



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERİN OKUL LİDERLİĞİ VE YENİLİK YÖNETİMİ ALGILARI:
BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI**

Gözde ARKAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Prof . Dr. Celal Teyyar UĞURLU**

**SİVAS
2021**

ÖĞRETMENLERİN OKUL LİDERLİĞİ VE YENİLİK YÖNETİMİ ALGILARI: BİR
KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI

Gözde ARKAZ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim
Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU

Sivas
2021

KABUL VE ONAY

Gözde ARKAZ 'ın hazırlamış olduğu “Öğretmenlerin Okul Liderliğı ve Yenilik Yönetimi Algıları: Bir Karma Yöntem Çalışması” başlıklı bu çalışma, 24.09.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı”nda Yüksek Lisans tezi olarak Kabul edilmiştir.

Doç Dr. Nazife KARADAĞ

(Jüri başkanı)

Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU

(Danışman)

Dr. Öğt. Üyesi Hilal KAHRAMAN

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... /.... /....

Doç. Dr. Fatih KARAKUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerin Okul Liderliği ve Yenilik Yönetimi Algıları: Bir Karma Yöntem Çalışması” adlı çalışmamda bilimsel ahlak ve etik kurallarına uyulduğunu ve yararlandığım eserlerin de kaynakça da bunlara atıf yapılarak gösterilenlerden ibaret olduğunu belirterek onurumla beyan ederim.

Gözde ARKAZ

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimimdeki sürecim boyunca akademik çalışmalarda yol gösterici, yöneltici olan, bana ve çalışmama zaman ayıran, sabrını ve anlayışını her daim esirgmeden gösteren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU hocama bana kazandırdığı herşey için sonsuz teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamın her anında bana enerji veren, yorulduğum anlarda beni tekrar ayağa kaldıran Güneş KANER'e; hayatın akışına zihinle değil bilinçle katılmanın ne demek olduğunu fark etmemi sağlayan ablam Gamze KANER'e ve yaşadığım her an bana destek olan, yoluma ışık olup yolumu aydınlatan, parlatan en değerlim annem Şaziye ARKAZ'a ve en kıymetlim babam Seyit ARKAZ' a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma problemi, araştırmanın önemi, amacı, problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal boyutuna yer verilmiş olup üçüncü bölümde ise araştırma modeli, çalışma grubu, verilerin toplaması ve analiz edilmesi yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları ve yorum, beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler kısmı yer almaktadır.

Gözde ARKAZ

2021 Sivas

ÖZET

ARKAZ, Gözde, Öğretmenlerin Okul Liderliği ve Yenilik Yönetimi Algıları: Bir Karma Yöntem Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2021

Bu araştırma okul liderliği ve yenilik yönetimi ilişkisine yönelik, öğretmenlerin algı düzeylerini ve okul liderliği davranış ve uygulamaları ile okullarda yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

Araştırmada hem nicel hem de nitel boyutları içerisine alan paralel karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda ilişkisel tarama modeli, nitel boyutta ise olgu bilim modelinde desenlenmiştir. Nicel boyut çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Sivas ili merkezinde yer alan ilk ve orta okullarda görevli toplam 300 öğretmen ve nitel boyut çalışma grubunu ise, bu okullarda görevli öğretmenlerden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilen 28 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında nicel veri toplama aracı olarak Bülbül (2012) tarafından geliştirilen “Yenilik Yönetimi Ölçeği” ve Uğurlu, Beycioğlu ve Özer (2011) tarafından geliştirilen “Okul Liderliği Ölçeği”, kullanılmıştır. Nitel veri toplama aracı olarak öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimine ve okul liderliğine ilişkin görüşlerinin alındığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada nitel veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda öğretmenlerin yenilik yönetimi, okul liderliği ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet , branşve mezun olduğu fakülte değişkeni açısından parametrik testlerden t – testi, öğrenim durumu ve kıdem değişkeni açısından parametrik testlerden tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin yenilik yönetimi ve okul liderliğine bakış açıları arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla değişkenler, basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişki betimlenmiştir. Okul liderliği alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarını ne kadar etkilediğini ve okul liderliği davranışı ile uygulamalarının yenilik yönetimi alt boyutlarını ne kadar açıkladığını test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda şu bulgular yer almaktadır: Öğretmenlerin genel olarak okullarda yenilik yönetim algıları “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin okullarda yenilik yönetiminin girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi alt boyutuna ait algıları “orta” düzeydedir. Okul liderliği algıları ise genel olarak “yüksek” düzeydedir. Okul liderliği alt boyutlarından destekleyici ve açıklayıcı alt boyutları algıları “yüksek”, işbirliği alt boyutuna ait algıları ise “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin yenilik yönetimini ve okul liderliğini algılamaları cinsiyet, branş, öğrenim durumu, kıdem ve mezun olduğu fakülte değişkenlerine göre değişmemektedir. Okul liderliği ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bakıldığında okul liderliği davranış ve uygulamaları ile okullarda yenilik yönetimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Okul liderliği davranış ve uygulamaları okullarda yenilik yönetiminin % 50’sini açıklamaktadır. Yani öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda yenilik yönetiminin var olabilmesi %50 okul müdürünün davranışlarından etkilenmektedir. Bu bulguyu destekleyen nitel bulgulara göre öğretmenler okullarda yeniliklerin takip edilmesinde, uygulanmasında ve yenilik yönetiminde en büyük görevin okul müdürüne ait olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın nitel bulguları ise şöyledir: Öğretmenler okul müdürlerini liderlik davranışlarından açıklık kavramını genel olarak açık açık konuşma sohbet etmeye dayalı olarak değerlendirmiştir. Öğretmenlerin, liderlik davranışlarından açıklık olmalarına ilişkin tanımlamalarında ;”öğretmenlere fikir soran danışan”, “sosyal faaliyetler düzenleyen”, “herkesi dinleyen” , “resmi tutum ve davranışlar sergileyen “ve “bire bir muhatap almadan genel herkese hitap eden” ifadeleri öne çıkmaktadır. Bir diğer bulgu, öğretmenlere göre bir okul müdürünün liderlik davranışlarından destekleyici özelliklerine ilişkin olarak sergilediği tutum ve davranışları şöyle olmalıdır: “sosyal etkinliklere yönelme”, “kolaylaştırıcı olma”, güdüleme”, “seminerler düzenleme”, “övgü taktir etme”, “empati yapabilme” şeklindedir. Bunların dışında ulaşılan bir başka bulgu ise okul müdürlerinin yenilikleri sürdürmelerine yöneliktir. Öğretmenlere okul müdürlerinin yenilikleri sürdürmelerine ilişkin olarak ifadeleri ; “destekleyici olma”, “fikir alma”, “hoşgörülü olma”, “yenilikçi olma” “açık olma” şeklindedir.

Sonuç olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul liderliği davranış ve uygulamaları ile okullarda yenilik yönetimi arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yenilik, Yenilik Yönetimi, Liderlik, Okul Liderliği

ABSTRACT

ARKAZ, Gözde, Teachers' Perceptions of School Leadership and Innovation Management: The Mixed Method Study, Master's Thesis, Sivas, 2021

This research is a descriptive study on the relationship between school leadership and innovation management which is aiming to reveal the perception levels of teachers and the effect of school leadership behaviors and practices on innovation management in schools according to teacher views.

The parallel mixed method, which includes both quantitative and qualitative dimensions, was used in the research. The relational survey model in the quantitative dimension of the research was used. And the phenomenology pattern in the qualitative dimension was used. The quantitative dimension study group consists of a total of 300 teachers working in primary and secondary schools located in the city center of Sivas in the 2019-2020 academic year. On the other hand, the qualitative dimension study group consists of 28 teachers selected by sampling the maximum diversity among the teachers working in these schools. The "Innovation Management Scale" developed by Bülbül (2011), and the "School Leadership Scale" developed by Uğurlu, Beycioğlu and Özer (2011), were used as quantitative data collection tools within the scope of the research. As a qualitative data collection tool, a semi-structured interview form was used, in which teachers' views on innovation management and school leadership were taken. Qualitative data in the study were collected through individual interviews.

In the quantitative dimension of the study, the arithmetic mean was used to determine the perception levels of teachers regarding the variables of innovation management, school leadership and their sub-dimensions. In order to test whether there is a significant difference between the answers given by the teachers to the scale items, t-test from parametric tests in terms of gender, branch and faculty from which they graduated, and one-way variance (ANOVA) from parametric tests in terms of education status and seniority variable were used. In the study, in order to describe the relationship between teachers' innovation management and school leadership, the variables were subjected to simple linear regression analysis and the relationship between the variables was described. Multiple regression analysis was used to test how much school leadership sub-dimensions affect innovation management and its sub-dimensions and

how much school leadership behaviors and practices explain innovation management sub-dimensions. In the qualitative dimension of the research, content analysis was used in the analysis and interpretation of the data.

The quantitative dimension of the study includes the following findings: Teachers' perceptions of innovation management in schools are generally at a "high" level. Teachers' perceptions of the input management, innovation strategy, organizational culture and structure, and project management sub-dimensions of innovation management in schools are at a "moderate" level. Perceptions of school leadership are generally at a "high" level. The perceptions of the supportive and explanatory sub-dimensions of school leadership are "high", and the perceptions of the sub-dimension of cooperation are "intermediate". Teachers' perceptions of innovation management and school leadership do not change according to the variables of gender, branch, education level, seniority and the faculty they graduated from. It is seen that there is a moderately positive relationship between school leadership and innovation management. As a result, there are significant relationships between school leadership behaviors and practices and innovation management in schools. School leadership behaviors and practices explain 50% of innovation management in schools. In other words, according to the opinions of the teachers, the existence of innovation management in schools is affected by the behavior of the school principal by 50%. According to the qualitative findings of supporting this finding, the teachers stated that the school principal has the greatest responsibility in the follow-up, implementation and management of innovations in schools.

The qualitative findings of the study are as follows: Teachers evaluated the concept of explanatory behavior of school principals in general based on open conversation and conversation. In the definitions of the teachers' leadership behaviors regarding being explanatory, the expressions such as "consultant asking teachers for opinions", "organizing social activities", "listening to everyone", "displaying official attitudes and behaviors" and "appealing to everyone in general without being directly addressed" come to the fore. Another finding is that, according to the teachers, the attitudes and behaviors of a school principal regarding the supportive characteristics of leadership behaviors should be as follows: "directing to social activities", "facilitating", "motivation", "organizing seminars", "appreciating praise", "being able to empathize".

Apart from these, another finding is that school principals continue to innovate. Expressions of the school principals to the teachers regarding the continuation of innovations; “being supportive”, “receiving ideas”, “tolerant”, “innovative” and “explanatory”.

As a result, according to teachers' opinions, it is seen that there is a moderate relationship between school leadership behaviors and practices and innovation management in schools.

Keywords: Innovation, Innovation Management, Leadership, School Leadership



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	x
EKLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	3
1.5. Araştırmanın Alt Problemleri.....	3
1.6. Sayıtlılar	4
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.8. Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Örgüt Kavramı	6
2.1.1. Örgüt Yönetimi.....	7
2.1.2. Örgüt Yöneticisi	7
2.2. Liderlik.....	7
2.3. Liderlik Kuramları	10
2.3.1.Özellik Kuramları.....	10
2.3.2.Davranış Kuramları	11
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	12
2.4. Liderlik Yaklaşımları	12
2.4.1. Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik	13
2.4.2. Dağıtılmış (Dağıtımcı)Liderlik.....	14

2.4.3. Öğretimsel Liderlik	14
2.4.4. Kültürel Liderlik.....	15
2.4.5. Etik Liderlik	16
2.4.6. Vizyoner Liderlik	16
2.4.7. Demokratik (Katılımcı) Liderlik	17
2.4.8. Etkileşimci Liderlik.....	17
2.4.9. Karizmatik Liderlik	18
2.4.10. Hümanist (Babacan) Liderlik	18
2.4.11. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	19
2.4.12. Sürdürümcü Liderlik	20
2.4.13. Okul Liderliği	20
2.5. Yönetim.....	24
2.6. Okul Yöneticisi	25
2.7. Yenilik Kavramı ve Yenilik Yönetimi.....	25
2.7.1. Yenilik Kavramı	25
2.7.2. Yenilik Yönetimi.....	27
2.7.3. Yenilik Yönetiminde Başarılı Olma.....	28
2.8. İlgili Yayın ve Araştırmalar	29
BÖLÜM III.....	36
YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Modeli	36
3.1.1.Nicel Boyut.....	36
3.1.2. Nitel Boyut	37
3.2. Çalışma Grubu	37
3.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Çalışma Grubu	37
3.2.2. Nitel Boyuta İlişkin Çalışma Grubu.....	38
3.3.Verileri Toplama Araçları	39
3.3.1.Nicel Veri Toplama Aracı	39
3.3.1.1.Kişisel Bilgi Formu	40
3.3.1.2. Yenilik Yönetimi Ölçeği	40
3.3.1.3. Okul Liderliği Ölçeği.....	41
3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı.....	42
3.3.2.1. Nitel Veriler İçin Geçerlik Güvenirlik Çalışması.....	43
3.4. Verilerin Toplanması	44

3.4.1. Nicel Boyuta İlişkin Veri Toplanması.....	44
3.4.2. Nitel Boyuta İlişkin Veri Toplanması	45
3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	45
3.5.1. Nicel Boyuta İlişkin Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	45
3.5.2. Nitel Boyuta İlişkin Verilerin Analizi ve Yorumlanması	46
IV. BÖLÜM.....	48
BULGULAR VE YORUM.....	48
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	48
4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	49
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular veYorum	55
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular veYorum.....	55
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	61
4.5.1. Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Okul Liderliği Davranışlarına İlişkin Nitel Bulgular	61
4.5.1.1. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “Açıklık” Özelliğine İlişkin Nitel Bulgular.....	61
4.5.1.2. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “İşbirliği” Özelliğine İlişkin Nitel Bulgular	63
4.5.1.3. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “Destekleyicilik” Özelliğine İlişkin Nitel Bulgular	65
4.5.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Algılarına İlişkin Nitel Bulgular	66
4.5.2.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin “Yenilikçi Lider” Olmaya İlişkin Görüşlerine Ait Nitel Bulgular	66
4.5.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerin Yeniliğe İlişkin “Davranış ve Uygulamalarına” Yönelik Nitel Bulgular.....	68
4.5.2.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilikleri Okula Kazandırma ve Sürdürmeye Ait Görüşlerineİlişkin Nitel Bulgular	69
4.5.2.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Sürecine Ait Görüşlerine İlişkin Nitel Bulgular	71
BÖLÜM V	74
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	74
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	74
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	74

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	76
5.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	79
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	79
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	81
5.2. Öneriler	85
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	85
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	87



EKLER LİSTESİ

EK- 1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	100
EK- 2. GÖRÜŞME FORMU	103
EK- 3. ARAŞTIRMA İZİN ONAY	105
EK- 4. ETİK KURUL KARARI.....	106



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Nicel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri.....	38
Tablo 2. Nitel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri	39
Tablo 3. Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliğinin Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	46
Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	48
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin T- Testi Sonuçları	50
Tablo 6. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin T- Testi Sonuçları	51
Tablo 7. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	52
Tablo 8. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	53
Tablo 9. Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları .	54
Tablo 10. Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 11. Okul Liderliği Alt Boyutlarının Okullarda Yenilik Yönetimini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 12. Okul liderliği alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarından girdi yönetimi alt boyutunu açıklama düzeyine İlişkin sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir	57
Tablo 13. Yenilik Stratejisi Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 14. Yenilik Yönetimi Örgütsel Kültür Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	59
Tablo 15. Proje Yönetimi Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 16. Liderlik Davranışlarından Açıklık Özelliğine İlişkin Görüşme Bulguları	63

Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Liderliği İşbirliği BileşenineYönelik Bireysel Görüşme Bulguları.....	63
Tablo 18. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “destekleyicilik” Özelliklerine İlişkin Bulgular	65
Tablo 19. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yenilikçi Liderliğe İlişkin Bulgular	67
Tablo 20. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeniliğe İlişkin “Davranış ve Uygulamalarına” İlişkin Nitel Bulgular	68
Tablo 21. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeniliklerini Sürdürmeye İlişkin Nitel Bulgular	70
Tablo 22. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Sürecini Yönetmelerine İlişkin Nitel Bulgular	72

KISALTMALAR

YYÖ : Yenilik Yönetimi Ölçeği

OLÖ : Okul Liderliği Ölçeği



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

İnsanların birlikte yaşayabilmeleri için ortak yaşam alanlarında güç birliği içinde olmaları gerekir. Amaca ulaşmak için örgütlü bireyler halinde çalışmak ve aynı zamanda örgütü etkileyen değişkenlerin de farkında olmak gerekir. Örgüt içindeki bireylerin davranışları birbirinin öncülü ve çıktısı durumundadır (Uğurlu, 2009). Ortak bir çabanın gerçekleşebilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi gerekmektedir. İşbirliği olmadan toplumsal yaşam da olmaz (Aydın, 1994). Belirli amaçlar doğrultusunda kurulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını koruyabilmektedirler (Aydın, 1994).

Örgütlenmiş insan grubunun bir takım amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve bir takım işlerini sürekli kılabilmesi için her yerde yönetim söz konusudur (Kaya, 1993, 31). Yönetim genel anlamda örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani kaynakların bir araya getirilmesini, eş güdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır (Gözübüyük, 1996).

Eğitim bir toplumu yeniden yaratır ve amaçlarının da kendine özgü olmasından dolayı eğitim yönetimi diğer örgüt yönetimlerinden farklılık gösterir. Aydın'a (1996) göre yeni kuşakların toplum üyeliğine hazırlanması işi rastlantısal olamaz. Yeni kuşakların toplum üyeliğine hazırlanması okullarda gerçekleştiği için bu kurumlarda da bir yönetim ve bu yönetimi koordine eden yöneten bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Erdoğan'a (2000) göre yöneticiler, belli bir amaçla toplanan insanların belirledikleri ortak hedeflerine ulaşabilmeleri için onları etkili ve verimli şekillerde yönetmekle sorumlu olan kişilerdir. Aydoğan'a (2008) göre ise bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belli otorite kaynaklarını aşabilmiş ise liderlik özelliğini sergilemiş olur.

Çevresel koşullar hızla değişmektedir. Bu değişim kimi zaman okul yönetiminin ilerlemesine kimi zaman da gerilemesine neden olmaktadır. Balay'a (2003) göre yöneticiler bu değişim sürecinde hem iç hem de dış ilişkilerinde başarılı olmak zorundadır. Aydın'a (1994) göre başarılı olmak için bu değişimlere ayak uydurmak şarttır. Okulların bu değişimlere ayak uydurmasında en büyük rol okulun yönetiminden sorumlu olan kişidir. Bu bağlamda bu araştırma kapsamında, yenilikçi liderlik ile ilgili boyutlar; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi olmak üzere farklı boyutlarda ele alınmıştır. Yenilik yönetiminde okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli için belirlenmiş farklı amaç ve hedefler vardır. Bir okuldaki yenilik yönetiminin en önemli boyutlarından biri de bu yönetimi bulunduğu okullarda uygulamakta olan okul yöneticileridir. Okul yöneticisi kendi okulunun bir lideridir.

Blase'e (1987) göre okul liderliği ile ilgili olarak yapılan araştırmalar müdürleri güçlü liderler olarak görmekte ve liderliği okul iklimi, öğretmenlerin morallerini yüksek tutma ve örgütün performansı ile bağdaştırmaktadır (Akt: Gökçe ve Kahraman, 2010). Liderlik ve yenilik yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır: Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları (Bülbül, 2012), okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri (Aydoğan, 2008), okul merkezli yönetim uygulamaları (Şahin, 2003), okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011), okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Korkmaz, 2006), yaratıcı okul yönetimi (Töremen, 2003). Yapılan araştırmalar okul yönetiminin farklı okullarda farklı şeklide gerçekleştiği ve bunun nedenlerinden birisinin de okullardaki müdürlerin sahip oldukları liderlik stilleri olarak kabul edilmiştir (Zel, 2006).

Yani okullardaki liderlik ve okul yöneticisinin kullandığı yönetim biçimlerinden birisi olan yenilik yönetimi o okulun sosyal, kültürel gelişiminin yanında yöneticilerin değişime ne kadar ayak uydurdıkları ve değişime olan bakış açık açlarına, inançlarına bağlıdır.

Yenilik yönetimini başarabilen liderler (yöneticiler) okul personeli, öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile etkili iletişimde bulunan, eğitim öğretim alanındaki değişimleri, gelişmeleri yakından takip ederek bu değişimleri somut bir şekilde okullara uygulayabilen bu uygulama için gerekli alt yapıyı oluşturabilen kişilerdir.

Bu bağlamda yapılan araştırmada, okul liderliği ve okullardaki yenilik yönetimi ilişkisine yönelik öğretmen algıları incelenmiş ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul liderliğinin ve yenilik yönetiminin okullardaki durumu betimlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için, çağın gerektirdiği her türlü beceri ve yeniliğe sahip olması gereken örgütlerin başında okullar gelir. Okul yönetimi, okulu çağa hazırlamada en önemli unsurdur. Bu nedenle, bu çalışmada yönetim ve yöneticiden; örgütü ileriye taşımada kullanmaları gereken bir boyut olan liderlikten ve yenilik yönetiminden bahsedilmiştir. Alanyazın incelendiğinde liderlikle ve yenilik yönetimiyle alakalı fazla sayıda araştırma mevcut iken bu ikiliyi birlikte ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırmada okul liderliği ve yenilik yönetimi birlikte ele alınmasından dolayı önem arz etmektedir. Ayrıca araştırmada; okul müdürlerinin yeniliği takip etme, sürdürebilme, uyarlayabilme becerilerinin yanında müdürlerin liderlik özelliklerine; öğretmenler tarafından bir lider olarak algılanmak için kullandıkları yöntem ve stratejilere de değinilmiştir. Son olarak bu araştırma okul liderlerinin davranışlarının nasıl olduğuna, liderlerin öğretmenleri etkileme becerilerine değinilmesi ve yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunun ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı öğretmenlerin yenilik yönetimine ilişkin algılarını ve okul liderliği ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiye ait görüşlerini betimlemektir.

1.4. Araştırmanın Problem Cümlesi

İlk ve orta okullarda görev yapan öğretmenlerin “okul liderliği ve yenilik yönetimine” ilişkin algıları ile okul liderliği ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkisi nasıldır?

1.5. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Öğretmenlerin, yöneticilerinin okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin algı düzeyleri nasıldır ?
2. Öğretmenlerin, okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, branş, öğrenim durumu, kıdem, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin, okul liderliğine yönelik algı düzeyleri ile okullarda yenilik yönetimini algılama düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?

4. Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimine ilişkin algılarını anlamlı bir düzeyde açıklamakta mıdır?

4.1. Öğretmenlerin, okul liderliğine yönelik algıları okullarda yenilik yönetimi alt boyutlarından girdi yönetimi algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

4.2. Öğretmenlerin, okul liderliğine yönelik algıları okullarda yenilik yönetimi alt boyutlarından yenilik stratejisi algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

4.3. Öğretmenlerin, okul liderliğine yönelik algıları okullarda yenilik yönetimi alt boyutlarından örgütsel kültür algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

4.4. Öğretmenlerin, okul liderliğine yönelik algıları okullarda yenilik yönetimi alt boyutlarından proje yönetimi algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

5. Öğretmenlerin, yöneticilerinin okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır ?

1.6. Sayıtlılar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmada, öğretmenler araştırma sırasında uygulanan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

2. Öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin algılarının var olan durumu yansıttığı varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

(1) Araştırma, Sivas ili sınırları içerisinde Merkezden alınan örnekleme göre ilk ve ortaokullarda 2019–2020 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

(2) Değişkenler kuramsal kısmında açıklanan Okullarda Yenilik Yönetimi, ve Okul Liderliği boyutlarıyla sınırlıdır.

(3) Araştırma, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

1.8. Tanımlar

İlköğretim: 6-14 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir (Erden, 2001).

Okul Yönetimi: Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlarla ilgilenir.

Liderlik (Yönetici / Lider): Yönetici yönetme işini yapan kişidir. Başka bir yönüyle yöneticiler, belli bir amaca yönelen insanları, hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğundaki kişilerdir.

Öğretim Lideri: Genel olarak eğitim programı, akademik başarı ve öğretim süreçleriyle ilgili etkinlikleri merkeze alan okullara özgü bir liderlik yaklaşımıdır (Akgün, 2001).

Yenilik: Yenilik yeni fikirler edinmekten daha öte bir şeydir: Fikirleri başarılı bir şekilde ortaya koyup takdim etmek ya da bir şeylerin yeni bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Fikirleri faydalı ve uygulanabilir ticari ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir (Adair, 2008).

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt Kavramı

İnsanlar bir arada yaşamak zorunda olmalarıyla toplumsal bir varlık haline gelirler. Toplumsal bir varlık olan insanlar bir arada yaşamlarını sürdürürken bireysel güçlerinin zorlandığı zamanlarda karşılıklı iletişime geçerler ve bu iletişimden ortaya çıkan işbirliği yapma ihtiyacı hissederler. Yatkın'a (2009) göre, bir sistem olarak iletişim olgusunun amacı, örgütsel ilişkilerin belli bir düzen içine alınması ve böylece bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütler işbirliği ile ortak amaçları olan ve bu amaçları gerçekleştirmek için birlikte hareket eden bir topluluk haline gelirler.

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Aydın'a (1994) göre örgüt bir amacın gerçekleştirilebilmesi için ortak çaba gerektiren, birden fazla bireyin güç, yetki ve eylemlerini birleştirmelerini zorunlu kılan ve bireysel yetenekleri arttıran bir yapıdaki planlı biçimde koordine edilmiş güçler topluluğudur. Zamanla yaşanan değişimler bu tanımı yetersiz bırakmış ve örgüt kavramı ortak amaçlara ulaşmak için gösterilen çabaların eşgüdümü olarak tanımlanmıştır. Güçlü'ye (2003) göre ise örgüt kavramı geniş anlamıyla; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim; amaç ve teknoloji boyutlarının etkileşim halinde olduğu bir sistem; kendine özgü bir kültürü olan; mevkileri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Çağdaş toplumlarda örgütlenme bir yaşamsal zorunluluk haline gelerek örgütler yaşamımızın her aşamasında karşımıza çıkmaktadır (Ayvaz, 2012). Günümüzde insanlar yaşantılarını farklı farklı örgütlerde geçirmektedir ve bu nedenle örgütler bireylerin bütün yaşantı ve davranışlarını da dolaylı ya da direkt olarak etkilemektedir (Kayan, 2008). Bunun içinde örgütler amaçlarına ulaşmak için sahip oldukları bireylerin davranışlarını önemserler (Uğurlu, 2009). Ayrıca örgütler amaçlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak için bir araya gelen bireylere karşı bir sorumluluk üstlenir. Bu sorumluluk bir yandan örgütün amaçlarına ulaşmasına diğer yandan ise örgütün kendi ihtiyaçlarını karşılayabildiği bir davranışsal ortam yaratmak olarak özetlenebilir (Uslu, 2012).

2.1.1. Örgüt Yönetimi

Örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda planlanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi işlemine örgüt yönetimi denir ve hemen hemen bütün yönetimlerin temel amacı örgütü amacına ulaştıracak olan bütün madde ve insan kaynaklarını eş güdümlenektir (Yılmaz, 2009). Özden'e (2005) göre örgüt yönetiminin amaçlarına ulaşabilmeleri için birlikte planlı ve programlı hareket etmeleri gerekmektedir. Aydın'a (2010) göre de ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşan örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için planlanan eylemler kendiliğinden gerçekleşemez.

Özet olarak örgüt yönetimi; örgüte ait olan tüm kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak örgütün amacına ulaşmasını sağlamak olarak tanımlanabilir (Çelik, 2000).

2.1.2. Örgüt Yöneticisi

Bir örgütün amacına ulaşması, değerlerini koruyabilmesi, motivasyonunun artması, verimli çalışmalar yapabilmesi ve bu çalışmalarda gerekli olan destek ve motivasyonun birileri tarafından sağlanması gerekmektedir; bu eylemi yapacak kişi örgüt yöneticisidir (Aydın, 2010).

Yönetici örgüt yapısını kullanarak örgütü amaçlarına ulaştıran kişi olup aynı zamanda bir yöneticinin salt emir ve direktifleri mekanik olarak kullanmasının ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2007). Aslında etkileme ve yöneltme yönetim kavramının özünde olmasının rağmen bunlar yöneticilik ve liderlik için tek yönlü ve salt yeterli olan faktörler değildir ve yönetilenlerin davranışları yönetici tarafından etkilenirken, yöneticinin davranışları da yönetilenler tarafından etkilenir. Bu etkileşimde yönetici bazen bilerek, isteyerek etkilenirken bazen de bilmeden ve farkında olmadan hatta istemeden de etkilenebilir (Aydın, 2010).

2.2. Liderlik

Liderlik, tarihin yazılmaya başladığı zamanlardan beri en çok merak edilen ve literatürde geniş yer verilen kavramlardan biridir. Bu ilgi liderliğin grup başarısı için öneminden ileri gelmektedir (Akyüz, 2002).

Liderlik, 20. Yüzyılda yönetim alanında en çok araştırılan ve yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı bir kavramdır.

İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyeceği ya da zorlandıkları durumlarda kendisiyle aynı durumdaki bireylerle bir araya gelme eğilimindedir. Bu nedenle de liderler tarih boyunca hep var olmuşlar ve var olmaya da devam edeceklerdir (Eren, 2010).

Liderlik kavramı en çok bahsedilen ve üzerinde durulan konu olmuştur. Bazı çalışmalarda yöneticilik ve liderlik aynı kavramlar olarak değerlendirilse de tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticilerin davranışlarının grup üyelerinin tümü tarafından izlenmesi, benimsemesi gerekmezken liderler için durum böyle değildir. O nedenle yönetici ve lider birbirinden farklı kavramlardır (Ersan, 2000). Tüm bireyler yaşamları boyunca formal ya da informal boyutlarda farklı örgütlere üye olurlar. Bu örgütlerin sahip oldukları farklılıklar dışında en temel benzerliği ise hepsinin de belli bir amaçla kurulmuştur ve asıl amaç örfütü hedefine ulaştırmaktır. Bu aşamada da yönetici ve liderler hedeflenen amaçlara ulaşmayı örgüte sağlamaya çalışır (Aydoğan, 2008).

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılan ve hatta bazen eş anlamlı olarak kullanılan özellik, yapı bakımından ve gerçekleştirmeye çalıştıkları hedefler bakımından birbirine çok benzemesine rağmen temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan, 1999; Akyüz, 2002). Birbirine bu kadar benzeyen iki kavramın ayırt edilebilmesi için ortak ve farklı yönlerini ortaya konularak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yöneticiler idare eden, olaylara dar açıdan bakan, nasıl ne zaman gibi sorularla uğraşan, statik durumu koruyan kişilerken liderler ise yenilik yapan, kendine özgü bakış açısına sahip olan, ne niçin gibi sorularla uğraşan, mücadele eden kişilerdir (Gümüşeli, 2011). Ünal'a (2012) göre ise; yöneticiler gücünü sahip oldukları mevkiden, yetkiden ve güçten alırken liderler gücünü çalışanlarıyla kurduğu ilişkiden, iletişimin kalitesinden ve yoğunluğundan almaktadır. Yöneticilikte hiyerarşik denge kurma ve bunu korumak varken, liderlikte ise hareketlilik, canlılık, iletişim, işbirliği vardır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2003) göre de yöneticiler güçlerini yasalardan, yönetmeliklerden ve tüzüklerden alırken liderler kendine has kişilik özelliklerinden ve grupta etkileşiminden, gruptaki konumundan alırlar.

Siyasi ve idari güç kaynakları yöneticiyi liderlikten ayıran başka bir faktördür. Yönetici olabilmek için devletin yetki vermesi ve formal bir gücün olması gerekmekte iken lider olabilmek için böyle bir durum yoktur (İlgar, 2005).

Gerçek bir lider, kendine güvenen, makam ve mevkisine sığınmayan, fikir üreten, çatışmaları adil şekillerde çözen, eyleme geçen, çevresindeki olaylara ve kişilere karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik sadece sorumluluklarını, görevlerini yerine getirmek değildir. Liderler; değişime adapte olmalı, yenilikleri benimsemeli ve çalışanlarının bu değişimleri içselleştirebilecekleri ortamlar yaratmalı, yeni ve örgütün yararına olacak fikirler üretebilmeli, bir risk karşısında pasif olarak bulunmak yerine eyleme geçebilmelidir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009). Şimşek'e(2000) göre de her yönetici lider değildir. Liderlik özelliğinin taşınabilmesi için yönetici liderlik yeteneklerine sahip olduğu ölçüde işbirliği yapabilir ve etkin rol oynayabilir. Bir liderin etki gücünün olmalı ve grubun amacına ulaşabilmesi için grup üyelerini yönlendiren kişi olmalıdır (İnandı ve Özkan, 2006).

Bir yöneticinin liderlik vasfının ön plana çıkabilmesi için, kurumsal verimliliği en yüksek seviyeye çıkarmalı, insan kaynaklarını da en etkili biçimde kullanabilmelidir. Lider, kurumsal amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket eden, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen kişidir. Bir lider olarak okul müdürleri de yönettiği kurumda bir başarı bekliyorsa, en başta öğretmenler olmak üzere çalışanların ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bunların karşılanması hususunda hassas olmalıdır (Ceylan ve Yılmaz, 2011).

Liderliğin oluşması, öncelikle mevcut koşullarda çözülemeyen herhangi bir sorunun varlığına ve bu sorunların çözülebileceğine inanılan bir yönetsel yaklaşımın grupça benimsenmesine bağlıdır (Aydın, 1997). Literatürde liderliğe yönelik yapılan çok sayıda çalışma yapılmış ve bu konuda literatüre her gün bir yenisi eklenmektedir (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

Bu çalışmalarından bazıları şunlardır: lider amaçları doğrultusunda başkalarını etkileyen, peşinden sürükleyen kişidir ve ortak bir hedef belirleyebilmek için gruptaki bütün bireylerin isteklerinin ve fikirlerinin ortak bir noktada buluşmasını gerçekleştiren kişidir (Dangaç, 2006). Lider kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket eden, ancak birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen bireydir (Ceylan ve Yılmaz, 2011). Çalışanlarını motive eden, örgüt işleyişinde rol alan ve örgütteki bireylerle iletişim halinde bulunan onları değişime hazırlayarak etkililiği sağlayan, verimi arttıran kişilerdir liderler (Çağlar, 2004). Liderler, toplumun normlarından beslenirler ve amaçları toplumun isteklerini gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve onların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktır (Geylani, 2013).

Bir lider grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen, güdüleyen ve yönlendiren kişidir. Bu yönlendirme sürecini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için de çalışanlarını ortak hedeflere gönüllü olarak bağlanması ve bu süreçte liderlik grup hedeflerini belirlemeye ve gelişmeye yönelik olarak grubun etkinliklerini de yönetmesi gerekmektedir Koçel (2011).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür: (1) Kendine güveni olmalı, (2) Bireylerin arasındaki ilişkileri yönetebilmeli, (3) Yaptığı işi sevmeli ve tutkuyla sarılmalı, (4) Kararlar alırken ilgili kişilerin de fikirlerini alarak, demokratik yönetim anlayışına sahip olmalı, (5) Vizyon sahibi olmalı, (6) Bir mesaj sahibi olmalı ve mesajını çalışanlarına net olarak iletebilmeli, (7) Lider, adanmışlık ve heyecan sahibi olmalı ve bu duyguyu da çalışanlarının da içselleşmelerine yardımcı olmalı, (8) Sadece kişileri yönetmekle kalmayıp bilgiyi de yönetebilmeli, (9) Çalışanlarının mutluluğunu önemsemelidir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

2.3. Liderlik Kuramları

Liderliğe yönelik ilk araştırmalar, dönemin askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik davranışlarının incelenmesiyle başlamıştır. Döneme damgasını vuran liderlerin kişilik özellikleri ve dönemlerinde sergiledikleri davranışlar incelenerek liderliği oluşturan özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (Erdoğan, 2004).

Literatürde liderlikle ilgili farklı farklı kuramlar yer almaktadır. Bu durum bir yandan bu kavramın daha net ve açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamakla beraber aslında liderlik kavramının net olarak anlaşılmamasından kaynaklanmaktadır. Birbiriyle ortak noktalarının da olduğu bu kuramların bilinmesi liderlik kavramına daha kapsamlı olarak bakılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2010). Bu kuramlardan ilk önce gelişme gösteren özellikler yaklaşımı olmuştur. Zamanla etkili olan liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüş ve liderlerin toplum içerisindeki davranışları incelenmiş ve bunun sonunda da davranış yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Liderlerin değişime uyum sağlaması ve en etkili liderlik yaklaşımının koşullara bağlı olduğunu savunması sonunda durumsallık yaklaşımı doğmuştur (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

2.3.1.Özellik Kuramları

Özellikler kuramına göre kişinin lider olması taşıdığı kişilik özelliklerinden kaynaklanmadır. Bu yaklaşıma göre liderin diğerlerinden farkı; sahip olduğu kişisel

özellikleri, bireysel yetenekleri ve bedensel özellikleridir. Bunlar o kişinin lider olmasının tek sebebidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Bu kuramın en zayıf noktası ise genellemeler yaparak bahsedilen bu niteliklerin istisnasız bütün liderlerde var olduğunu savunmasıdır (Topçu, 1999). Koçel'e (2003) göre de bu kuram liderliği sadece lider değişkeni olarak ele aldığı için eleştirilmiştir. Yapılan araştırmaların sonunda bütün liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları gözlemlenmiş ve hatta bir grupta bu yaklaşıma göre belirlenen liderlik özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin o grupta lider olmadıklarına ulaşılmıştır.

Liderlerin sahip oldukları özellikler soyut kavramlardır ve bunların belirlenmesi için var olan ve kullanılan ölçekler de kavramın soyut olmasından dolayı geçerliği ve güvenilirliği hala tartışılan, doğruluğu sorgulanan ölçeklerdir. Bunun dışında liderlik özelliklerinin zamanla ve yaşadıkları çevreye, topluma bağlı olarak gelişme gösterdiği de düşünülmektedir. Bu sebeplerden dolayı bir toplumda etkili olan bir lider başka bir toplumda aynı derecede etkili olmayabilir (Çelik, 2013).

Koçel'e (2011) göre yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı kişilik özelliklerine sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütte lider olabilmek için sadece kişilik özelliklerinin yeterli olmadığı aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerekmektedir.

2.3.2.Davranış Kuramları

Özellik kuramının bir liderde olması gereken değerleri açıklama konusunda yetersiz kalmasıyla davranış kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuramın temelinde liderlerin kişisel özellikleri yerine takipçilerine, izleyenlerine olan tutumları ve onlara karşı çalışma ortamında nasıl davrandığı vardır (Mahutyazıcıoğlu, 2015).

Bu kurama göre liderin davranışını belirleyen; izleyenler, liderlerin kişisel özellikleri, belirlenen amaçlar, içerisinde bulunulan ortamın imkan ve koşulları gibi etkenler vardır (Dilek, 2005). Araştırmacılar, bireyin önemsenmesi ve yapıyı harekete geçirme noktasında en çok benimsenen liderlik stilini, grup performansı olarak en uygun denge merkezi olarak kabul etmişlerdir (Erçetin, 2000).

Bu kuramın temel düşüncesi, liderlerin sahip oldukları kişisel özelliklerden çok grup içinde sergiledikleri tutum ve davranışlardır. Bu kurama göre liderler bir yandan grubun amaçlarını göz önünde bulundurmalı diğer yandan da grup üyelerinin çabalarını

desteklemeli, onların bireysel değerlerine saygı duyarak sahip çıkmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

2.3.3. Durumsallık Kuramları

Durumsal liderlik kuramında en çok kabul gören Fiedler'in modeli olmuştur. Fiedler, liderlik özelliklerini belirlerken içinde bulunan durumu, koşulları da göz önünde bulundurmuştur. Fiedler' in durumsallık yaklaşımına göre; tek doğru yoktur. Her olayiçinde yaşanan duruma göre kendine has davranış ve yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşımı kullanacak yönetici uygun hareket etmek zorunda kalacağı farklı durumlarla karşılaşabilir (Koçel, 2011).

Ayrıca Fiedler, durumsal liderlik kuramını liderlerin içinde bulundukları ortamın davranışların şekillenmesinde çok önemli olduğunu söylemiş ve bu liderlik modelinin oluşmasında etkili olan faktörler olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler (1) Liderlerin ve takipçilerinin yaşamlarında edindikleri tecrübeleri, (2) Takipçilerin sahip oldukları beceriler, yetenekler ve örgütten ne bekledikleri, (3) Ulaşılmak istenilen hedefler ve bu hedeflerin niteliği, (4) Liderlerin gerçekleştirdikleri organizasyonların niteliğidir (Çelik, 2013).

Bu kuramdaki çalışmalar 1970'li yıllardan sonra gelişme göstermiştir. Davranışsal kuram en iyi örgüt yapısının nasıl olması gerektiği üzerine yoğunlaşırken durumsallık kuramında ise duruma göre yoğunlaşmalar söz konusudur. Bu yaklaşımda örgüt bir sistem olarak kabul edilmekte ve her sistem içsel ve dışsal koşullardan etkilendiği için etkin bir liderlik yapısının oluşturulabilmesi için uygulanacak yöntem ve tekniklerin de birbirine benzemeyeceği ve farklılık göstereceğini savunmaktadır (Sarpkaya, 2013).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacılar tarafından ortaya atılan liderlik kuramlarının zaman içinde yeterli olmaması dünyada her şeyin bir değişim süreci içerisinde olduğunu gözler önüne sermektedir. Sistemler, koşullar her şey değişirken örgütlerin ve liderlerinin eski kuramlara ve o özelliklere saplanıp kalmaması ve yeniliğe açık olması gerekir. Yani koşullara, durumlara göre farklı davranışlar geliştirip onları uygulaması gerekir (Saylık, 2012).

Zamanla her duruma ve zamana uygun belli bir liderlik yaklaşımının olmadığı gerçeği ortaya çıkmış ve farklı liderlik yaklaşımlarının uygulanması gerektiğini

savunan yeni bir liderlik yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımı doğmuştur. Liderlik yaklaşımında lider, duruma, zamana uygun olarak, o anki ihtiyaçları karşılayabilecek tutum ve davranışları sergileyendir (Çelik, 1999). Zamanla gerçekleşen değişimler özellikle de yönetim alanındaki değişimler geleneksel yaklaşımların dışında farklı yaklaşımların da ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılabilen bu bakış açıları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik olarak başlıklandırılmıştır (Serinkan, 2002).

Son yıllarda yaşanan değişimler ve değişimler sonunda oluşan dönüşümlerden sonra birçok ülkede yeni dünya düzeninde okulları yönetecek müdürlerin liderlik görevleri yeniden tanımlanmış ve roller yeniden belirlenmiştir (Erdoğan, 2004). Yeni rolleri tanımlayabilmek için çeşitli araştırmalar yapılmış olup çağdaş okul müdürlerinin liderlik rolleri değişime uygun olarak yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve okulliderliği, etik liderlik, dağıtılmış liderlik, ahlaksal liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, hümanist liderlik, otantik liderlik ve sürdürümcü liderlik şeklinde sıralanabilir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009).

2.4.1. Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik görüşü, James MacGregor Burns tarafından geliştirilmiş olup Burns'ın ödül kazanan bu çalışması kendinden sonra yapılan çalışmaları büyük ölçüde etkilemiştir. Dönüşümcü liderlik modelinde iki kavram yer almakta ve esas amaç bu yaklaşımların karşılaştırılmasıyla kavramlar arasındaki farkı ortaya koymaktır. Bu yaklaşımlar: “transactionel” ve “transforming” liderliktir. Yapılan çalışmalar sonucunda transforming liderlikte herkesin izleyenlerin ve liderin doğal güçlerini geliştirebilecekleri ortamların yaratılmasıyla dönüşümü gerçekleştirmek yer alırken transactionel liderlikte ise izleyenler ve lider arasında bir iş ilişkisi yer alır ve bu ilişki de bireysel gelişmeyi ve dönüşmeyi kapsamamaktadır (Aydın, 2010).

“Dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde iş görenlerin misyon ve vizyonları tekrar belirlenir, sorumluluk alanları güncellenir ve hedeflere ulaşmak adına var olan yapı gözden geçirilerek değişimler sıralandırılır. Dönüşümcü liderlik, lider ile iş görenlerin birbirlerini karşılıklı teşvik etmesine dayanan, lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir” (Dümen, 2008).

Dönüşümcü liderler, aslarının beklentilerini, ihtiyaçlarını önemser, dönemin gerektirdikleri ölçüsünde değişmeye ayak uydurur (Çoroğlu, 2003).

Keçecioğlu'na (2003) göre ise dönüşümcü liderler, insanları tanıyan, cesaretli, örgüte ve örgütün değerlerine sahip çıkan ve bu değerlere saygı duyan, ileriye görebilen, çatışmalara nasıl müdahale edeceğini bilen ve değişimi önemseyen, değişimi temsil eden kişilerdir.

Tüm bu ifadelerin sonunda dönüşümcü liderlik, değişen çevresel koşullara uyumlu bir dönüşüm sürecini başlatıp örgütü harekete geçirmek, örgüt üyelerine saygın, güven verici ortamlar yaratıp onları cesaretlendirmek, her örgütün kendine has olan tutum ve değerlerini etkileyerek üyelerin hedef ve amaçlarına ulaşma sürecidir demek mümkündür (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümsel liderler, örgütteki bireylerle açık iletişim halinde bilgi paylaşımının yapılmasını, öğrenilenlerin aktarılmasını sağlayarak örgütsel değişimi başlatırlar. Bu liderler adalet, insancıl, barış gibi değerleri çekici kılarak izleyenlerde bilinç oluşturmaya çalışırlar ve yüksek enerjilere sahiptir ve bireysel gelişmeler için uygun ortamlar yaratırlar veikna etme yeteneklerini kullanarak bireylerin belli kurallara uymalarını sağlayacak koşulları oluşturur ve bu süreçte izleyenlere karşı saygı ve ilgi gösterirler (Korkmaz, 2008).

2.4.2. Dağıtılmış (Dağıtımcı) Liderlik

Gronn'e göre dağıtılmış liderlik kavramı ilk kez 1954 de Gibb tarafından tartışılmıştır. Dağıtılmış liderlik acil durumlarda grup bireyleri arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanabilir. Dağıtılmış liderlik son yıllarda tek bir kişinin lider olmasının yeterli olmaması sonucunda “dağıtılmış, paylaştırılmış, işbirlikçi, kolaylaştırıcı, katılımcı liderlik” gibi liderlik kavramları ortaya çıkmış ve bu kavramlar farklı tanımlanmalarına rağmen zaman zaman aynı anlamlarda kullanılmıştır (Oğuz, 2013).

Dağıtımcı liderlik okul yöneticileri tarafından fazla bilinen bir liderlik çeşidi olmamakla birlikte, bu liderlik hiçbir zaman diğer yaklaşımların ya da modellerin önemini azaltamamakta yada arttırmamakta bununla birlikte okullara yön verebilecek bir yapıya sahiptir (Hoy ve Miskel, 2012).

2.4.3. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik kavramı 1970' li yılların sonuna doğru batılı ülkelerde etkili okul kavramı üzerinde yapılan çalışmalar sonunda gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği,

hem okul müdürünün hem de okuldaki diğr çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları görevleri, sorumlulukları kapsamaktadır (şışman, 2002).

Balcı'ya (2001) göre ise öğretimsel liderlik, 1980 yıllarında programların ve öğretimin kontrol edilmesine dayanan bir yönetim rolü olarak ortaya çıkmıştır. Etkili bir ğretim lideri; ğretimi önemser, amaçları ve hedefleri net bir şekilde belirler ve bunları izleyenlere ulaştırabilir, zamanlarının büyük bir kısmını öğretime ayırır ve çalışanlarını bu süreçte desteklerler.

ğretimsel liderlik Uğurlu'ya (2009) göre ise okul yöneticilerinin etkili bir okul oluşturma amaçlarından gelir ve bu bağlamda okul yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri öğretmenlerden daha fazla bilgi ve grgye sahip olmalıdır.

elik'e (1999) göre de ğretim liderliği, başarılı öğrenciler yetiştirmek ve öğretmenlere verimli olarak çalışabilecekleri imkanların sağlanması ve çevrenin tatmin edici bir şekilde hazırlanmasıdır.

Eğitim – ğretimin daha etkili olması için kurumlardaki ğretim liderliği kavramının üzerinde durulması gerekmektedir. Yapılması gereken okulun şuandaki ğretim durumunun incelenmesi ve hedeflenen düzeye gelebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesidir. Bu süreçte de öncelik okul idarecilerinin yüklenecekleri öğretimsel liderlik rolü olacaktır (Yrk ve Akalın Akdağ, 2010). Okul yönetimi açısından ğretim liderliği okul müdürünün okulun hedefleri ve amaçlarına yönelik bir yandan kendisinin görevlerini yerine getirirken diğr yandan da etrafındakilerin görevlerini yerine getirmeleri için onları etkiler (şışman, 2012).

2.4.4. Kültürel Liderlik

Kültür kavramı esnek bir yapıya sahiptir. Kültürel liderlik yaklaşımının amacı, esnek olan kültür yapısına şekil vermek ve geliştirmektir. Bu süreçte örgütler kendine has kültürleri koruyup geliştirirken diğr yandan da dış çevrenin kültürüyle etkileşim halindedir (Erdoğan, 2002). Kültürel lider, var olan kültürü devam ettirmek, korumak ve yeni kültürler üretmekle görevlidir (Toprakçı, 2002).

Kültürel liderlik, örgütün kültürel yapısının güçlü yönlerinin oluşturulup geliştirilmesi süreci iken kültürel lider ise bu değerleri oluşturan, geliştiren, örgüt üyelerine açıklayan ve onların bu değerlere sahip çıkmalarını sağlayan kişidir (Geylani, 2013).

Uğurlu'ya (2009) göre okul müdürleri okullardaki kültürel yapının mimarlarıdır ve bu yapılar öğretmen, öğrenci, veli ve okulun sosyal çevresi ile kurulan ilişkilerle şekillenir. Okullarda yapılan; sosyal kulüpler, veli toplantıları, öğretmen kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili yapılan çalışmaların niteliği de okul kültürünü şekillendiren başka etkenlerdir.

2.4.5. Etik Liderlik

Aydın'a (2001) göre etik ve ahlak kavramları anlamları birbirine yakın kavramlar oldukları için kimi zaman birlikte anılmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (2006) göre etik sözcüğü, "töre bilim", "ahlak", "ahlakla ilgili" anlamlarına gelmektedir. Aynı kaynakta ahlak sözcüğü ise bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları" ve "iyi nitelikler, güzel huylar" olarak tanımlanmıştır. Aydın'a (2000) göre ise etik, insanların kurdukları bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelinde yer alan normlar, değerler, doğru-yanlış ve iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefi disiplindir.

Etik liderlik yaklaşımı ise belirli ilke ve değerlere dayalı olmaya çalışır. Etik liderliğin olması için izleyenlerin de liderle aynı değerlere sahip ve bunun içinde uygun ortamlar olmalıdır (Erdoğan, 2008). Lider, etik davranışlar sergileyen ve izleyenlerin de etik değerler kazanmasını sağlayan, onlara rol model olan kişiler olmalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).

2.4.6. Vizyoner Liderlik

Erçetin'e (2000) göre vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmek oldukça güçtür ve bu nedenle liderlik ve vizyon içi içe olan iki kavramdır. Erdoğan'a (2008) göre vizyoner liderlik, insanları toplu bir şekilde etkileyip harekete geçirebilecek vizyonunu oluşturabilmeli ve bunu da karşı tarafa iletebilmelidir.

Vizyoner liderlik topluluğu hareke geçirebilecek ve bunu o topluma iletebilecek lider demektir. Vizyoner liderliğin en temel özelliği yeniliği görmek, ilerlenmesi gereken yolları belirlemek, yol açmaktır. Çelik (1999) . Vizyon, okulun geleceğine ışık tutar, çalışanlarına ve yöneticisine enerji ve güç verir, okula uzun süreçli düşünme sağlar (Erdoğan, 2002).

Vizyoner liderler, geleceğe farklı bakış açısıyla bakabilir. Örgütün vizyonunu üyelerine ulaştırabilir ve bu durumu kurumsallaştırabilir. Bu kurumsallaşma süreci baskıyla ya da emirlerle olmaz elbette ki bir lider farklı açılardan düşünerek gidilecek

en uygun yolu baştan görebilme yeteneğine sahip olmalıdır ancak yolda yürüme anlayışını benimseyen bu liderlere göre, sadece gidilecek yolu görmek yeterli değildir aynı zamanda bu yolda nasıl yürüneceğini de bilmek gerekmektedir. Vizyoner lider bunu fikirleri ve sezgileriyle yapar (Çelik, 2000).

2.4.7. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik bir lideri, demokratik davranan ve gereklolan durumlarda işbirliği içeriisinde olduğu kişileri sürece katan fikirlerini alan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Demokratik bir liderin diğer özelliği ise insanlar üzerinde baskı, otorite kurmayan, katılımı destekleyen ve takipçilerin bilgisine güvenen onlara değer veren, önemseyen kişiler olamasıdır (Hovardaoğlu ve Uğurlu, 2011). Demokratik liderler liderlik yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğiliminde olup, amaçlar ve hedefler belirlenirken her üyenin fikrini dikkate almaya çalışır. Bu liderler kişilerin iç motivasyonla daha verimli olduklarını düşündüklerinden onları denetlemez, kontrol etmezler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Demokratik liderlerdeki bu tutum bazı olumsuz durumların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bunun sebebi ise lider sürece çalışanlarını da kattığı için çalışmalarda sonuca ulaşmak zaman alabilir hatta bazen de bu durum örgüt için zaman kaybına neden olabilir (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

2.4.8. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider, izleyenlerin beklentilerini belirledikten onlara çalıştıkları taktirde bu beklentilerin gerçekleşeceğini hissettirir. Ödül ve ceza yöntemini kullanır, işler yolunda giderken sürece müdahale etmez, kurallara uyulması konusunda çok hassas davranarak kurallara uymayanları cezalandırır. İzleyiciler, etkileşimci liderin ne istediğini bilir; çünkü lider beklentileri ve kuralları açık ve net bir biçimde tanımlar ve bu kurallara uyulduğu, kendilerinden beklenen çabayı sarf ettikleri taktirde gereksinimlerinin karşılanacağını belirtir (Sayın, 2008).

Etkileşimci liderlik, liderle çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Burada yapılacak işi belirleyen kişi liderdir. İş çalışanlar tarafından yapılır ve istenilen sonuç elde edilirse nasıl bir ödül kazanacakları gösterilir böylelikle motive edilmiş olurlar. Eğer çalışmaların sonucu istenilen düzeyde olmazsa o zaman da örgüte ceza yoluna gidilir. Etkileşimci liderler, izleyenlerine neyi, ne zaman ve nerde yapacaklarına yönelik yol gösterirler (Yılmaz, 2006). “Etkileşimci liderler, çalışanların bireysel faaliyetlerini ve yaşam koşullarını iyileştirme yoluyla etkin ve etkili bir şekilde

görev icra ettirme yoluna girerlerken, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini göz ardı etmektedirler ” (Eren, 2010).

Etkileşimci lider, izleyenlerini görevlerini ve örgütün kurallarını net, açık bir şekilde belirleyerek bunların izleyiciler tarafından uygulanması için de onları güdüler ve bu nedenle de bu liderlik yaklaşımı durağan örgütlerde daha etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2004).

2.4.9. Karizmatik Liderlik

Weber karizmayı, bir insanın sıradan insanlardan farklı özelliklere sahip olması, diğer insanlardan farklı yerde durması ve insanın istisnai nitelik ve donanımlara sahip olduğu bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır (Özen, 2012). Karizmatik liderler kendilerini astlarıyla tanımlarlar ve bu durum da yeni amaçlar üretmekte ve bu onlara ulaşma konusunda başarı gösterilmesini sağlar (Öztop, 2008).

Karizmatik lider; vizyonu belirleyen, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseyen, risk faktörünü üstlenebilen, mevcut durumu sürdürmek yerine yenilikler yaratabilen kişiler olmalıdır (Oktay ve Gül, 2003).

Bir karizmatik liderde olması gereken diğer davranışlar ise şöyledir: (1) farklı üstün yetenekleri vardır, (2) izleyicileri etkileme güçleri çok yüksektir, (3) izleyenlerinin ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve hedeflerini önemserler ve bunları göz ardı etmezler, (4) örgütte zamanla bazı sıkıntılar çıkar ve karizmatik lider böylesi durumlarda uygun çözüm önerileri sunar, (5) kurumun kendisine belirlediği vizyon ve misyona ulaşabilmesi için kurumaimkanlar sağlar, (6) sadece örgütle ve örgütün amaçlarıyla ilgilenmez aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresini de önemser (Türkmen, Çifçi, Çalışkan ve Türkmen, 2013).

2.4.10. Hümanist (Babacan) Liderlik

Hümanizm, insan davranışları ve ahlakının rasyonel olmasının mümkün olabileceğini savunan ve insanı en yüce varlık olarak gören bu felsefi akımın kökleri Protagoras’a kadar uzanmakta ve Rönesans dönemiyle başlayıp sonrasında da devam ederek her alanda önceliği insana vermiştir (Cevizci, 1999).

Hümanist lider, korumacıdır, ödül sistemine önem verir gerekmedikçe ceza sistemini kullanamaz, patron yerine kendisi kararlar alır ve babacan tavırlar sergiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Hümanist lider, babacan tavır ve davranışlar sergilemekte ve korumacı rolde davranmaktadır. Bu liderlik modelini benimseyen okul müdürleri okulda çalışan öğretmenlere ve yine aynı ortamdaki çalışan diğer görevlilere duygusal yönlendirmeler yapar ve bu şekilde onları motive eder (Kazancı ve Deliverli, 2010). Babacan davranış sergilemeyi tercih eden liderler çalışanlarına genellikle bazen aşırıya kaçabilecek kadar korumacı tavırlar sergilerler. Kimi zaman karar alınacağı süreçte orta kademiye de dahil ederler hümanist liderler çalışanlarını motive etmeye büyük önem verir (Beceren ve Çetin, 2007).

2.4.11. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu liderler sorumlulukları kabul etmezler, karar almaktan kaçınırlar, iş görenleri tamamen kendi başlarına bırakmışlardır. Tam serbestlik tanıyan lider sözde var olan birliderdir. Bu liderlik yaklaşımı liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerde bulunmaktadır (Karip, 1998).

Serbest bırakıcı liderlik; çalışanlarla etkileşimin olmadığı bir liderlik olarak ifade edilir. Bu liderler önemli konularda fikirlerini belirtmekten kaçınırlar, sorumluluk almak istemezler, otoritenin devam etmesini isterler ve izleyenlere dönüt vermezler. Bu tür liderlere sürekli odasında oturan, mümkün olduğu kadarıyla çalışanlarıyla ya da öğrencilerle görüşen, öğretmenler ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyen ve bütün sistemin var olan düzenle devam etmesini isteyen, bunun için çaba sarf eden yöneticiler örnek olarak gösterilebilir (Hoy ve Miskel, 2012).

Serbestlik tanıyan liderler, kendilerine ait örgütlerde çalışanlarına müdahalede bulunmaz, onlara rahat çalışma ortamları ve imkanları sağlarlar böylelikle ortaya yaratıcı fikirler çıkmış olur. Bu tür liderler açık hedefler belirlemezler ve karar verme süreçleri de belirsizdir (Türkmen, 1996). Bu liderler, izleyenlerine kendi hallerine bırakır ve yönetimde yetkisini kullanmazlar. İzleyicilerin kararlarını kendilerinin almalarını sağlayarak kişisel eğilimleri ve yaratıcılıklarını da desteklemiş olurlar (Eren, 2010). Bu yönetim tarzında liderlik yoktur. Serbestlik tanıyan liderler, çalışanlarıyla anlaşma yapmazlar ve iletişimde bulunmazlar. Çalışmaların sonucuna yönelik ödül, geribildirim, ceza... vb gibi uygulamalar görülmez. Bu liderler karar almaktan kaçınır ve sorumluluğu örgüt üyelerine dağıtır (Sezer, 2005).

2.4.12. Sürdürümcü Liderlik

Alan yazında işlemci liderlik ya da etkileşimci liderlik olarak da yer alan sürdürümcü liderlik, izleyenlerin bireysel ihtiyaçları ve kişisel gelişimlerine önem vermesi açısından dönüşümsel liderlikten farklılık göstermektedir (Akar, 2012).

Sürdürümcü liderlik üç çeşittir. Bunlar:

Koşullu ödül liderlik : Bu liderler rolleri ve görevleri netleştirirler, çalışanların performanslarına bağlı olarak ödüller verirler (Hoy ve Miskel, 2012).

Beklentiyle aktif yönetim: Burada liderler standartlara uyulması konusunda ısrarlıdır ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zamanlarda problemi çözmek için harekete geçer (Hoy ve Miskel, 2012).

Beklentiyle pasif yönetim: Bu liderler sorunlar büyüyene ve ciddi bir problem haline dönüşene kadar harekete geçmezler. Sorun gözle görülebilecek ve fark edilebilecek boyutlara ulaştığı an sürece müdahale ederler (Hoy ve Miskel, 2012).

2.4.13. Okul Liderliği

Rekabet ortamının giderek yaygınlaştığı yirmi birinci yüzyılda verimlilik ve etkililik anlayışına göre eğitim kurumlarında liderlik önem kazanmaya başlamıştır. Eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirebilmeleri noktasında liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider denilince akla gelen ilk kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okul örgütünü koordine eden. Çalışanlarını yönlendiren ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1997). Okullarda eğitim-öğretim için yapılacak olan düzenleme işlemlerinin uygulanması aşamasında okul müdürünün önemli görevleri vardır. Herhangi bir organizasyonun planlanması ve uygulanmasında yönetici olan kişinin liderlik rolüne ihtiyaç vardır. Aynı zamanda okullardaki organizasyonların verimli bir şekilde başlaması, değişimin yönetilmesi, personelin işini içselleştirmesi, okuldaki işlerin yürütülmesi ve eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilecek olan verimin yüksek düzeyde olması içinde okul yöneticileri olan müdürlerin liderlik rolleri çok önemlidir (Cafoğlu, 1992). Bu süreçte yöneticiler farklı sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların çözülebilmesi için tasarlanan bilimsel araştırma sürecine öğretmenler de aktif olarak katılmalı ve liderlerle öğretmenler arasında bilgi alışverişi sağlanmalıdır (Özan ve Erten, 2008).

Bu kurumlar çevresinde olan değişimlerden bir yandan etkilenmekte diğer yandan da çevresini etkilemektedir. Okul örgütünün çevresindeki değişimlere kolay uyum sağlaması ve gelişebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi, ihtiyaçlarını karşılayıp devamlılığının sağlanabilmesi örgüt yönetimi süreciyle doğrudan ilgilidir. Okulu amaçları çerçevesinde yönetecek olan kişiler ise okul yöneticileri yani okul müdürleridir. Kimi çalışmalarda bu kişiler okul lideri olarak da isimlendirilirler (Ünal ve Korkmaz, 2009).

Bu bağlamda okul liderlerinin sergiledikleri tutum ve davranışlar büyük önem taşımaktadır. Çünkü okul liderleri sergiledikleri tutum ve davranışlarla, okuldaki öğretmenler ve öğrenciler rol model olmakta ve okul örgütü için gereken kaynak sağlama, amaçlara ulaşma ve ulaştırma, okulun ihtiyaçlarını karşılama, çatışmaları herkese adil olarak çözümleme noktasında en yetkili kişidir (Pehlivan, 2001). Bundan dolayı da okul liderinin sahip olduğu kişilik özellikleri, bilgi ve becerisinin yanında sergilediği tutum ve davranışların da çalışanlar üzerinde büyük önemi vardır. Okullarda genellikle birbirinden çok farklı özelliklere, donanımlara sahip bireyler vardır. Bu farklılıktan dolayı da etraftaki değişimler, meydana gelen olaylar bireyleri eşit şekillerde etkilemeyecektir. Ancak farklılık da olsa aynı mesleğe sahip bireyler birbirleriyle ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymak zorundadırlar (Aydın, 1993).

Okuldaki işlerin yürütülmesi hususunda okul müdürlerinin çok büyük rolleri ve görevleri olduğu gibi, okuldaki etkililik hususunda ise okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli rolleri vardır (Şişman, 2002). Bundan dolayı okul müdürlerinin lider olma çabaları okulun hedeflerine ulaşması, amaçlarını gerçekleştirmesi açısından çok önemlidir (Korkmaz, 2005). Okul yöneticilerinin sahip oldukları bu sorumluluklarının dışında yaşanan küreselleşme, örgütsel öğrenme, demokrasi gibi yeniliklerle beraber farklı ve yeni roller de üstlenmeleri gerekmektedir (Çelik, 2000). Bu kapsamda okullardaki değişim-dönüşüm olaylarıyla birlikte okul yöneticilerinin de rolleri giderek değişme göstermiş ve bu roller farklı şekillerde tanımlanmaya başlamıştır. Okul müdürlerinin değişime öncülük etmesi alanındaki rolü zamanla girişimcilik olarak tanımlanmıştır. Bu rolüyle beraber de bazı araştırmacılar tarafından yönetici olarak tanımlanan müdürler zamanla farklı bir boyut kazanarak lider olarak tanımlanmaya başlamıştır (Terzi, 2004).

Müdür, okul yönetiminde en önemli öge (Güçlü, 2000) ve okulun amaçlarını belirleyip gerçekleştiren, formal yetkilerden güç alan kişidir. Okul müdürü bir okul

yöneticisidir, okul lideri olması için okuldaki diğer üyeler tarafından izlenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Okul yöneticisi, okulda çalışan bütün örgüt üyelerine ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada en etkili unsurdur. Bunların dışında bir okul yönetici, okulun çevresiyle de sürekli iletişim halinde olmalı ve gerektiği zaman okulun faydasına olan bilgileri çevreye iletmeli ve çevreden de gerekli bilgileri almalıdır. Bu nedenle iletişim için gerekli olan hedef kitleleri de tanıma sorumluluğuna sahip olan kişidir (Buluç, 2007). Aydın'a (2005) göre eğitim yöneticisi bilgiyi, etik sınırları göz önünde bulundurarak tüm çalışanlarına aynı şekillerle ulaştırmalıdır.

Okul liderleri okuldaki iklimi yönetme sorumluluğunda olan kişilerdir. Okul müdürlerinin okullardaki öğretim kalitesini artırma daliderliğinin etik liderlik rolü daha da önem kazanmıştır (Uğurlu, 2009). Bu süreçte vizyon ve misyon sahibi olan yöneticiler, birer sembolik yöneticidir ve sembolik liderlik her yönetici için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Çelik, 1995).

Bir okul yöneticisinin uygulanacak öğretim programlarının planlamasını yapmak, öğrencilerin potansiyellerinin geçerli ve güvenilirliği olan ölçeklerle değerlendirilip yorumlanmasını sağlamak gibi görevleri vardır (Erdoğan, 2010). Okulun amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için okul yöneticisinin liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir. Yönetici, grubun lideri olarak takip edilmeli ve gerçekleştirdiği eylemlerin çalışanları tarafından içselleştirilmesini sağlamalıdır (Kaya, 1991).

Eğitim kurumlarının etkililiğinde lider olarak okul yöneticisinin önemi büyüktür. Bu durum okul liderinin, okulun amaçlarına ulaşması noktasında doğrudan ve dolaylı etkisinin olmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel olarak okul yöneticisi, okulun kaynaklarını korumak, resmi görevini yerine getirmek için çabalar (Şişman, 2002, 24). Ancak günümüzde geleneksel okul yönetimi anlayışına sahip yöneticiler yerine okul yöneticilerinin uluslararası bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir; çünkü bilginin ve bilgi teknolojisinin bu kadar hızla kullanılması, geleceğin dünyasında entelektüel sermayenin de önemini arttıracaktır. Günümüzdeki eğitim liderlerinden daha çok çağdaş davranışlar sergilemeli beklenmektedir. Çağdaş bir eğitim lideri öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmış ve öğrencilerin bilgin gücünden en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmelerini sağlayarak bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen toplum meydana gelmesini sağlamalıdır (Çelik, 1998). Bunların dışında

okul liderliği sadece bireylere yönelik değil tüm kuruma yönelik olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Milli Eğitim Bakanlığı okul liderlerinin görevini “ eğitim politikaları ve amaçların doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak, etkili bir biçimde işler duruma koymak” şeklinde tanımlamıştır (MEB, 1987). Bu tanım dışında okul müdürlerinin bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar:

(1) Yönetim demokratik olmalı ve okul liderleri bu yönetimi geliştirmeli. (2) Kurumu düzenlemeli. (3) Eğitimdeki ihtiyaç duyulan ve gereksinim olan etkenleri doğru olarak belirlemeli. (4) Diğer yöneticilerle işbirliği içinde olmalı. (5) Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği hedef ve amaçlara uygun olarak çalışmalı. (6) Eğitim ve yönetime katkıda bulunmalı, katkı sağlamalı. (7) Etkili bir yönetim geliştirmelidir (MEB, 1993).

Bursalıoğlu (2000) ise okul liderinin davranışlarını şöyle sıralar; (1) fırsat eşitliği sağlamak, (2) halkı gerekli olan durumlarda aydınlatmak, (3) kararların alınması ve uygulanmasında mantık kullanmak, (4) karar alırken ilgili kişilerin ve kuruluşların da bu sürece katılmasına olanak sağlamak, (5) grup çalışmalarına önem vermesi ve bu çalışmalardan faydalanmak, (6) tek yönlü etkileşimden ziyade karşılıklı bir etkileşim kurmak.

Bunların dışında okul müdürlerinin liderlik rolleri arasında; eğitim- ğretim niteliğini arttırmak, okul bünyesindeki tüm çalışanların çift yönlü iletişim kurabilmelerini sağlamak, ilişkilerde açıklığı ön planda tutmak gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar; okul liderliği davranışlarında eğitsel- öğretimsel destek, işbirliği ve açıklık olarak ifade edilebilir (Beycioğlu, zer, Uğurlu ve Köybaşı 2018).

Okul liderliği davranışlarında **eğitimsel ve öğretimsel destek** olarak okulun eğitim- ğretim faaliyetlerinin daha verimli yürütülmesi görevinin okul müdürlerinde olması söylenebilir (Recepoğlu ve zdemir, 2013).

Okul liderliği davranışlarında **işbirliği** olarak ise; okul müdürlerinin, okulun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarını motive etmeleri, onlara güven duymaları, olaylara karşı soğuk kanlı yaklaşmaları, risk alabilmeleri ve uzmanlık gibi özelliklere sahip olmaları söylenebilir (Can, 2009).

Okul liderliği davranışlarında **açıklık** olarak da okul müdürlerinde olan şu özellikler söylenebilir: öncelikli olarak görev ve sorumlulukları, yapılacak işleri paydaşlarıyla paylaşması, öğretmenlere fikirlerini açıklıkla ifade etmesi, yapılacak çalışmaları net bir üslupla çalışanlarla paylaşmasıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

Tüm bunların dışında bir eğitim lideri, okuldaki uyumsuzluklardan, olumsuzluklardan ve çatışmalardan haberdar olmalı ve bu çatışmaları doğru algılayabilmelidir. Bu durum lider tarafından doğru algılanmadığı ve çözümlenmediğı takdirde olumsuz durum daha da büyüyecek, okul bünyesinde iletişim fonksiyonları yitirilecektir. Bir okul liderinin çatışma çözme yeteneğı olmazsa olumlu havaların olumsuz havaya dönüşümü ya da olumsuz havaların olumu havaya dönüşmemesi gibi durumlar ortaya çıkabilir (Aytekin, 2004).

2.5. Yönetim

Milattan önceki dönemlerden günümüze kadar geçen tüm zamanlarda yönetim biliminden bahsedilmiştir. Bu nedenle de yönetim bilimi, en eski bilim dallarından birisi olarak kabul edilmektedir. Başlangıçta bilimsel niteliğı olmayan tamamen insani ihtiyaçlardan doğanyönetim kavramı zamanla gelişim göstererek daha kompleks bir yapıya bürünüp bir bilim haline gelmiştir (Gedikoğlu, 1997). Zamanla yaşanan toplumsal değişmeler ve gelişmelerle birlikte yönetim bilimi gelişme göstererek farklı dallara ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır (Çağlar, Karadağ ve Yağkut, 2005).

Yönetim, en genel tanımıyla insan ve madde kaynakları ile zamanın en etkili ve verimli şekillerde kullanılması sürecidir. Farklı bir tanıma göre ise, belirlenmiş amaçlara ulaşmak ve hedefleri gerçekleştirebilmek için planlama, örgütleme, yönettme ve denetim süreçleri ile kaynakların etkili ve verimli şekillerde kullanılmasıdır. Her iki tanım da ortak olan nokta sahip olunan kaynakların etkili, verimli bir şekilde kullanılmasının söz konusu olduğudur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013).

Okullar da eğitim, öğretimindeki kaynakların etkili ve verimli şekillerde kullanılması amacıyla kurulan kurumlardır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır (Alıç, 1991). Bu bağlamda okul yönetimi, okuldaki tüm kaynakların okul örgütünün yararına en etkili bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir (Ağaoğlu, 2005). Demirtaş'a (2005) göre ise okul yönetimi, okullarda önceden amaçlar belirlenir ve bu belirlenen amaçlara ulaşmak için okuldaki tüm maddi ve manevi kaynakların okul örgütündeki bireylerin ve okulun faydasına

olacak şekilde kullanılması, belirlenen amaçlarla uyumlu olacak politikaların belirlenmesi sürecidir.

2.6. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri okuldaki başarıyı etkileyen yapılardan en etkili olanı belirleyebilmeli ve okul bünyesindeki bütün personelleri yapılacak çalışmalar için sürece aktif bir şekilde dahil etmeli ve güçleri tek noktada toplayabilmelidir. Böylece çalışan herkes ne amaç uğruna çaba gösterdiklerinin farkında olacaklar ve dolayısıyla yapılan işten daha yüksek verim alınmış olacaktır (Özden, 2010).

Okul müdürleri okullarda yapılacak çalışmaların odağında oldukları için okul yöneticisi denildiğinde akla ilk gelen kişi olacaktır. Böylece okullarda başarıların artması ve çalışmaların daha verimli olması için okul müdürlerinden profesyonel liderlikrollerini ve yönetim becerilerininibilmeleri ve bunları profesyonel bir şekilde uygulamaları beklenmektedir (Uğurlu, Beycioğlu ve Özer, 2011).

Yani sonuç olarak yapılan çalışmalar gösteriyor ki okul yöneticileri; zamanlarını makam odalarında değil eğitim-öğretim işinin yapıldığı sınıf ve koridorlardageçirmekte ve ortaya çıkacak olan sorunlara yerinde müdahaleler yapmaktadır. Bu işin başarıyla sürdürülebilmesi için de bazı görevlerini astlarını yetkilendirerek onlara devreder. Bu sayede yönetici dikkatini okuldaki eğitim- öğretilerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için toplar ve bu süreçte yetki ve görevlerini gerektiği şekilde kullanır (Özden, 2010).

2.7. Yenilik Kavramı ve Yenilik Yönetimi

2.7.1. Yenilik Kavramı

Yaşadığımız çağda her şey baş döndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. Böyle dinamikbir süreçte örgütler devamlılığını sağlayabilmeleri, gelişebilmeleri ve rakiplerine fark atabilmek için bu değişimi takip etmeleri ve bu hızlı değişime uyum sağlayabilmelidir. Yenilik bu noktada tüm örgütler için kaçınılmaz olur. Alan Yazın incelendiğinde yenilikle ilgili pek çok farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu tanımlar ise yazarların kendi bakış açılarına göre değişiklik göstermektedir (Acaray, 2007).

Yenilik Latince bir kelime olup “innovatus” tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir.

İngilizce’ de karşılığı “invention” olan bu kavramın Türkçe karşılığı ise yenilik olup, Webster tarafından “ yeni ve farklı bir sonuç “ olarak tanımlanmıştır. Yenilik kavramının yapısında hem bir süreçten hem de bir sonuçtan söz etmek mümkündür. Yenilenme olarak ifade edilen kısım bir süreç olarak nitelendirilirken, yenilik ise elde edilen, ulaşılan bir sonuç olarak nitelendirilebilir (Aksoy, 2004).

Türk Dil Kurum’na (2015) göre ise yenilik, “ yeni olma durumu, eskimiş veya yetersiz sayılan şeyleri yeni ve yeterli olanlar ile değiştirme” olarak tanımlanmıştır. Dapanpour (1987) ise yenilik kavramını “örgütün çıktı, yapı ve süreçlerinde örgütün çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için yapılan değişim aracı “ olarak tanımlamıştır (Akt. Ömür, 2014).

Yirmi birinci yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmeler neticesinde artık klasik olan ve statik durumunu koruyan, değişmeyen, yenilikleri ve gelişmeleri takip etmeyen örgüt yapısından ziyade; sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan yenilikleri takip eden ve bu yeniliklerle birlikte kendini geliştiren, yani kısaca değişimi içselleştiren ve bu değişimle birlikte kendini yenileyen örgütlere ihtiyaç duyulmakta ve bu örgüt yapısı tercih edilmektedir. Şüphesiz ki böyle bir örgütün üyeleri olan liderler ve izleyenler de özgür, yaratıcı ve yeniliği içselleştirip süreli gelişim halinde olan bireyler olacaktır (Kılınç, Receptoğlu ve Güçlü, 2014). Yani, yenilik sadece yeni fikirler elde etmek demek değildir. Fikirleri başarılı yollarla ortaya koymak, faydalı ve uygulanabilir hizmetlere dönüştürmektir (Bülbül ve Göl, 2012).

Örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi ve kendini yenileyebilmesi ancak örgüt üyelerinin değişimi içselleştirmeleriyle mümkündür. Bireyleri çağın ihtiyaçlarına ayak uydurabilen birer kişiliğe sahip olmalarını amaçlayan eğitim kurumlarının bu süreçteki rolleri de büyüktür. Ancak kurumların bunu gerçekleştirebilmeleri ise kendilerini çağın gereklerine göre yenileyebilmesiyle mümkün olacaktır. Bu da bu kurumlardaki öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yenilikleri takip etmeleri ve değişime uyum sağlamalarıyla mümkün olacaktır (Gökçe, 2009).

Eğitim ülkemizde Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren meydana gelen yenilik ve düzenlemelerin merkezinde olan konulardan birisi olmuştur. Aynı zamanda eğitim amaçlanan hedeflere ulaşmada da en önemli araçlardan birisi olarak kabul edilmiştir (Kurt, 2006). Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan eğitim sürecindeki değişim ve yenilik hareketlerinin daha verimli ve etkili olması için bu amaçla belirlenen hedeflerin

ve eğitim politikalarının net ve açık bir biçimde tanımlanması ve düzenli olarak da denetlenmesi gerekmektedir. Bu durum gelişmiş olan ülkelerde büyük sıkıntılar yaratmamakla birlikte gelişmekte olan ülkelerde denetim ve kontrol aşamasında yeterli çalışmaların olduğunu söylemek güçtür (Karip, 1997).

Özet olarak yenilik, örgütler açısından gereklidir. Örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için örgüt üyelerinin hızla değişen çevre koşullarına aynı hızla ayak uydurabilmeleri ve hatta çağın önüne geçebilmeleri gerekmektedir. Örgütün yeniliği nasıl ve ne derece başlatacağını belirleyebilmesi için ilgili bilgileri toplayabilmeli ve bunu örgüt için faydalı bir hale getirmelidir (Ömür, 2014). Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişime ayak uydurmak için yeniliklere devam etmeli hatta bununla da yetinmeyerek buyenilik stratejileriyle çevreyi yönlendirmelidirler. Yani örgütler yenilik stratejileriyle hem çevreyi etkilemeli hem de çevreden etkilenmelidirler (Acaray, 2007).

2.7.2. Yenilik Yönetimi

Küresel rekabetlerle birlikte pazarlarda da yoğun bir değişim süreci başlamış ve bu süreç örgütleri de yoğun olarak etkiler bir hale gelmiştir. İşletmeler müşterilerini memnun edebilmek ve birbirleriyle rekabet edebilmek için değişime uğramışlar ve bu süreçte de yeni ürünleri, hizmetleri ve örgüt yapılarını bir araç olarak kullanmışlardır (Acaray, 2007).

Örgütlerdeki yenilik süreci kimi zaman o örgüt için riskli kimi zaman da sıkıntılı bir süreç olmasına rağmen örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Yenilik hızı da örgütler arasında bir takım farklılıkların doğmasına neden olmaktadır. Hızlı olmak, literatürde yenilikçiğin tamamlayıcı unsurlarından birisidir. Yeniliği hızlı bir şekilde gerçekleştirdiği örgütlerin yeniliğin yavaş yavaş gerçekleştirdiği örgütler üzerinde bir rekabet üstünlüğü de kazanmış oldukları söylenebilir (Bülbül ve Öğüt, 2003).

Bülbül'e (2012) göre alan yazında yenilik yönetimiyle alakalı birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış, boyutlar belirtilmiş, yaklaşımlardan bahsedilmiş olsa da hepsindeki ortak nokta; yenilik yönetiminin örgütün bütün yapısını ve üyelerini kapsadığı ve bu yönetimin örgütte sürekli dikkat, çaba gerektiren bir süreç olduğudur. Buna bağlı olarak da okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik alanları; girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi olarak ele alınabilir.

Girdi Yönetimi: Yenilik çalışmalarına maddi kaynaklar, insan kaynağı ya da fiziksel kaynakların sağlanmasıdır. Yenilik çalışmalarında kendini adanmış

bireylerinniceliği insan faktörü iken binalardan bilgisayara kadar olan her şey ise fiziksel faktöre örnek verilebilir (Acaray, 2007).

Yenilik Stratejisi: Süreç içerisinde yapılacak etkinlikleri planlamak, görev dağılımı yapmak, varsa eksikleri gidermek, çalışmalar sonunda ulaşılan sonuçları değerlendirmek olarak ifade edilebilir (Bülbül, 2012).

Örgütsel Kültür ve Yapı: Ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluğu olarak da ifade edilebilen örgütlerin; yeni fikirler ortaya atabilmeleri, yeniliği takip edebilmeleri ve örgütün kültürel yapısına katkıda bulunabilmeleri için katı kurallar yerine esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Adair, 2008).

Proje Yönetimi: Örgütler yenilik yaparken karşılaşılabilecekleri ciddi sorunları önceden hesaplamak durumundadır. Gerekli olan anlarda elbette risk alınabilir ancak genel olarak yenilik çalışmalarında örgütler, projelerini gerçekleştirebilmek için elindeki maddi- manevi tüm kaynaklarını verimli kullanmak zorundadır. Yenilik çalışmalarındaki kaynakların kullanımı hedeflenen projenin yönetimidir (Adair, 2008).

2.7.3. Yenilik Yönetiminde Başarılı Olma

Yenilik yönetimi sürecinin başarılı olması için bazı şartların gerçekleşmesi gerekir:

(1) Bir örgüt yenilik ve değişim stratejisini belirlerken ilk amacı üretkenliğin artırılması, daha sonraki amacı ise daha kaliteli ürünlerin ortaya nasıl çıkarılacağı üzerine düşünmesi olmalıdır.

(2) Örgütlerde yeniliği benimsemek kolay olmayacaktır. Zaman zaman gerçekleştirilecek değişime direnmeler yaşanabilir. Bunun önlenmesi için örgütü öneten kişinin kararlı ve istikrarlı olması örgütün yararı için bu yeniliğin olması gerektiğine örgüt üyelerini ikna edebilmesi gerekmektedir.

(3) Yenilik tek aşamada hemen çabucak gerçekleşen bir durum değil aksine belli aşamaları olan ve süreç ile meydana gelen bir yapıyasahiptir ve bunun için de bütün örgüt üyelerinin sabırlı olmaları gerekir.

(4) Yeniliğin gerçekleşmesi kimi zaman uzun bir süreç gerektirebilir. Bu süreçte örgüt çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu için baştaki yenilik ihtiyacı zamanla azalabilir ve hatta tamamen ortadan kalkabilir. Bu nedenle örgüt esnek olmalı ve süreçle

gerçekleşen değişime kolaylıkla uyum sağlayarak yeniliğe karalı bir şekilde devam edebilmelidir.

(5) Yenilik bazen mevcut durumdaki değişiklik iken bazen de yepyeni bir durumun ortaya çıkması demektir. Yenilik kavramı, yapısı gereği içinde risk faktörünü barındırır ve örgütlerin de ihtiyaç duydukları yeniliği gerçekleştirebilmeleri için de gerekli olan riskleri göze almaları gerekmektedir.

(6) Örgütte yeni fikirlerin oluşabilmesi için örgütte kartı kurallar yerine duruma ve ihtiyaca göre değişim gösterebilecek, geliştirilebilecek, ortak bir iletişim kurularak konulan ve bütün bu etkenlerle birlikte bütün örgüt üyelerinin içselleştirdiği kurallar olmalıdır (Bülbül, 2013).

Yenilik kavramı bünyesinde “değişim” i de kapsar ve örgütler bu değişikliğe direnebilir, içselleştirmekte zorluk yaşayabilirler. Yönetimin başarılı olabilmesi için; örgütlerin sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini paylaşacak yeteneğe sahip olmaları, yeniliğin olmazsa olmazı değişime kolaylıkla uyum sağlayabilen üyelerinin olması gerekmektedir (İslamoğlu, 2007).

2.8. İlgili Yayın ve Araştırmalar

Yapılan alan yazın taramasında doğrudan okul liderliği ile yenilik yönetimi ilişkisini ele alan bir çalışmaya ulaşılmamış olmakla birlikte, bu bölümde okul liderliği ve yenilik yönetimi ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından incelenerek genel hatlarıyla verilmiştir.

Altunay ve Toprakçı (2014) çalışmalarında, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları ve önemli buldukları olayları analiz etmek ve ortaya çıkan tespitler temelinde de her ikisinin etkili işbirliği yapmalarıyla ilgili olarak önerileri sunmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu psikolojik danışmanlık görevini yapmakta olan 83 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmış ve veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Sonuç olarak PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olayların büyük oranı okul müdürleriyle yaşanan olumsuz olaylarla ilgili görülmüştür.

Avcı (2015) çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik stillerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada; betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma grubunu, 2014 yılında, İstanbul ili, Kadıköy ilçesi sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı

resmi ve özel okullarda çalışan 1.723 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “Liderlik Stilleri Ölçeği”nden oluşan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri” envanteri ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algıları; mesleki kıdemlerine, görev yaptığı okuldaki çalışma sürelerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşırken, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Balkar ve Özkan (2015) çalışmasında, okul müdürlerinin, öğretmen algılarına göre, en alt ve üst düzeyde gösterdikleri bilgi yönetimi süreç yeterliklerine ve liderlik becerilerine ilişkin yaptıkları uygulamalar ve liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerine olan katkıları hakkındaki görüşlerinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma nicel ve nitel tekniklerin bir arada kullanıldığı karma yöntem modellerinden ardışık karma modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Adana ili Çukurova ilçesinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 573 ortaöğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Sonuç olarak ; ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ile liderlik becerileri arasında ortadüzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca ortaöğretim okulu müdürleri; ortak bir vizyon oluşturma, süreci sorgulama, yol gösterme ve personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme liderlik becerilerinin, bilgi yönetimi süreç yeterliklerine katkıda bulunduğunu düşünmekte oldukları da ulaşılan diğer sonuçtur.

Bayrak ve Terzi (2004) çalışmasında, girişimci okul yöneticilerinin özellikleri ve bu özelliklerin okulların işlevlerinin gerçekleştirmesi ve etkililiklerinin artırılması rolü tartışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, genel olarak, 21.yüzyılın gerekleri doğrultusunda okullarının yönetiminde yeni bir anlayış, felsefe ve yönetim biçiminin uygulamaya konulması zorunlu görülmesi şeklindedir.

Bostancı, Çankaya ve Helvacı (2012) çalışmalarında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Türkiye Eğitim Müfettişleri Sendikası üye 172 eğitim denetmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, “Değişime Karşı Direnme Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucu:öğretmenlerin değişime karşı direnişleri daha çok değişim süreci konusundaki bilgi eksikliklerinden, yeni görev, rol ve

sorumluluklar alma isteksizliklerinden, okulun kapasite eksikliğinden ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklandığı ve ayrıca öğretmenlerin değişimden zarar görecekları endişesi taşıdığı yönündedir.

Bülbül (2012) çalışmasında, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma grubunu 2010–2011 eğitim–öğretim yılı ikinci yarısında Kırklareli il merkezi ve ilçelerde bulunan toplam 94 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 263 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin, “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve tüm alt boyutları ile ilgili görüşleri “tamamen katılıyorum” düzeyine karşılık geldiği bulunmuştur. Ayrıca “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve alt boyutlarındaki görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı fark bulunmazken, kıdeme göre “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” toplam puandaki farkların anlamlı olduğuna ulaşılmıştır.

Bülbül ve Göl (2012) çalışmasında, ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Kırklareli il merkezinde ve Lüleburgaz ilçesinde bulunan 68 resmi ilköğretim okulundan görev yapan 396 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bülbül (2012) tarafından geliştirilen ‘Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulan öğretmen formunun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuç, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları, yaşlarına, mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta iken cinsiyet ve branş değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Cemaloğlu (2007) çalışmasında, ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenlere göre saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2005-2006 eğitim–öğretim yılında rastgele seçilen Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde resmî 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 500 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği, dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül ile

ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Ceylan ve Yılmaz (2011) çalışmasında, yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkinin Samsun ili ölçeğinde incelenmesini amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfi yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yönetici oluşturmaktadır. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmanın sonucunda da yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları için yapabilecekleri ile öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Ebiçlioğlu ve Turan (2002) çalışmasında, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, bayan ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, Eskişehir Merkez ilköğretim okullarında görev yapan 16 kadın, 26 erkek okul yöneticisi ile 474 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen "Etkili Lider Nitelikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin liderlik davranışları açısından aralarında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermiş olup bulgular önceki araştırmaları destekler niteliktedir.

Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2009) çalışmalarında, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerindeki 13 eğitim bölgelerine bağlı 31 ilköğretim okulunda görev yapan 719 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla vizyoner liderlik rollerini, en az da kültürel liderlik rollerini yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır.

Gök, Özçetin ve Karataş (2015) çalışmalarında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini Antalya ilindeki eğitim örgütlerinde nasıl algıladıklarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini 56 resmi eğitim kurumlarında görev yapmakta bulunan 1143

öğretmen; örneklemini ise; tesadüfi örnekleme yoluyla gönüllü seçilen 209 öğretmen olmaktadır. Sonuç olarak bu araştırmada, resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin yaş durumlarına göre “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda 41-60 yaş arasında bulunan öğretmenlerin, 20-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha yenilikçi bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir ve görev yapılan okul türü ile “Girdi Yönetimi” boyutunda da lisede görev yapan öğretmenlerin, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yenilikçi bir algıya sahip olduğu görülmüştür.

Mahmutyazıcıoğlu (2015) çalışmasında, İstanbul ili Anadolu yakasında Kartal ve Maltepe ilçelerinde resmi ve özel anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakası Kartal ve Maltepe ilçelerinde; MEB’e bağlı resmi ve özel okullarda görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, tesadüfi oransız küme örnekleme modeli kullanılarak seçilen 178 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada Kişisel Bilgi Formu ile birlikte Çoklu Faktör Liderlik Stilleri Ölçeği ve Okul Öncesi Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri SPSS (Versiyon.20) programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde, öğretmenlerin yabancılaşmasını en çok etkileyen liderlik stilleri alt boyutunun ödüle bağlı liderlik, en az etkileyenin de bireysel destek alt boyutu olduğu görülmüştür.

Özan ve Şener (2014) çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ile olmasını istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma nitel araştırma olup çalışmada içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu tabakalı örnekleme yöntemiyle 50 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan sonuç; öğretmenlerin zihinlerindeki yönetici rolü kalıplaşmış, eski yöntem ve teknikleri kullanmaktan asla vazgeçmeyen, yönetmeliklere sıkı sıkıya bağlı yöneticilerdir. Öğretmenlerin istedikleri model ise onları anlayan, humanistik lider olmasıdır.

Özcan (2013) çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stillerinin düzeyini; bu algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri

arasında önemli bir farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilçelerindeki 361 ilköğretim okulunda çalışmakta olan 14.461 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise İzmir ili merkez ilçelerinden 5 ilçe, 26 ilköğretim okulu ve 380 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık gösterirken; eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığıdır. Bir diğer bulgunun ise; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri arasında okul müdürlerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Şahin ve Hiçyılmaz (2020) çalışmalarında, liselerde görev yapan öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini ortaya koymak ve yenilik yönetiminin boyutlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Örneklem olarak, 2019-2020 eğitim öğretim yılında görev yapan 30 resmi mesleki ve teknik Anadolu lisesi müdürü ve 562 öğretmen alınmıştır. Sonucunda; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin özellikle yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar tahsis etme, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleme, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etme ve okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vermelerini yüksek düzeyde algılamışlardır. Bunun yanında, okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyi okul müdürünün cinsiyetine, öğretmenlerin hizmet sürelerine, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin branşına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Şahin ve Öncü (2015) çalışmasında, okulöncesi yöneticilerinin liderlik yeterliklerini belirlemeyi ve çeşitli demografik değişkenler tarafından analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışma grubunu 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kırıkkale İlinde bağımsız anaokullarında, ilkokullarında ya da ortaokullarında görev yapmakta olan okul öncesi öğretmenlerden 194 kişi oluşturmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda öğrenim durumuna göre okul öncesi öğretmenlerin müdürlerin liderlik özellikleri algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kadro türüne göre müdürlerinin liderlik özelliklerini algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

Şişik (2015) çalışmasında, Kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin stratejik liderlik davranış düzeylerini belirlemek demografik değişkenlerin etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2014 yılında

Samsun İli Atakum ilçesindeki 1.ve 2. Kademe eğitim kurumlarında görev yapan 1042 öğretmen arasından random yöntemiyle belirlenen 344 katılımcı oluşturmaktadır. Betimsel tarama model kullanılan çalışmada betimsel istatistikleri için yüzde frekans, ortalama standart sapma puanları ile birlikte İkili gruplar için Mann Whitney U testi, çoklu gruplar için Kruskal Wallis, iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman's rho Korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin algıları açısından görev yapılan okul türlerine göre dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bunun dışında okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından branş değişkenine göre etik liderlik, politik liderlik ve liderlik toplam puanlarında anlamlı rastlanmıştır.

Top (2011) çalışmasında, yenilik yönetiminin ilköğretim okulu yöneticileri tarafından ne ölçüde benimsendiğini araştırmayı ve yeniliğe karşı tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma grubunu İstanbul'da bulunan 300 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet, yaş ve kıdemin yöneticilerin yeniliğe karşı tutumlarına doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Ayrıca tutumlar ile yöneticilerin mevki ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmada kullanılacak veri toplama aracı ile verilerin analizinde kullanılacak teknikler nicel ve nitel boyutlar kapsamında ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma okul liderliğine yönelik olan algıların yenilik yönetimi üzerindeki ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmalar içinde bulunulan durumu olduğu gibi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalardır (Balcı, 2010). Bu araştırma, öğretmenlerin okul liderliği ve okullarda yenilik yönetimine yönelik algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yöneliktir. Bu bağlamda anket ve görüşme tekniğinden yararlanarak nitel ve nicel yöntemlerin bir arada bulunduğu paralel karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem son yıllarda yapılan çalışmalarda daha fazla tercih edilen bir desendir, bunun sebebi olarak da bu desenin nicel ve nitel çalışmaların basit bir birleşimi değil bunların güçlü özelliklerinin birbirini destekleyen kapsamlı çalışmalar olmasıdır. Bununla birlikte karma yöntem çalışmalarında nicel ve nitel veriler bir birine eş zamanlı yada yakın zamanlı toplanır ve araştırmacılara yöneltilen soruların sonraki yapılacak olan çalışmalara da büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Fırat, Kabakçı ve Ersoy, 2014).

3.1.1.Nicel Boyut

Bu çalışmanın nicel boyutunda betimsel nitelikte ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Karasar'a (2007) göre ilişkisel tarama modellerinin amacı geçmişte yada halen varolan bir durumu betimlemektir. Bu araştırmada tarama modelinde genellikle kullanılan tekniklerden biri olan anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada, Sivas il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilk ve orta okullardaki öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu olan okullarda okul müdürlerinin sergilediği okul liderliği davranışlarının okullardaki yenilik yönetimini etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa ne yönde etkilediği ilişkisel tarama modeliyle belirlenerek, var olan durum saptanmıştır.

3.1.2. Nitel Boyut

Nitel araştırma , kuram oluşturmaya temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Nitel veri toplamadaki asıl amaç araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışmanın nitel boyutunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul liderliği ve yenilik yönetimi ilişkisini ortaya koyabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim kullanılmıştır. Olgu bilim çalışmalarında belirli bir duruma yönelik sonuçlar ortaya konularak , bir ya da birkaç durum derinliğine araştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgu bilim çalışmaları farkında olduğumuz ancak ayrıntılı anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır. Bu olgularla günlük hayatta çok sık karşılaşırız ancak bu durum onlar hakkında tam olarak bilgi sahibi olduğumuz anlamına gelmez (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koymak için olgu bilim deseni, okul liderliği ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik algılarını belirleyebilmek için de ilişkisel tarama modeli bu çalışmada kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2019–2020 eğitim öğretim yılında Sivas ili merkez ilçesinde yer alan 5 ilköğretim ve 13 ortaokulda görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır.

3.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel çalışma grubunu 2019–2020 eğitim öğretim yılında Sivas ili merkez ilçede yer alan 68 ortaokul ve 106 ilköğretim okulundan tesadüfi örneklem seçme yöntemi ile belirlenen 18 okulda görev yapan çalışmaya katılmaya istekli öğretmenler oluşturmuştur. Çalışmada dağıtılan 370 anketten geri dönen ve işlemeye uygun olarak değerlendirilmeye alınan 300 ankette yer alan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumları ve mezun oldukları fakültelerine göre dağılımlarını gösteren bilgiler Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo1. Nicel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	156	52
	Erkek	144	48
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	30	10
	Lisans	248	82,7
	Lisans Üstü	22	7,3
Kıdem	1-12 yıl	105	35
	13-18 yıl	115	38,3
	19-41 yıl	80	26,7
Branş	Sınıf Öğretmeni	144	48
	Diğer Branş	156	52
Fakülte	Eğitim Fakültesi	205	68,3
	Fen Edebiyat	95	31,7

Araştırmanın nicel çalışma grubuna dahil olan öğretmenlerin 156'sı (%52) kadın, 144'ü (%48) erkektir. 30'u (%10) önlisans, 248'i (%82,7) lisans ve 22'si (%7,3) lisansüstü derecesine sahiptir. Kıdem olarak 105'i (%35) 1-12 yıl, 115'i (%38,3) 13-18 yıl, 80'i (%26,6) 19-41 yılları arasındadır. 144'ü (%48) sınıf öğretmeni, 156'sı (%52) diğer branş olarak görev yapmaktadır. 205'i (%68) eğitim fakültesinden, 95'i (%32) ise fen ve edebiyat fakültesinden mezundur.

3.2.2. Nitel Boyuta İlişkin Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda amaç bütüncül resmi elde etmektir, genelleme yapmak değil. Nitel araştırmanın amacı konuyu muhtemel detayları ile derinlemesine incelemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da nitel çalışma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum örnekleme yöntemi, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan problem taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Maksimum çeşitlilik örneklemesine uygun olarak nitel araştırmadaki katılımcılar Sivas merkez ilçesinde yer alan orta okullar ve ilk okullar arasından ilçe merkezindeki okullarda görevli 28 öğretmenden oluşmaktadır. Buradan hareketle araştırmada, öğretmenler okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin görüşler için çalışma grubuna alınmıştır. Çalışma grubuna alınacak öğretmenler seçilirken cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, branş ve kıdem kriterleri değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, görüşmeyi kabul etme durumu da değerlendirilerek katılımcılar belirlenmiştir.

Tablo 2’de nitel araştırma çalışma grubunda yer alan toplam 28 öğretmene ait kişisel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.Nitel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Kıdem	Branş
K1	Kadın	43	Lisans	12	Fen ve Teknoloji
K2	Erkek	30	Lisans	8	İlköğretim Matematik
K3	Erkek	47	Y. Lisans	13	Sosyal Bilimler
K4	Kadın	39	Lisans	10	Müzik
K5	Erkek	29	Lisans	4	Müzik
K6	Kadın	39	Lisans	16	Beden Eğitimi
K7	Kadın	29	Lisans	4	Rehberlik
K8	Erkek	50	Lisans	13	Teknoloji Tasarım
K9	Erkek	55	Lisans	19	Fen ve Teknoloji
K10	Kadın	33	Y. Lisans	7	İlköğretim Matematik
K11	Erkek	34	Lisans	9	Türkçe
K12	Erkek	24	Lisans	1	Din Kül. veAhl. Bil.
K13	Kadın	57	Lisans	25	Türkçe
K14	Erkek	32	Lisans	7	Rehberlik
K15	Erkek	45	Lisans	17	Fen ve teknoloji
K16	Kadın	52	Lisans	14	Türkçe
K17	Erkek	32	Lisans	7	Fen ve teknoloji
K18	Kadın	30	Lisans	4	Türkçe
K19	Erkek	26	Lisans	1	Müzik
K20	Erkek	42	Lisans	12	Teknoloji Tasarım
K21	Erkek	29	Lisans	3	Görsel Sanatlar
K22	Erkek	45	Lisans	21	Fen ve Teknoloji
K23	Erkek	28	Lisans	3	Müzik
K24	Erkek	41	Lisans	15	Türkçe
K25	Kadın	29	Lisans	4	Görsel Sanatlar
K26	Kadın	60	Lisans	23	Sınıf öğretmeni
K27	Erkek	58	Lisans	19	Sınıf öğretmeni
K28	Erkek	61	Lisans	15	Sınıf öğretmeni

Nitel araştırma boyutunda bireysel görüşmelere katılan öğretmenlerin 10’u kadın, 18’i erkek; 5’i Türkçe, 2’si Matematik, 5’i Fen ve teknoloji, 2’si Rehber öğretmen, 4’ü Müzik, 1’i Sosyal bilgiler, 1’i Din kültürü ve ahlak bilgisi, 2’si Teknoloji tasarım, 2’si Görsel sanatlar, 1’i Beden Eğitimi branşlarından ve 3’ü sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Öğrenim durumu olarak 26’sı lisans ve 2’si yüksek lisans olup bu öğretmenlerin kıdemleride 1 ile 25 yıl arasında değişmektedir.

3.3.Verileri Toplama Araçları

3.3.1.Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Aracın birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde Uğurlu, Beycioğlu ve Özer (2011) tarafından geliştirilen okul liderliği ölçeği ve üçüncü bölümde ise Bülbül (2012)

tarafından geliştirilen yenilik yönetimi ölçekleri yer almaktadır. İlk ve orta okullarda yenilik yönetimi ile okul liderliği arasındaki ilişkiyi belirleyemeye yönelik, öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili 7 madde, okul liderliği ölçeği 31 madde, yenilik yönetimi ölçeği 32 madde olmak üzere 70 maddelik üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır (EK-1).

3.3.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu bilgi formunda, öğretmenlerin cinsiyet, yas, öğrenim durumu, kıdem ve mezun olunan fakülte gibi demografik özelliklerine ilişkin kişisel bilgilere yer verilmektedir.

3.3.1.2. Yenilik Yönetimi Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bülbül'ün (2012) geliştirmiş olduğu "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği" nin öğretmen formu kullanılmıştır. Bu ölçek Bülbül (2012) tarafından geliştirilmiş dört boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır.

Bülbül (2012) açımlayıcı faktör analizine toplam 51 madde ile başlamıştır. Açımlayıcı faktör analizinin ilk sonuçları incelendiğinde, bazı maddelerin faktör yük değerlerinin 0.40'ın altında kaldığı, bazı maddelerin ise birden fazla faktörde yüksek faktör yük değerine sahip olduklarını gözlemleyerek bu gerekçeye dayanarak ölçeğin deneme formunda yer alan 19 madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen dört faktörlü yapısına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin uyum değerlerinden, χ^2 / sd oranı $2.27(\chi^2 / sd=1042.95/458)$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada RMSEA=0.077 ve RMR= 0.026 değerlerini bulmuş ve bu değeri iyi uyum olarak nitelendirmiş ve bu katsayılara göre de ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bülbül (2012) Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'ndeki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonu değerleri 0.39 ile 0.77 arasında değiştiğini belirtmiştir. Üst % 27 ile alt % 27'lik grupların madde ortalama puanları arasında yapılan t testi sonuçlarından, farkların tüm maddeler ve faktörler için anlamlı olduğu ($p<.05$) söylemiştir.

Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alfa, Spearman-Brown ve Guttman iç tutarlılık katsayıları hesaplamıştır.

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları		
Alpha Değeri	Spearman- Brown	Guttman
,96	,94	,94

Ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.96; Spearman-Brown iç tutarlılık katsayısı 0.94 ve Guttman iç tutarlılık katsayısı ise 0.94'tür.

Bülbül'ün (2012) yaptığı araştırmada kışkırtıcı faktör analizine göre ölçeğin alt maddeleri incelendiğinde, birinci faktör "Girdi Yönetimi" adı altında toplanarak ve s1, s2, s3, s4, s5 maddelerini ; ikinci faktör "Yenilik Stratejisi" adı altında toplanarak ve s6, s7, s8, s9, s10, s11 maddelerini ; üçüncü faktör "Örgütsel Kültür ve Yapı" adı altında toplanarak ve s12, s13, s14, s15, s16, s17 maddelerini ; dördüncü faktör "Proje Yönetimi" adı altında toplanarak ve s18, s19, s20, s21, s22, s23, s24, s25, s26, s27, s28, s29, s30, s31 ve s32 maddelerini içermiştir.

3.3.1.3. Okul Liderliği Ölçeği

Brauckmann ve Pashiardis (2010) tarafından geliştirilen Okul Liderliği Ölçeğinin (OLÖ) Türkçe'ye uyarlaması Uğurlu, Beycioğlu ve Özer (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek üç boyutlu ve 31 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için verilerin uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analizler sonucunda 1. Döndürmede (KaiserMeyerOlkin= .961 Bartlett's Test of Sphericity= 7035,720 p=,000) verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Denemelik formdan elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesinde faktör analizi yapılmış ve döndürülmüş temel bileşenler analizi tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada bir maddenin bir faktörde gösterilebilmesi için en az .40'lık bir faktör yüküne sahip olması ve maddelerin bulundukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın .10 ve daha yukarı olması şartı aranmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre birinci döndürme sonrasında 13, 24 ve 33.maddeler birbirlerine yakın yüksek faktör yüklerine sahip oldukları için değerlendirme dışı tutularak ikinci döndürme yapılmıştır. Bu sonuçlara göre (KaiserMeyerOlkin= .961 Bartlett's Test of Sphericity= 7019,445 p=,000) verilerin işlenmesi için uygun değer aralıklarına ve anlamlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. İkinci döndürme sonucunda, faktör analizi sonuçları incelendiğinde "Total Variance Explained" ve "Communalities" sonuçlarına göre, analize alınan 31 maddenin

özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %64.579'dur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyanslarının (communalities) ise .509 ile .766 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir. Faktör döndürme sonrasında, önemli olarak kabul edilen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 26.09'ünü, ikinci faktör % 23.85, üçüncü faktör % 14.63'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans % 64.57'dir.

Güvenirlilik İstatistik Değeri		
Alpha Değeri	Standart Alpha Değeri	Öge Sayısı
,974	,974	29

Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,97 olarak belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçeğin alt maddeleri incelendiğinde, birinci faktör “Destekleyici” adı altında toplanmakta ve s1, s2, s3, s4, s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11 ve s12 maddelerini içermekte; ikinci faktör “İşbirliği” adı altında toplanmakta ve s13, s14, s15, s16, s17, s18, s19, s20, s21, s22, s23, s24, s25, s26 ve s27 maddelerini içermekte ve üçüncü faktör “Açıklık” adı altında toplanmakta ve s28, s29, s30 ve s31 maddelerini içermektedir.

3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel verileri toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Nitel Görüşme Formu iki kısımdan oluşmaktadır. Formun birinci kısmında görüşmelere katılan öğretmenlere ait kişisel bilgiler, ikinci kısımda ise görüşme soruları yer almaktadır (EK-2).

Görüşme sorularının yer aldığı kısım iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta okul liderliği, ikinci boyutta da yenilik yönetimine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Formun birinci boyutunda okul liderliğini tanımlamaya ve okul liderliğinin “destekleyici”, “işbirliği” ve “açıklık” boyutlarını içerecek şekilde üç sorudan oluşmak üzere katılımcılara okullarındaki var olan durumu betimlemeleri istenilmiş ve bu yöndeki beklentileri sorulmuştur. Görüşme formunun ikinci boyutunda ise yenilik yönetimi “ girdi yönetimi”, “yenilik stratejisi”, “örgütsel kültür ve yapı” ve “proje

yönetimi” boyutlarıyla tanımlanmıştır. Ayrıca yenilikçi bir liderin özelliklerini ortaya çıkarabilmek için de katılımcılara dört tane soru sorulmuştur. Araştırma sorularının anlaşılabilirliği için pilot çalışma olmak üzere bir rehber öğretmen ve bir matematik öğretmeni ile ön görüşme yapılmış ve soruların anlaşılır olması sağlanmıştır. Ayrıca sorular nitel araştırmalar konusunda uzman bir öğretim üyesi tarafından incelemeye tabi tutulmuş ve son olarak bir Türkçe öğretmeni tarafından gözden geçirilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

3.3.2.1. Nitel Veriler İçin Geçerlik Güvenirlik Çalışması

Kirk ve Miller (1986) nitel araştırmalardaki geçerliliğin, araştırmacının olguları olduğu gibi yorum katmadan mümkün olduğunca yansız bir şekilde gözlemesi olduğunu belirtmektedir (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Nitel araştırmalarda geçerlik, belirli süreler içinde bulguların doğruluğu için araştırmacının kontrolünü ifade ederken, nitel olarak güvenilirlik ise farklı araştırmacılar tarafından da araştırmacının yaklaşımının tutarlılığını göstermektedir (Gibbs, 2007; akt. Cresweel, 2013).

İnandırıcılık (İç Geçerlik): Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak amacıyla görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelenerek, konu ile ilgili bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sonrası kişilerin söyledikleri yazılı hale dönüştürülerek, katılımcılardan elde edilen yazılı metinler kontrol etmeleri ve kendi görüşlerinin olup olmadığı teyit ettirilmiştir. Çalışmada içerik analizi aşamasında elde edilen temalar, ilgili kavramları kapsayacak kadar geniş ve ilgisiz kavramları dışarıda bırakacak kadar dar kapsamda belirlenmeye özen gösterilmiştir. Bu temalar ve temaları oluşturan kategorileri kendi aralarındaki ilişkisi ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek elde edilen bulgular arasında bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama sürecindeki tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı, araştırmanın tüm aşamalarında mümkün olduğunca nesnel olmaya dikkat etmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacı ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır. Çalışmada görüşmeler esnasında süreci manipüle etmeden katılımcılarla etkin bir

etkileşim kurulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın tüm aşamalarında uzman görüşüne sıklıkla başvurulmuştur.

Aktarılabilirlik (Dış Geçerlik): Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için araştırma sürecinin her aşaması ayrıntılı bir şekilde okuyucuya sunulmuştur. Araştırmacı araştırma raporunu ayrıntılı olarak yazılmaya özen göstermiş ve bulgular bölümünde ayrıntılı betimlemeler yapmaya çalışmıştır. Araştırmacının raporlaştırma aşamasında derin ve ayrıntılı betimlemeler yapmasının temel amacı; araştırma sürecinin tüm öğelerini okuyucunun gözünde canlandırma isteğidir. Bu nedenle araştırmacı, bulgular ve yorumlar bölümünde doğrudan alıntılara yer vermiştir. Bu doğrultuda araştırmacı toplanan betimsel verilerin benzer bağlamlardaki çalışma gruplarına transfer edilebileceği kanaatindedir.

Araştırmacıya göre; bu araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmayı okuyanlar arasında aynı veya benzer şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırma sürecinin ve araştırma ortamının okuyucuların zihinlerinde canlanabilmesine olanak sağlamak için, araştırmacı tarafından araştırmaya ile ilgili aktarımlar sade ve anlaşılır bir üslupla özetlenmiştir.

Tutarlılık (İç Güvenirlik): Araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılığını) artırmak için çalışmada elde edilen bulguların tamamı yorum ve genelleme yapılmadan doğrudan okuyucuya sunulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacı ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır.

Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik): Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) sağlamak için, süreç içinde elde edilen ham veriler ve kodlamalar ilgililerin inceleyebilmelerine imkân sunmak için araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

3.4.1. Nicel Boyuta İlişkin Veri Toplanması

Veri toplama aracı uygulamaya hazır hale getirildikten sonra Sivas Valiliği Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama için gerekli izin onayı alınmıştır (EK-3). Uygulama için gerekli izin onayı alındıktan sonra 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde veri toplama aracının dağıtılması, uygulanması bizzat araştırmacının kendisi

tarafından belirlenen okullarda gerçekleştirilmiştir. Uygulama esnasında öğretmenlere anketin amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek noktalar ve ilgili bilgiler verilmiştir.

3.4.2. Nitel Boyuta İlişkin Veri Toplanması

Nitel boyutta verilerin toplanması 2019 yılı ekim, kasım, aralık aylarında bireysel görüşmeler yoluyla yapılmıştır. Bireysel görüşmelerde gönüllülük esas alınmıştır. Nicel veri toplama sürecinin anketlerin dağıtılması aşamasında nitel görüşmeler yapılacak katılımcılar belirlenmiş ve bu katılımcılara araştırma konusu hakkında önceden bilgi verilmiş ve görüşmeler katılımcılardan randevu alınarak kendi okullarında sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların onayı ile ses kayıt cihazı kullanılmış ve toplamda 710 dakika ses kaydı elde edilmiştir. Ses kayıt cihazını kabul etmeyen katılımcılara sorular sözel olarak yöneltilmiş verilen cevaplar da araştırmacının bizzat kendisi tarafından yazılı olarak kayıt edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

3.5.1. Nicel Boyuta İlişkin Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 22 (Statistical Package For Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul liderliğine yönelik algıları, yenilik yönetimine ilişkin algıları ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Burada Okul Liderliği Ölçeği ve Yenilik Yönetimi Ölçeği için aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00 – 1.79 “oldukça düşük”, 1.80 – 2.59 “düşük”, 2.60 – 3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20 – 5.00 aralığı “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için Shapiro – Wilk ve Kolmogorov – Smirnov testleri kullanılmıştır. Bunun yanında bunlara ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri hesaplanmıştır. Yenilik yönetimi ve okul liderliğinin alt boyutlarına ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 3.Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliğinin Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Skewness (çarpıklık)		Kurtosis (basıklık)	
		İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Liderlik Toplam	300	-,878	,141	,908	,281
Destekleyici	300	-,844	,141	,534	,281
İşbirliği	300	-,830	,141	,899	,281
Açıklık	300	-1,160	,141	1,637	,281
Yenilik Toplam	300	-,403	,141	-,134	,281
Girdi Yönetimi	300	-,197	,141	-,440	,281
Yenilik Stratejisi	300	-,391	,141	-,217	,281
Örgütsel Kültür	300	-,418	,141	-,431	,281
Projeye Yönetimi	300	-,441	,141	-,033	,281

Tablo 10 incelendiğinde tüm boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 aralığında olduğu görülmektedir. Analizlerde .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Öğretmenlerin yenilik yönetimi ve okul liderliğine yönelik algılarının cinsiyet, brans ve mezun oldukları fakültedeğişkenlerine göre anlamlı fark olup olmadığını test etmek için parametric testlerden t testi, kıdem değişkeni ve öğrenim durumu değişkeni için de parametric testlerden tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin yenilik yönetimi ve okul liderliği algılamaları arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla değişkenlerebasitdoğrusal regresyon analizi uygulanmış ve değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bunun yanında çoklu regrasyon analizi kullanılarak araştırmada okul liderliğinin öğretmenlerin yenilik yönetimi davranışları algılarının ne kadarını açıkladığını ve alt boyutlarını ne kadar etkilediğini test etmek için uygulanmıştır. Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimine ilişkin algılarını anlamlı bir düzeyde açıkladığı yapılan çoklu regrasyon analizi ile gözlemlenmiştir. Okul liderlerinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetiminin alt boyutlarından girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve proje yönetimi arasında anlamsal ilişki bulunmuştur.

Korelasyonu yorumlamada şüsinırlılıklar sıklıkla kullanılmaktadır: Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması “yüksek,; 0,70-0,30arasında olması “orta”; 0,30-0,00 arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002).

3.5.2. Nitel Boyuta İlişkin Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada bireysel görüşmelerden ses kaydı alınarak kaydedilen veriler ham veri olarak Microsoft Word yazı işleme programıyla metne dönüştürülmüş olup ses

kaydını kabul etmeyen katılımcıların görüşleri ise araştırmacının bizzat kendisi tarafından görüşme formuna yazılarak daha sonradan ham veriler Microsoft Word yazı işleme programıyla metne dönüştürülmüştür. Görüşme ile elde edilen verilerin yorumlanması aşamasında içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. Verilerin yorumlanması sürecinde içerik analizi kullanılmasıdaki amaç; verilerin anlaşılması ve yorumlanmasında öznellikten uzak durularak toplanan verileri açıklamak ve bunlara ait kavramlara ulaşabilmektir (Bilgin, 2006).

Elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamada analiz edilmiştir. Verileri kodlamadan önce verilerin dökümü olan transkriptler iki araştırmacı tarafından satır satır okunmuştur. Araştırma bulguları her bir soru temele alınarak analiz edilmiştir. Kodlama süreci tamamlandıktan sonra ortaya çıkan kodlardan yola çıkılarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar bulunmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Elde edilen verilerden yararlanarak; “demokratik yönetim”, “otoriteye dayalı yönetim”, “paylaşımcı”, “otoriter”, “destekleyici”, “engelleyici”, “paylaşımcı”, “statükocu” gibi temalar oluşturulmuş sonra kodlar ve temalar düzenlenerek elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca alt temalar araştırmacı tarafından belirlenerek adlandırılmıştır. Katılımcılara (K1, K2, K3,.....K28) şeklinde rumuzlar verilmiştir.

Öğretmenlerin okul liderliğine yönelik yöneltilen sorularda açıklık boyutuna ilişkin olarak “Evet, Hayır, Kısmen” temaları; işbirliği boyutuna ilişkin “ Demokratik Yönetim, Otoriteye Dayalı Yönetim” temaları; destekleyici boyutuna yönelik olarak “ Paylaşımcı, Otoriter” temaları; yenilikçi boyutuna ilişkin “ Destekleyici, Engelleyici” temaları oluşturulurken; öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimine yönelik yöneltilen sorularda da yeniliği sürdürmeye ilişkin görüşlerine yönelik olarak “Paylaşımcı, Statükocu” temaları; okul müdürlerinin yenilik sürecini yönetmelerine ilişkin olarak da “ Yenilik Sürecini Yönetme” teması oluşturulmuştur.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar üzerinde durulmaktadır. Nicel bulgular, bağımsız değişkenlere göre tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Nitel bulgular ise tema ve alt temalar ile birlikte tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde birinci alt problem ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın birinci alt problem “*Öğretmenlerin, okullarındaki yöneticilerinin okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin algı düzeyleri nasıldır?*” biçimde ifade edilmiştir. Tablo 4’ de öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi ve okul liderliğine ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Değişkenler	$\bar{X}$	SS
Okul Liderliği	3,44	,66
Destekleyici	3,52	,89
İşbirliği	3,30	,50
Açıklık	3,70	,87
YenilikYönetimi	3,30	,86
Girdi Yönetimi	3,25	,95
Yenilik Stratejisi	3,21	,67
Örgütsel Kültür	3,32	,99
Proje Yönetimi	3,35	,94

Tablo 4’ e göre öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi algıları ($\bar{x} = 3,30$) “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin yenilik yönetimine ait girdi yönetimi alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,25$) “orta”, yenilik stratejisi alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,21$) “orta”, örgütsel kültür alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,32$) “orta” ve proje yönetimi alt boyutuna ait algıları ise ($\bar{x} = 3,35$) “orta” düzeydedir.

Öğretmenlerin okul liderliğine yönelik algıları genel olarak ($\bar{x} = 3,44$) “yüksek” düzeydedir. Okul liderliği alt boyutlarından destekleyici alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,52$) “yüksek”, işbirliği alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,30$) “orta” ve açıklık alt boyutuna ait algıları ($\bar{x} = 3,70$) “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine en çok açıklık yönünde sonra destek ve

işbirliğine yönelik liderlik yaptığını düşünmektedirler. Bulgulara göre okul müdürlerinin okulda yapılacak iş ve işlemlerle ilgili öğretmenlerine yeterince açık olduğunu söylemek de mümkündür.

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada ikinci alt problem olan“ *Öğretmenlerin, okul liderliği ve yenilik yönetimine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, branş, öğrenim durumu, kıdem, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” sorusuna ilişkin öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve okull iderliği ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algılarının verilen değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet-

Öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi yapılmış olup, bulgular tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin T- Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	Sst	sd	p
OkulLiderliği	Kadın	156	3,45	,64 ,565	298	,572
	Erkek	144	3,42	,67 ,564		,573
Destekleyici	Kadın	156	3,57	,85,843	298	,400
	Erkek	144	3,48	,91,841		,401
İşbirliği	Kadın	156	3,31	,49 ,178	298	,859
	Erkek	144	3,30	,49,178		,859
Açıklık	Kadın	156	3,72	,88,369	298	,713
	Erkek	144	3,69	,86,369		,712
YenilikYönetimi	Kadın	156	3,32	,86,307	298	,759
	Erkek	144	3,29	,86,307		,759
GirdiYönetimi	Kadın	156	3,28	,96,519	298	,604
	Erkek	144	3,22	,94,520		,604
YenilikStratejisi	Kadın	156	3,27	,64 1,621	298	,106
	Erkek	144	3,14	,691,616		,107
ÖrgütselKültür	Kadın	156	3,33	,97 ,153	298	,879
	Erkek	144	3,31	1,01 ,153		,879
ProjeYönetimi	Kadın	156	3,35	,94-,100	298	,921
	Erkek	144	3,36	,93-,100		,920

p <.05

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre yapılan t testinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Ortalamalara bakıldığında okullarda yenilik yönetimi okul liderliği ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin algılarının benzer olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre erkek ve kadın öğretmenlerin yenilik yönetimi ve okul liderliğine yönelik algılarının benzerlik gösterdiği, anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Branş-

Öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi yapılmış olup, bulgular tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin T- Testi Sonuçları

Değişkenler	Branşınız	N	$\bar{X}$	Ss	Sdt	P
Okul Liderliği	Sınıf Öğretmenliği	144	3,39	,70	298 1,207	,228
	Diğer branş	156	3,48	,61	1,200	,231
Destekleyici	Sınıf Öğretmenliği	144	3,43	,94	298 1,745	,082
	Diğer branş	156	3,60	,81	1,735	,084
İşbirliği	Sınıf Öğretmenliği	144	3,28	,52	298 ,504	,615
	Diğer branş	156	3,31	,46	,502	,616
Açıklık	Sınıf Öğretmenliği	144	3,66	,88	298 ,699	,485
	Diğer branş	156	3,73	,86	,699	,485
YenilikYönetimi	Sınıf Öğretmenliği	144	3,26	,90	298 ,755	,451
	Diğer branş	156	3,34	,82	,752	,453
Girdi Yönetimi	Sınıf Öğretmenliği	144	3,20	,98	298 ,859	,391
	Diğer branş	156	3,29	,92	,856	,392
Yenilik Stratejisi	Sınıf Öğretmenliği	144	3,16	,70	298,987	,325
	Diğer branş	156	3,24	,64	,983	,326
Örgütsel Kültür	Sınıf Öğretmenliği	144	3,27	1,02	298,733	,464
	Diğer branş	156	3,36	,96	,731	,465
Proje Yönetimi	Sınıf Öğretmenliği	144	3,31	,99	298,596	,551
	Diğer Branş	156	3,38	,88	,594	,553

P<0.5

Tablo 6’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre yapılan t testinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okullarda yenilik yönetimi, okul liderliği ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının benzer olduğu görülmektedir. Bu bulgu; sınıf öğretmeni ve diğer branştaki öğretmenlerin yenilik yönetimi ve okul liderliğine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Kıdem-

Öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi yapılmış olup, bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS		KT	SD	F	P
Okul Liderliği	1-12	105	3,42	,70	Gruplararası	,044	2	,050	,951
	13-18	115	3,44	,58	Grupiçi	129,394	297		
	19-41	80	3,44	,69	Toplam	129,438	299		
	Toplam	300	3,43	,65					
Destekleyici	1-12	105	3,53	,93	Gruplararası	,019	2	,025	,976
	13-18	115	3,52	,80	Grupiçi	,783	297		
	19-41	80	3,50	,92	Toplam		299		
	Toplam	300	3,52	,88					
İşbirliği	1-12	105	3,26	,52	Gruplararası	,121	2	,489	,614
	13-18	115	3,32	,42	Grupiçi	,247	297		
	19-41	80	3,32	,55	Toplam		299		
	Toplam	300	3,30	,49					
Açıklık	1-12	105	3,68	,96	Gruplararası	,113	2	,148	,863
	13-18	115	3,68	,79	Grupiçi	,768	297		
	19-41	80	3,74	,86	Toplam		299		
	Toplam	300	3,70	,87					
Yenilik Toplam	1-12	105	3,32	,85	Gruplararası	,879	2	1,179	,309
	13-18	115	3,21	,86	Grupiçi	,745	297		
	19-41	80	3,40	,88	Toplam		299		
	Toplam	300	3,30	,86					
Girdi Yönetimi	1-12	105	3,31	,96	Gruplararası	,945	2	1,041	,355
	13-18	115	3,15	,92	Grupiçi	,909	297		
	19-41	80	3,31	,97	Toplam		299		
	Toplam	300	3,25	,95					
Yenilik Stratejisi	1-12	105	3,25	,62	Gruplararası	,763	2	1,693	,186
	13-18	115	3,11	,69	Grupiçi	,451	297		
	19-41	80	3,27	,69	Toplam		299		
	Toplam	300	3,20	,67					
Örgütsel Kültür	1-12	105	3,36	,97	Gruplararası	1,615	2	1,635	,197
	13-18	115	3,19	,97	Grupiçi	,987	297		
	19-41	80	3,44	1,04	Toplam		299		
	Toplam	300	3,32	,99					
Proje Yönetimi	1-12	105	3,33	,94	Gruplararası	,846	2	,958	,385
	13-18	115	3,28	,93	Grupiçi	,883	297		
	19-41	80	3,47	,94	Toplam		299		
	Toplam	300	3,35	,93					

p<.05

Tablo7 incelendiğinde öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile buna ait girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi alt boyutlarındaki algılarının kıdem değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Öğretmenlerin okul liderliği ve buna ait destekleyici, işbirliği ve açıklık alt boyutlarında algılarının kıdem değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir (p>.05). Bu bulgu mesleğe yeni başlayan genç öğretmenler ile meslekte uzun yıllardır görev yapmakta olan öğretmenlerin okul liderliğiveokullarda yenilik yönetimi algılarının benzer olduğunu söylenebilir.

Öğrenim durumu-

Öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine yönelik algılarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testiyapılmış olup, bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS		KT	SD	F	P
Okul Liderliği	Önlisans	30	3,4849	,58792	Gruplararası	,710	2	,820	,442
	Lisans	248	3,4190	,64962	Grupiçi	128,728	297		
	Lisansüstü	22	3,5968	,83002	Toplam	129,438	299		
	Toplam	300	3,4386	,65795					
Destekleyici	Önlisans	30	3,5833	,80408	Gruplararası	1,727	2	1,111	,331
	Lisans	248	3,4943	,87043	Grupiçi	230,949	297		
	Lisansüstü	22	3,7765	1,09242	Toplam	232,676	299		
	Toplam	300	3,5239	,88215					
İşbirliği	Önlisans	30	3,3311	,44994	Gruplararası	,112	2	,226	,798
	Lisans	248	3,2917	,48880	Grupiçi	73,377	297		
	Lisansüstü	22	3,3545	,63592	Toplam	73,489	299		
	Toplam	300	3,3002	,49576					
Açıklık	Önlisans	30	3,7667	,74548	Gruplararası	1,906	2	1,251	,288
	Lisans	248	3,6704	,87154	Grupiçi	226,268	297		
	Lisansüstü	22	3,9659	1,03595	Toplam	228,174	299		
	Toplam	300	3,7017	,87357					
Yenilik Toplam	Önlisans	30	3,3135	,80318	Gruplararası	,128	2	,085	,919
	Lisans	248	3,2965	,84781	Grupiçi	222,972	297		
	Lisansüstü	22	3,3750	1,12805	Toplam	223,099	299		
	Toplam	300	3,3040	,86380					
Girdi Yönetimi	Önlisans	30	3,2733	,85417	Gruplararası	,235	2	,129	,879
	Lisans	248	3,2411	,94672	Grupiçi	271,514	297		
	Lisansüstü	22	3,3455	1,17462	Toplam	271,749	299		
	Toplam	300	3,2520	,95334					
Yenilik Stratejisi	Önlisans	30	3,2556	,69994	Gruplararası	,086	2	,094	,910
	Lisans	248	3,2016	,65605	Grupiçi	135,324	297		
	Lisansüstü	22	3,2273	,83973	Toplam	135,410	299		
	Toplam	300	3,2089	,67296					
Örgütsel Kültür	Önlisans	30	3,2500	,97059	Gruplararası	,213	2	,107	,899
	Lisans	248	3,3333	,97125	Grupiçi	296,274	297		
	Lisansüstü	22	3,2879	1,30848	Toplam	296,487	299		
	Toplam	300	3,3217	,99579					
Proje Yönetimi		30	3,3756	,84590	Gruplararası	,418	2	,235	,790
		248	3,3382	,92439	Grupiçi	263,595	297		
		22	3,4788	1,23024	Toplam	264,013	299		
	Toplam	300	3,3522	,93967					

p<.05

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile buna ait girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi alt boyutlarında algılarının öğrenim durumu değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için

yapılan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Öğretmenlerin okul liderliği ve buna ait destekleyici, işbirliği ve açıklık alt boyutlarında algılarının öğrenim durumu değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ($p>0.05$). Bu bulgu önlisans, lisans ya da lisansüstü eğitimlerini tamamlamış olan öğretmenler arasında okullarda yenilik yönetimi ve okul liderliği algılarının benzer olduğunu söylenebilir.

Mezun Olduğu Fakülte-

Öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin algılarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişint testi yapılmış olup, bulgular tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algısı ve Bunların Alt Boyutlarındaki T Testi Sonuçları

Değişkenler	Fakülte	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Okul Liderliği	Eğitim Fakültesi	205	3,38	,71	298	-2,002	,046
	Fen Edebiyat	95	3,54	,50		-2,263	,024
Destekleyici	Eğitim Fakültesi	205	3,43	,95	298	-2,456	,015
	Fen Edebiyat	95	3,70	,68		-2,764	,006
İşbirliği	Eğitim Fakültesi	205	3,27	,53	298	-1,525	,128
	Fen Edebiyat	95	3,36	,39		-1,702	,090
Açıklık	Eğitim Fakültesi	205	3,66	,93	298	-1,008	,314
	Fen Edebiyat	95	3,77	,71		-1,113	,267
Yenilik Liderliği	Eğitim Fakültesi	205	3,27	,87	298	-,961	,338
	Fen Edebiyat	95	3,37	,84		-,972	,332
Girdi Yönetimi	Eğitim Fakültesi	205	3,23	,98	298	-,346	,730
	Fen Edebiyat	95	3,28	,89		-,358	,721
Yenilik Stratejisi	Eğitim Fakültesi	205	3,19	,65	298	-,643	,521
	Fen Edebiyat	95	3,24	,71		-,624	,533
Örgütsel Kültür	Eğitim Fakültesi	205	3,27	,99	298	-1,094	,275
	Fen Edebiyat	95	3,41	1,00		-1,091	,277
Proje Yönetimi	Eğitim Fakültesi	205	3,31	,95	298	-1,120	,264
	Fen Edebiyat	95	3,44	,89		-1,146	,253

P<.05

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin, yenilik yönetimi algıları ile buna ait girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi alt boyutlarında algılarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Öğretmenlerin okul liderliği ve buna ait destekleyici alt boyutuna ilişkin farklılaşma olduğu görülmektedir. İşbirliği ve açıklayıcı alt boyutlarında algılarının mezun olduğu değişkenine göre değişip

değişmediğini test etmek için yapılan t testine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ($p>0.05$). Bu bulgu öğretmenler arasındaki mezun oldukları fakülte farkının okullarda yenilik yönetimi ve okul liderliğinin işbirliği ve açıklık alt boyutlarına yönelik algılarını değiştirmede ancak okul liderliği boyutu ile destekleyici alt boyutuna ilişkin olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir. Buna göre eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesinden mezun olan öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve okul liderliğinin işbirliği ve açıklık alt boyutlarına yönelik algılarının benzer olduğu ancak destekleyici alt boyutuna ilişkin algılarının eğitim fakültesinden mezun olanlar ve fen edebiyat fakültesinden mezun olanlardaise bir fark olduğu söylenebilir ($p<.05$).

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular veYorum

Araştırmada üçüncü alt problem olan “Öğretmenlerin okul liderliğine yönelik algı düzeyleri ile okullarda yenilik yönetimini algılama düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?” sorusuna ilişkin öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve okul liderliği algıları arasındaki ilişkiyi ölçmek için basit regresyonyapılmış olup, analiz sonuçları Tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Okullarda Yenilik Yönetimi ve Okul Liderliği Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1		Yordanan Değişken YenilikYönetimi				
Yordayıcı Değişken	ShB	B	B	T	P	R
Sabit	,189	,127		,669	,000	
Okul Liderliği	,054	,924	,704	17,105	,000	,704
R=’ ,704		R ² =,495				
F=292,570		P=’ ,000				

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin okul liderliği algılarının yenilik yönetimi algılarını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yenilik yönetimi ile okul liderliği arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki ($r = ,704$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde okul liderliğinin, yenilik yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. $R= 0,704$, $R^2 = 0,49$, $F=292,570$, $p<.05$. Yenilik yönetimine ilişkin toplam varyansın %50’ sının okul liderliği ile açıklandığı ifade edilebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular veYorum

Araştırmada dördüncü alt problemi olan “Okulmüdürünün sergilediği liderlik davranışları öğretmenlerin yenilik yönetimine ilişkin algılarını anlamlı bir düzeyde yordamakta mıdır?” şeklinde olup, bu bölümde “okulliderliğinin destekleyici, işbirliği

ve açıklayıcı davranışlarının okullarda yenilik yönetiminin girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi alt boyutlarının ne kadarını açıklamaktadır?” sorusuna yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Okul liderliği ölçeği alt boyutlarının okullarda yenilik yönetimini açıklama düzeyi

Okul liderliği alt boyutlarının okullarda yenilik yönetimini açıklama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 11’ de verilmiştir.

Tablo11. OkulLiderliği Alt Boyutlarının Okullarda Yenilik Yönetimini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	YordananDeğişkenYenilikYönetimi						
	B	ShB	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,127	,278		,457	,648		
Destekleyici	,343	,091	,350	3,781	,000	,684	,215
İşbirliği	,436	,157	,250	2,772	,006	,670	,159
Açıklık	,144	,068	,145	2,105	,036	,612	,121
R=’,704	R ² =,496						
F= 96,956	P=,000						

Tablo 11’ e göre yordayıcı değişkenlerle bağımlı yordanan değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul liderlerinin destekleyici davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,68$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,22$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,67$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,16$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin açıklayıcı davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,61$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,12$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Okul liderlerinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,704$, $R^2=0,496$ $p<.05$). Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklayıcı davranış ve uygulamaları yenilik yönetimi toplam varyansının %50’ sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yenilik yönetimi üzerindeki göreceli önem sırası; destekleyici, işbirliği ve açıklayıcı değişkenlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetiminin yordanaşına ilişkin regresyon eşitliğı (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YENİLİK YÖNETİMİ} = 0,127 + 0,343 \text{ Destekleyici} + 0,343 \text{ İşbirliğı} + 0,436 \text{ Açıklayıcı}$$

Okul liderliğı alt boyutlarının girdi yönetimi alt boyutunu açıklama düzeyi

Tablo 12. Okul liderliğı alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarından girdi yönetimi alt boyutunu açıklama düzeyine İlişkin sonuçlar Tablo12’ de verilmiştir

YordayıcıDeğişken	Yordanan Değişken Girdi Yönetimi						
	B	ShB	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,001	,322		,002	,998		
Destekleyici	,333	,105	,308	3,165	,002	,640	,181
İşbirliğı	,387	,183	,201	2,120	,035	,625	,122
Açıklık	,216	,079	,198	2,721	,007	,595	,156
R=’,664	R ² =,441						
F=,77,830	P=,000						

Tablo 12’ e göre yordayıcı değişkenlere bağımlı (yordana) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul liderlerinin destekleyici davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,64$) olduğı, fakat diğere değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,18$) olarak hesaplandığı görölmektedir. Okul liderinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,62$) olduğı, fakat diğere değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,12$) olarak hesaplandığı görölmektedir. Okul liderinin açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,59$) olduğı, fakat diğere değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($0,15$) olarak hesaplandığı görölmektedir.

Okul liderlerinin destekleyici, işbirliğı ve açıklayıcı davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetiminin alt boyutlarından olan girdi yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,664$, $R^2=0,441$ $p<.05$). Okul liderinin destekleyici, işbirliğı ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik yönetiminin girdi yönetimi alt boyutunun toplam varyansının %44’ ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yenilik yönetimi üzerindeki göreceli önem sırası; destekleyici, işbirliğı ve açıklayıcı

değişkenlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetiminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YENİLİK YÖNETİMİ} = 0,001 + 0,333 \text{ Destekleyici} + 0,387 \text{ İşbirliği} + 0,216 \text{ Açıklayıcı}$$

Okul liderliği alt boyutlarının yenilik stratejisi alt boyutunu açıklama düzeyi

Okul liderliği alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarından yenilik stratejisi alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 13’ te verilmiştir.

Tablo 13. Yenilik Stratejisi Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken Yenilik Stratejisi					İkili r	Kısmi r
	B	ShB	B	T	P		
Sabit	1,042	,231		4,513	,000		
Destekleyici	,290	,135	,381	3,851	,000	,637	,218
İşbirliği	,221	,131	,163	1,692	,092	,609	,098
Açıklık	,111	,057	,145	1,961	,051	,569	,113
R=, 651	R ² =,424						
F=72,734	P=,000						

Tablo 13’e göre yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul liderinin destekleyici davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,63$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon ($r=0,21$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkin ($r=0,60$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,09$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,56$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,11$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,651$), $R^2=0,424$ $p<.05$). Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik yönetiminin yenilik stratejisi alt boyutunun toplam varyansının %42’ sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyaon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yenilik yönetimi üzerindeki görelî önem sırası ; destekleyici, işbirliği ve açıklayıcı değişkenlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetiminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YENİLİK YÖNETİMİ} = 1,042 + 0,290 \text{ Destekleyici} + 0,221 \text{ İşbirliği} + 0,111 \text{ Açıklık}$$

Okul liderliği alt boyutlarının örgütsel kültür alt boyutunu açıklama düzeyi

Okul liderliği alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarından örgütsel kültür alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 14’ te verilmiştir.

Tablo 14. Yenilik Yönetimi Örgütsel Kültür Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Yordanan Değişken Yenilik Yönetimi							
Yordayıcı Değişken	B	ShB	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,226	,334		-,675	,500		
Destekleyici	,386	,109	,342	3,539	,000	,652	,201
İşbirliği	,548	,189	,273	2,897	,004	,643	,166
Açıklık	,102	,082	,089	1,235	,218	,568	,072
R=, 670	R ² =,449						
F= 80,480	P=,000						

Tablo 14’te göre yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul liderinin destekleyici davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,65$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon ($r=0,20$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,64$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,16$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,56$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,072$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,670$), $R^2=0,449$ $p<.05$). Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları

yenilik yönetiminin örgütsel kültür alt boyutunun toplam varyansının %45' ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yenilik yönetimi üzerindeki göreceli önem sırası; destekleyici, işbirliği ve açıklayıcı değişkenlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetiminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YENİLİK YÖNETİMİ} = -0,226 + 0,386 \text{ Destekleyici} + 0,548 \text{ İşbirliği} + 0,102 \text{ Açıklık}$$

Okul liderliği alt boyutlarının proje yönetimi alt boyutunu açıklama düzeyi

Okul liderliği alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarından örgütsel kültür alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Proje Yönetimi Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken Yenilik Yönetimi							
Yordayıcı Değişken	B	ShB	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,056	,309		-,182	,856		
Destekleyici	,349	,101	,328	3,457	,001	,665	,197
İşbirliği	,492	,175	,260	2,812	,005	,655	,161
Açıklık	,149	,076	,139	1,964	,050	,596	,113
R=,686	R ² =,471						
F=87,818	P=,000						

Tablo 15'e göre yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul liderinin destekleyici davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,66$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon ($r=0,19$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin işbirliğine yönelik davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde birilişkinin ($r=0,65$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,16$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Okul liderinin açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde birilişkinin ($r=0,59$) olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=0,13$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,686$), $R^2= 0,$

471 p<.05). Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklayıcı davranış ve uygulamaları yenilik yönetiminin proje yönetimi alt boyutunun toplam varyansının %47' sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yenilik yönetimi üzerindeki göreceli önem sırası; destekleyici, işbirliği ve açıklık değişkenlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetiminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YENİLİK YÖNETİMİ} = -0,056 + 0,349 \text{ Destekleyici} + 0,492 \text{ İşbirliği} + 0,149 \text{ Açıklık}$$

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Nitel verilerin toplandığı görüşme soruları öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimine yönelik düşüncelerini betimlemeyi amaçlayan iki bölümden oluşmaktadır.

4.5.1. Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Okul Liderliği Davranışlarına İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlerin, okul liderliğine ilişkin düşüncelerini betimlemeye yönelik olarak kendilerine yöneltilen 3 soruya ait bulgular bu başlık altında verilmektedir.

4.5.1.1. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “Açıklık” Özelliğine İlişkin Nitel Bulgular

“Okul müdürünüzün öğretmenlerle ilişkilerinde açık olduğunu düşünüyor musunuz? Örneklendirebilir misiniz?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda açıklık özelliğine ilişkin oluşturulan 11 kategori tabloda verilmiştir.

Tablo 16 . Liderlik Davranışlarından Açıklık Özelliğine İlişkin Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f
Olumlu Görüşler	Açık açık konuşan	19
	Fikir soran- Danışan	6
	Sosyal etkinlikler düzenleyen	2
	Herkesi dinleyen	2
	Gerekli uyarıda bulunan	1
Toplam		30
Olumsuz görüşler	Resmi tutum ve davranışlar sergileyen	2
	Genele hitap eden	1
Toplam		3

Tablo 16 incelendiğinde okul liderliğinin açıklık özelliğini tanımlamada “açık açık söyleme” (f=19) tanımlamasının en yüksek frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında liderliğin açıklık boyutunu tanımlamada öğretmenlerin görüşlerini

sırasıyla “fikir soran / danışan (f=6); “sosyal faaliyetler (f=2); “herkesi dinleyen” (f=2); “resmi tutum ve davranışlar” (f=2); “denetleyici amir sıfatı” (f=2); “işine geldiği gibi” (f=2); “gerekli uyarıları yapan” (f=1); “bire bir muhattap almayan genel konuşan” (f=1); “sınırlı tutum” (f=1); “kaygılı davranışlar” (f=1); “fikir değiştiren duruma göre tavır sergileyen “ (f=1) kategorileri ortaya çıkmıştır.

Bulgulara bakıldığında öğretmenlerin büyük bir kısmı okul liderliğinin açıklık boyutuna okul müdürlerinin düşüncelerini açık açık net bir şekilde ifade etmesi görüşünü belirtmişlerdir. Okul liderliğinin açıklık boyutunun sadece müdürün fikirlerini açıkça belirtmesiyle sağlanamayacağını, liderliği bir bütün olarak değerlendiren bir yönetimin var olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buradaki görüşmelerde ortaokullarda görev yapan öğretmenler okul müdürünün fikirlerini çoğunlukla toplantılarda net açık bir şekilde ifade ettiklerini ancak bazı konularda onların fikirlerinin alınmadığını da belirtmişlerdir.

Okul liderliğinin açıklık boyutunu tanımlamaya yönelik olarak K1 bireysel görüşmelerde şunları söylemiştir:

“Evet. Toplantılarda okulla alakalı iş ve işleyişlerde aksaklığa neden olabilecek personelle alakalı yaptırım yapılacağını açık açık söyledi. Personel ilişkilerini sıcak tutacak sosyal faaliyetlere açık olduğunu her zaman belirtir. Okulla alakalı bir konu sorulduğunda cevapsız kaldığını görmedim bu nedenlerden dolayı açık olduğunu düşünüyorum.”(K1)

Okul liderliğinin açıklık boyutunu tanımlamaya yönelik bir diğer görüşte şöyledir:

“Evet açık iletişimi var. Yapılması gerekenleri açık net bir şekilde ifade eder ve süreci de takip eder. Örnek: okula yeni geldiğinde ilk toplantıda arkadaşlar sizden ne istiyorsam bu sadece eğitim içindir. Ve yapılması gerekir. Onun dışında elbette sohbet muhabbet olacaktır ancak bunu daha çok okul dışında mesai saatleri dışında yapmayı ve yapılmasını tercih ederim. “ (K24)

“Okul müdürü öğretmenlerle ilişkilerinde bazen açık oluyor. Örneğin dönem başında 6. sınıftan 7. sınıfa geçen öğrencilerin tekrardan karılması hususunu görüştüğümüzde durumu değerlendirerek yapılması gerektiğine karar verdi (bizim okulumuzda her yıl bu karılma olur ama bu yıl bazılarının engellemesiyle olmayacaktı asıl konu bu). “ (K25)

Bazı katılımcılar okullarında okul müdürlerinin fikirlerini açık açık ifade ettiklerini savunurken bazı katılımcılar ise bu duruma farklı açılardan bakarak açık olmak demek düşüncesini olur olmaz yerde söylemesi demek değildir demişler ve aslında çeşitli sebeplerden dolayı müdürlerinin yeteri kadar açık olmadığını bazı konuların geçirildiğini ya da öğretmenlerden gizlendiğini belirtmişlerdir.

4.5.1.2. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “İşbirliği” Özelliğine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürünüzün öğretmenlerle ilişkilerinde işbirlikli çalışmaları hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 10 kategori tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Liderliği İşbirliği Özelliğine Yönelik Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f
Demokratik Yönetim	Saygılı olmak	25
	Çift yönlü iletişim kurmak	12
	Birlikte hareket etmek	10
	Destek olmak	3
	Kararlı olmak	2
	Seçenek sunmak	1
	Bilgiyi paylaşmak	1
TOPLAM		54
Otoriteye Dayalı Yönetim	Tek yönlü iletişim kurmak	12
	Emir verici davranmak	9
	Yanlı tavırlar sergilemek	9
TOPLAM		30

Tablo 17 incelendiğinde Öğretmenlerin okul liderliğinin işbirliği özelliğine yönelik bireysel görüşme bulgularında en büyük frekans “saygılı olmak” (f=28) olarak belirtilmiştir. Bunu sırasıyla “çift yönlü iletişim kurmak” (f=12); “tek yönlü iletişim kurmak” (f=12); “birlikte hareket etmek” (f=10); “emir verici davranmak” (f=9); “yanlı tavırlar sergilemek” (f=9) ; “destek olmak” (f=3); “kararlı olmak” (f=2) ; “seçenek sunmak” (f=1); “bilgiyi paylaşmak” (f=1) kategorilerinin izlediği görülmektedir.

Bulgulara göre okul liderliğinin işbirliği özelliğine göre en önemli etken bireylerin birbirine karşı saygılı tutumları olduğu görülmektedir. Bu faktor dışında liderliğin bir bütün olduğu ve farklı etkenlerinde olması gerektiği söylenebilir.

Bu yönde okul müdürünün liderliğine yönelik öğretmenlerin belirtmiş oldukları ifadeler şöyledir:

“Genellikle karşılıklı iletişim halinde yapabilir misin gibi rica içerikli oluyor. Genellikle kararlarımız toplantı esnasında alınır ve sonrasında da bireysel görüşmelerle desteklenir. Olumlu, çift yönlü dikkatli ifadeler kullanılarak en stresli anlarda susarak iletişim kesilir kırıncı olmamak adına öğretmenler gününde okulumuzda sadece ücretli öğretmenlere verdikleri emek adına hediye alınması durumu beni rahatsız etti. Bu durumun izahı için açıklama bekledim. İdaremiz durumu ücretli öğretmenleri şevke getirmek adına yaptıklarını bizlerin ise yerinin ve kıymetinin başka olduğunu gayet tatmin edici açıklamalar yapıldı.” (K1)

“İş birliği içerisinde kararlar alınır. Herkese fikrini sorar olumlu olumsuz yorumunun yapmaz olumlu, karşılıklı iletişim vardır. Bu iletişim tek yönlü değildir. Her sabah okula gelir gelmez çayımızı koyar. Uzun teneffüslerde öğretmen arkadaşlarla çay içip sohbet eder. Öğlen arası yemeklerde tüm okul öğretmen ve idaresi aynı masada yemek yenmesinirica etti. Yemek sohbetleri sadece okulla alakalı değil aile, çocuklar, gündem ile ilgili konular olur.” (K18)

“İnsani ilişkileri üst seviyede olduğu için, yönetim ilkeleri doğrultusunda tavırlar sergiliyor. Olumlu, çift yönlü. Her sabah sohbet ederiz. Konu her gün farklı olur. Genellikle öğrenci, okul, eğitim içerikli konulardır.” (K20)

“Teşvik eder, gerekli desteği verir emeğini asla esirgemez. Olumlu ve çift yönlüdür. Bir arkadaş başarıyı arttırtmak için daha farklı çalışmalar yapılması gerektiğini belirtti. Bazıları kabul etti bazısı kabul etmedi karşı çıktı. Müdür bey ise kabul edenlerle özel görüşmeler yaptı herkesi tek tek dinledi. Etkinlikler faaliyetleri belirledik.” (K27).

Öğretmenlerin geneli eğitimin ekip işi olduğunu ve burada başarıyı yakalayabilmek için işbirliğinin olmazsa olmaz olduğunu savunmuşlardır. Bazı katılımcılar buna rağmen okul müdürlerinin kendilerini desteklemediğini işi yokuşa sürdüğünü çalışma motivasyonlarının olmadığını belirtirken aksine bazı katılımcılar ise gerekli olan tüm maddi ve manevi desteğin verildiğini bu nedenle de okullarında başarının yükseldiğini, öğretmenlerin daha motive olduklarını ve hatta okuldaki iletişimin de çok olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

4.5.1.3. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “Destekleyicilik” Özellikliğine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere “Okul müdürünüz, öğretmenleri okul ortamında eğitsel, sosyal, psikolojik olarak desteklemek için neler yapmaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin var olan duruma ilişkin oluşturulan düşüncelerine tabloda yer verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından “destekleyicilik” Özelliklerine İlişkin Bulgular

TEMA	KATEGORİ	f
Paylaşımçı	Sosyaletkinliklere yönelme	28
	Kolaylaştırıcı olma	14
	Güdüleme	9
	Seminerler düzenleme	4
	Övgü- taktir etme	4
	Empati yapma	2
	Sorumluluk paylaşma	1
	Aile ortamı oluşturma	1
	TOPLAM	63
Otoriter	Rastgele davranma	8
	Baskıcı davranma	4
	Denetleyici olma	2
	Erteliyici olma	1
	Kanunlara uygun davranma	1
	TOPLAM	16

Tablo 18 incelendiğinde var olan durumda öğretmen görüşlerine göre “sosyal etkinliklere yönelme” (f=28) görüşü en yüksek frekansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu “kolaylaştırıcı olma” (f=14) izlemektedir. Var olan duruma ilişkin öğretmenlerin görüşleri sırasıyla şöyledir: “güdüleme” (f=9); “rastgele davranma” (f=8); “seminerler düzenleme” (f=4); “övgü- taktiretme” (f=4); “empati yapma “ (f=2); “baskıcı olma” (f=4); “denetleyici olma “ (f=2); “sorumluluk paylaşma” (f=1); “ aile ortamı oluşturma” (f=1); “erteliyici olma” (f=1); “kanunlara uygun davranma “ (f=1) şeklidedir.

Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarından “destekleyicilik” özelliklerine ilişkin görüşlerinde en önemli etkenin okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik düzenlediği ya da düzenlenmesinde katkı sağladığı, destek olduğu sosyal etkinlikler olduğu söylenebilir. Bununla birlikte işleri kolaylaştırması, öğretmenleri güdüleyebilmesi de önemli faktörlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin destekleyici özelliklerini şöyle ifade etmişlerdir:

“Eğitsel olarak öğrencilerin ve bizlerin kaynak temini konusunda destek yapar. Sosyal olarak törenlere ve etkinliklere katılım konusunda hassastır. Psikolojik olarak öğrencileri ve öğretmenleri can kulağıyla fikirlerine değer vererek anlayışlı bir şekilde dinler. Örnek verecek olursam; hafta sonu öğretmen arkadaşlar ve okul müdürümü Kayseri ‘de kayağa gitmiştik. Bizlere bu imkanı okul müdürümüz sağladı.” (K6)

“Eğitsel olarak öğrencilerin derse katılımını sağlamak için fikir önerisinde bulunur. Sosyal olarak dergi çıkartılması, bahar şenlikleri etkinlikleri. Psikolojik olarak sosyal etkinlikler yapılırken destek olunması gereken zamanlarda eğer iş yükü yoksa işinizi rahatlatabiliyor kimi zaman. Örneğin; okul için sınıf temizlik bayrağını kendisinin hazırlaması.” (K14)

“Eğitsel anlamda desteği yoktur. Sosyal alanda da bir katkısı olduğunu düşünmüyorum. Hep bildiği gibi davranır. Psikolojik anlamda iseyanlı davranışlarda bulunarak öğretmenlerin psikolojilerini bozar. Örnek verecek olursam; arkadaşın birisi yaramazlık yapan bir öğrenciye kızdı. Öğrenci okula velisini getirdi. Müdür, veli ve öğrenci yanlısı olarak davrandı.” (K21).

Öğretmenlerin geneli eğitimin çok etkenli bir yapıda olduğunu ve bu etkenlerden hangisi yeteri kadar önemsenmez ya da gerekli olan destek verilmezse orda başarının olamayacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda bazı katılımcılar okul müdürlerinin kendilerine, yapılan çalışmalara destekleyici yaklaştığını savunurken az da olsa bir kısım katılımcı bu durumun tersine ne maddi ne manevi yönden desteklenmediklerini belirtmişlerdir.

4.5.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Algılarına İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlerin yenilik yönetimine ilişkin düşüncelerini betimlemeye yönelik olarak kendilerine yöneltilen dört soruya ilişkin bulgular bu başlıkta verilmektedir.

4.5.2.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin “Yenilikçi Lider” Olmaya İlişkin Görüşlerine Ait Nitel Bulgular

Öğretmenlere “Okul müdürünüz yenilikçi (yenilikleri okula kazandıran, paylaştan) bir lider mi dir? Niçin?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda liderlik temasına ilişkin oluşturulan dokuz kategori tabloda verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yenilikçi Liderliğe İlişkin Bulgular

TEMA	KATEGORİ	f
Destekleyici	İmkanlar sunma	21
	Eğitsel çalışmalar yapma	11
	Yenilik takip etme	10
	Sosyal ağlar kurma	6
	Çevre düzenleme	4
	İşbirliği yapma	4
	Öneriler geliştirme	4
TOPLAM		60
Engelleyici	Destek olmama	19
	Kuralların dışına çıkmama	1
TOPLAM		20

Tablo 19 incelendiğinde var olan durumda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin destekleyici uygulamalarında okula “imkanlar sunma”sı (f=21) görüşü en yüksek frekansa sahip iken en az olan destekleyici uygulamanın ise yenilik gerektiren öneriler geliştirebilme, işbirliği yapma ve çevre düzenleyebilme becerisinin olduğu görülmüştür (f=4).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilikçi lider olmaya yönelik görüşlerinde destekleyici yanlarının (f=60) engelleyici yanlarına (f=20) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yenilikçi lider olmalarına ilişkin olarak öğretmenlere göre engelleyici yanlarından en fazla onların çalışmalarına destekleyici olmadıkları belirtilmiş (f=19) ve bunu kural dışına çıkmamaları inisiyatif kullanmamaları olarak belirtilmiştir (f=1).

Okul müdürlerinin yenilikçi liderliğe ilişkin olarak destekleyici olmalarıyla ilgili olarak K20 şunları söylemiştir:

“Okul müdürümüz yeniliklere açık bir insandır. Ancak okullarda pek fazla imkanlar yok. Talep edilmesine rağmen hala karşılanmayan o kadar eksik var ki bir de yeni çıkan çalışmalar için gerekli olan alt yapıların sağlanabilmesi anlamında büyük sorunlar yaşıyoruz. Bu sorun sadece bizim okulumuza has değil bir çok okulda merkezi olup olmamasına bakılmaksızın bu sorunlar var ve yıllardır çözülemeyen sorunlar bunlar. Biz şanslıyız çünkü müdürümüz bizlere büyük destek olmakta. Okul müdürümüz Milli Eğitim Müdürlüğü ya da bakanlığın verdiği imkanları değerlendirir. Mesela bu yıl okuluma derslik sistemi geldi. Bu sistemde öğretmenlerin branş sınıfları var ve öğrenciler öğretmenin sınıfına gidiyor, öğretmenler sabit olarak sınıflarında kalıyorlar. Bu uygulamayı yurt dışında yaygın olarak kullanılıyor. Bu sayede öğretmen sürekli yer değiştirmede için derslerde kullanacağı materyalleri taşıma, kaybetme gibi sıkıntılar yaşamıyor.”

Okul müdürlerinin yenilikçi liderliğe ilişkin olarak engelleyici olmalarıyla ilgili olarak ise K16 şunları söylemiştir:

“Hayır kesinlikle yenilikçi bir lider değildir. Okulun ve çevrenin düzeni ne ister o şekilde idare etmeye çalışıyor. Yapılacak yapılmak istenilen yeniliklere engel olmak istiyor işleri yokuşa sürüyor yada ertelemek istiyor. Bir ara okulun tadilatıyla ilgili bazı çalışmalar yaptı. Ama en önemli ve çözilemeyen sorunumuz temizliktir. Yeterli hizmetli yok ve bunun için hiçbir çaba sarf etmiyor.”

4.5.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeniliğe İlişkin “Davranış ve Uygulamalarına” Yönelik Nitel Bulgular

Öğretmenlere “Okul Müdürünüz Okulda Yenilik Olarak İfade Edebileceğiniz Neler Yapmaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda yenilikçi bir okul müdüründe olması gereken davranışlar temasına ilişkin oluşturulan 10 kategori tabloda verilmiştir.

Tablo 20.Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeniliğe İlişkin“Davranış ve Uygulamalarına”Yönelik Nitel Bulgular

TEMA	KATEGORİ	f
Olumsuz Görüşler	Yeniliklere kapalı olma	17
	Bahaneler Üretme	18
TOPLAM		35
Olumlu Görüşler	Okulun fiziksel yapısını değiştirme	24
	Materyal temin etme	9
	Merdivenleri boyama	7
	Binayı yenileme	5
	Sıraları yenileme	3
	İşbirliği etkinlikler düzenleme	11
	Girişken olma	6
	Yasa / yönetmelik değişikliklerini uygulama	4
TOPLAM		74

Tablo 20 incelendiğinde var olan durumda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerini yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarına yönelik olarak olumlu görüşler (f=74) olumsuz görüşlerden (f=35) daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarda okullardaki fiziksel yapıların değiştirilmesi ve yeni eğitim öğretim sitemlerine daha uygun ve verimli olması adına çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarında olumlu olduklarına yönelik K18 şunları söylemiştir:

“Eski okul binasını yıkılması için gerekli irtibatları kurup biraz zor olsada yıktırarak yeni bina yaptırabilmeyi başardı. Okul imkanlarının kısıtlı olmasına rağmen okula çok güzel bir spor salonu yaptırdı. Malzeme desteği sağladı. Matematik öğretmenlerimizin yıllardır ciddi anlamda material eksikleri vardı onlarn bir kısmını giderebildi. Bu işi bizzat milli eğitimle iletişim kurarak kendisi takip etti ve yaptı.”

“Sorumluluğun paylaşılmasına, işbirliğine önem veren yeni bir liderlik yaklaşımını yerleştirmeye çalışıyor okulumuza. Yeniliklere açık olduğu izlenimlerini vermesi ve en önemli yanı yenilik uygulanması aşamasında yaşanan sorunları kolaylaştırmasıdır” (K9).

Okul müdürlerinin yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarında olumsuz olduklarına yönelik K11 ise şunları söylemiştir:

“Okulumuza akıllı tahta sistemi geldi, elektirik sistemi değiştirildi, okul boyandı, sınıflardaki tablolar yenilendi ancak bunların hiçbirisi okul müdürümüzün katkısı yada çabasıyla değil mevcut sistemde var olan mecburiyetten dolayı oldu. Çünkü biz yıllardır kendisine bazı eksikleri, ihtiyaçları belirtmemize rağmen bunlarla asla ilgilenmedi bizleri dinlemedi bile.”

Öğretmenlerin geneli eğitimde başarı için yeniliğe ayak uydurmak gerektiğini aksi halde o okulda verimli bir eğitim – öğretimin mümkün olmadığını söylemişlerdir. Bazı katılımcılar okullarının merkezde olmasına rağmen yeterli maddi imkanlarının olmadığını bu nedenle güçlük yaşadıklarını belirtmişleridir. Bazı katılımcılar da okul müdürlerinin bizzat kendisinin eğitim-öğretimdeki yenilikleri takip ettiği ve bu süreçte kimi zaman öğrenciyi kimi zaman veliyi kimi zaman öğretmenleri bilgilendirdiğini söylemişlerdir. Bazı katılımcılar ise mevcut, işler halde olan sistemlerinde bir sorun yada eksiklik var ise de bunun için maddi manevi çalışmalar yaptığını belirtmişlerdir.

4.5.2.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilikleri Okula Kazandırma ve Sürdürmeye Ait Görüşlerineİlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere “okul müdürlerinin yenilikleri okula kazandırma ve sürdürme konusunda öğretmenlerle ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Öğretmenlere karşı tutum ve davranışlarını nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda okul müdürlerinin var olan durumdaki yenilik liderlik gösterdiği durumlar tablo da 12 kategori ile verilmiştir.

Tablo 21.Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilikleri Okula Kazandırma ve Sürdürmeye İlişkin Nitel Bulgular

TEMA f	KATEGORİ	
Paylaşımçı	Hoşgörülü olma	21
	Destekleyici olma	11
	Fikir alma	9
	Ortak çalışmalar yapma	5
	Yenilikçi	5
	Açıklayıcı olma	2
TOPLAM		53
Statükocu	İletişim problemlerine sahip olma	13
	Emir etme yoluyla	9
	Yasal yolları uygulama	9
	Yeniliği desteklememe	2
	Sorumluluk verme	1
	Tecrübesini paylaşma	1
TOPLAM		35

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlere okul müdürlerinin yenilikleri okula kazandırma ve sürdürmelerine yönelik yöneltilensorusuna ilişkin okul müdürlerinin paylaşımçı olmaları hakkındaki görüşlerine göre hoşgörülü olma(f=21); destekleyici olma (f=11); fikir alma (f=9); ortak çalışmalar yapma (f=5); yenilikçi (f=5) ve açıklayıcı olma (f=2)iken öğretmenlerin okul müdürlerinin statükocu olmalarına ilişkin görüşlerinin ise iletişim problemine sahip olma (f=13); emretme yoluyla (f=9); yasal yolları uygulama (f=9); yeniliği desteklememe (f=2); sorumluluk verme (f=1) ve tecrübesini paylaşma (f=1) şeklinde kategoriler elde edilmiştir.

Konu ile ilgili olarak sorulan soruya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda yer almaktadır:

“Öğretmenlere ben yaptım ben istedim oldu dayatması yapmıyor. Yeni fikirleri savunuyor, destekliyor ve eğer faydalıysa kabul ediyor uygulanması için ne gerekiyorsa yardımcı olmaya çalışıyor. Malüm eğitim sistemimiz sürekli değişken bir yapıda bu nedenle başarıyı yakalayabilmek için buna ayak uydurmak uyum sağlayabilmek zorundayız. Okul müdürümüzün bizlere karşı olan tutum ve davranışları çok saygılıdır. Bizlere değer veriri fikirleirimizi önemser. Öğretmen düşüncelerininini eğitim sürecinde ne kadar önemli olduğunun bilincindedir”.(K=9)

“Yeni fikirlere açıktır. Asıl görev öğretmendedir.İşleri yürütmemiz konusunda sözel destek vardır. Ancak tüm sorumluluk öğretmende olur. Müdürümüzün bizlere karşı tutum ve davranışlarında çok saygılıdır. Sohbet esnasında muahakkak söz

kesmeden dinler. Sadece yenilik dahi olsa eğer konu kural dışı ise henüz resmiyete dökülmemiş bir uygulamada kararludur pek yumuşak davranmaz o zaman”(K=14).

“Bizim okul müdürümüz okula pek gelmez.Gelen giden yok diye yani teftiş amaçlı olarak bizi teftişe gelen de pek olmuyor bu nedenle okula pek gelmez. Bu nedenle yenilikleri kazandırmada sürdürme olayı da bizde yoktur.Bizlere karşı olan tutum ve davranışları ise küçük dağları ben yarattım şeklinde gibidir”(K10).

“ Okul müdürümüzün öğretmenlere gerekli olan desteği ve alt yapıyı sağlamadığını düşünüyorum.Bizlerle olan iletişim şekli daha çok tek yönlü, emir vericidir. Lider gibi değil yönetici gibi davranır. Yani kuralları vardır ve bunları uygulama şeklindedir”(K=5).

Öğretmenlerin geneli eğitimin sürekli güncellenmesi gereken bir yapıya sahip olduğunu ve bu nedenle yeniliklerin kazandırılmasının yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca bunların devamlılığında sağlanması gerektiğini söylemişlerdir. Bazı katılımcılar okul müdürlerinin okula yenilikleri kazandırdığını ancak devamının gelmediğini belirtirken bazıları da okul müdürlerinin sürekli, güncel olarak yenilik takiplerini yaptığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise yeniliğin takip edilmesini ya da devamlılığın sağlanmasından ziyade yeniliklerin kazandırılmasının bile çalıştıkları okullarında mümkün olmadığını belirtmişlerdir.

4.5.2.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Sürecine Ait Görüşlerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere “Okula yenilik getirme ve kazandırma süreci ile ilgili okul müdürünüz neler yapmakta, süreci nasıl yönetmektedir? “ sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda okul müdürlerinin süreci yönetme şekillerine yönelik düşünceleri 12 kategori ile aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yenilik Sürecini Yönetmelerine İlişkin Nitel Bulgular

TEMA	KATEGORİ	f
Olumlu Görüşler	Maddi destek	6
	Eğitim /Öğretimle ilgili	6
	Destekleyen /motive eden	8
	Sosyal etkinlik düzenleyen	3
	Fikir danışan	3
	İşbirliği sağlayan / Görev dağılımı yapan	3
	Watsap grup kuran	1
	Sabırlı	1
TOPLAM		31
Olumsuz Görüşler	Rahatına düşkün olan	4
	Bahane üreten	2
	Zor ikna olan	1
	Eski usul yöneten	1
TOPLAM		8

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik sürecini yönetmelerine ilişkin olumlu yargıların daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumla ilgili olarak müdürlerin gereken durumlarda okula destek verdiklerini belirtmişlerdir (f=31). Bu destekler maddi destek (f=6); eğitim öğretimle ilgili destek (f=6); sosyal etkinlikler düzenleme (f=3); fikir danışan (f=3); işbirliği koordinasyon sağlayan görev dağılımı yapan (f=3); iletişimi ve yeniliklerden haberdar olunması adına watsap grupları kurma (f=1); ve sabırlı davranma (f=1) şeklindedir.

Bazı öğretmenler de okul müdürlerinin yenilik yönetimi süreçlerine ilişkin olumsuz görüş belirtmişlerdir (f=8). Öğretmenler okul müdürlerinin yenilik sürecini yönetme konusunda rahatına düşkün olduklarını (f=4); bahane ürettiklerini (f=2); liderlik gücünü öğretmenlerin üzerinde kullandıklarını (f=2); zor ikna olduklarını (f=1); eski usul yönetimi benimsedikleri ve bundan kopmak istemediklerini (f=1) belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin yenilik yönetimi sürecinde okula ve öğretmenlere katkı sağladığını düşünen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

“Okulun fiziksel ve çevresel faktörlerini inceleyip eksikleri belirler ve zaman kaybetmeden anında bu eksiklik her neyse giderir. Gerekirse Milli Eğitim ile bağlantıya geçer ve maddi manevi yönden destek yada kaynaklar bulmaya çalışır. Bizlere çalışma yapmak isteyince neye ihtiyacımız olduğunu sorar ve gerekli olan bağlantıları sağlar. Örneğin; okulumuzun giriş kapısında halı yoktu ve kışın çok zor anlar yaşıyorduk bunu giderdi, deneme sınavları yetersizdi ve il genelinde son sınıflara bazı okullarda daha fazla deneme yapılması kararı alınmıştı yenilenen sınav sisteminden dolayı bu

sürece biz de dahil olduk ve sınav sayılarımız arttı. Okul bahçesinde yeteri kadar yeşillik yoktu ağaç dikme etkinlikleri düzenlendi öğretmenler öğrencilerin katılımıyla bir sürü ağacımız oldu. Bahçemizde kedilerimiz var ve yazın susuz kışın aç kalıyorlar öğrencilere hayvan sevgisi aşılama adına onları besleme günleri düzenledik. Bu sayede hem kediler aç kalmadı hem de öğrencilerimiz canlıları koruma sevmeye alışkanlıklarını kazanmış oldular bu çok kıymetli” (K26).

“Eğitimle alakalı yapılan güncel her türlü çalışmaları takip eder. Okula uygulanacak düzeyde olanları bizlerle paylaşarak uygulama yapıp yapamayacağımızı konuşur gerekirse tartışır fikir alır fikir sorar. Bu sadece öğrencilere yönelik olmaz bizleri de ilgilendiren konu varsa aynı şeyi yapar. Örneğin; bakanlık tarafından çıkan yeni seminerlere bizlerin katılması için teşvik edip katılımı sağlar. Öğrencileri için ise alanında uzman olan kişileri ya okulumuza davet eder ya da öğrencilere gerekli imkanı sağlayarak onların seminerlere götürülmesine destek olur ”(K27)

Okul müdürlerinin yenilik yönetimi sürecinde okula ve öğretmenlere katkı sağlamadıklarını düşünen bazı öğretmenler ise şöyle söylemişlerdir:

“Oturduğu yerden tüm öğretmenlerin katılım sağladığı faaliyetleri yürütmeyi sever. Bunun yanı sıra öğretmenlerle pek danışma yada fikir birliği yapmadan emirler verir. Örneğin; geçmiş yılların birisinde hava çok yağışlıydı ve mevsim kıştı bu nedenle milli eğitim o yıl karneleri erken verilebileceğini söyledi haber gönderdi ancak bizim müdür bunu kabul etmedi herkesi saatlerce okulda bekletti. Sanıyorum buda aşırı kuralcı ve inisiyatif kullanamamaktan ileri geliyor” (K25).

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin süreci yönetme şekillerine yönelik düşünceleri genel anlamda olumlu yönde olmakla birlikte olumsuz düşüncelere sahip olanlar da mevcuttur. Olumsuz görüş bildiren öğretmenler, okul müdürlerinin süreç yönetiminde alışkın oldukları sabit yöntemlerle okulu yönettiklerini, ihtiyaç duyulan esnekliğe sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Elbette bu durumun farklı etkenlerinin olabileceğini düşündüklerini ancak başarılı bir eğitim- öğretim için gerekli olan desteği vermesi gerektiği vurgulamışlardır.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde amaç bölümünde yer alan soruların çözümlenmesi elde edilen bulgular ile bu bulgulardan ulaşılan yargılar ve tartışmalara yer verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin genel olarak okullarda yenilik yönetimi algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin yenilik yönetimine ait girdi yönetimi alt boyutuna, yenilik stratejisi alt boyutuna, örgütsel kültür alt boyutuna ve proje yönetimi alt boyutuna ait algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Göl ve Bülbül (2012) araştırmasında öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeteneğine ilişkin algıları “çok katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenler okul müdürlerinin yenilik yönetim yeteneklerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda görmektedirler. Bu araştırma uygun stratejiler kullanıldığı takdirde öğretmenler okul müdürlerini yenilik yönetimi konusunda yeterli düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Cormican ve O’Sullivan’a (2004) göre bir yerde başarıdan söz edebilmek için yenilik girişimi şarttır. Bunun içinde okulların yönetiminden sorumlu olanların yeniliğe öncelik veren bu süreçte personellere gerekli imkanları sağlamalı ve onlara destek olmalıdır.

Bunun dışında Karataş, Gök ve Özçetin ‘nin (2015) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini yenilik yönetimi algılarının tüm alt boyutlarına göre “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okul liderliğine yönelik algıları genel olarak yüksek düzeydedir. Okul liderliği alt boyutlarından destekleyici alt boyutuna ve açıklık alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde iken işbirliği alt boyutuna ait algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul liderliğine yönelik algıları genel olarak yüksek düzeydedir. Okul liderliği alt boyutlarından destekleyici ve açıklık alt

boyutlarına yönelik algıların yüksek düzeyde işbirliği alt boyutuna yönelik algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini yüksek, Poyraz (2002) ise orta düzeyde olarak belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Töremen (2006) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre ilk ve orta okul yöneticilerinin modern liderlik rollerini yansıtmadıkları ancak genel olarak liderlik rollerini yansıttıkları belirlenmiştir. Karadağ (2010) araştırma sonucunda elde ettiği bulgularda okul müdürleri mevcut durumdaki sistemi işlevsiz görmekte ve Türk Milli Eğitim Sistemi' nin yönetim yapısının bu sorunu halledebilecek niteliğe sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Nicel çalışmalar sonucunda elde edilen bulgularda öğretmenlerin, okul liderliğine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülürken yenilik yönetimine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Nitel bulgularda ise öğretmenlerin hem okul liderliği hem de yenilik yönetimine ilişkin görüşleri irdelendiğinde farkındalıklarının yüksek olduğu bu konuda bilinçli oldukları, neyi istediklerini bildikleri görülmüştür. Örneğin, öğretmenler yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarda okullardaki fiziksel yapıların değiştirilmesi, yeni eğitim öğretim sistemlerine daha uygun- verimli olması gibi kavramlara değinmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilikleri okula kazandırma ve sürdürmeye ait görüşlerine ilişkin nitel bulgularda da okul müdürlerinin; hoşgörülü olma, destekleyici olma, fikir alma, yenilikçi ve açık olma, ortak çalışmalara yapma gibi kavramları ön plana çıkardıkları görülmüştür. Bunun dışında okul müdürlerinin süreci yönetme şekillerine yönelik düşüncelerini ise; eğitim öğretimle ilgili destek verilmesi, sosyal etkinlikler düzenlenmesi, fikir danışılması gibi kavramlarla ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul liderliği ile ilgili görüşlerinde ise açıklıkta; fikir soran / danışan, herkesi dinleyen ve iletişimin daha sağlıklı olması adına sosyal etkinlikler düzenleyen kavramlarının ön plana çıktığı görülürken işbirliğinde; saygılı olmak, çift yönlü iletişim kurmak, birlikte hareket etmek kavramlarının olduğu görülmektedir. Destekleyicilikte ise; işleri kolaylaştıma, güdüleme, övgü- takdir etme ve sorumluluk paylaşma kavramlarının daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Nicel bulgularda da hem destekleyicilik hem açıklık algılarının yüksek olduğu görülürken işbirliğine yönelik algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yenilik yönetimi ile okul liderliği ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin yenilik yönetimi ile okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algılarında *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Tanrıöğen (1998) de öğretmenlerin okul müdürünün liderliğine yönelik algılarının kadın ve erkek öğretmenlerin arasında benzer olduğunu tespit etmiştir. Göl (2012) ve Boydak, Ozan ve Karabatak (2013) da öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetiminde cinsiyet faktörünün etkili olmadığını ileri sürmüşlerdir. Hiçyılmaz ve Şahin (2020) de okul müdürlerinin yenilik yönetimi konusunda erkek öğretmenlerin algısıyla kadın öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiğini belirtmiştir.

Öztürk (2017) ve Aydoğar (2018) ise erkek öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürlerinin yenilik yönetimi algılarının kadın öğretmenlere göre genel anlamda benzerlik göstermesine karşın yenilik stratejisi ve proje yönetimi alt boyutlarına ait görüşlerinde farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Aydoğar (2018) okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet faktörünün etkili olmadığını tespit etmiştir.

Branş değişkeni açısından öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yenilik yönetimiyle okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Okullarda yenilik yönetimi okul liderliği ve bunlara ait alt boyutlarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının benzer olduğu görülmektedir. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) araştırma sonucunda branşın öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farka sebep olmadığı sonucuna ulaşmıştır, Göl (2012) de araştırmasında branşın etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürk (2017) de öğretmen algılarının branş türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiş ve farklılığın oluşmama sebebinin ise yeniliğin bütünsel bir yaklaşım gerektirmesi, herhangi bir alanla sınırlı tutulmaması ve eğitimin de çok boyutlu olması gerektiğini ileri sürmüştür.

Aydoğar (2018) okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi çalışmasında branş değişkeninin anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bayrakçı ve Eraslan (2014) da okullardaki müdürlerinin yenilik

yönetiminde sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenleri arasında farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve buna ait girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür - yapı ve proje yönetimi alt boyutlarında algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bu bulguya göre mesleğe yeni başlayan genç öğretmenler ile meslekte uzun yıllardır görev yapmakta olan öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve okul liderliği algılamalarının benzer olduğu söylenebilir. Bülbül'ün (2012) yaptığı araştırmada kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin kıdemi daha az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi algılarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanrıöğen (1998) de kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik beklentilerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Karataş, Gök ve Özçetin (2015) yapmış oldukları araştırma da kıdem değişkeninin öğretmen algılarında anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aydoğar (2018) da öğretmenlerin kıdemlerinin okul müdürlerinin yenilik yönetimi algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını ve bunun sebebinin de öğretmenlerin kendilerini yeteri kadar geliştirmedikleri ve yenilemedikleri olduğunu belirtmiştir.

Balcı (2001) ise öğretmenlerin liderliğe ilişkin görüşlerinde yaş ve kıdemin etken olmadığını belirtmekte iken Gökçe ve Kahraman (2010) ise yaş ve kıdeme göre bir farklılaşma olduğunu belirtmiştir.

Mezun olduğu fakülte değişkenine göre öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimi ve buna ait girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve proje yönetimi alt boyutlarında algılarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Gök, Özçetin ve Karataş (2015) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bülbül 'ün (2012) yaptığı bir çalışma sonucunda da bu değişkenin anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerinde okul liderliği ve bunların işbirliği ve açıklık alt boyutlarına ilişkin algılarında mezun olduğu fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma görülmezken destekleyici alt boyutuna ilişkin olarak farklılık görülmektedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu' nun (2009) araştırmasında öğretmenlerin algılarında fakülte değişkeninin farklılığa sebep olmadığı görülürken Avcı (2015)

araştırmasında katılımcıların görüşlerinde mezun oldukları fakülteye göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılık gruplar arasında, öğrenim durumunda, 4 yıllık yüksek öğrenim (lisans) ile 2-3 yıllık ön lisans arasındadır. Öğrenim durumunda en yüksek ortalama 2-3 yıllık ön lisans grubundadır. Lisans ve yüksek lisans gruplarında ortalamaların kademeli olarak düştüğünü söylemiştir. Bu yönüyle araştırmada ulaşılan sonuç Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) ile örtüşürken Avcı (2015) ile örtüşmemektedir.

Nicel çalışmalar sonucunda elde edilen bulgularda öğretmenlerin, okul liderliğine ve yenilik yönetimine ilişkin algılarında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları fakülte ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Nitel bulgularda bu değişkenlere yönelik ayrı ayrı analizler yapılmamış ancak öğretmenlerin görüşlerinde değişkenlere bağlı olarak bir farklılık olmadığı görülmüştür. Örneğin, okul liderliğinin açıklık boyutunu tanımlamaya yönelik görüşlerde ön plana çıkan müdürlerinin “iletişimde açık ve fikir soran/danışan olması” hem kadın (K1) hem de erkek (K24) öğretmenlerde ortak olan görüştür.

Okul liderliğinin işbirliğin boyutunu tanımlamaya yönelik görüşlerde ön plana çıkan “çift yönlü iletişim kurma “ görüşüne hem türkçe öğretmenin (K18) hem de sınıf öğretmenin K(27) sahip olduğu görülmüştür.

Okul liderliğinin destekleyici boyutunu tanımlamaya yönelik görüşlerde ise ön plana çıkan “kolaylaştırıcı olma” görüşüne hem 16 yıllık öğretmen olan K (6) ile 7 yıllık öğretmen olan K (14)’ün sahip olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimine ilişkin görüşlerinde elde edilen nitel bulgular; okul müdürlerinin yenilikçi lider olmasına, yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarına, yenilikleri okula kazandırmasına- sürdürmesine ve yenilik yönetim sürecine ilişkin olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okullarda yenilik yönetimine ilişkin görüşlerinde de cinsiyet, branş, kıdem, mezun oldukları fakülte ve öğrenim durumlarına göre ayrı analiz yapılmamış ancak görüşlerin benzer olduğu bu değişkenlerin farklılığa sebep olmadığı görülmüştür.

Okul müdürlerinin yenilikçi lider olmalarına ilişkin olarak “imkanlar sunma” fikrinin hem türkçe öğretmene K(16) hem de teknoloji-tasarım öğretmene K(20) ait olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin yeniliğe ilişkin davranış ve uygulamalarına yönelik görüşlerde ön plana çıkan “müdürlerin yeniliklere kapalı olması” fikrinin hem 19 yıl

kıdemi olan K(9) hem de 4 yıl kıdemi olan K(18) öğretmenlerine ait olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin yenilik sürecini yönetmelerine ilişkin görüşlerde ön plana çıkan okula gerekli olan “maddi desteğin verilmesi” görüşü hem kadın (K26) hem de erkek K(27) öğretmenlere ait olduğu görülmüştür.

5.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin okul liderliği ve okullardaki yenilik yönetimi algıları arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde okul liderliği ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki ($r = ,704$) olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bakıldığında okul liderliği ile yenilik yönetimi algıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin yenilik yönetimi sürecinde yeterli olduklarını çünkü en uygun tekniklerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve uygulanması, okul kaynaklarının verimli şekillerde kullanılması, gerekli durumlarda işbirliğinin oluşturulması ve yönetilmesini başarabildiklerini görmektedirler. Bunlar aynı zamanda rolü vizyon yaratmak ve açık hedeflere ulaşmak olan liderlik özelliği ile de doğrudan bağlantılıdır (Bülbül ve Göl, 2012).

Gök, Karataş ve Özçetin (2015) okul müdürlerinin okullarda yenilik yönetimine dair davranışlarının bütün boyutlarda okul liderliğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olması, çalışanını maddi manevi her alanda motive etmesi gibi bir çok katkısı vardır ve bu durumun öğretmenlerin yenilik yönetimi algılarını da doğrudan etkilediği söylenebilir (Cansu, 2019).

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul liderinin davranış ve uygulamalarının yenilik yönetimini açıklama düzeyleri hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul liderinin davranış ve uygulamaları ile okullardaki yenilik yönetimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları birlikte yenilik yönetimi toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır.
- Okul liderinin davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi girdi yönetimi alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik

yönetimininirdi yönetimi alt boyutunun toplam varyansının %44' ünü açıklamaktadır.

- Okul liderinin davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetiminin yenilik stratejisi alt boyutuarasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik yönetimi yenilik stratejisi alt boyutunun toplam varyansının %42' sini açıklamaktadır.
- Okul liderinin davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetiminin örgütsel kültür alt boyutuarasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik yönetiminin örgütsel kültür alt boyutunun toplam varyansının %44' ünü açıklamaktadır.
- Okul liderinin davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetiminin proje yönetimi alt boyutuarasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul liderinin destekleyici, işbirliği ve açıklık davranış ve uygulamaları yenilik yönetiminin proje yönetimi alt boyutunun toplam varyansının %47' sini açıklamaktadır.

Bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının okullardaki takip edilen yenilikler üzerinde etkili düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boydak, Ozan ve Karabatak (2013) da çalışmalarında okul liderinin sergilediği tutum ve davranışlarının okullardaki yenilik yönetimi üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak bakıldığında okul liderinin davranış ve uygulamaları ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Okul liderliğinin; destekleyici, işbirliği ve açıklık alt boyutları yenilik yönetimi varyansının %50' sini açıklamaktadır. Okul liderliği yenilik yönetiminin anlamlı bir yordayıcısıdır. Okul liderinin okul ortamındaki sergilediği tutum, uygulamalar ve davranışları okullardaki yenilik yönetiminde önemli bir belirleyicidir. Bulguya göre okul liderinin becerileri ve uygulamaları okullardaki yenilik yönetiminde çok büyük bir öneme sahiptir diyebiliriz. Aydoğar (2018) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik etme becerileri yenilik yönetimi sürecini daha verimli hale getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Öztürk (2017) de çalışmasında

öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik algılarında benzer sonuca ulaşmıştır. Bu araştırmalar da ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

Burada okul liderinin uygulamalarının okullardaki yenilik yönetimi üzerindeki görece önem sırası ise; işbirliği, destekleyici ve açıklık şeklindedir. Okullarda yenilik yönetiminin yürütülebilmesi için okul liderinin işbirliğine yönelik uygulamaları önemli görülmektedir. Nitel bulgularda öğretmenler, okul lideriyle işbirliği içerisinde olmanın önemini birçok kez vurgulamışlardır. Bu bulgu da nitel bulgularda öğretmenlerin aynı görüşü vurgulamasıyla desteklenmektedir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Nitel araştırma sonuçları 28 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeye ve bu görüşmelerden elde edilen içerik analizi bulgularına dayanmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

Nitel araştırmanın ilk sonucu, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarından açıklık kavramını tanımlamalarına yöneliktir. Öğretmenler okul müdürlerini liderlik davranışlarından açıklık kavramını genel olarak açık açık konuşma sohbet etmeye dayalı olarak değerlendirmiştir. Sadece bir öğretmen bu kavramı gerekli uyarıları yapmak olarak değerlendirmiştir. Öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin tanımlamalarında ;”öğretmenlere fikir soran danışan”, “sosyal faaliyetler düzenlenmesi”, “herkesi dinleyen” , “resmi tutum ve davranışlar sergileyen “ve “birebir muhatap almadan genel herkese hitap etme” ifadeleri öne çıkmaktadır.

Koçak ve Helvacı (2010) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik özelliklerinde yer alan başlıca özelliklerin personelleriyle iç içe olup iyi ilişkiler kurmaları, eşitlik ve adalete önem vermesi, gelişmelere açık olması, anlayışlı olması, empati yapabilmesi, fiziki düzgün ve bakımlı olması, öğrenciye ya da öğretmenlere nasıl davranacağını bilmesi gibi özellikler olduğu görülmektedir. Bu araştırma yenilik yönetimiyle okul liderliği özelliğine ait bulgularla örtüştüğü görülmektedir.

Nitel araştırmanın ikinci sonucu işbirliği ile ilgilidir. Öğretmenlere göre okul müdürünün okullarda öğretmenlerle ilişkilerinde işbirlikli olmalarına ilişkin özellikleri şunlardır: “çift yönlü iletişim kurmak”, “birlikte hareket etmek”, “saygılı olmak”, “destek olmak “, seçenek sunmak”, bilgiyi paylaşmak”, “kararlı olmak “, tek yönlü iletişim kurmak”, “emir verici davranmak” ve “yanlı tavırlar sergilemek”.

Balyer (2013) okul müdürlerinin, öğretmenler ve öğrencilerle öğretimsel konularda konuştuklarını ve onların görüşlerine değer verdiklerini söylemiştir. Bunun dışında okul müdürleri öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmek ve öğretimin kalitesini arttırmak amacıyla; öğretmen ve öğrencilerin başarılarını taktir etmesinin de öğretimin kalitesini artıran etkenler arasında olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki ilişki ve işbirliğini desteklemek yoluyla öğretimin kalitesini olumlu yönde arttırdığı bulgusu araştırmada öğretmenlerin bu yöndeki beklentileri ile örtüşmektedir.

Nitel araştırmanın üçüncü sonucu öğretmenlere göre okul müdürlerinin destekleyici özelliklerine ilişkindir. Öğretmenlere göre bir okul müdürünün liderlik davranışlarından destekleyici özelliklerine ilişkin olarak sergilediği tutum ve davranışları şöyle olmalıdır: “sosyal etkinliklere yönelme”, “kolaylaştırıcı olma”, “güdüleme”, “seminerler düzenleme”, “övgü taktir etme”, “empati yapabilme”, “sorumluluk paylaşma”, “aile ortamı oluşturma”.

Okullarındaki müdürlerin destekleyici olmadığını düşünen öğretmenlerin düşünceleri: “rastgele davranmak”, “baskıcı olma”, “denetleyici olma”, “erteleyici olma ve “kanunlara bağlı kalmak” şeklindedir. Çelik (1995) araştırmasında okulların kendiliğinden, rastgele ortaya çıkan kurumlar olmadığını özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca bu kurumların liderlerinin de okulumüdürleri olduğunu belirtmiş ve yönetim sürecinin verimli olabilmesi için de müdürlerin öğretmenlere ihtiyaç duydukları desteği vermesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Nitel araştırmanın dördüncü sonucu öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilikçi lider olabilmelerine ilişkin düşünceleri: “eğitsel çalışmalar yapma”, “imkanlar sunma”, “yenilikleri duyurma takip etme”, “sosyal ağlar kurma”, “çevre düzenleme”, “öneriler geliştirme”, işbirliği yapma”, “sosyal ağ kurma” şeklindedir. Bunun dışında destekleyici olamayan engelleyici olan okul müdürlerinin özelliklerini ise “destek olmama”ve “kuralların dışına çıkamama”şeklinde tanımlamışlardır. Öğretmenlerin okullarında birlikte çalıştıkları müdürlerinden en büyük beklentilerinin yeniliğe açık olması ve buna yönelik çalışmaları da desteklemesi olduğunu belirtmişlerdir. Çelikten (1999) araştırmasında okul müdürünün bu noktadaki görevlerinin okulun amaçlarını açık şekilde tanımlamak ve daha da önemlisi eğitim- öğretimi güncel takip ederek kurumun kaynaklarını bu yönde kullanmak olduğunu belirtmiştir.

Nitel araştırmanın beşinci sonucu okul müdürlerinin yenilikleri sürdürmelerine yöneliktir. Öğretmenlere okul müdürlerinin yenilikleri sürdürmelerine ilişkin olarak ifadeleri; “destekleyici olma”, “fikir alma”, “hoşgörülü olma”, “yenilikçi olma” “açık olma” şeklindedir. Bunların dışında bazı öğretmenlerin bu durumdaki görüşleri; “iletişim problemlerine sahip olma”, “emretme yoluyla”, “tecrübesini paylaşma”, “yeniliği desteklememe”ve “sürekli öğretmen sorumluluk verme” şeklindedir. Öğretmenlerden bazıları okullarında sene başı kurul toplantılarında yeniliğe uyum sağlamanın zorunlu olduğunu daha da mühim olan şeyin devamlılık olduğunu vurgulamalarına rağmen alınan kararın kısa süreli uygulandığını belirtmişlerdir. Çoğu okullarda okul müdürleri yeniliğe ilişkin uygulamalar yapmaktadır ancak devamlılık konusunda tutarlı değildir. Dinçman (2020) araştırmasında gelişen dünyada yenilik yönetimi ve yeterliliklerin değişmesi gerekmesine rağmen okul müdürlerinin eski sisteme göre devam ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Nitel araştırmanın altıncı sonucu ise okul müdürlerinin yenilik sürecini nasıl yönettikleriyle ilgilidir. Bazı öğretmenlere göre okul müdürleri bu süreci yönetebilmekte bazılarına göre ise yönetememektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler yenilik yönetimini yapan okul müdürlerinin özelliklerini şöyle tanımlarken: “maddi destek”, “eğitim öğretimle ilgili”, “destekleyen motive eden”, “fikir danışan”, “görev dağılımı yapan”, “watsap grubu kuran” ve “sabırlı”.Yenilik yönetimini sağlıklı yürütemeyen müdürlerinin özelliklerini ise şöyle belirtmişleridir: “bahane üreten”, “rahatına düşkün”, “liderlik vasıflarını kullanan”, “zor ikna olan”, eski usul” ve “öyle gibi görünen”. Hiçyılmaz ve Şahin (2020) yapmış oldukları araştırmada okullardaki öğretmenlerin bir kısmının müdürlerini yenilikçi bulduklarını bir kısmının ise yenilikçi olmadığını söylediklerini belirtmiştir. Bu farklı görüşlere başka okullarda görev yapan öğretmenlerin dışında bir de aynı okuldaki öğretmenler arasında da olduğunu söylemiştir. Bu durumun sebebinin de öğretmenlerin branş farklılığı olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenler araştırmanın okul liderliği boyutunda genel olarak açık açık konuşma sohbet etmeye dayalı olarak tanımlamışlar ve okul liderinin yenilik yönetimindeki en önemli özellikliğinin çalışanlarla işbirliği içerisinde olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Öğretmenler yenilik yönetimi becerisine sahip olan bir okul liderinin özellikleri olarak şunları belirtmişlerdir: öğretmenlere fikir sormalı-onlara danışmalı, okul dışında sosyal faaliyetler düzenlemeli, herkesi dinleyebilmeli,

işleri zorlaştıran değil kolaylaştıran kişi olmalı, seminerler düzenlemeli, başarı yakalayan öğretmen ve öğrencileri taktir etmeli, empati yapabilmeli, çalışanları güdüleyebilmeli, yapılan çalışmalara destek olabilmeli, fikir almalı, hoşgörülü olmalı, yenilikçi olmalı ve planlarını açık bir üslupla anlatabilmeli, sorumluluğu paylaşmalı, yenilikleri takip etmeli, eğitsel çalışmalar yapmalı, imkan ve fırsatlar sunmalı, okulun ihtiyacı olan fiziksel düzenlemeleri yapmalı, eğitim- öğretimle ilgili olan yasal değişiklikler hakkında çalışanları anında bilgilendirmeli, çalışanlara maddi- manevi destek sunmalıdır. Koçak ve Helvacı (2010) okul müdürünün liderlik teması altında başlıca özelliklerin; adalete önem vermesi, anlayışlı olması, empati yapabilmesi, yol gösterici olması, çalışanlarının maddi- manevi ihtiyaçlarını karşılamak için çabalaması, öneriler ve çözümler getirmesi, fikir alması, danışması, öğrenciye ve öğretmenlere hitap ederken özenli olması, görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeye çalışması, iş alanındaki yenilikleri takip etmesi ve bununla ilgili olarak çalışanlarını en kısa zamanda bilgilendirmesi, yönetmeliklere- kanunlara uygun davranması, iş dışında çalışanlarıyla sosyal etkinliklere katılması gibi özellikler olduğunu belirtmiştir.. Bu araştırma sonucunda okul lideri ve yenilik yönetimi özelliğine ait bulgularla örtüştüğü görülmektedir.

Öğretmenler okul liderinin kendilerini destekleyici davranış ve uygulamalarında, çalışmalarında kendilerini desteklemesi, başarıyı taktir etmesi, velilerle olan iletişimde öğretmenleri desteklemesi, eğitim- öğretimle ilgili olarak alınan kararları takip edip devamlılığını sağlaması şeklinde liderlik göstermesi beklentisinde olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler insan ilişkilerine yönelik olarak müdürlerinin, empati kurması, öğretmenlerin görüşlerine değer vermesi, çalışanların başarılarını taktir etmesi, okul dışında da öğretmenlerle birlikte zaman geçirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Balyer (2013) araştırmasında müdürlerin, öğretimle alakalı konularda okuldaki tüm çalışanlarla konuştuklarını, onların fikirlerini aldıklarını, başarılarını taktir ettiklerini, eğitimle ilgili tüm yenilikleri takip ederek öğretmen ve öğrencilere zamanında bilgilendirme yaptıklarını belirtmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere olan yaklaşımları ile eğitim- öğretim alanındaki yeniliklere yönelik tutum ve davranışları bu çalışmadaki ulaşılan sonucu desteklemektedir.

Genel olarak çalışmanın nicel ve nitel boyuttaki araştırma sonuçları birlikte değerlendirmeye alındığında, araştırmanın nicel boyutunda öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimi algılarını belirlemek için uygulanan ölçeğin sonuçlarının

öğretmenlerin okul liderliği ile yenilik yönetimi görüşlerinin belirlendiği araştırmanın nitel boyutundaki sonuçlarda karşılığını bulduğu ve tamamladığı görülmektedir ve iki boyuttaki araştırma sonuçlarını birbirini destekler niteliktedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve alan yazından elde edilen bilgilerden hareket edilerek araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul liderlerinin öğretmenler ile işbirliği davranış ve uygulamalarına yönelik algıları yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Öğretmenler okul lideri ile birlikte hareket etmek, ortak sorumluluklar almak ve karşılıklı yardımlaşma beklentisi içerisindeyler. Bir görev veya bir iş dağılımı olacağı zaman bu görev ve sorumlulukların belirli bir kimseye ya da kimselere verilmemesini bu paylaşımın adil ve ortaklaşa olarak yapılmasını istemektedirler. Buna göre okul müdürleribu dağılımı yaparken daha adil davranabilir.
2. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul liderinin kendilerine açıklık özelliklerine ve davranışlarına yönelik algıları oldukça yüksektir. Yapılan uygulamalarda öğretmenler yeteri kadar bilgilendirilmek istemektedirler. Okulda eğitim ve öğretimle ilgili kararlar alınması ve uygulanması durumlarında ortak beklenti içerisindeyler. Bu nedenle okul müdürleri öğretmenlere karşı yeteri kadar şeffaf ve açıklayıcı olabilir. Okulda eğitim ve öğretimle ilgili alınacak kararlarda kendisini de sorumlu hissedebilirve öğretmenleri bilgilendirebilir.
3. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul liderinin liderlik davranışlarından “destekleyicilik” özelliklerine ilişkin görüşlerinde en önemli etkenin okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik düzenlediği ya da düzenlenmesinde katkı sağladığı, destek olduğu sosyal etkinlikler olduğunu düşünmektedirler. Okullarda öğretmenleri sosyal yönden besleyecek etkinliklere ağırlık verilebilir.
4. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilikçi lider olmalarına yönelik destekleyici uygulamalarda en çok öğretmenlere imkanlar sunması gerektiğini düşünmektedirler. Okullardaki imkanlar

gerekli kurumlardan destek alınarak çoğaltılmalı ve geliştirilmelidir. Bu süreçte yaşanacak olan sorunları en aza indirgeyebilmek için okullardaki maddi imkanlarla sağlanacak düzenli bir eğitim- öğretim ortamı için alt yapı sorunları halledilebilir.

5. Öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin yenilikleri sürdürmeye yönelik olarak müdürlerin statü kocu değil paylaşımcı olması gerektiğini düşünmektedir. Okullarda başlatılan ya da takip edilen yeniliklerin sürdürülmesi konusunda okul müdürleri hoşgörülü, destekleyici olmalı, ortak çalışmalar yapılması için öğretmenlere imkanlar sunmalı okul ortamının fiziki olarak uygun olmasını sağlamalıdır. Üsluba dikkat edilebilir, kural koyup uyulmasını emretmekten ortak hareket edilebilir.
6. Öğretmenler okul müdürlerinin yenilik yönetme süreçlerine yönelik gereken zamanlarda ihtiyaç duyulan desteği aldıklarını söylemişlerdir. Eğitim- öğretim yapısı gereği dinamikdir bu nedenle okul müdürlerine yönelik yenilikleri sürdürebilmeleri adına hizmetiçi eğitimlerin, seminerlerin, kursların nitelik ve nicelikleri artırılabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Yenilik yönetimi ve okul liderliği ilişkisi okul öncesi ve ortaöğretim okullarında araştırılabilir.
2. Yenilik yönetiminin başka yordayıcılarıyla araştırma yapılabilir.
3. Örneklem grubu artırılabilir veya başka örneklerle aynı konu farklı boyutlarıyla incelenebilir.
4. Öğretmenlerin yenilik yönetimi algısı devlet okulları ve özel okullarda karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.
5. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve yenilik yönetimi becerileri nitel bir çalışmayla araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Adair, J. (2008). *Yenilikçi liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Ada, Ş.& Ahmet, A. (2009). Öğretmenlerin motivasyon etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429 -446.
- Ağaoğlu, E. (2005). *Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular*.(Ed.), Kaya, Z. Sınıf Yönetimi, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Akar, A. (2010). *Transformational and transactional leaderships characteristics of intercollagiate athletes and non-Atheletes*.Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ, Ankara
- Aksoy, B. (2004). *Coğrafya öğretiminde probleme dayalı öğrenme yaklaşımı*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aküzüm, C.ve Özmen, F. (2010).Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 1309-8012.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Akyüz, Y. (2011). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Alıç, M. (1990). *Genel liselerde örgütsel değişme ihtiyacı,Eskişehir'de bir uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Yay. No: 382.
- Alıç, M. (1991). *Eğitim bilimlerinde çağdaş gelişmeler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Altunay, E: ve Toprakçı, E. (2014). Okulun insan kaynağının bir ögesi olarak okul yardımcı personellerinin anılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. ISSN:1306-7850, 13(1), 363-391.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*, Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayını, <http://www.tarimpersonel.gov.tr/genelmudurkitabı.doc>.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, G. (2010). *Kriz dönemlerinde işsizliği önleyici bir araç olarak kısa çalışma ödeneği ve etkinliği*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aydoğar, N. (2018). *Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi: Kahramanmaraş İl Merkezi Özel ve Devlet Okulları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- 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 Tasarımı Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aytaç, T. (2013). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balkar, B. ve Özkan, M. (2015). Okul yöneticilerinin eğitim liderliği geliştirmede tercih ettikleri eğitim liderliği standartları *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 5 (1) , 1-21 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ebader/issue/44719/555711>
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 181-214.

- Bayrak, C. ve Terzi, Ç.(2004). *Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Bayrakçı, M., ve Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 96-136.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*. Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Beceran, E. ve Çetin, N. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 110-132.
- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2006). Eğitim yönetiminde kuramsal bilginin üretimine ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12, (47), 317-342.
- Beycioğlu, K., Özer, N., Uğurlu, C. T. ve Köybaşı, F. (2018). Okul Liderliği Ölçeği (OLÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 21-42.
- Bostancı, A., Çankaya, İ. ve Helvacı, M. (2012). Reasons and levels of teachers' resistance to change at schools according to inspectors' perspectives. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 6(1), 120-135.
- Boydak O. M. ve Karabatak, S. (2013). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları ve karşılaştıkları sorunlar, *International Journal of Educational Science*, 5(1), 258-273.
- Buluç, B. (2007). İşbirliğine dayalı öğrenme yaklaşımının Türkçe dersinde akademik başarıya etkisi ve öğrencilerin derse ilgisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49 (49), 7-30.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bülbül, H. ve Ögüt, A.(2003). Yenilik yönetiminde zaman boyutu ve zaman temelli rekabet. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (5), 115-136.
- Bülbül, T. (2010). *Yenilik yönetimi*. (Ed.) Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. Yönetimde yeni yaklaşımları içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Bülbül T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 157-175.
- Bülbül, T. (2012). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 45-68.
- Bülbül, T. ve Gö, E.(2012). İlköğretimokulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Bülbül, T. (2013). Yenilik yönetimi. H. B. Memduhoglu ve K. Yılmaz (Ed), Yönetimde yeni yaklaşımlar İçinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bülbül, T., Tunç, B., Özdem, G. ve İnandı, Y. (2013). Okul temelli değerlendirme algısı: Öğretmen görüşlerine dayalı betimsel bir analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (4), 2105-2124.
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*. 1, 49–57.
- Cafoğlu, Z. (1995). *Okulların güçlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(4), 549-556.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385-399.
- Cansu, R. (2019). *Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Ceylan, Ç. B ve Yılmaz, A. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerinin doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 277-394.
- Cormican, K. ve O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation* 24, 819–829.

- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research USA*: Pearson Education Inc.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V.(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M.(1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11(2), 44-55.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cevizci, A. (1999). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Çağlar, A., Karadağ, E. ve Yakut, Ö. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Çelik, V. (1995). *Küreselleşme sürecinde Avrupada eğitim yönetimi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(4), 557-568.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çırpan, H.(1999). Lider mi, yönetici mi?, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*,7 (1),
- Çoroğlu, Ç. (2003). *Etkili satış ve liderlik stratejileri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Demirtaş, H. (2005). *Etkili sınıf yönetimi*. (Ed.) Kıran, H., *Sınıf yönetiminin temelleri*. Ankara: Anı Yayınevi.
- Dilek, H. (2005). *Orduda uygulanan liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık,iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dinçman, M. (2020). Okul müdürlerinin yeterliliklerinin cinsiyete göre incelenmesi: Bir metaanaliz çalışması. *Uluslararası toplum araştırmaları dergisi*, 31(16), Ankara.
- Durukan, H.(2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286, Kırşehir.

- Ebiçlioğlu, N. ve Turan, Y. D. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 31(31),444-458.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (50-55)*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdogan, V. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdogan, V. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara:Pegema Yayıncılık.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve kültürel yaklaşımlar)*. İstanbul:BetaYayınevi.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fırat, M., Yurdakul, İ. ve Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı olarak karma yöntem araştırması deneyimi.*Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 64-85 . DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.2s3m.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim yönetimi dün, bugün ve 2000 li Yıllara Doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim YönetimiDergisi*, 3(3), 299-307.
- Gedikoğlu, T. Ve Tahaoğlu, F. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin *Liderlik Roller*i. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 58 (58) , 274-298 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10339/126684>.
- Geylani,A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*,1(1), 1-23.
- Gök, R., Karataş, S. ve Özçetin, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(33),167-185.
- Gökçe, A. (2009). Bilimsel yönetim anlayışında denetim. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(9), 74-89.
- Gökçe, F. veKahraman, P.B. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa İli Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXIII (1), 173-206.

- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Göl, E. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları, Kırklareli ili örneği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gümüşeli, Y. (1996). *Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6 (6) .
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gül, H. (2003), *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ.ve Bostancı, A. B. (2013). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Kuramsal Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Hiç, Y. Y. ve Şahin, S. (2020). Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(3), 243-257.
- Hovardaoğlu, S. ve Uğurlu, O. (2011). Türk Psikoloji Dergisi, Aralık 2011, 26 (68), 14-27.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2012). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İslamoğlu, A. E. (2007). *Yenilik yönetimi açısından KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerinden yararlanma düzeyi: Konya organize sanayi bölgelerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İslamoğlu E. (2014). “Sakarya’da işsizliğin nedenleri ve sonuçları üzerine bir araştırma”. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 125.

- Karataş, S., Gök. R. ve Özçetin, S. (2015).Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Mart 2015, Sayı 33, 167-185.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik*. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 4(16), 443-466.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*, Eğitim Yönetimi. Ankara:Bilim Yayınları.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamışyüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keçecioğlu, T.(2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kılınç, A., Recepoglu, E. ve Güçlü, N. İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 140-156.
- Koçak, Y. (1991). Okul-Aile iletişiminin engelleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(6).
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2008). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53, 75-98.
- Kurt, T. (2006). Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi. *Kastamonu EğitimDergisi*,14 (1), 61–72.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*.Yüksek LisansTezi . Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Oktaý, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağılılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özan, M. Ve Şener, G. (2014). Sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişim eğitimlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 167-180.
- Öztürk, M. (2017). *İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul ili avcılar ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel mesleki örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel mesleki örgütsel Etik*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Poyraz, H. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , İzmir.
- Recepoglu, E. ve Özdemir, S. (2013). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(4), 629-664.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik yaklaşımlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S. ve Hiçyılmaz, Y. (2020). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yenilik düzeyleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 243-257.

- Şahin, Ö. ve Öncü, M. A. (2015). Volatilite Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi . *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , (68) , 135-156 . DOI: 10.25095/mufad.396630.
- Şişik, Ş. (2015).*Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*.Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58), 274-298.
- Tanrıoğlu, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Töremen, F.(2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Turan, Y ve Ebiçlioğlu, N . (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 31 (31) , 444-458 .
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPK Yayınları.
- Öçal, T. (2002). *Kurum İçi Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı*. Ankara: ÖğretimYayıncılık.
- Ömür Y. E. (2014). *Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.

- Özan, M. B., ve Erten, P. (2008). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği). *GAU Journal of Social & Applied Sciences*, 3(6), 67-81.
- Özcan, A. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Özden, Y. (2005). Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm. Ankara: Pegema Yayınları.
- Özden, Y.(2010). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özel, M.,(1998). *Liderlik Sanatı*, Ankara: İz Yayıncılık.
- Özen, Y. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3).
- Özkalp E. ve Kırel Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, A. (2004). *Seçim kuramı ve gerçeklik terapisine dayalı öfkeyle başa çıkma eğitim programının üniversite öğrencilerinin öfkeyle başa çıkma becerileri üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, M. (2017).*İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul İli avcılar ilçesi örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetimsel mesleki örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 6(1), 257-275.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarpkaya, R., Erdem, A. R., Demirtaş, H., Arslan, H., Akçadağ, T., Kayıkçı, K. ve Diğerleri (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Sayın, Ç. (2008). Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik yaklaşımlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şen, S. (1981). *İşletme yönetimi*. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Şimsek, S. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F., ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*. 24(6), 4007-4023.
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüştürücü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Turan, Y. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31 (31), 444-458.
- Türkmen, Ş. İsmail, T. (1996). *Yönetimsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları.
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük yardımcılığı sınavlarına hazırlık*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T., Beycioğlu, K. ve Özer, N. (2011). Okul müdürlerin eğitim öğretim etkinliklerine yönelik liderlik davranışları.6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan, KKTC: Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği.
- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik Liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Ünal, S., ve Korkmaz, T. (1998). *Yönetici davranışlarının öğretmenlerüzerindeki etkileri*. 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya.
- Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma Yöntemleri*. Dördüncü baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B .(2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (13) , 8-27 .
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel davranışlarlar arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), 471–490.
- Yılmaz A. ve Ceylan Ç. B. (2011) İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 17 (2),277-394.
- Taner, O , Yılmaz, K , Şahin, M . (2014).Alyanak ve Tokalıoğlukayısı çeşitlerinde verimliliği arttırmak amacıyla uygun tozlayıcı çeşitlerin belirlenmesi. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi* , 15 (2), 33-38 .
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

EKLER

EK-1. VERİ TOPLAMA ARACI

AÇIKLAMA

Sayın meslektaşım,

“Öğretmenlerin Okul Liderliği Algıları ” üzerine yapılan bir araştırmada, okul müdürünüzün okul ile ilgili uygulamalarını ve davranışlarını düşünerek aşağıdaki yargıları “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” derecelendirmesini dikkate alarak işaretleyiniz. Lütfen boş madde bırakmayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım

Prof.Dr. C.Teyyar UĞURLU

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki sorularla ilgili size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

- 1.Cinsiyetiniz: () Bayan() Bay
- 2.Branşınız:.....
- 3.Öğretmenlikteki kıdeminiz:.....
- 4.Öğrenim durumunuz: Ön Lisans () Lisans ()Lisansüstü ()
5. Mezun olduğunuz fakülte?Eğitim Fakültesi () Fen-Edebiyat()Diğer ()

BÖLÜM II.İFADELER

OKUL LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ OKUL MÜDÜRÜMÜZ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Eğitimsel amaçları gerçekleştirirken, öğretmenlere destek olmak için eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlar.	0	0	0	0	0
2.Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenleri cesaretlendirir.	0	0	0	0	0
3.Bilginin kullanılması ve uygulanmasında yardımcı olacak uygulamaları teşvik eder.	0	0	0	0	0
4.Okulumuzda eğitim öğretim standartlarının takipçisidir.	0	0	0	0	0
5.Eğitim ve öğretim konusunda öğretmenlere somut geri bildirimler verir.	0	0	0	0	0
6.Öğretmenlerin gelişimi için, okul ve öğretmen denetiminden elde edilen bilgileri kullanır.	0	0	0	0	0
7.Çalışanlarla ilişkilerinde açık iletişimi ve esnekliği teşvik eder.	0	0	0	0	0
8.Kendi programlarını oluşturmaları ve programlamaları konusunda öğretmenlere yeteri kadar esneklik sağlar.	0	0	0	0	0
9.Okul gelişimi için çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon oluşturur.	0	0	0	0	0
10. Bu vizyonun planlanması ve uygulanmasına çalışanların aktif olarak katılımlarını teşvik eder.	0	0	0	0	0
11. Okula ilişkin sorunları öğretmenlerle işbirliği içinde çözer.	0	0	0	0	0
12. Okula ilişkin karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlar.	0	0	0	0	0
13. Okula ilişkin iş ve işleyişleri öğretmenlerle tartışır.	0	0	0	0	0
14. Başarı ve üstünlükleri takdirle karşılar.	0	0	0	0	0
15. Öğretmenleri okula sağladıkları özel katkılardan dolayı ödüllendirir.	0	0	0	0	0
16. Öğretmenleri mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda	0	0	0	0	0

cesaretlendirir.					
17. Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını kişisel dosyalarına yazar.	0	0	0	0	0
18. Okul etkinliklerine katkı sağlayan öğretmenlerden övgüyle bahseder.	0	0	0	0	0
19. Öğretmenleri, bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri hizmet içi eğitim vb. fırsatlar konusunda bilgilendirir.	0	0	0	0	0
20. Okulun, aileler ve çevre ile ilişkilerinin oluşmasını cesaretlendirir.	0	0	0	0	0
21. Öğrencilere katkı sağlaması için, okul çevresinde bulunan diğer kurumlarla okulun işbirliğini iletir.	0	0	0	0	0
22. Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle tartışır.	0	0	0	0	0
23. Okul ve toplum arasında karşılıklı iletişime önem verir ve geliştirmek için çabalar.	0	0	0	0	0
24. Okul çevresine olumlu bir görüntü verir.	0	0	0	0	0
25. Çevrenin okula güvenmesini sağlar.	0	0	0	0	0
26. Okul çevresinde bulunan herkesle okulun vizyonunu konuşur ve tartışır.	0	0	0	0	0
27. Çalışanların rol ve görevleri konusunda açıklık oluşmasını sağlar.	0	0	0	0	0
28. İş konusunda öncelikleri konusunda açıklıkla ifade eder.	0	0	0	0	0
29. Öğrenci davranış kuralları konusunda düşüncelerini açıklıkla ifade eder.	0	0	0	0	0
30. Okul kurallarının düzgün ve adil biçimde öğrencilere tanıtılmasını ve uygulanmasını sağlar.	0	0	0	0	0
31. Okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşır.	0	0	0	0	0

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derece Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
	Bu okulda yöneticiler:					
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan(meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman(danışman) desteği alır.					
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar(toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.					
5	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.					
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere(hizmetçi eğitim,seminer vb) katılmasını sağlar.					
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap,dergi vb kaynakların teminini sağlar.					
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.					
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.					
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.					
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiğini yenilik projelerini hemen sonlandırır.					
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemi vurgular.					
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.					
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.					
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.					
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.					
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.					
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.					
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.					
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.					
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hakim olmasına çaba gösterir.					
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.					
23	Tek kişi ya da grupta değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.					
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.					
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.					
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.					
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.					
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilmeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.					
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizi yapar.					
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.					
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.					
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçüler geliştirir.					

EK-2. GÖRÜŞME FORMU

ÖĞREMENLERİN OKUL LİDERLİĞİ VE YENİLİK YÖNETİMİ ALGILARI

Sevgili meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; okullarda yenilik yönetimine yönelik öğretmenlerin algılarının neler olduğunun ortaya konularak, okul liderliği ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi betimlemektir. Sizden istenen anketi doldururken her bir soruyu dikkatlice okuyup uygun cevabı yazmanızdır. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Arzu etmeniz halinde çalışmanın sonucu hakkında size bilgi verilecektir. Gösterdiğiniz sabır ve özenden dolayı teşekkür ederiz.

Prof . Dr. Celal Teyyar UĞURLUGözde ARKAZ

Eğitim Programları ve Öğretim ABD
Milli Eğitim Bakanlığı
Cumhuriyet Üniversitesi

1 Okul müdürünüzün öğretmenlerle ilişkilerinde açık olduğunu düşünüyor musunuz?

Örneklendirebilir misiniz?

2 Okul müdürünüzün öğretmenlerle ilişkileri,iletişim biçimini;

a) Bazı kavramları nitelendirecek olsanız, hangi kavramlarla nitelendirirsiniz?

b) Okul müdürünüzle öğretmenler arasındaki ilişki, iletişim biçimi hakkında neler söyleyebilirsiniz ? (Ör: Olumlu, çift yönlü, tek yönlü, dikte eden, olumsuz, emir verici vb.)

Okul müdürünüzle yaşadığınız ya da öğretmen arkadaşınızın yaşadığı ilişkiyi, iletişimi anlatan bir örnek olayı paylaşır mısınız?

3	Okul müdürünüz, öğretmenleri okul ortamında eğitsel, sosyal, psikolojik olarak desteklemek için neler yapmaktadır? Eğitsel: Sosyal: Psikolojik: Bir örnek olayla açıkla mısınız?
4	Okul müdürünüzü yenilikçi (yenilikleri okula kazandıran, paylaşan) bir lider midir? Niçin?
5	a) Okul müdürünüz okulda, yenilik olarak ifade edebileceğiniz neler yapmaktadır? b) Okulmüdürünüzün yenilik liderliğini etkileyen faktörler nelerdir?Örneklendirir misiniz? (Olumlu ya da olumsuz olabilir)
6	Sizce okul müdürlerinin yenilikleri okula kazandırmada ve yenilikleri sürdürmede öğretmenlerle ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

03.12.2019

105

EK-4. ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.06.2021-45636



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-60263016-050.06.04-45636
Konu : Etik Kurul Kararı

07.06.2021

Sayın Gözde ARKAZ

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kuruluna yapmış olduğunuz 08.05.2021 tarih ve 2021-05-60 nolu başvurunuz incelenmiş ve 58 nolu karar ile; "**Öğretmenlerin Okul Liderliği Ve Yenilik Yönetimi Algıları**" isimli araştırmanın etik olarak uygunluğuna karar verilmiş, karar Rektör olurlarına sunulmuş ve Rektör oluru alınmıştır. Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Hilmi ATASEVEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSF5VJ44MS Pin Kodu :55572

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/cumhuriyet-universitesi-ebys>

Adres : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hukuk Müşavirliği Sivas
Telefon:0 346 219 1010 Faks:0 346 219 1138
e-Posta:hukuk@cumhuriyet.edu.tr Web:www.cumhuriyet.edu.tr
Kep Adresi:cumhuriyetuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gamze ÇİFTÇİ
Unvanı: Sürekli İşçi

