ise “Esnek bir yapılanma olmalı, müdür iki-üç yılda değişmeli ve periyodik zamanlarda anket yapılmalı” (f=1), “Hoşgörülü, disiplinli bir yapı olmalı” (f=1), “Yenilik alt kurumlardan başlayıp gelmeli” (f=1) ve “Huzurlu bir okul ortamı olmalı” (f=1) alt kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

“Süreç” kategorisinde kamu okullarındaki öğretmenler “Herkes görevini yapmalı, yeniliğe uymalı” (f=1), “Yeniliğin eğitimi verilmeli, sonra yenilik getirilmeli” (f=1), “Yapılan faaliyetlerin belgelenme zorunluluğu olmamalı” (f=1), “Süreçte insanlar destek görmeli” (f=1), “Süreç içerisindeki hak ve sorumluluklar bilinmeli” (f=1) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir. “Süreç” kategorisinde özel okullardaki öğretmenler en çok “İyi iletişim halinde olmalı” (f=3) alt kategorisinde görüş belirtmişlerdir. İkinci sırada “Herkes görevini yapmalı, yeniliğe uymalı” (f=2) ve “Yeniliğin eğitimi verilmeli, sonra yenilik getirilmeli” (f=2) alt boyutlarında görüş ifade etmişlerdir. Az sayıda öğretmen “Her zaman risk almalı ve ufuklar açık olmalı” (f=1), “Fikirler söylenebilmeli, sözler tutulmalı, imkânlar paylaşılmalı” (f=1) ve “Tespit yapılmalı, imkânlar belirlenmeli ve ortak kararlar alınmalı” (f=1) alt kategorilerinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Yapılacak olan bir iyileştirme varsa, insan sermayesine yönelik bir şeyler yapılabilir. Çünkü biz öğretmenler inandığımız zaman bir şeyler değişiyor. Öğretmenlere inanç aşılacak gerekir. Öğretmenler kilit, anahtar rolünde (K1).

Kendimizi yenileştirme adına fazla vakit ayırmıyoruz öğrenciye yetişemiyorsanız, öğrencinin bilgiye ulaşma kaygısı yok. Öğretmen kendini sürekli güncel tutmalı (K6).

İnsan olarak baktığımız zaman biz bu okulun bir paydaşıysak öğretmenlerin de, insanın da mutlu olması çok önemli. Nasıl mutlu olurum? Bana adil davranılıyorsa, bana yaptıklarını takdir ediliyorsa, ekonomik kaygım yoksa mutlu olurum. (K4).

Yapılanmada otoriter değil ama demokratik bir yapılanma olmalı (K5).

Öğrenci-öğretmen-müdür arasındaki etkileşim oldukça zayıf. Sosyal ortamların genişletilmesi gerekiyor (K9).

Süreçte insanların destek görmesi gerekiyor (K3).

Süreçte, herkes hak ve sorumluluklarını bilmeli. (K5).

İşi yapıp belgelememiz gerekiyor sürekli. Güvensizlik problemi var, kurumun bana güvenmesi bence en önemli şey. Benim donanımlarımı geliştirmede bana yardımcı olması gerekiyor (K2).

Çocukların, öğrencilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin önemsendiği, bireylerin kendini değerli hissettiği bir yapı olması gerekiyor.(Ö6).

Öğretmenlerimize seminerler ve herkesin kendi alanında kendini yenileştirebileceği seminerler yapılabilir. Öğretmen motivesi artırılabilir. Bir kurumda motive edilerek çalışmak, mutlu olmak çok önemlidir. Kurum öğretmenini mutlu ederse bu böyle zincirlenme gider (Ö4).

Demokrat bir yapılanma olmalı. Bu bir puzzle gibi düşünülebilir, birimiz eksik olsa tamamlanamaz. Herkesin kendi payına kısmı yapması gerekiyor. İnsan yönünden ise öğretmeni biraz da motive etmek gerekiyor. Öğretmene “Biz size güveniyoruz / Siz bunu başarabilirsiniz” gibi güven vermek gerekiyor. En azından manevi olarak tatmin edilmeli (Ö10).

Periyodik zamanlarda idareciler, öğrenci, öğretmen ve çalışanlar tarafından ankete tabi tutulmalıdır. Bu, samimi olmayan bazı davranışlara sebep olabilir. Bizim okulumuzda anket yapılıyor. Bazen öğrenci ankette olumsuz yazmasın diye bazen gönülsüz de olsa yaptığımız şeyler oluyor. İşten kaçma noktasında anketler önleyici olabiliyor. Anketler gizli olduğu için periyodik anketlerin yöneticinin kalitesini arttırmada olumlu olacağını da düşünüyorum. Hiyerarşik yapıda müdür 2-3 yıllık periyotlarda değişmeli, müdür öğretmen de olacağını bilmeli. Esnek olmalı. Süreç boyutunda her zaman risk alınmalı. Ufukları açık olmalı. İnsan boyutu deyince herkesin okulda okuma zamanı olmalı ve o zamanda herkes okumalı. Okumadan hiçbir insanın ufku genişlemez (Ö2).

Yöneticiler çalışmalarını faydalı olduğunu değerlendirdikleri alışılmış ya da eski yöntemlerle sürdürüyor olabilir. Yöneticiler değişimin gerekliliğine inanmış ve değişime ihtiyaç duyulduğunun farkında olsalar bile okul içerisinde yapılan çalışma ve uygulamaların çağın ihtiyaçlarını karşılama seviyesi istenilen düzeyde değildir. Yöneticilerin üzerlerine risk alma seviyesi düşük, teknoloji bilgisi eksik olabilir. Bu sebepten ötürü yenilikleri takip etmede yetersiz kalabilirler. Bu tür sebeplerin incelenerek değişime ilişkin yönetici ilgi seviyesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Değişim ve gelişim her alanda çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Yöneticilerin hızlı olan değişimi yakalamak için kendilerinin eksik yönlerini bulmaları ve bu eksiklikler hizmet içi eğitim, kurs, ya da seminerlerle tamamlamaya çalışmalı, sürekli değişime açık ve kendini yenileyen yenilikçi bir yaklaşım içerisinde olmalıdırlar (Kurt, 2016). Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) tarafından öğretmenlerin iletişim kurma alanında okul yöneticilerini yeterli seviyede gördükleri; okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma neticesinde belirlenmiştir.

Örgüt yapısının katı kurallarla belirlendiği örgütlerde fikirlerin yeniliğe dönüşmesinin ve uygulanmasının daha zor olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, yeniliği destekleyen organik yapıların yenilik uygulamalarını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Yenilikçi örgütlerde bireylerin yeni girişim fikirleri her zaman destek bulmalı, ödül ve teşvikler bireylerin yenilik geliştirme arzusunu destekler nitelikte olmalıdır. Yenilikçi örgütlerin yapıları ise yalın, esnek ve hızlı olmalı; hiyerarşi az olmalıdır. Ayrıca, çalışanlar kararlara ne kadar çok katılıyorlarsa ve örgütsel sınırlar kalkmışsa yenilik düşüncesi o kurumda o oranda fazla yerleşir (Özdemir, 2013).

Yeni fikirlerin örgütlere uygun ürün ve hizmete dönüşebilmesi için sürece ihtiyaç duyulacaktır. Yenilik sürecinin iyi anlaşılıp, bu sürece uygun hareket etmek gerekmektedir. Çünkü yenilik; temelinde araştırma ve değiştirme amacı bulunan hem örgüt içi ile hem de örgütler arası ilişkileri içeren, ürün ve süreç değişimlerine neden olan bir süreçtir. Bu süreçte bilgiler, teknik ve araçlar uygun bir şekilde değerlendirilir, fikirler geliştirilir ve sonrasında bu fikirler üretim, tasarım, araç ve yöntemlere dönüştürülür (Acaray, 2007).

Bir Okulda Teknoloji ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Bir okulda teknoloji ile ilgili yenileşmelere ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 46’da gösterilmektedir.

Tablo 46

Bir Okulda Teknoloji ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f^* (Özel)	f (Toplam)
Okullarda Teknoloji ile İlgili Yenileşme Önerileri	Teknoloji	Görsellik ve işitsellik sağlayıcı teknolojik araçlarla (akıllı tahta, bilgisayar, tablet, tepegöz, projeksiyon aleti, hesap makinası vb.) yaygınlaştırılmalı (K1, K2, K5, K7, K8, K9, K10) (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10)	7	8	15
		Teknolojik aletlerin ve sistemlerin amacına uygun kullanımı öğrenilmeli, öğretilmeli ve bu aletlerin bakım ve kontrolleri yapılmalı (K4) (Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7)	1	5	6

(Devam ediyor)

Tablo 46 (Devam)

Bir Okulda Teknoloji ile İlgili Yenileşmelere İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f* (Özel)	f (Toplam)
Okullarda Teknoloji ile İlgili Yenileşme Önerileri	Teknoloji	Programlar, YouTube, çevrimiçi dersler, simülasyonlar, bilgisayar sistemleri, akıllı telefonlarla eğitim desteklenmeli (K6) (Ö8, Ö9, Ö10)	1	3	4
		Mevcut teknolojiler yeterli (K3)	1	-	1
		Laboratuvarlar, mikroskop, deney malzemeleri olmalı dersler deneylerle desteklenmeli (Ö4)	1	-	1

Tablo 46’da görüldüğü gibi okullarda “Teknoloji” ile ilgili kamu okullarındaki öğretmenler en çok “Görsellik ve işitsellik sağlayıcı teknolojik araçlarla (akıllı tahta, bilgisayar, tablet, tepegöz, projeksiyon aleti, hesap makinası vb.) yaygınlaştırılmalı” (f=7) görüşünü dile getirmişlerdir. Bunların dışında “Teknolojik aletlerin ve sistemlerin amacına uygun kullanımı öğrenilmeli, öğretilmeli ve bu aletlerin bakım ve kontrolleri yapılmalı” (f=1), “Programlar, YouTube, çevrimiçi dersler, simülasyonlar, bilgisayar sistemleri, akıllı telefonlarla eğitim desteklenmeli” (f=1), “Laboratuvarlar, mikroskop, deney malzemeleri olmalı dersler deneylerle desteklenmeli” (f=1) görüşüne ilave olarak “Mevcut teknolojiler yeterli” (f=1) görüşü de ifade edilmiştir. Özel okullardaki öğretmenler de “Teknoloji” ile ilgili en çok “Görsellik ve işitsellik sağlayıcı teknolojik araçlarla (akıllı tahta, bilgisayar, tablet, tepegöz, projeksiyon aleti, hesap makinası vb.) yaygınlaştırılmalı” (f=7) görüşünü belirtmişlerdir. İkinci sırada, “Teknolojik aletlerin ve sistemlerin amacına uygun kullanımı öğrenilmeli, öğretilmeli ve bu aletlerin bakım ve kontrolleri yapılmalı” (f=5), “Programlar, YouTube, çevrimiçi dersler, simülasyonlar, bilgisayar sistemleri, akıllı telefonlarla eğitim desteklenmeli” (f=3) alt kategorisinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Akıllı tahta kesinlikle olmalı, çocukların dikkatini çektiği için aşırı derecede rahat. Tablet ve laboratuvarı olmalı (K9).

Bu kuşağın teknolojiyi çok da amacına uygun kullandığını düşünmüyorum amacına uygun kullanmayı öğrenmek ve öğretmek olmalı (K4).

Akıllı tahtalar çok işimize yarıyor. Ancak bu cihazların internete filtreli olarak erişiminin sağlanmasına ihtiyaç var, YouTube, tabletler ve öğrencilere rehber olmalıyız (K7).

Okulların bilgisayar sistemleri ile dünyaya açılmak, telefonlarımız ile dünyaya bağlanmak. Veriye ulaşmak daha kolaylaştırılabilir. Örneğin silikon vadisindeki

bilim adamları çocuklarla söyleşse, görüşebilse bu imkân sağlansa çok daha iyi olur (Ö9).

Akıllı tahta kullanarak görsel zekâyâ hitap edebilirsek görsel zekâ daha aktif hale gelebilir. Öğrenci ve öğretmenlerin anında ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmasını sağlayacak üç boyutlu görüntü verebilen sistemler kurulabilirse teknolojik anlamda gelişme ve yenileşme sağlanabilir (Ö1).

Okulda laboratuvarlar, mikroskop olmalı, anlatılanlar deneylerle desteklenmeli (Ö4).

Daha çok kullanılan şeyler akıllı tahta, bilgisayarlar, programlar. Artık anlatan öğretmen değil, süreci başlatan ve süreci sadece yöneten öğretmen profili ön planda. O yüzden birtakım materyalleri bilgisayarda hazırlaması gerekiyor. Teknolojiyi öğretmen bu şekilde kullanmalı (Ö6).

Son yıllarda teknoloji hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasını ortaya çıkarmaktadır. Teknolojinin bu hızlı ilerlemesinden eğitim sektörü de etkilenmektedir ve geleneksel eğitim yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu süreçte okullarda uygulanmakta olan eğitim ve öğretim programlarında yeni ihtiyaçlar doğrultusunda bir takım değişikliklerin yapılması zorunlu kılınmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, beraberinde teknolojik ilerlemeler eğitim örgütlerinin de çevrelerinde meydana gelen değişimlerden etkilenmelerini sağlamış ve eğitim sistemine de yansımıştır. Eğitim süreçlerinin teknolojiyle bütünleşmesi kapsamında etkileşimli tahta, E-Okul, EBA, e-Twinnig, Scientix, Eğitimde FATİH projesi, Mebbis gibi birçok yenilik yapılmaktadır (Aydoğar, 2018). Okullarda sunulan eğitimlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde okul yöneticileri önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin etkili bir şekilde kullanımının sağlanmasında etkili ortamlar sunulmalıdır (Seferoğlu, 2015).

Okul Yenileşmesinin Nicel ve Nitel Bulgularının Karşılaştırılması

Araştırmanın okul yenileşmesine ilişkin nitel ve nicel bulguları karşılaştırıldığında; nitel ve nicel sonuçların genelinin birbirleri ile örtüştüğü söylenebilir. Okul Yenileşmesi Ölçeği'nin Yapı, Süreç ve İnsan boyutuna ilişkin olarak Tablo 35'de görüldüğü üzere ortalamalara bakıldığında kamu ve özel okullardaki öğretmenler okul müdürünün yeniliğin uygulanmasında liderlik ettiği maddesine görece en yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Okul yenileşmesine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre yapılan nitel araştırmada da Tablo 45'de görüldüğü gibi en çok insan ile ilgili yenileşme olduğu gözlenmektedir. Nitel ve nicel veriler

karşılaştırıldığında birbirleri ile örtüşmektedir. Okul Yenileşmesi Ölçeği'nin Teknoloji boyutuna ilişkin olarak Tablo 36'da görüldüğü üzere ortalamalara bakıldığında kamu ve özel okullardaki öğretmenler çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmenler ve öğrenciler tarafından etkin kullanılması maddesine görece en yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Okul yenileşmesine ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre Tablo 46'da görüldüğü gibi yapılan nitel araştırmada da teknoloji boyutunda yenileşmenin görsellik ve işitsellik sağlayıcı teknolojik araçlarla (akıllı tahta, bilgisayar, tablet, tepegöz, projeksiyon aleti, hesap makinası vb.) yaygınlaştırılması gözlenmektedir. Bu bağlamda Tablo 36 ve Tablo 46'daki nitel ve nicel veriler karşılaştırıldığında birbirleri ile paralellik göstermektedir.

Araştırma nicel bulgularında öğretmenlerin görüşleri bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre kamu okullarında okul yöneticilerinin yapı/süreç ve insan boyutundaki okul yenileşme düzeyleri Tablo 37'de, kıdem yılı değişkenine göre özel okullarda teknoloji boyutunda Tablo 39'da farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca, çalışma süresi değişkenine göre yapı/süreç ve insan boyutunda Tablo 40'da, okul türü değişkenine göre kamu ve özel okullarda yapı/süreç ve insan ile teknoloji boyutunda Tablo 41'de farklılaştığı görülmektedir. Araştırmanın okul yenileşmesine ilişkin nitel ve nicel bulguları karşılaştırıldığında; nicel sonuçlara göre Tablo 41'de görüldüğü üzere özel okullardaki öğretmenler okulların yenileşme düzeyini kamu okullarındaki öğretmenlere göre daha yüksek olarak değerlendirmektedir.

Nitel araştırma sonuçlarına göre; kamu okullarında çalışan öğretmenler Tablo 43'de görüldüğü üzere okulların en çok "İçerik yenileşmesiyle" yenileşeceği, özel okullardaki öğretmenler ise en çok "Bireylerin yenileşmesiyle" yenileşeceği görüşündedir. Bu bağlamda kamu ve özel okulların öğretmenlerinin okul yenileşmesi ile ilgili görüşleri farklılaşmaktadır. Araştırmanın nitel bulguları okul yenileşmesinin önemine ilişkin kamu okullarında ve özel okullardaki öğretmenler okulların nesilleri geleceğe hazırlaması ve eğitim kurumlarının çağa ayak uydurmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nitel bulguyu destekler nitelikte kamu okullarında ve özel okullardaki öğretmenler görece en çok "İnsan" ile ilgili yenileşmelerin yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca kamu ve özel okullardaki öğretmenler teknolojik yenileşmelerin okulların yenileşmesinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Özetle; okul yenileşmesinin nicel bulgularının sonuçları ile nitel bulguların sonuçlarının birbiri ile paralellik gösterdiği ve örtüştüğü söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeyleri ile Okulların Yenileşme Düzeyleri Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri ile okulların yenileşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Okul Yöneticisi Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi Ölçekleri'nin boyutları ile ölçek toplam puanları arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 47'de gösterilmektedir.

Tablo 47

Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeyleri ile Okulların Yenileşme Düzeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Okul Türü		Okul Yenileşmesi Ölçeği		
Kamu	Eskimişlik Ölçeği	Yapı/Süreç ve İnsan	Teknoloji	Yenileşme Toplam
	Teknik ve Teknoloji	-.73**	-.69**	-.74**
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	-.90**	-.76**	-.90**
	Eskimişlik Toplam	-.91**	-.78**	-.91**
Özel	Eskimişlik Ölçeği	Yapı/Süreç ve İnsan	Teknoloji	Yenileşme Toplam
	Teknik ve Teknoloji	-.71**	-.66**	-.72**
	Sosyal ve Kavramsal Beceriler	-.81**	-.67**	-.80**
	Eskimişlik Toplam	-.82**	-.69**	-.82**

**p≤.01

Tablo 47 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre, Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik ve Teknoloji boyutu ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.73$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.69$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.74$; $p\leq.01$) bulunmuştur. Tablo 16'ya göre, kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutu ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.90$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.76$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı

arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.90$; $p\leq.01$) bulunmuştur. Tablo 16 incelendiğinde, kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.71$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.78$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.91$; $p\leq.01$) bulunmuştur.

Tablo 47'ye bakıldığında, özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre, Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik ve Teknoloji boyutu ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.71$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.66$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.72$; $p\leq.01$) bulunmuştur. Tablo 16'ya göre, özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutu ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.81$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.67$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.80$; $p\leq.01$) bulunmuştur. Tablo 16 incelendiğinde, özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı ile Okul Yenileşmesi Ölçeği Yapı/Süreç ve İnsan boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.82$; $p\leq.01$), Okul Yenileşmesi Ölçeği Teknoloji boyutu arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.69$; $p\leq.01$) ve Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.82$; $p\leq.01$) bulunmuştur. Özetle; elde edilen bulgularda hem kamu hem özel okulların öğretmenlerinin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı ile Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre eskiyen bir yöneticinin okulu yenileştirme beklentilerinin negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunması araştırmanın diğer verilerini destekler niteliktedir.

Eroğlu Bozkurt'un (2019) araştırmasından elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile okulların yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişki orta düzeyde bulunmuştur. Araştırmanın sonucunun Eroğlu Bozkurt'un (2019)

araştırmasıyla kısmen benzerlik gösterdiği söylenebilir. Alanyazında yönetici eskimesi ile okul yenileşmesi ilişkili çalışmalara rastlanamadığından araştırmanın bulguları alanyazında öncü bulgu olma niteliği taşımaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel yeterliliğinin okulun yenileşmesinde etkili olduğu bilinmektedir. Okul müdürlerinin kendilerinden beklenenleri karşılayabilmeleri değişim ve yenileşmelere açıklıkları ile ilişkilidir. Yalnızca değişime açıklığı, etkili yönetim becerisi ve liderliği değil, değişimi başlatma, yönetme ve değerlendirme ile tüm görev ve birimler arasında eşgüdümlemeyi sağlamada da okul yöneticilerinden beklenmektedir (Gümüseli, 2009). Fullan (2002) etkili okul liderlerinin, sürdürülebilir eğitim reformunun anahtarları olduğunu belirtmektedir. Okul yöneticileri, klasik yöneticilik anlayışından uzaklaşarak; demokratik, katılımcı, yeniliklere açık, yeniden yapılandırmacı bir değişim liderliği sergilemelidirler (Murphy ve Hallinger, 1992). Okulda ders programı yapan, okuldaki işleyişi denetleyen, öğretmenleri müfredatı aktaran makineler olarak gören ve kendilerini yenilemeyen okul yöneticilerinin çağdaş yöneticilik anlayışından uzak kaldıkları söylenebilir. Okul yöneticisinin, yenileyen, yenilenen ve öğrenen yönetici olması okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olacaktır (Beycioğlu ve Arslan, 2010). Gale ve Densmore (2003), batı toplumlarındaki okullarda yeniden yapılanmada yöneticinin öneminin belirtmiştir. Okullarda yenileşmesinde yönetimlerin okulların yenileşmesinde çok etkili olduğu, okul yöneticilerinin değişime karşı tepkisiz kalmamaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, eskiyen, kendisini yenilemeyen bir yöneticinin okulun yenileşmesinde katkısının olmayacağı söylenebilir.

Okul Müdürünün Eskimesi ve Okulun Yenileşmesi Arasındaki İlişkiye İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürünün eskimesi ve okulun yenileşmesi arasındaki ilişkiye ilişkin kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre analiz sonuçları Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48

Okul Müdürünün Eskimesi ve Okulun Yenileşmesi Arasındaki İlişkiye İlişkin Kamu ve Özel Okullardaki Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Kategori	Kategori	Alt Kategori	f (Kamu)	f (Özel)	f (Toplam)
Okul Müdürünün Eskimesi ile Okulun Yenileşmesi Arasındaki İlişki	Ters Orantılı / Negatif Yönde İlişki	Yönetici eskidikçe okul yenileşmiyor (K2, K4, K6, K9) (Ö5, Ö6, Ö7)	4	3	7
		Yöneticiler yeniliklere açık olmalı (K1, K7) (Ö3, Ö4, Ö9, Ö10)	2	4	6
		Yönetici yenilikleri denemeye karşı direnç gösteriyor (K3, K5, K8, K10) (Ö8)	4	1	5
		Yönetici kendi eskimesini fark edebilirse okul yenileşebilir (Ö1, Ö2)	-	2	2

Tablo 48’de görüldüğü gibi okul müdürünün eskimesi ve okulun yenileşmesi arasındaki ilişkiyle ilgili kamu okullarındaki öğretmenler “yönetici eskidikçe okul yenileşmiyor” (f=4), “Yönetici yenilikleri denemeye karşı direnç gösteriyor” (f=4) ve “Yöneticiler yeniliklere açık olmalı” görüşlerini ifade etmişlerdir. Özel okullardaki öğretmenler de “Yöneticiler yeniliklere açık olmalı” (f=4), “Yönetici eskidikçe okul yenileşmiyor” (f=3), “Yönetici kendi eskimesini fark edebilirse okul yenileşebilir” (f=2) ve “Yönetici yenilikleri denemeye karşı direnç gösteriyor” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

Yönetici eskimesi olduğunda, yönetici bulunduğu mekânı sahipleniyor, alışılmış alışkanlıklarından vazgeçmiyor, yenilikleri denemeye karşı direnç gösteriyor. Genelde buna uymayan yöneticiler de oluyor, ama yıllanmış yöneticilerimiz biraz daha direnç gösteriyor. Öğretmen de bu yüzden üretmekten kaçıyor. Birbirine domino taşı etkisi gösteren sürece giriyoruz. Böylece okul da yenilenmiyor. Çünkü yönetici yeniliklere karşı durursa diğerinin de yönetime rağmen bir şeyler yapması zor oluyor (K3).

Ters orantılı bir ilişki var. Okulun yenileşmesi için müdürün de yeni fikirlere açık olması gerekiyor (K5).

Ters bir ilişki var. Eskiyen yöneticinin okulu yenileşmez (K6).

Eskiyen bir yönetici ile okulun yenileşmesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Eskimiş bir idareci yenilik yapmak zorunda hissetmiyor kendini (Ö2).

Eski bir müdürle yenileşmek pek mümkün olmuyor (Ö8).

Yönetici eğer eskidi ise okulun yenileşmesi mümkün değil. Ciddi anlamda ikisi birbirine bağlı, o yüzden yönetici her zaman daha sağlam, daha yeni, daha motivasyonu yüksek olmalı ki süreç daha düzgün olmalı (Ö6).

Araştırmada elde edilen nitel verilerde de okul yöneticisinin eskimesinin okulun yenileşmesinde negatif yönde ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin öğrenmek için sürekli çaba harcamaları gerektiği ve ömür boyu öğrenmeleri önemlidir (Senge, 1995). Okul yöneticileri; öğrendiklerini sürekli uygulayan ve bu öğrendiklerini okul içerisinde görev yapan tüm çalışanlarla ortak kararlar alarak herkese öğretme yolunda öncülük eden kişidir. Ayrıca kendi yenileşme ihtiyaç alanlarını fark edebilen, eksikliklerin büyümemesi için çağın teknoloji alanındaki tüm yeniliklerini görev yaptığı okula sunmaya çalışan ve bunu öğrenci ve öğretmen ihtiyaçları doğrultusunda onların beklentilerini de göz önüne alarak gerektiğinde uygulanmakta olan müfredatta gerekli esnekliği de sağlayabilen liderler olmalıdırlar. Okul yöneticilerinin okulları adına yeni vizyonlar peşinde koştukları tüm bu çalışmaları sabır ve bilgi birikimiyle gerçekleştirmeye çalıştıkları değerlendirilmektedir (Beycioğlu, 2004).

Okul Müdürünün Eskimesi ve Okulun Yenileşmesi Arasındaki İlişkiye İlişkin Nitel ve Nicel Bulguların Karşılaştırılması

Araştırmada elde edilen nitel veriler nicel sonuçlarla paralellik göstermektedir. Nicel bulgularda “negatif yönde anlamlı bir ilişki” sonucu nitel bulgular “ters orantılı / negatif yönde ilişki” sonucu ile örtüşmektedir. Elde edilen nicel bulgularda hem kamu hem özel okulların öğretmenlerinin görüşlerine göre Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı ile Okul Yenileşmesi Ölçeği toplam puanı arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre eskiyen bir yöneticinin okulu yenileştirmesinde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunması araştırmanın diğer verilerini destekler niteliktedir.

Alanyazında yönetici eskimesinin okul yenileşmesi ilişkisine yönelik benzer araştırma sonuçlarına rastlanmadığından bu bulgu alanyazında öncü bulgu niteliği taşıdığı söylenebilir. Ayrıca, yöneticilik kolay olmayan ve yıpratıcı bir meslektir. Yöneticinin eğitilmiş, donanımlı olması ve kendini sürekli yenilemesi, geliştirmesi ve direnç kazanması gerekir. Gerekli nitelik ve donanıma sahip olmayan okul yöneticileri çok daha kısa sürede ve hızlı eskirler ve sonucunda da başarısızlık yaşarlar. Oysa eskimenin farkında ve bilincinde olan okul yöneticileri eskimeye karşı direnç kazanmak için mücadele edecekler ve böylece yöneticiler, hem hızlıca eskimeyecekler hem de bulunduğu makamın gereklerini layığıyla yerine getireceklerdir (Karakılçık, 2004).

Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerinin Okulların Yenileşmelerini Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin okulların yenileşmelerini yordamasına ilişkin elde edilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen bulgular ve yorumlar açıklanmıştır. Kamu ve özel okullarındaki öğretmenlerin puanları ayrı ayrı ele alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 49’da gösterilmektedir.

Tablo 49

Okul Yöneticilerinin Eskimişlik Düzeylerinin Okulların Yenileşmelerini Yordamasına İlişkin Elde Edilen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Okul Türü	Değişkenler	B	s.h	β	t	P	
Kamu	Sabit	215.26	2.13	-	101.07	.00*	$F_{(2,398)} = 964.72$; * $p = .00$ $R = .91$, $R^2 = .83$
	Teknik ve Teknoloji	.17	.24	.03	.736	.46	
	Eskimişlik	-1.16	.04	-.93	-25.41	.00*	
	Toplam						
Özel	Sabit	213.45	2.71	-	78.62	.00*	$F_{(2,359)} = 382.19$; * $p = .00$ $R = .82$, $R^2 = .68$
	Teknik ve Teknoloji	-.77	.35	-.12	-2.17	.03*	
	Eskimişlik	-.97	.07	-.72	-13.17	.00*	
	Toplam						

* $p \leq .05$

Araştırma kapsamında Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Fakat çoklu regresyon analizinde yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantılık denilen bağımsız değişkenler arasındaki yüksek düzeyde ilişki olması problemi olabilir. Çoklu bağlantılık problemi belirlemek için çoklu regresyonda VIF ve Durum İndeks (CI) değerleri göz önüne alınmaktadır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutunun Durum İndeks (CI) değerinin 30’dan yüksek ve VIF değerinin 10’dan yüksek çıkması neticesinde çoklu bağlantı sorunu olduğu belirlenmiştir. Bu durumda Sosyal ve Kavramsal Beceriler boyutu analiz dışı bırakılmıştır (Büyüköztürk, 2014).

Tablo 49 incelendiğinde kamu okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin okulların yenileşme düzeylerini yordayıp yordamadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri ile okulların yenileşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ($R = .91$; $R^2 = .83$) sergilenmiştir ($F_{(2,398)} = 964.72$; $p \leq .05$). Öğretmenlerin eskimişlik düzeyleri okulların yenileşme

düzeyindeki değişimin %83'ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişken olan Teknik ve Teknoloji boyutunun okulların yenileşme düzeyleri üzerindeki etkisi ($\beta = .03$) şeklindedir. Regresyon katsayısının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, Teknik ve Teknoloji boyutunun yenileşme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı göz önüne alındığında okulların yenileşme düzeyleri anlamlı bir yordayıcı olduğu ($p \leq .05$) ve standartlaştırılmış regresyon katsayısının ($\beta = -.93$) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısı negatif olduğu için okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyi arttıkça okulların yenileşme düzeyleri azalmaktadır. Yani okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri okulların yenileşmeleri üzerinde negatif bir yordayıcıdır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, okulların yenileşmelerini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Yenileşme} = (.17) \times \text{Teknik ve Teknoloji} + (-1.16) \times \text{Eskimişlik Toplam}.$$

Tablo 49 incelendiğinde özel okullardaki okul yöneticilerinin eskimişlik düzeylerinin okulların yenileşme düzeylerini yordayıp yordamadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri ile okulların yenileşme düzeylerini anlamlı bir ilişki ($R = .82$; $R^2 = .68$) sergilemişlerdir ($F_{(2,359)} = 382.19$; $p \leq .05$). Öğretmenlerin eskimişlik düzeyleri okulların yenileşme düzeylerindeki değişimin %68'ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişken olan Teknik ve Teknoloji boyutunun okulların yenileşme düzeyleri üzerindeki etkisi ($\beta = -.12$) şeklindedir. Regresyon katsayısının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, Teknik ve Teknoloji boyutunun yenileşme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p \leq .05$). Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı göz önüne alındığında okulların yenileşme düzeyleri anlamlı bir yordayıcı olduğu ($p \leq .05$) ve standartlaştırılmış regresyon katsayısının ($\beta = -.72$) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısı negatif olduğu için okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyi arttıkça okulların yenileşme düzeyleri azalmaktadır. Yani okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri okulların yenileşmeleri üzerinde negatif bir yordayıcıdır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, okulların yenileşmelerini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Yenileşme} = (.77) \times \text{Teknik ve Teknoloji} + (-97) \times \text{Eskimişlik Toplam}.$$

Tablo 49'dan elde edilen sonuçlara göre, kamu okullarında okulların yenileşme düzeylerini sadece Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanları yordarken, özel okullarda ise okulların yenileşme düzeylerini Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik

ve Teknoloji boyutu ile Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı yordamaktadır. Okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri kamu okullarının yenileşmelerine %83'lük bir açıklama getirirken, özel okullarda bu değer %68 olarak bulunmuştur. Buna göre kamu okullarında okulların yenileşmelerinde okul yöneticilerinin eskimişlik düzeyleri daha açıklayıcı bir role sahiptir.

Kendini geliştirme çocukluk ve gençlik yıllarındayken daha çok başvurulan bir özellikken, yetişkinlik dönemlerinde kendini geliştirmeye verilen önem azalabilmektedir. Günlük ve iş yaşamındaki hızlı değişimler ve yenileşmeler edinilen bilgi ve becerilerin geçerliliğini hızlı bir şekilde yok edebilmektedir. Hayat boyu işe ve çevreye verimli olabilmenin önkoşulu yenilenmeye ve güncellenmeye yönelik çabalar sarf etmektir. Okul yöneticilerinin de teknik, teknolojik ve toplumsal değişime ayak uydurabilmek, kendi çevresinde oluşan değişikliklere hazırlıklı olabilmek ve bireysel gelişimini sürdürebilmek için eskimeden kaçınıp, hayat boyu öğrenme çabasını göstermesi gerekmektedir. Hayat boyu öğrenme yöneticiye hem okulda hem de okul sonrasında sunulan öğrenme ve gelişme fırsatlarıdır ve bu öğrenmede hem kasıtlı hem de rastlantısal öğrenme fırsatlarının tamamını kapsar (Çınar, 1999). Okul yöneticisinin eskimeden kaçınıp kendini güncellemesi yöneticinin olaylara bakışındaki körlüğünü engelleyecek ve teknolojiyi korkulu rüyası olmaktan çıkaracaktır. Okul yöneticisinin yönetim kavram ve kuramlarında, yönetim teknolojilerinde, insan ilişkilerinde, yapı kurma ve yenileştirmede, yönetim işlev ve süreçlerinde yeterli olması beklenmektedir (Başaran, 2004). Eğitimde hedeflenen amaçlara ulaşılmasında etkili yönetim sistemi ve okul yöneticileri gereklidir. Okulların yenileşmesinde kritik bir önemi olan bilgi çağındaki okul yöneticileri, iyi bir lider, eğitimci ve profesyonel yönetici olacak şekilde yetiştirilmelidirler (Balcı, 2014b). Etkili eğitimin en belirleyici etkenlerinden birisi okul yöneticileri eskimeden korunmak ve okulun tüm paydaşlarını motive ederek okulunun yenileşmesini sağlamada sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bölüm iki kısım şeklinde tasarlanmıştır. Birinci kısımda yapılan araştırmanın bulguları ile ilişkili sonuçları açıklanmış, ikinci kısımda ise yapılan araştırmanın sonuçlarına göre önerilerde bulunulmuştur.

Sonuçlar

1. Okul müdürleri teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uygularken okulun nasıl yapılacağı konusunda kullanmamaktadır.
2. Kamu ve özel okullardaki okul müdürleri, çalışanları güçlendirerek onların moral ve motivasyonunu artırmaya yönelik çaba göstermemektedir.
3. Kamu okullarındaki kadın öğretmenlere göre okul yöneticileri daha fazla eskimiştir. Özel okullardaki öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyetin okul yöneticisinin eskimişliğinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür.
4. Okul yöneticilerinin eskimişliğinde öğretmenlerin görüşleri mezun olunan fakülte türü ve meslekteki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. Kamu okulu yöneticileri teknik ve teknoloji, sosyal ve kavramsal beceriler boyutlarında özel okullardakilere göre daha fazla eskimiştir.
6. Eskime kendini güncelleyememe, çağa ayak uyduramama ve kullanılanların işlevini yitirmesidir.
7. Kamu ve özel okullardaki yöneticilerin eskimesinin nedeni, daha fazla kişiseldir.
8. Okul yöneticileri eskimemek için daha çok akademik alanda kendilerini güncellemelidirler.
9. Okul yöneticileri okulda yeniliğin uygulamasında liderlik etmektedirler.
10. Okul yöneticileri çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin kullanılmasını sağlamaktadırlar.
11. Kamu okulu erkek öğretmenleri okulların yenileşmelerine daha sıcak bakmaktadırlar.

12. Öğretmenlerin okul yenileşmesine ilişkin görüşlerinde mezun olunan fakülte anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
13. Özel okullardaki öğretmenlerin okulların yenileşmesine ilişkin görüşlerinde okuldaki çalışma süresi anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
14. Özel okul öğretmenleri kamu okulu öğretmenlerine göre okullarının daha fazla yenileştiğini düşünmektedirler.
15. Öğretmenler sunulan yeni imkânları ve çağa uygun davranmayı yenilik olarak görmektedirler.
16. Kamu okulları en çok içerik yenileşmesiyle, özel okullar ise en çok bireylerin yenileşmesiyle yenileşeceklerdir.
17. Okulların nesilleri geleceğe hazırlaması ve çağa ayak uydurması gerektiğinden okullardaki yenileşmeler önemlidir.
18. Okullarda en çok insan, sonra yapı ve süreç ile ilgili yenileşmeler yapılmalıdır.
19. Okullarda teknoloji ile ilgili yenileşmelerde en çok görsellik ve işitsellik sağlayıcı teknolojik araçlar (akıllı tahta, bilgisayar, tablet, tepegöz, projeksiyon aleti, hesap makinası vb.) etkilidir.
20. Okul müdürünün eskimesi ile okulun yenileşmesi arasında negatif-ters yönlü bir ilişki vardır.
21. Kamu okullarında okulların yenileşme düzeylerini sadece Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanları yordarken, özel okullarda okulların yenileşme düzeylerini Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği Teknik ve Teknoloji boyutu Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği toplam puanı yordamaktadır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Okul yöneticileri eskimemek için teknolojik araç ve ekipmanlar, bilgisayarlar (kullanımı, sistemlerinin kurulması ve yönetimi, bilgi güvenliğinin sağlanması, veritabanları) ve medya okuryazarlığı konularında kendilerini geliştirmelidirler.
2. Okul yöneticileri sosyal ve kavramsal becerilerde eskimemek için insan ilişkileri, iletişim, diksiyon, empati kurma, insanların psikolojisini anlama, çatışma çözme konularında eğitimler ve seminerler almalıdırlar.

3. Okul yöneticileri eskimenin en çok kişisel alanda olduğunun farkında olarak bunu önleyici kişisel gayret ve çaba içerisinde olmalıdırlar. Bu bağlamda okul yöneticileri eskimemek için en çok akademik alanda kendilerini güncellemelidirler. Bunu da sağlamak için alanı ile ilgili gelişmeleri, sürekli yayın ve bilim dünyasını takip etmeli, eğitim desteği almalı, çokça okumalı ve lisansüstü programlara katılmalıdırlar.

4. Okul yöneticileri eskimenin farkında olmalı, okulda çalışanlarını ve öğretmenlerini eskimemek için gayret göstermelerini sağlayıcı teşviklerde bulunmalı ve eskimeyi önleme yolunda aldıkları tedbirler konusunda onların moralini yüksek tutup motive etmelidirler.

5. Okul yöneticileri okulun yenileşmesinde öncelikle kendileri, yenilikleri benimsemeli, uygulamalı ve hayata geçirerek okulun diğer çalışanlarına yeniliğin kabullenilmesinde, yeniliklerin getirilmesinde örnek olmalı ve liderlik yapmalıdır. Okul yöneticileri yenileşmeyi rekabet etmek için bir gereklilik olarak görmeli ve okulun yenileşmesinde tüm paydaşları sürece dâhil etmeli, yenileşmede ortaya çıkması muhtemel engel ve direnişlerin farkında olarak tedbirler almalıdırlar.

6. Okul yöneticileri okulların özellikle teknoloji alanında gelişmesini sağlayabilmek için derslerde öğretmenlerin ve öğrencilerin etkin olarak kullanabileceği çağdaş eğitim teknolojilerini okullarına getirmeli, benimsenmesini ve kullanımını sağlamalıdırlar.

7. Kamu okullarında yenileşmenin en etkin şekilde yapılabileceği alanın içerik yenileşmesi olduğu göz önüne alınarak eğitim öğretim teknikleri geliştirilmeli, teknolojik araç gereçlerinin içerikleri yenilenmeli, bu araçların nasıl kullanılacağı öğretilmeli, çalışanların görevlerine yönelik yenileşmeler yapılmalıdır. Özel okullarda ise yenileşmeyi sağlayabilecek en büyük etkenin bireylerin yenileşmesi olduğu değerlendirildiğinde çalışanlar arasında sosyal aktiviteleri artırıcı ve çalışanları mutlu ve motive edici yenilikler yapılmalı, insan ilişkileri geliştirilmeli, yenileşmelere zaman ayrılmalı ve sürekli öğrenme alışkanlığı içinde olunmalıdır.

8. Okullarda yenileşmenin temelini insan olduğu bilinmeli, insan odağı konularak tüm paydaşlar tarafından yeniliğe inanılmalı ve öğretmenlerin ve çalışanların bireysel gelişimleri desteklenmeli, kişilerin alanları ile ilgili okumalar özendirilmeli, sürekli hayat boyu öğrenen bireyler olunmalıdır.

9. Okul yöneticileri geliştirilen Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği ve Okul Yenileşmesi Ölçeklerini kullanarak eylem araştırması yapabilirler.

10. Milli Eğitim Bakanlığınca okul müdürlerine düzenli olarak eskimişliklerini önleme adına teknik ve teknoloji alanında ya da çeşitli araçlarla tespit edilen ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri giderici eğitimler verilmeli, uzmanlık hizmeti ile desteklenmeli; güncel ve sürekli yayınların takip edilebilmesi sağlanmalı, webinarlar ve sertifika programlarına okul yöneticilerinin katılımları sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin görevlerinde kalmaları, yükseltilmeleri okul yöneticisinin bu çabalarına bağlı olmalıdır. Yöneticinin aldığı kursların ve eğitimlerin yöneticilerin atanma ve yükseltme ölçütleri arasında yer alması sağlanmalıdır.

11. Milli Eğitim Bakanlığı eskime bağlamında yöneticilerin eskimişlik düzeylerini Bakanlıkça geliştirilecek bir ölçek ile periyodik olarak takip etmeli ve eskime düzeyi düşük olanların görevde kalmalarını sağlamalıdır.

12. Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim örgütlerinde yenilikleri teşvik eden ve yenilik uygulamalarına temel oluşturabilen politikalar geliştirilmelidir.

13. Bu araştırma sonuçları Ankara’da Anadolu Liselerinin öğretmenlerinin görüşlerine dayanarak elde edilmiştir. Araştırma, farklı illerde farklı örneklemeler (ilköğretim, meslek liseleri, yükseköğretim) üzerinde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

14. Okul müdürlerinin eskimesinin engellenmesi ve yönetilmesi sürecine ilişkin boylamsal çalışmalar yapılabilir.

15. Okullardaki eskimişliğin engellenmesine ve okullardaki yenileşmeyi geliştirmeye yönelik okul geliştirme yaklaşımları ve modelleri ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

16. Öğretmenler dışındaki okul çalışanlarının okul yenileşmesi üzerindeki etkisi incelenebilir.

17. Okul yenileşmesini sağlayan faktörlerin tespitine yönelik farklı örneklemeler ve farklı okul türlerinde araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Faktörlerine İlişkin Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Açıkalın, A. (1994). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (4.Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). Üç Rakamlı Yıl Dönümlerine Doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16) , 387-393. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10380/127016>
- Açıkgöz Ersoy, B. ve Muter Şengül, C. (2008).Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1) , 59-74. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13688/165659>
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 39-43. Retrieved from https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/JSL_Vol1iss1_Agbor.pdf
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-173. Erişim adresi : <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/715/371>
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1 (1), 30-43. doi:10.1108/14601069810199131
- Akal, Z. (1992) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Productivite Merkezi Yayınları.473
- Akat, İ. (1983). Meslekte Eskime Korkusu. *Sanayi Dünyası*. 3(32), 13-39.
- Akdoğan, A., Kale, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi.*Nevşehir Üniversitesi Sosyal Enstitüsü Dergisi*. 1, 165-186. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/184861>
- Aksoy, H. H. (2000). *Değişme ve Yenileşme*.Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları. Erişim adresi: <http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer.htm>.

- Akyos, M. (2007). Kamuda İnovasyon. Erişim adresi : <http://www.inovasyon.org/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>
- Allen, R. (2008). *Pocket fowler's modern english usage* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Altın, F. (2019). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Yenileşme Özelliklerinin Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir, Türkiye.
- Amit, J. (2016). Learning by hiring and change to organizational knowledge: Countering obsolescence as organizations age. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1667-1687. doi: 10.1002/smj.2411
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*. 49, 155-173. doi:10.1007/BF02294170
- Arafat, N. (2003). *Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi (Kırıkkale Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırıkkale, Türkiye.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28328/301039>
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 70-89. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/TuerkanArgon/publication/292090538_Ilkogretim_Okulu_Yoneticilerinin_Degisimi_Yonetme_Yeterlikleri/links/56a8cb6908aeded22e38f2d2/Ilkogretim-Okulu-Yoneticilerinin-Degisimi-Yonetme-Yeterlikleri.pdf
- Arvey R. D., Neel C. W. (1978). Motivation and obsolescence in engineers. *IEEE Engineering Management Review*, 6(1), 29-32. doi: 10.1109/EMR.1978.4306644
- Aryee, S. (1991). Combatting obsolescence: Predictors of technical updating among engineers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8, 103-119. doi: 10.1016/0923-4748(91)90025-M
- Aslan, H. ve Kesik, F. (2016).Yenilikçi Okul Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(4), 463-482. doi:10.14527/kuey.2016.018

- Aslan, T. K. (2018). *Yöneticilerin Eskimişlikten Korunma Yolları (Öğretmen Görüşlerine Göre)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme.Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Ankara. Türkiye.
- Aydın, M. (2019). *Okul Müdürlerinin Yenilikçilik Algılarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Aydoğar, N. (2018). *Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi (Kahramanmaraş İl Merkezi Özel ve Devlet Okulları Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarım Önerisi* (Doktora Tezi). Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Baba, Y. (2012). Adopting a specific innovation type versus composition of different innovation types. *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 218-240.
- Baca, M. (2005). The third dimension in obsolescence management. *Military& Aerospace Electronics*. September (15- 18). Retrieved from <https://www.militaryaerospace.com/home/article/16708000/the-third-dimension-in-obsolescence-management>
- Bakeman, R. & Gottman, J. M. (1997). *Observing interaction: Introduction to sequential analysis* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511527685
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014a). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2014b). *Etkili Okul Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama, Araştırma* (7.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bartel, A.P. & Sicherman, N. (1998). Technological change and the skill acquisition of young workers. *Journal of Labor Economics*, 16(4), 718-755. doi:10.1086/209904

- Baransel, A. (1988). Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 17(2).
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim* (1.Baskı).İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayındır, S. (2007).Yenilikçilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yerel Yönetimler Özel Sayısı*, 241-250. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107504>
- Baykul, Y. ve Güzeller, C. O. (2014). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik: SPSS Uygulamalı* (2. Baskı). Ankara: Pegem.
- Bayrak, C. (1992). *Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme*. Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, Yayın No:547.
- Bayrakçı, M. ve Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 96-136. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/sakaefd/issue/11233/134218>
- Beckham, J.D. (1999a). The obsolescence of independent practice. Part I:An ocean of physican refugeesearch for home. *Health Forum Journal*. Mar/Apr. 42(2), 38-40. Retrieved from <https://europepmc.org/article/med/10538899>
- Beckham, J.D. (1999b). The obsolescence of independent practice. Part II: Inviting physicians back home- The hospital as a point of confluence. *Health Forum Journal*. May/Jun, 42(3), 68-70. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10538517/>
- Beycioğlu K. (2004). *İlköğretim Okullarında Yenileşme Gereksinimi* (Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya, Türkiye.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Değişimde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Roller. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/yyuefd/issue/13709/165985>
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305–337. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x
- Boydak Ozan, M. ve Karabatak, S. (2013). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine Yaklaşımları ve Karşılaştıkları Sorunlar. *International Journal of Educational Science*. 5(1), 258-273. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/profile/Songuel-Karabatak/publication/31734479>

- Bracker, J. & Pearson, J. (1986). Worker obsolescence: The human resource dilemma of the '80's. *Personnel Admin.* 31, 109-116. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1989-24336-001>
- Brown, M.G. & Teernstra, T. (2008). Examining investor perceptions of obsolescence and value through a behavioural economics lens. *Journal of European Real Estate Research.* 1(3), 267-290. doi: 10.1108/17539260810924436
- Brownell, E.O. (2000, March). 12 good reasons for revamping your employee training. *Employee Benefit News.* 14(3).
- Bubner, D. (2009). Leading and benchmarking system-wide educational innovation, *Paper Presented at the 9th International Confederation of Principals World Convention*, 205
- Burack, E.H. & Pati, G.C. (1970, Spring). Technology and managerial obsolescence. *MSU Business Topics.* 49-56.
- Burke, R.J. (1969). Effects of aging on engineer's satisfactions and mental health: Skill obsolescence. *Academy of Management Journal*; 12(4), 479. doi:10.5465/254736
- Burrow, J.D. (2009). *Knowledge acquisition and obsolescence: an anaysis of the department of navy acquisition community*. Doctor of management dissertation. University of Maryland University College. Graduate School of Management & Tecnology.
- Bursalioğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. 154, 5-12.
- Butt, T.E., Camilleri, M., Paul, P., Jones K.G. (2015). Obsolescence types and the built environment—definitions and implications. *International Journal of Environment and Sustainable Development.* 14(1), 20–39. doi: 10.1504/IJESD.2015.066896
- Buyruk, H. (2018). Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri ve Eğitim. *Uluslararası Toplum Dergisi.* 8(14), 599-632. doi: 10.26466/opus.404223
- Bülbül, T. (2012a). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.* 12(1), 157-173. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRJM05UUXhNUT09/okullarda-yenilik-yonetimi-olcegi-nin-gelistirilmesi-gecerlik-ve-guvenirlik-calismasi>
- Bülbül, T. (2012b). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 45-68. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/trakyasobed/issue/30250/326697>
- Bülbül, T. (2013). Yenilik Yönetimi. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Editörler), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı) (ss. 30-52). Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları* (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk,Ş., Çokluk, Ö ve Köklü, N.(2013). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. 12. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş. (2014).*Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, S. (2017). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem.
- Can, A. (2017) SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. 5.Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi, *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156. Erişim adresi: https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm
- Casanueva, C. & Gallego, A. (2010, April). Social capital and individual innovativeness in university research networks. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 12 (1), 105–117. doi:10.5172/impp.12.1.105
- Cansu, R. (2019).*Yenilikçi Yönetim Özellikleri Gösteren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Programı. İstanbul. Türkiye.
- Cemaloğlu, N. (1999). *Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi.(Müfredat Laboratuvar Okulları Örneği)* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Bilim Dalı. Ankara, Türkiye
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/277711868_Turkiye'de_Okul_Yoneticisi_Yetistirme_ve_Istihdami_Varolan_Durum_Gelecekteki_Olasi_Gelismeler_ve_Sorunlar
- Cemaloğlu, N. (2019, 19 Kasım).Yönetimde Eskimişlik Sendromu. Erişim adresi: <http://www.kamudanhaber.net/yonetimde-eskimeslik-sendromu-makale.3870.html>
- Cemaloğlu, N. (2021). *Eğitim ve Yönetimde İnovasyon* Erişim adresi: <https://www.kamudanhaber.net/egitim-ve-yonetimde-inovasyon-makale,4145.html>

- Chapman, J. (2018). *Creating and managing the democratic school*. J.Chapman, I.Froumin & D.Aspin (Eds.), Routledge.
- Chauhan, S.P. & Chauhan, D. (2004, Jan.). Professional obsolescence: Causes and preventive measures. *Indian Journal of Industrial Relations*. 39(3), 347-363. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27767911>
- Chauhan, S.P. & Chauhan, D. (2008). Human obsolescence: A wake up call to avert a crisis. *Global business review*. 9(1), 85-100. doi:10.1177/097215090700900106
- Chauhan, S.P. & Chauhan, D. (2009, April). Are you on the verge of obsolescence? *Indian Journal of Industrial Relations*. 44(4), 646-659. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27768236>
- Christensen, L., Johnson, B. & Turner, L. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz* (A. Aypay Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 55(4), 584-594 doi: 10.1037/0022-006X.55.4.584
- Cooper, C. L. (1979). Executive half-life. *Employee Relations*, 1(3), 7-12. doi:10.1108/eb054932
- Cormican, K. & O’Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*. 24(10), 819-829. doi:10.1016/S0166-4972(03)00013-0
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi* (Y. Dede ve S. B. Demir Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çalık T. (1997). Türk Millî Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 12.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 36(36), 536-557. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10361/126841>
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Eğitim Yönetimi* 1(1) 47-53. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10394/127186>
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pagem A Yayıncılık.
- Çelik, G. (2014). *İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye.
- Çelikten, M. (2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Roller. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256444>

- Çelikten, B. (2010). *Özel Okul Velilerinin Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, Türkiye.
- Çobanoğlu, Ü. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Denizli, Türkiye.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daghfous N., Petrof J.V. & Pons F. (1999). Values and adoption of innovations: A cross cultural study. *Journal of Consumer Marketing*. 16 (4), 314-331. doi:10.1108/07363769910277102
- Dalton G. W. & Thompson P H. (1971). Accelerating obsolescence of older engineers. *Harvard Business Review*, 49(5), 57–67. doi:10.20801/jsrpim.3.4_459_3
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*. 29(3), 392-409. doi:10.2307/2393031
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact for organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688. doi:10.1177/014920638701300408
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effect of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi:10.5465/256406
- Desmond, A,B,C. (2015). *Human capital obsolescence in the building construction industry: Strategic imperatives for Nigeria*. Doctor of philosophy. University of Minnesota.
- Demir, F. (2020). *İnovasyonun Şifreleri*. İstanbul: Dikeyksen.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8590/106756>
- Deniz, A. (2012). *Tüketici Yenilikçiliği Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- Deschamps, J. (2008). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. West Sussex: Jossey-Bass.

- Dinç, K. (2008). *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu* (Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, P.F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum* (B. Çorakçı, Çev.). İstanbul: İnkılâp. (Orijinal Basım.1993).
- Drucker, P.F. (1994). *Yeni Gerçekler* (B. Kaynakçı, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Drucker, P.F. (1995). *Managing in a time of great change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P.F. (2003). *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini* (A. Kardam, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Drucker, P.F. (2017). *İnovasyon ve Girişimcilik*. (İ. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Dubin, S.S. (1972, May). Obsolescence and lifelong education. A choice for the professionals. *American Psychologist*.
- Dubin, S.S. (1973). Defining obsolescence and updating. In S.S. Dubin, H. Sheldon, & J.McConnell (Eds.), *Maintaining professional and technical competence of the older worker* (pp. 1-12). Washington: American Society of Engineering Education.
- Dubin, S.S. (1990). Maintaining competence through updating. In S.L. Willis, & S.S. Dubin (Eds.), *Maintaining Professional Competence*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1.Baskı).Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Elçi, Ş. (2006).*İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (Genişletilmiş Yeni Baskı).Ankara: Nova Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2006).Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 103-118. Erişim adresi: <https://hayefjournal.org/Content/files/sayilar/104/103.pdf>
- Eren, E. (2010).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12. Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu Bozkurt, B. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle Okulların Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, Türkiye.

- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme-1: Temel Kavramlar ve İşlemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Esen, Ş. (2011). *Yönetici Eskimesi ve Eğitimi*. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2(4). Erişim adresi: <https://silo.tips/download/ynetici-eskimesi-ve-e-itimi>
- Ferdinand, T.N. (1966). On the obsolescence of scientists and engineers. *American scientist*. 54(1), 46-56. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27836291>
- Fındıkçı, İ. (1995). Kendini Geliştirme. *Yaşadıkça Eğitim*, 39, 10-11. Erişim adresi: <https://acikerisim.iku.edu.tr/bitstream/handle/11413/5960>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS for windows*, Dubai: Sage.
- Fossum, J., Arvey, R., Paradise, C. & Robbins, N. (1986). Modeling the skills obsolescence process: A psychological/economic integration. *Academy Management Review*. 11(2), 362-374. doi: 10.5465/amr.1986.4283130
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*. (Sixth edition). USA. Prentice, Upper Saddle River, New Jersey.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*. 59 (8), 16-21. Retrieved from <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/The-Change-Leader.aspx>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th edition). Newyork and Londra: Teachers college press.
- Funk & Wagnall (1971). *Standart dictionary*. Funk & Wagnalls Company.
- Gale, T. & Densmore, K. (2003). Democratic educational leadership in contemporary times. *International Journal of Leadership in Education*, 6 (2), 119 -136. doi:10.1080/13603120304819
- Garvin, D. A. (1999).Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak. (G. Bulut, Çev.). *Bilgi Yönetimi*. 50-81. İstanbul: MESS, Yayını, No:293.
- Genç, N. (2017).*Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (5.Baskı). Ankara: Seçkin Akademi ve Mesleki Yayınlar.
- Gençtan, E. (1984).*Psikanaliz ve Sonrası*. Ankara: Maya Yayınları (2.Baskı) Bilim Dizisi No:2.
- Giles, C. & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*. 42(1), 124-156. doi:10.1177/0013161X 05278189

- Glennon, R. (1999). *Occupational obsolescence in the engineering industry: Participating in professional development and the personal understanding of being up-to-date.*, Ph.D. thesis, The Queen's University of Belfast, June.
- Godin, S. (2018). Stop Stealing dreams. What is school for? Seth godin. Hasting on Hudson, NY.Free printable edition.Erişim adresi:https://static.altmba.com/share/Stop_Stealing_Dreams_altMBA_200506.pdf
- Goetz, B.E. (1965, Spring).Avoiding managerial obsolescence. *California Management Review*. 91-96. doi: 10.2307/41165637
- Gotzsch, J. (1999). Design orientation in new product development. In B. Jerrard, R. Newport & M. Treman (Eds.), *Managing New product Innovation* (pp.38-60). London: Taylor & Francis.
- Gök, R. (2019). Türk Eğitim Sisteminde Liyakat (Meritokrasi) Esaslı Eğitim Yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , (52) , 39-64 . doi: 10.21764/maeuefd.543883
- Göl, E. (2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (Kırklareli İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne, Türkiye.
- Göl, E ve Bülbül, T.(2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine ilişkin Öğretmen Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(2), 97-109 Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/160835>
- Greany, T. (2018). Innovation is possible, it's just not easy: Improvement, innovation and legitimacy in England's autonomous and accountable school system. *Educational Management Administration & Leadership*. 46 (1), 65-83. doi:10.1177/174114321 6659297
- Gregory, J. (1995, Mar.) Getting equipped, Part 1:Grappling with obsolescence. *Tech & Learning*. 15(6), 31-36.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school* (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Connecticut, Connecticut, USA.
- Grover, R. & Grover, C. (2015). Obsoloscence- a cause for concern? *Journal of Propety Investment&Finance*. 33(3), 299-314. doi: 10.1108/JPIF-02-2015-0016
- Gundling, E. (2002). *Yeniliğin 3M Yolu*, (O.Gürbahçe, Çev.).Ankara: Academyplus.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E,T (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0(13), 240-254. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunikkefd/issue/2774/37160>

- Gürler, M. (2020). Devlet Okuluyla Özel Okul Arasındaki Farklar. *Kapodokya Eğitim Dergisi*, 1(1). Erişim adresi: <https://dosyalar.nevsehir.edu.tr/597530dbac9c1849c67e7fa367f86d44/devlet-okuluyla-ozel-okul-arasindaki-farklar-1-pdf.pdf>
- Güleş, H., Bülbül, K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güleş, H. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1) , 115-129. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28342/301262>
- Gülhan, M. (2006). *Mesleki Teknik Eğitim Kurum ve Okullarında Yöneticilerin Eskişmişliğinin Eğitime Etkisi* (İstanbul ili Kartal İlçesi). Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Gümüşeli, A. İ. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Human and Social Sciences*. 4(4), 239-246. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.308.784&rep=rep1&type=pdf>
- Gümüşlüoğlu, L. (2009). Inovasyon ve Liderlik. *Savunma Sanayi Gündemi Dergisi*. 3, 37-42. Erişim Noktası : <http://www.ssm.gov.tr/anasyfa/kurumsal/yayinlar/ssmdergi>.
- Gündüz Y. ve Balyer A. (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(3), 45-54. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/266210460_Gelecekte_Okul_Mudurlerinin_Gerceklestirmeleri_Gereken_Roller
- Güttel, Wh., Konlechner, S., Kohlbacher, F. & Haltmeyer, B. (2009). Strategies against competency obsolescence: The case of R&D-intensive organizations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2/3), 124-148. doi:10.1504/IJHRDM.2009.023449
- Haas, C. H. (1987). *Eskiye Yöneticiler*, (Ş.-E. Ülsever Çev.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Hanchett, M. (1999, Jul.). Obstacles vs obsolescence. *Quality Progress*; 29(7), 37. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/51c097b52ceadedcb574b9e16b7f8f83/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
- Hannan, A. (2005). Innovating in higher education: Contexts for change in learning technology. *British Journal of Educational Technology*, 36(6), 975-985. doi: 10.1111/j.1467-8535.2005.00568.x

- Harel, G.H. & Conen, L.K. (1982). Expectancy theory applied to the process of professional obsolescence. *Public Personnel Manage.*, 11(1), 13-21. doi:10.1177/009102 608201100103
- Hasan, S.M.J. (1993). Business school: Ostrich syndrome. *Journal of Organizational Change Management*. 6(1), 47-53. doi: 10.1108/09534819310025127
- Hatıplı, D. (2014). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Tutumları* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne, Türkiye.
- Henderson, G. (1965). *Aspirations and social class in pockets of poverty: A study of educational obsolescence*. Doctor of philosophy. Wayne State University. Educational Sociology. Michigan. USA.
- Henderson, A.D. (1999). Firm strategy and age dependance: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence and obsolescence. *Minestrative Science Quarterly*. June 44(2), 281-314. doi: 10.2307/2666997
- Herald, T.E. (2007). *An obsolescence forecasting methology for strategic system sustainment decision making*. Doctor of philosophy. Systems Engineering and Engineering Management. Stevens Institute of Technology/New Jersey. USA.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (24), 206-211. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/87839>
- İnal, O. (2019). *Kamu Politikası Açısından Türkiye’de Özel Okullar* (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya, Türkiye.
- İnandı, Y. (1999). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?. (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı. İstanbul, Türkiye.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* Sayı: 11, 114-132 Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/349141872_ORGUT_ICI_FAKTORLERIN_YENILIK_VE_YARATICILIK_PERFORMANSINA_ETKISI_HIZMET_SEKTORUNDE_BIR_UYGULAMA

- Janszen, F. & Janszen, F. (2007). *The age of innovation: making business creativity a competence, not a coincidence*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. USA.
- Jennings, C.P. (2015). *Forecasting obsolescence risk and product lifecycle with machine learning*. Master of Science. Iowa State University, Industrial Engineering, USA.
- Johannessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G.T. (2001). Innovation and newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31. doi: 10.1108/14601060110365547
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. doi:10.3102/0013189X033007014
- Johnson, B. & Christensen L. (2014). *Eğitim Araştırmaları Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar* (S. B. Demir, H. Akdağ, Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Jones, E., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. (2004). Sales for obsolescence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors. *Industrial Marketing Management*. 33(5), 439-456. doi:10.1016/j.indmarman. 2003.08.014
- Jones, G., (2001). *Organizational theory and cases*. London: Prentice Hall International Inc.
- Jones, N.A. & Cooper, L.C. (1980). *Combating managerial obsolescence*. Oxford: Phillip Allan Publishers Limited, Oxford OX5 4SE.
- Jones, V., Jo, J. & Martin, P. (2007). *Future schools and how technology can be used to support millennial and generation-z students*. ICUT 2007 (Proceedings B, pp. 886-891), 1st International Conference of Ubiquitous Information Technology, Dubai, February 12-14. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.3578&rep=rep1&type=pdf>
- Joseph, D. & Kuan Koh C. S. (2011). Organization support as a moderator in coping with the threat of professional obsolescence. *Proceedings of the seventeenth Americas conference on information systems*. Paper 120. Detroit, Michigan: Association for Information Systems. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/120
- Josias, C.L. (2009). *Hedging future uncertainty: A framework for obsolescence prediction, proactive mitigation and management*. Doctor of philosophy. Mechanical and Industrial Engineering. University of Massachusetts Amherst. USA.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliliklere Yönelik Algı ve Beklentileri (Kandıra Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Kandemir Y. (2015). *Devlet Okulu Öğretmenlerinin Özel Okullara İlişkin Tutumlarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Kaplanoğlu, Z. (2004). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Karakılçık, Y. (2004). Yöneticilerin Eskimesi ve Yönetimsel Eskimeye Direnen Yöneticiler. H. Erkul, Y. Karakılçık ve A. Usta (Editörler), *Kurumlar ve Yönetim* (ss.262-270) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 12. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1997). Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(9), 63-82. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10386/127068>
- Karataş, S. , Gök, R. ve Özçetin, S. (2015).Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(33), 167-185. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/maeuefd/issue/19406/206354>
- Kaufman, H.G. (1974). *Obsolescence and professional career development*. New York. AMACOM.
- Kaufman, H.G. (1989). Obsolescence of technical professionals: A measure and a model. *Applied Psychology: An International Review*, 38(1), 73-85. doi:10.1111/j.1464-0597.1989.tb01375.x
- Kirkland, K. & Sutch, D. (2009). Overcoming the barriers to educational innovation. A literature review. Retrieved from http://www.pgce.soton.ac.uk/ict/NewPGCE/PDFs10/Barriers_to_Innovation_review.pdf
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kline, T. J. (1999). The team player inventory: Reliability and validity of a measure of predisposition toward organizational team-working environments. *Journal for specialists in Group Work*, 24(1), 102-112.
- Knight, P. (1998, September). Professional obsolescence and continuing professional development in higher education. *Innovations in Education and Teaching International*. September. 35(3), 248-256. doi: 10.1080/1355800980350309

- Koch A. R, Binnewies C. & Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (4), 505-517. doi: 10.1080/1359432X.2014.958471
- Kowalski, T.J. (2003). *Contemporary school administration*. Second Edition Pearson Education
- Kozlowski, S.W.J. & Farr, J.L. (1988). An integrative model of updating and performance. *Human Performance*. 1(1), 5-29. doi:10.1207/s15327043hup0101_1
- Kooij D, de Lange A, Jansen P, Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*. 23(4), 364–394. doi: 10.1108/02683940810869015
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu Çokluk, Ö. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 2. Baskı. Ankara: Pegem.
- Kuchmarzki, T.D. (1996). *Inovation leadership strategies for competitive edge*. Chicago: NTC Business Books.
- Kurt, A. (2016). *Yönetici İnovasyon Yeterliliği ve Okul Kültürü İlişkisi (Bolu İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu, Türkiye.
- Kurtuluş, M. F. (2012). *Eğitimde İnovasyon: Öğretmen ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı ve Yeterliliğinin Sorgulanması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze. Türkiye
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri. *Kamu-İş*, 10 (1), 167-182.
- Küsmüş, V.(2018). *Eğitim Kurumlarında Yenileşme Gereksinimi İle Öğrenen Örgüt Olabilme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Temel Eğitim Ana Bilim Dalı. Rize, Türkiye
- Kredler, M. (2008). Experince versus obsolescence: Essays on vintage human capital. Doctor of philosophy. Department of economics. Newyork University. USA.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Lander, R. (1994). Management of change and innovation. *The International Encyclopedia of Education*. Second Edition.

- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. doi: 10.1142/S1363919601000427
- Leech, N.L., Barrett, K.C. & Morgan, G.A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leinert, A. (1998, Mar.). Avoiding obsolescence, family style. *Management Review*, 87(3), 16. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/7a9e6e0733c2e7632b3dfcca8329d93c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>
- Lezotte, L. (1992). *Creating the total quality effective school*. Oklohoma. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED359611.pdf>
- Linyang, Y. & Weide, H. (2017, November). Research on prefessional obsolescence: Theory, retrospect, status summary and future prospects. *Foreign Economic Management*. 39(11), 90-102. doi:10.16538/j.cnki.fem.2017.11.007
- Loewe, P. & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy and leadership*, 34(1), 24-31. doi: 10.1108/10878570610637858
- Loo, J.V., Grip, A. & Steur, M. (2001). Skills obsolescence: Causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22(1/2), 121-138. doi:10.1108/01437720110386430
- Luecke, R. ve Parlak, T. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lunenburg, F.C & Ornstein, A.C (2013). *Eğitim Yönetimi Kavramlar ve Uygulamaları* (G. Arastaman, Çev. Ed.). 6. Basımdan çeviri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Faktör Analizinde Örneklem Büyüklüğü. *Psikolojik Yöntemler*, 4 (1), 84–99. doi: 10.1037/1082-989X.4.1.84
- Mahler, W.R. (1965, July-August). Every company's problem: Managerial obsolescence. *Personnel*. 42(4), 8-16. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1965-16588-001>.
- Malmros, A. (1963). Obsolescence of engineering and scientific personnel in industry. *Paper presented at Midwest Conference on Reducing Obsolescence of Engineering Skills*, Illinois Institute of Technology, Chicago, USA.
- Marsh, H.W., Balla, J. R. & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410. doi: 10.1037/0033-2909.103.3.391
- Marsh, H.W & Hocevar, D. (1988). A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*. 73(1) 107-117

- Martin, J. (1999, April). Managing change: Innovation creates obsolescence. *ABI/Inform Complete*. 35(4), p.13.
- Matthews, J.H. (2003). Knowledge management and organizational learning: Strategies and practices for innovation. *Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference*. UK, Lancaster University. Retrieved from <https://eprints.qut.edu.au/14632>
- McEwan, E.K. (2018). *Etkili Okul Yöneticisinin 10 Özelliği. İyi Performanstan Muhteşem Performansa* (N. Cemaloğlu, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- McMillan, J. H. (2000). *Educational research: Fundamentals for consumer*. New York: Longman.
- Merriam-Webster's collegiate dictionary* (11th ed.). (2005). Springfield, MA: Merriam-Webster. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/obsolescence>
- Middlewood, D., Parker, R., & Beere, J. (2005). *Creating a learning school*. London: Paul Chapman Publishing.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Londra: Sage Publication.
- Mische, M.A. (2001). *Strategic renewal: Becoming a high- performance organization*. New Jersey: Prentice hall.
- Mishra, R. (2014). Innovation in education. *International Journal of Innovative Social Sciences&Humanities Research*. 1(2), 43-51.
- Mohan, V. & Chauhan, S.P. (1999, Dec.). A pre-post test design to study the effect of training on perceived obsolescence. *Presented at Seminar on Research Methods in Management*, UBS, Panjab University, Chandigarh, 10-11. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?cluster=9871851144605979821&hl=tr&as_sdt=0,5
- Mohan, V. (1999). *Effect of training: Learning self-growth skills in human resource management & accounting*. E.D P.P: Arya & R.P: Gupta. Deep & Deep Pub. Pg 71-87.
- Mohan,V., Chauhan, S.P & Chauhan, D. (2001, April). Are managers becoming obsolescent? An empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*. 36(4), 444-462. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27767743>
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R. & Morales, V. G. (2007). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172. doi:10.1016/j.technovation.2004.05.002

- Mortlock, M. (2005, Fall). Hurricanes and learning organization obsolescence. *Public Manager*. 34(3), 9-12. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/bb676f439d53c29a864d9c12eb93c815/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47605>
- Mumford, M. & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.010
- Murphy, J. & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*. 30(3), 77-88. doi:10.1108/ 09578239210014333
- Murillo, I.P. (2011). Human capital obsolescence: some evidence for Spain. *International Journal of Manpower*, 32(4), 426-445. doi: 10.1108/01437721111148540
- Musluoğlu, A. (2008). *Eğitimde İnovasyon*. Global education. Seminer Sunusu. İstanbul. Erişim adresi : <http://www.egelisesi.k12.tr/egitimde-inovasyon>
- Muşta, M. (2005).Eğitimin Dört Boyutu. *Öğretmenin Dünyası* (M.A. Sünbül Editör). Odun Pazarı Belediyesi Yayınları 10. Ankara: Mikro Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2692/35427>
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders*. Retrieved from http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Nelson, M. (2008). *Education policy and consequences for labor market integration in Denmark, Germany and the Netherlands*. PhD in Department of Political Science. University of North Caroline. USA.
- Noori, H. (1990). *Managing the dynamics of new technology: Issues and manufacturing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- OECD ve Eurostat, (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı). OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.
- Oktuğ, Z. (2014). *Yenilikçilik ve Çalışmaya Tutkunluk: Çalışanı güçlendirmenin etkileri* İstanbul: Galata Yayıncılık.
- Ong, C., Wan, D. & Chng, S. (2003). Factors affecting individual innovation: An examination within a Japanese subsidiary in Singapore. *Technovation*. 23(7), 617-631. doi:10.1016/S0166-4972(02)00019-6
- O'Reilly, A.P. (1981). Managerial obsolescence-causes and cures. *Journal of European Industrial Training*. 5(7), 8-11. doi: 10.1108/eb002377

- Opalka, D.B. & Williams, J.B. (1987). Employee obsolescence and retraining: an approach to human resource restructuring. *Journal of Business Strategy*, 7(4), 90-97. doi:10.1108/eb039181
- Osborne, S.P. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Newyork: Routledge.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler* (3.Baskı). Ankara: Ekonomi İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (OECD) Tübitak Yayınları.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 163-172. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10225/125736>
- Ömür Y. E. (2014). *Lise Yöneticilerinin Yenilik Yönetim Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Yönetim Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetim Bilim Dalı, Bolu, Türkiye.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (24)
- Özata, H. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algılarının ve Örgütsel Yenileşmeye İlişkin Görüşlerinin Araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi).Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*. 146, 54-63. Erişim adresi: https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/146/ozdemir.htm
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (7. Baskı). Ankara: Pegem Kitabevi.
- Özer, M.A. (2015). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler* (3. Baskı).Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özkan, M. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemlerinin Türk Eğitim Sistemine Katkılarına Yönelik Yönetici Görüşleri. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin, Türkiye
- Özkan, B.(2015). *Endüstri Meslek Liselerinde Yöneticilerin Okulun Gelişmesi ve Yenileşmesine Katkısı* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. İstanbul, Türkiye

- Öztürk, M. (2017). *İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları: İstanbul İli Avcılar İlçesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Park, J. H. (2012). The effects of principal's leadership style on support for innovation: Evidence Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13, 89-102. doi:10.1007/s12564-011-9182-9
- Paulin, M.A. (1974). Nursing service: Change or managerial obsolescence. *The journal of Nursing Administration*. July-Aug; 4(4), 40.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, M. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün, S. Demir Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Pazy, A. (1990). The threat of professional obsolescence: How do professionals at different career stages experience it and cope withit? *Human Resource Management*, 29(3), 251–269. doi:10.1002/hrm.3930290303
- Pazy, A. (1994). Cognitive schemata of professional obsolescence. *Human Relationship*. 47(10), 1167-1199. doi: 10.1177/001872679404701002
- Pazy, A. (1996). Concept and career-stage differentiation in obsolescence research. *Journal of Organizational Behavior*. 17, 59-78. Concept and career-stage differentiation in obsolescence research. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<59::AID-JOB735>3.0.CO;2-8
- Pazy, A. (1997). Actual and attributed schemas of professional obsolescence and updating: A comparison of managers and technical professionals. *The Journal of High Technology Management Research*, 8(1), 21–35. doi:10.1016/S1047-8310(97)90012-2
- Pazy, A. (2004). Updating in response to the experience of lacking knowledge. *Applied psychology*, 53 (3), 436-452. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00179.x
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. *Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları* No:258. Ankara Takav Matbaacılık Yayıncılık.
- Pervaiz, K.A (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1(1), 30-43. doi: 10.1108/14601069810199131
- Polatcan, M. (2017). *Okullarda Sosyal Sermaye ile Yenileşme İklimi Arasındaki İlişki* (Doktora tez). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Pollock, K. (2008). The four pillar of innovation: Elementary school perspective. *Innovation Journal: The public sector*. 13(2),2 Erişim adresi: https://www.innovation.cc/peer-reviewedpollack_innovative2.pdf

- Rangnekar, D. (2002). R&D appropriability and planned obsolescence: empirical evidence from wheat breeding in the UK (1960-1995). *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 1011-1029. doi: 10.1093/icc/11.5.1011
- Rashid, K., Hussain, M., Mahmood H. & Nadeem, A. (2011). Leadership and innovation in a school culture: How can a leader bring about innovation in the school culture? *Journal of Elementary Education*. 21 (1), 67- 75. Retrieved from http://pu.edu.pk/images/journal/JEE/PDF-Files/6-Khalid,%20Madeeha%20&%20Amna_JEE%20Vol%2021 %20no_1.pdf
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*. 3(1), 95-119. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46965428/organizational_innovation_1-with-cover-page.pdf
- Reeser, C. (1977). Managerial obsolescence. *An organization Dilemma*. 56 (1), 27-43. Retrieved from <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=PASCAL7750225342>
- Robbins, S.P., Decenzo, A.D. & Coulter, M. (2013). Değişimi ve Yenilikçiliği Yönetme. (A. Öğüt ve C. Erbil Çev. Ed.). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Robins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış–Organizational Behaviour* (İ. Erdem Çev. Ed.). 14. Basımdan çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Roedl, D.J. (2016). *Making things last: Digital obsolescence and its resistance by DIY Culture*. Doctor of Philosophy in the School Informatics and Computing, Indiana University, USA.
- Rogers, M.E. & Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of innovation* (2nd Edition). New York: A Division of MacMillian Publishing.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th Ed.) Newyork: The Free press
- Rong, G. & Grover V. (2009). Keeping up-to-date with information technology: Testing a model of technological knowledge renewal effectiveness for IT professionals. *Information & Management*. 46(7), 376–387. doi: 10.1016/j.im.2009.07.002
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sargın, N. (2013). Üniversite Öğrencilerinin İnternete Yönelik Tutumları ve Problemleri İnternet Kullanımları. *Turkish Journal of Education*. 2(2), 44-53. Erişim adresi: <https://www.turje.org>
- Schlechty, P. (2011). *Okulu Yeniden Kurmak* (2. Basım). (Y. Özden Çev.). Ankara: Nobel.

- Schulz, M. (1998). A model of obsolescence of organizational rules. *Computational & Mathematical Organization Theory*. 4(3), 241-266. doi:10.1023/A:1009628528090
- Seferoğlu, S. S. (2015). Okullarda Teknoloji Kullanımı ve Uygulamalar: Gözlemler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Artı Eğitim*, 123, 90-91. Erişim adresi: <https://www.egitimtercihi.com/okulgazetesi/17207-okullarda-teknoloji-kullanm-ve-uygulamalar.html>
- Senge, P. (1995). On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. *Educational Leadership*, 52 (7), 20-23. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ502905>
- Senge, P., McCabe, N. C., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools that: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Serdyukov, P. & Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. 10(1), 4-33 doi:10.1108/JRIT-10-2016-0007
- Shavinina, L.V. (2003). *The international handbook on innovation*. L.V. Shavinina, (Ed.) Elsevier Science Ltd.
- Shearer, R.L. & Steger J.A. (1975, June). Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of Management Journal*. 18(2). doi:10.5465/255529
- Shen, Y. (2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(3), 73-77. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1065412.pdf>
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: SAGE Publication.
- Singh, A.K. & Kumar, R. (2019, November). Correlates of professional obsolescence among researchers. *Defence Science Journal*. 69(6), 557-563, doi:10.14429/dsj.69.15043. 2019, DESIDOC.
- Sistemler ve İşlemler Ansiklopedik Sözlüğü (*The Encyclopedic Dictionary of Systems and Procedures*) (1972). Prentice Hall Editorial Staff. Prentice Hall. Printed in the United State of America.
- Smith, E.P. (1978, Oct.). Measuring professional obsolescence: A half-life model for the physician. *Academy of Management*. The Academy of Management Review 3(4), 914 doi:10.5465/amr.1978.4289309

- 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), 655-676. Retrieved from <https://doi.org/10.1142/S1363919608002138>
- Sorensen, J.B. & Stuart, T.E. (2000, Mar.). Aging, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*. 45(1), 81. doi: 10.2307/2666980
- Standridge, J. & Autrey, R. (2001). Rapid skills obsolescence in an IT company: a case study of axxiom corporation. *Journal of Organizational Excellence*.
- Stickland, F. (1998). *The dynamics of change: Insights into organisational transition from the natural world*. London: Routledge.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74. Erişim adresi: http://www.nebisumer.com/wp-content/uploads/2015/03/SumerN.2000.YEM_TPY.pdf
- Şimşek, Ş. (1978). *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Şişman, M. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Shumaker, C.H. (1963, March). *Presenting the case for engineering and professional societies paper presented at the mid west conference on reducing obsolescence of engineering skills*. Illinois Institute of Technology, Chicago. USA.
- Tabachnick, BG ve Fidell, LS (2007). *Çok Değişkenli İstatistikleri Kullanma* (5.Baskı). Pearson Eğitimi.
- Tabancalı, E. (2014). Örgütsel Değişme. C. Elma ve K. Demir (Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. (345-376).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tanrıöğen, A. (1995). Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Roller. *Çağdaş Yönetim Dergisi*. 20(211), 208-222.
- Tan, Ş. (2016). *SPSS ve EXCEL uygulamalı temel istatistik-1*.Ankara: Pegem Akademi:
- Taş, S. (2007, Mayıs). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 183-192. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/118040>
- Taşkın, E. (2014, Mayıs).İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi. *Politik Ekonomik Durum*. 202, 7. Erişim adresi:<http://nny.edu.tr/images/file/isl/ İŞLETMELER YENİLİK YÖNETİM.pdf>
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, Yayın No:129.

- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change* (3rd Edition). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Timuçin, M. (2009). Diffusion of technological innovation in a foreign languages unit in Turkey: a focus on risk-averse teachers. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(1), 75-86. doi: 10.1080/14759390802704121
- Tittel, E. (1996, April). Web technology saves tax system from obsolescence. *Enterprise Computing Management*. 8(18), 59. Retrieved from <http://www.infoworld.com>
- Torun, O. (1996). *Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202. Erişim adresi: <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt12/sayi1/185-202.pdf>
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*, (3rd Edition). London: Prentice Hall.
- Tsai, H.Y, Compeau, D. & Haggerty, N. (2007). Of races to run and battles to be won: Technical skill updating, stress, and coping of it professionals. *Human Resource Management*, 46(3), 395–409. Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). doi: 10.1002/hrm.20170
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*. 2(3), 79- 107. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/turkjes/issue/34159/377675>
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü Programların Öğretmen, Yönetici Ve Denetmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6157/82755>
- Tushman, M. & Nadler, D.(1986). Organizing for innovation. *California Management Reivew*, 28(3), 74-92, doi: 10.2307/41165203
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu yayınları. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Türkçe Sözlük*.. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Türkmen, İ. (1995). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi. *Ankara Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 4, 75-96.

- Tüz, M.V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Temmuz/ Ağustos, 45. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/242552-Dosya-inovasyon-yonetimi-inovasyon-nedir-nasil-yapilir-ve-nasil-pazarlanir.html>
- Uzkurt, C. ve Demirci, A.E. (2013). *Yenilik Yönetimi*. C. Uzkurt ve A.E. Demirci (Editörler) TC Anadolu Üniversitesi Yayını: 2602. Açıköğretim Fakültesi Yayını 1572. Erişim adresi: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51364778/YENILIK_YONETIMI
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, A. (2016). Öğrenen Okullara Lider Olmak. E. Yılmaz, M. Çalışkan, S.A. Sulak (Editörler). *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Ünlü, Z. (2015). *Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Ünsal, S. ve Çetin, A. (2019). Özel Okul ve Devlet Okulunda Görev Yapmış Sınıf Öğretmenlerinin Programlarını Uygulamada Karşılaştıkları Farklılıklar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (4), 1541-1551. doi: 10.24106/kefdergi.3131
- Varış, F. (1982). Eğitimde Yenileşme Kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15(1), 56-60. doi: 10.1501/Egifak_00000000808
- Velicer, W. F. & Fava, J. L. (1998). Affects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251. doi: 10.1037/1082-989X.3.2.231
- Vincent-Lancrin, S., Urgel, J., Kar, S., & Jacotin, G. (2019). *Measuring innovation in education 2019: What has changed in the classroom?* Educational Research and Innovation, Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264311671-en
- Wan, D., Ong, C.H. & Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25, 261-268. doi: 10.1016/S0166-4972(03)00096-8
- Warmington, A. (1974, May). Obsolescence as an organizational phenomenon. *The Journal of Management Studies*. 96-114. doi:10.1111/j.1467-6486.1974.tb00877.x
- Watt, D. (2002). *How innovation occurs in highschool within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research Project*. Retrieved from <http://www.tinyurl.com/ml3afv6>

- Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework. *Annual Review of Sociology*, 28, 297-326. doi:10.1146/annurev.soc.28.110601.141051
- Welch, J. (2016). *A case study of obsolescence management constraints during devolopment of sustainment- dominated systems*. Doctor of philosophy. Northcentral University. Faculty of School of Business, Arizona, USA.
- Williams, M. (1989). *Management Self-Development*. The Gower handbook of management. (2nd ed.).1115-1135. Dennis Lick and Nigel Farrow, Aldershot: Gower Publishing Company.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. (2016). Okul Temelli Örgüt Geliştirme. E. Yılmaz, M. Çalışkan, S.A. Sulak (Editörler), *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Yılmaz, T. (2010). *İstanbul İli Avrupa Yakasında Bulunan Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre Değişimin ve Yeniliklerin Uygulanmasını Engelleyen Faktörlerin Belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı. İstanbul. Türkiye.
- Yılmaz, E. (2016). 21. Yüzyıl Becerileri Kapsamında Dönüşen Okul Paradigması. E. Yılmaz, M. Çalışkan, S.A Sulak (Editörler). *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar*. Konya: Çizgi Kitabevi
- Yüner, B., ve Özdemir, M. (2020). Okul yenilikçiliği ile öğretmen yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 162-179. doi: 10.9779/pauefd.538207
- Zheng, L. (2011). *Knowledge repesantation and decision support for managing product obsolescence*. Doctor of philosophy. Industrial and System engineering. Virginia Polytecnic Institute and State University. USA.
- Zhang X.N., Ryan S.D., Prybutok V.R. & Kappelman L. (2012). Perceived obsolescence, organizational embeddedness, and turnover of IT workers: An empirical study. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12–32. doi:10.1145/2398834.2398837



EKLER

EK 1. Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.19325613

15.10.2018

Konu : Araştırma İzni

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)
(Enstitü Sekreterliği)
(Öğrenci İşleri)

İlgi: a) MEB Yarıllık ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) 09/10/2018 Tarihli ve E.4021 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Doktora öğrencisi Sevgi GÜRSER KÜRÇE'nin "Okul Yöneticilerinin Eski mişliğı ve Okul Yenileşmesiyle İlişkisi" konulu çalışması kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüze uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (4 sayfa) araştırımcı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Millî Eğitim Müdür

EK 2. Etik Kurul Onayı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 04/02/2019

Toplantı Sayısı : 02

Karar Sayısı : 51

51- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Politikası Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Sevgi Gürses Kürçe**'nin "Okul Yöneticilerinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesiyle ilişkisi" başlıklı tezi ile ilgili 03/12/2018 tarih ve 14/193 sayılı karar doğrultusunda yaptığı düzeltmeler Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Politikası Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Sevgi Gürses Kürçe**'nin "Okul Yöneticilerinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesiyle ilişkisi" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

EK 3. Okul Yöneticisi Eskimişliği ve Okul Yenileşmesi Ölçekleri

Sayın Öğretmenim,

“Okul Yöneticisinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesiyle İlişkisi” başlıklı doktora tezimin gerektirdiği bazı verileri toplamak üzere aşağıdaki ölçekler geliştirilmiştir. Ölçekler size bir set olarak birlikte sunulmaktadır. Set iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler her alt ölçek için de geçerli ve uygundur. İkinci bölümde ise “Okul Yöneticisi Eskimişliği Ölçeği” ve “Okul Yenileşmesi” ölçekleri yer almaktadır. Sizden her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurmanız/yanıtlamanız beklenmektedir. Sizden elde edilen bilgilerin araştırma dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağından lütfen emin olunuz. İşbirliği ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

I	Cinsiyetiniz	☐ 1.Kadın	☐ 2.Erkek		
II	Mezun Olduğunuz Program	☐ Eğitim Fakültesi	☐ Fen- Edebiyat Fakültesi	☐ Diğer	
III	En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi	☐ 1.Lisans	☐ 2.Lisansüstü		
IV	Branşınız				
V	Meslekteki Kıdeminiz	☐ 5 yıl ve altı	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-15 Yıl	☐ 16-20 Yıl
		☐ 21 yıl ve üstü			
VI	Bu Okuldaki Çalışma Süreniz	☐ 2-5 Yıl	☐ 6-9 Yıl	☐ 10-13 Yıl	☐ 14- 18 Yıl
		☐ 19 yıl ve üstü			
VII	Bu Müdürle Çalışma Süreniz				

BÖLÜM II OKUL YÖNETİCİSİ ESKİMİŞLİĞİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bir okul müdürünün eskimişliği ile ilgili belli ifadeler-maddeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne düzeyde-derecede katıldığınızı, lütfen karşlarındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamayınız.					
Okul Müdürüm;	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Büyük ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Teknolojiyi, okulun nasıl yapılacağını tayin eden bir faktör olarak uygulamaya koyar.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Teknolojiyi okulun hizmetlerinde artış sağlama aracı olarak kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Teknolojiyi eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak üzere uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Teknolojiyi öğretmenlere zaman kazandırmada kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Okulun bürokratik işleri (öğrenci hizmetleri, insan kaynakları, okul işletmeciliği gibi) için birer veri tabanı oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıda bir okul müdürünün eskimişliği ile ilgili belli ifadeler-maddeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne düzeyde-derecede katıldığınızı, lütfen karşılarındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamayınız.					
Okul Müdürüm;	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
6. Teknolojiyi bilgisayar ve destek donanımları (tarama aracı, yazıcı vb.) gibi somut araçlardan öte bir içerik (strateji, kuram, prosedür gibi) olduğu anlayışı içinde uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Çalışanlara değer verir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Çalışanlara destek vererek onların işlerini iyi yapmalarını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalışanlardan yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri getirmelerini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalışanlarıyla işbirliği yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalışanlarla iletişim kurarak onların okula bağlılığını güçlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşyerinde öğrenme olanağı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamalarda bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalışanları güçlendirerek onların moral ve motivasyonunu artırır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İnsan kaynaklarını gelişme odaklı uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışanlara, işlerini yapmada inisiyatif kullanma izni verir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Olaylara geniş bir perspektiften yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Öğrenciyi ilgilendiren her konuda ailelerin karar sürecine katılımı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Okulda herkese dost (güler yüzlü, samimi, sıcak vb.) bir ortam sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
20. İnsanları yetkiden çok etkileme yolları ile yönetir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Aile-okul dayanışmasını hayata geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Çevresindeki etkinliklere okulun aktif katılımını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Okulu bir bütün olarak ele alır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Okulda oluşan sorunlara çözüm getirmede resmin bütününe bakar.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Okulu, proaktif (sorunları öngörerek ortaya çıkma ihtimallerini engelleme) yönetir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Okulun iç ve dış paydaşlarına yapıcı bir davranış içinde yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İyi uygulamaları örnek alır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Çalışanlarda okula aidiyet duygusunu geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Öğrenciler için okulu bir çekim merkezi haline getirmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
30. H herkese çalışmanın bir erdem olduğunu hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Okulun stratejik planını uygular.	☐	☐	☐	☐	☐

OKUL YENİLEŞMESİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bir okul müdürünün eskimişliği ile ilgili belli ifadeler-maddeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne düzeyde-derecede katıldığınızı, lütfen karşılardaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamayınız.	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Büyük ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Bu okulda;					
1. Yenileşmeyle ilgili kararlara çalışanların katılımı sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yenilik, çalışanlara gerekli hizmet içi eğitimler verilerek uygulamaya konulur.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Değişime duyarlı bir yapı oluşturulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Her yöne (aşağı- yukarı- çaprazlama) bilgi akışı sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yenilik, okul politikasıyla bütünleştirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Örgütsel kültür yenilikleri teşvik edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yenilik okulun stratejik amaçları arasında yer alır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Proje grupları, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi yarı özerk iş birimlerinin kurulması özendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalışanların görüş ve düşüncelerinin dışlanmadığı, yaratıcı bir örgüt iklimi sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sorgulamaya önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yeniliğin gerektirdiği araç-gereç-kaynak seçimine özen gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yeniliğin okula kazandıracığı maliyet/yarar analizi yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çalışanların yeniliğe yönelik risk almaları desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Her türlü yenileştirme çalışmaları için çevreden (vakıf, dernek, belediye, tüzel ve özel kişilerden) destek alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Yenileşme ile çalışanların değerlerinin çatışmaması için gerekli çalışmalar yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışanların yenileşmeye direnmemesi için gerekli girişimlerde bulunulur.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yeniliğin uygulanması sürecine tüm paydaşların katılımı sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yeniliğin uygulanmasında karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Okul müdürü yeniliğin uygulanmasında liderlik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yeniliğin uygulanmasında danışman desteği verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Çalışanların mesleki gelişmesine önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Yenileşmenin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Çalışanların eleştiri ve itirazları ciddiye alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Yenileşmeyi planlayanlar ile uygulayıcılar arasında etkili iletişim kurulur.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yenilikten sorumlu kişi veya birimlerin hesap verebilir olması sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Çalışanların yenileşme uygulamalarına ilişkin algı farklılıkları hoş görülür.	☐	☐	☐	☐	☐

27. Yeniliğe götüren çaba teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Çalışanlara yenilik konusunda eğitim verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yeni fikirlerin oluşması için uygun ortam yaratılır.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir anlayış egemendir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Farklılıklara karşı hoşgörü ortamı bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Ayıplanma ve cezalandırılma korkusu yerine karşılıklı destek geliştirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Çağdaş eğitim teknolojilerinin derslerde öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin kullanılması sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Okulun teknolojik donanımının güncellenmesi yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Teknolojik olarak değişim ihtiyaçları önemsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Teknolojinin edinilmesinde ve kullanılmasında çalışanlara gerekli destek verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Ürün eskimesinin takibi yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Bilgi ve teknoloji açık bir şekilde paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK 4. Araştırmanın Görüşme Formu

Sayın öğretmenim,

Bu araştırma öğretmenlerin görüşlerine göre ortaöğretim okulu yöneticilerinin eskimişliği ve okulların yenileşmesi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Tezin gerektirdiği bazı bilgileri siz öğretmenlerle görüşme yaparak sağlamayı düşünüyorum. Araştırmada ortaya çıkacak bulguların bu kapsamda yürütülen uygulamalara katkı sağlayacağını umuyorum. Görüşme süresince vereceğiniz yanıtlar sadece araştırma kapsamında kullanılacak, sizinle ilgili bilgilere araştırma raporunda anonim olarak yer verilecektir. Sizden, aşağıda yer alan sorulara yanıt vermeniz beklenmektedir. Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Görüşmemiz sürecinde ses kaydı yapılmasına izin veriyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Tarih: _____

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek
Görev yaptığınız okul	☐ Kamu Anadolu Lisesi	☐ Özel Anadolu Lisesi
Branşınız	:	
Kıdeminiz	:	
Bu okuldaki çalışma süreniz	:	
Bu müdürle çalışma süreniz	:	

GÖRÜŞME SORULARI

- Soru 1.** Size göre eskime nedir? Yönetici eskimesi deyince aklınıza neler geliyor?
- Soru 2.** Siz, okul müdürlerinin ne bakımdan eskimiş olduğunu düşünüyorsunuz? Okul müdürleri hangi alan ya da alanlarda eskime yaşıyor? Açıklar mısınız?
- Soru 3.** Size göre okul müdürü;
- Teknik ve teknolojik becerilerde eskime yaşıyorlar mı? Açıklayabilir misiniz?
 - Sosyal becerilerde ve kavramsal bakışta eskime yaşıyorlar mı? Örnekler vererek açıklayabilir misiniz?
- Soru 4.** Sizce yönetici eskimesinin nedenleri neler olabilir? Okul müdürleri neden eskir? Açıklar mısınız?
- Soru 5.** Bir okul müdürü eskimemek (eskimişlikten korunmak) için neler yapmalıdır? Açıklar mısınız?
- Soru 6.** Sizce yenilik ve yenileşme nedir?
- Soru 7.** Size göre okul nasıl yenileşir? Örneklerle açıkla mısınız?
- Soru 8.** Okullardaki yenileşmeler önemli midir? Neden? Açıklar mısınız?
- Soru 9.** Sizce bir okulda
- Yapılanma, süreç ve insan ile ilgili ne gibi yenileşmeler yapılmalıdır? Açıklayabilir misiniz?

b. Teknolojiyle ilgili ne gibi yenileşmeler yapılmalıdır? Açıklar mısınız?

Soru 10. Sizce okul müdürünün eskimesi ve okulun yenileşmesi arasında nasıl bir ilişki vardır. Lütfen açıkla mısınız?

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM



EK 5. Uygulama Yapılan Okul Listeleri

Kamu Okulları	Veri Sayısı
ALTINDAĞ	28
ALTINDAĞ ANKARA GAZİ ANADOLU LİSESİ	12
ESENEVLER ŞEHİT İBRAHİM ATEŞ ANADOLU LİSESİ	13
İNÖNÜ ANADOLU LİSESİ	3
ÇANKAYA	109
ANKARA SIHHİYE ATATÜRK ANADOLU LİSESİ	36
BAHÇELİEVLER DENEME ANADOLU LİSESİ	9
DR.BİNNAZ EGE-DR.RIDVAN EGE ANADOLU LİSESİ	13
İNCESU ŞEHİT SAADETTİN DEMİR ANADOLU LİSESİ	18
KURTULUŞ ANADOLU LİSESİ	16
ÖMER SEYFETTİN ANADOLU LİSESİ	17
ETİMESGUT	41
ERYAMAN ŞEHİT ERTAN AKGÜL ANADOLU LİSESİ	20
ŞEHİT OĞUZHAN YAŞAR ANADOLU LİSESİ	21
GÖLBAŞI	21
AHMET ALPER DİNÇER ANADOLU LİSESİ	13
DR.ŞERAFETTİN TOMBULOĞLU ANADOLU LİSESİ	8
KEÇİÖREN	52
AYDINLIKEVLER ANADOLU LİSESİ	19
BEKİR GÖKDAĞ ANADOLU LİSESİ	14
FETHİYE KEMAL MUMCU ANADOLU LİSESİ	15
KEÇİÖREN ŞEHİT ÖZGÜR KARA ANADOLU LİSESİ	4
MAMAK	45
ABİDİNPAŞA ANADOLU LİSESİ	15
GÜLVEREN ANADOLU LİSESİ	13
TUZLUÇAYIR ANADOLU LİSESİ	17
PURSAKLAR	9
DEDE KORKUT ANADOLU LİSESİ	9
SİNCAN	30
SELAHHATTİN AKBİLEK ANADOLU LİSESİ	21
SİNCAN ANADOLU LİSESİ	5
SÜLEYMAN DEMİREL ANADOLU LİSESİ	4
YENİMAHALLE	66
GAZİ ANADOLU LİSESİ	18
MUSTAFA AZMİ DOĞAN ANADOLU LİSESİ	9
NERMİN MEHMET ÇEKİÇ ANADOLU LİSESİ	23
YAHYA KEMAL BEYATLI ANADOLU LİSESİ	16
Genel Toplam	401

Özel Okullar	Veri Sayısı
ALTINDAĞ	9
ÖZEL FATİH İLGİ ANADOLU LİSESİ	9
ÇANKAYA	127
ANKARA ÜNİVERSİTESİ GELİŞTİRME VAKFI OKULLARI ÖZEL ANADOLU LİSESİ	20
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ÖZEL AYŞEABLA ANADOLU LİSESİ	22
GAZİ VAKFI ANADOLU LİSESİ	29
İHSAN DOĞRAMACI VAKFI ÖZEL BİLKENT LİSESİ	21
ÖZEL BEŞGEN VIP ANADOLU LİSESİ	9
ÖZEL ÇÖZÜM AKADEMİ ANADOLU LİSESİ	11
ÖZEL KORU ANADOLU LİSESİ	5
ÖZEL MEKTEBİM ANADOLU LİSESİ	10
ETİMESGUT	53
ÖZEL ASFA FERDA ANADOLU LİSESİ	14
ÖZEL BİLİŞİM BİREY ANADOLU LİSESİ	8
ÖZEL ÇÖZÜM AKADEMİ ANADOLU LİSESİ	12
ÖZEL GÖRKEM ANADOLU LİSESİ	9
ÖZEL KARİYER ANADOLU LİSESİ	10
GÖLBAŞI	24
NESİBE AYDIN ANADOLU LİSESİ	12
ÖZEL ANKARA MAYA ANADOLU LİSESİ	3
ÖZEL İNCEK OKYANUS ANADOLU LİSESİ	9
KEÇİÖREN	49
ÖZEL CECELİ ANADOLU LİSESİ	7
ÖZEL ÇAĞRI ANADOLU LİSESİ	6
ÖZEL FİNAL ANADOLU LİSESİ	10
ÖZEL MELTEM KOLEJİ	17
ÖZEL TÜRK YURDU KOLEJİ	9
MAMAK	13
CEBECİ FİNAL ANADOLU LİSESİ	4
ÖZEL MAMAK MEKTEBİM ANADOLU LİSESİ	9
PURSAKLAR	11
ÖZEL ÖNCÜ ANADOLU LİSESİ	11
SİNCAN	12
ÖZEL ANKA ANAKENT ANKARA ANADOLU LİSESİ	6
ÖZEL GAZİ BAŞKENT ANADOLU LİSESİ	6
YENİMAHALLE	64
ÖZEL BATIKENT MEKTEBİM ANADOLU LİSESİ	7
ÖZEL ÇAPA BİLİM ANADOLU LİSESİ	7
ÖZEL KARİYER ANADOLU LİSESİ	15
ÖZEL MELTEM AYHAN ANADOLU LİSESİ	15
ÖZEL PINAR EĞİTİM KURUMLARI ÇAĞLAYAN KIZ ANADOLU LİSESİ	8
ÖZEL TEKNOFEN KOLEJİ ANADOLU LİSESİ	12
Genel Toplam	362

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“Okul Yöneticilerinin Eskimişliği ve Okul Yenileşmesiyle İlişkisi” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihali Engelleme Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan Alıntılar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 29 Mart 2021
Gönderim Numarası	: 1544266961
Sayfa Sayısı	: 195
Sözcük Sayısı	: 51203
Karakter Sayısı	: 364.616
Benzerlik Oranı	: %7
Savunma Tarihi	: 26.04.2021

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihali Engelleme Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Sevgi GÜRSES BİLGESÖY

Tarih: 29.03.2021

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Sevgi GÜRSES BİLGESOY

E-Posta Adresi

İş Deneyimi

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2000-Halen

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Eğitim Fakültesi – İngilizce Öğretmenliği	Mustafa Kemal Üniversitesi	1994-2000
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Başkent Üniversitesi	2012-2014

Yayınlar :

1. Gürses Kürçe, S. ve Akbaba Altun, S. (2014). *Türkiye’de Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Bir Model Önerisi*. ULEAD (Uluslararası Eğitim Araştırmaları Derneği) 2. Kongre (25-27 Nisan 2014) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Yüksek Okulu. İzmir.
2. Gürses Kürçe, S. ve Atanur Başkan, G. (2014). *Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Tarihçesi, Öğretmen Yetiştirme Modelleri ve Son Gelişmeler*. ITEC (International Teacher Education Conference) 2014. 05-07 Şubat 2014. Dubai, UAE.
3. Balcı, A., Karabulut, N., Gürses Kürçe, S. ve Ernas, S. (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi*. 3rd International Eurasian Educational Research Congress (III. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi). 31 Mayıs-3 Haziran 2016 (Sıtkı Koçman Üniversitesi/Muğla).
4. Çinkır, Ş., Atalay, A., Toptaş, B., Öztürk, N. ve Gürses Kürçe, S. (2016). *Seçim Kültürünün Okullardaki Öğrenci Temsilciliği Seçimine Yansıması*. 3rd International Eurasian Educational Research Congress (III. Uluslararası Avrasya

Eğitim Araştırmaları Kongresi). 31 Mayıs - 3 Haziran 2016. (Sıtkı Koçman Üniversitesi/ Muğla).

5. Gürses Kürçe, S. (2018). Aktif Vatandaş Yetiştirmede Okulun Rolü. *Prof. Dr. Emine AKYÜZ'e Armağan Akademisyenlikte 50 Yıl*. Editörler Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ, Yrd. Doç. Dr. Pelin TAŞKIN. Pegem Akademi/Ankara.
6. Balcı, A. ve Gürses Kürçe, S. (2019). *Z kuşağının Okul Müdürü Algısı*. 6th International Eurasian Educational Research Congress (VI. EJER Kongresi). 19-22 Haziran 2019 (Ankara Üniversitesi/Ankara).
7. Balcı, A., Karabulut, N., Gürses Kürçe, S. ve Ernas, S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmesi: Ankara ili Örneği. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* 9(1) 305-350.