

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON
YETERLİLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FULYA ERASLAN

DANIŞMAN:
MUSTAFA BAYRAKÇI

HAZİRAN 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON
YETERLİLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FULYA ERASLAN

DANIŞMAN:
MUSTAFA BAYRAKÇI

HAZİRAN 2014

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.


Fulya ERASLAN

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri” başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitimin Bilimleri Anabilim/Bilim Dalı/ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Özcan Erkan AKGÜN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Üye

Danışman Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /2014

Prof. Dr. İsmail GÜLEÇ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Hayat statik değildir ve değişim hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Ülke ve birey olarak gelişmenin en temel unsuru yeni bir şeyler denemeye açık olmaktır. Yeniliğe açık olmak yapılan değişiklikleri korkuyla değil, heyecanla karşılamayı gerektirir. Her şeyin ötesinde, yenilik faaliyeti zekanın dışında yoğun ve özel bir çabayı gerektirmektedir. Yenilik bilgi birikimi gerektirmektedir. Bu yenilik sürecinde ise insanları yönlendirip organize olmalarını sağlamakta yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir. Yenilik günümüzde yerini inovasyon kelimesine bırakarak daha geniş anlamları kapsamıştır. Literatüre bakıldığında inovasyona yönelik çok fazla çalışmaya rastlanmaktadır. İnovasyonla ilgili araştırmalar incelendiğinde çeşitli faktörler sıralanmaktadır. Ancak okul yöneticilerin inovasyon yeterliliklerine dair pek fazla çalışma görülmemektedir. Bu çalışmada ortaöğretim okullarında yöneticilerin göstermiş oldukları inovasyon yeterliliklerine dair öğretmenlerin görüşleri alınarak yöneticilerin bu konuda ne derece yeterli oldukları araştırılmaktadır.

Bu çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmeye yönelik de birkaç adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mustafa Bayrakçı'ya, literatür hazırlama aşamasında bana her türlü yardımda bulunan Figen Çalışkan'a, tezimin hazırlanması sırasında beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan değerli arkadaşlarım Kıymet Eraslan, Sumru Şahin, Taylan Çelik, Çağsu Güneş, Aycan Baylan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı, yetişmemde emeği geçen ve benden maddi, manevi hiçbir desteği esirgemeyen aileme ithaf ederim.

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ

Eraslan, Fulya

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Bayrakçı

Temmuz, 2014. 95 Sayfa.

Bu çalışma, öğretmen görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı, kesitsel türde yapıldı. Çalışmanın evrenini 2012- 2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 1789 öğretmen oluşturmakta olup, çalışmanın örneklemini, araştırmaya katılmaya gönüllü basit rasgele örneklem yöntemiyle seçilmiş 309 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak yürütülmüştür. Çalışmada veriler, konu ile ilgili literatürden yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeği kullanılarak, bizzat öğretmenlerin okuluna gidilerek toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda; çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın, evli ve 31 – 40 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluğu eğitim fakültesi mezunu, branş öğretmenidir ve çoğunluğunun hizmet süreleri 11 yıl – 20 yıl arasındadır. Çalışmada öğretmenler, değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulduğunu, okulda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görüldüğünü, okulun yöneticilerinin değişime olan ihtiyacı net olarak açıkladığını, okulun yöneticilerinin çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirildiğini, değişim sürecinde okulda alınan kararlar ve uygulamaların birbiri ile tutarlı olduğunu ve değişim sürecinde okulda alınan kararların mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin değişim sürecinde okuldaki kişilerarası iletişimden çoğu insanın memnun olduğunu, okulun yöneticilerinin, değişim sürecinde demokratik bir liderlik örneği gösterdiğini, sağlam bir vizyona sahip olduğunu, çalışanlarını çok iyi tanıdığını ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verdiğini, çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahip olduğunu, okulda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlandığını, okulun yöneticilerinin okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynadığını ve okulun yöneticilerinin, okul gelişimi için liderliği paylaştığını ve çalışanları güçlendirdiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin, okulun yöneticilerinin çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verdiğini, başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir ettiğini, çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterdiğini, işinde başarılı olanları takdir ettiğini, işiyle ilgili zor durumları çözmekte çalışanlara yardımcı olduğunu ve başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirdiğini düşündüğünü göstermektedir.

Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini daha yeterli, sınıf öğretmenleri ise branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin “okul dışı iletişim” inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulmaktadırlar.

Sonuç olarak; öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik belirli dönemlerde inovasyon hakkında hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve okullarda yapılan inovasyon çalışmalarında hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bir ekip halinde çalışmaları diğer düzeydeki kamu ve özel okullarda da okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik görüşlerinin incelenmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Yeterliliği, Ortaöğretim Okul Yöneticileri

ABSTRACT

INNOVATION COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

Eraslan, Fulya

Master Thesis, Department of Educational Sciences, Department of Educational
Administration and Supervision

Advisor: Asst. Prof. Mustafa Bayrakçı

July, 2014. 95 pages.

This study was conducted as a descriptive and cross-sectional type in order to examine the adequacy of innovation of secondary school administrators based on the opinions of teachers. The study population consists of 1789 teachers working at secondary schools of Beylikdüzü district of the city of Istanbul during the 2012 - 2013 academic year, and the sampling group of the study is formed by 309 teachers who were selected by simple random sampling method and who volunteered to participate in the study.

The study was conducted in accordance with the general survey research model. In this study, data were collected in person by going to school teachers and by using the scale of innovation competencies of school administrators developed by the researcher by making use of the literature on the subject. For the analysis of data obtained, the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software package 20 was used. In accordance with the research problem and sub-problems, the mean, standard deviation, t test, one-way analyses of variance were used.

At the end of the study, the majority of teachers who participated in the study were observed as female, married, and between the ages of 31 – 40. In addition, the majority of teachers are graduates of Faculty of Education and subject teachers and the majority has a length of service between 11 - 20 years. In this study, the teachers stated that during the process of change, the employees were offered an environment in which they can show their talents, at the school, rather than competition, cooperation was considered to be the best efficiency way, the school's administrators clearly explained the need for change, the school's administrators encouraged the employees to adopt innovations, decisions taken at the school and practices were

consistent with each other during the process of change and the decisions taken at the school during the process of change met current ethical and moral criteria.

The teachers also stated that school administrators did not execute school works in secret, all channels of communication were open, feedback was provided to the employees without delay, loss of communication was not allowed, they supported team work so that employees can work together for a common solution, during the process of change they often had face to face contact with employees, and there was an effective communication system between the school and the environment.

Teachers also expressed that during the process of change most people were satisfied with the interpersonal communication at school, the school's administrators showed a democratic leadership in this period, had a solid vision, knew the employees very well, determined who can solve the works by which method, could influence the employees and had a mobilizing power, provided the employees to participate in the period regarding the decisions to be taken about changes at school, played a guiding role so that the new comers could adapt to the school culture and process of change, shared leadership for school improvement and empowered the employees.

This shows that teachers believe that school administrators gave importance to applications that supported the employees' target of career promotion, appreciated completed tasks successfully, had the necessary effort to motivate the employees in line with the targets of change, appreciated the ones who were successful in their works, helped the employees who had difficulty in their works, and rewarded the ones who had successful operations.

Male teachers find that, compared to female teachers, the school principals' innovation competencies are more satisfactory, and classroom teachers, compared to subject teachers, find that school principals' innovation competencies of "communication outside of school" are more satisfactory.

As a result, it can be suggested that for teachers and school administrators for a certain period in-service trainings about innovation can be arranged, in the innovation studies done at schools, both administrators and teachers can have a team work, at public and private schools at other levels, opinions regarding school administrators' innovation competencies can be examined and the obtained data can be compared.

Keywords: Innovation, Innovation Competency, Secondary School Administrators

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	ii
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	5
1.2. Alt Problemler	5
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Kısaltmalar	7
BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. YÖNETİM	8
2.1.1. Yönetimin Tanımı.....	8
2.1.2. Yönetim Kuramları.....	9
2.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	9
2.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	10
2.1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	10
2.1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	11
2.1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....	12
2.1.2.3. Modern Yönetim Kuramı	12
2.1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	13
2.1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	13
2.1.3. Yönetici	14

2.2. LİDERLİK	15
2.2.1. Liderliğin Tanımı	16
2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	17
2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderliği	20
2.3. DEĞİŞİM	22
2.3.1. Değişimin Tanımı	22
2.3.2. Değişimin Türleri.....	23
2.3.3. Toplumsal Değişim ve Eğitim Sistemi	25
2.4. İNOVASYON.....	26
2.4.1. İnovasyon Tanımı	26
2.4.2. İnovasyonun Gerekliliği	28
2.4.3. İnovasyon İlkeleri	29
2.4.4. İnovasyon Türleri.....	30
2.4.4.1. Ürün İnovasyonu	30
2.4.4.2. Hizmet İnovasyonu.....	31
2.4.4.3. Pazarlama İnovasyonu	32
2.4.4.4. Organizasyonel İnovasyon	32
2.4.4.5. Süreç İnovasyonu.....	33
2.4.5. İnovasyon Süreci	33
2.4.6. İnovasyonun Yaşam Döngüsü	35
2.4.7. Okul Yönetimi ve İnovasyon.....	36
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	38
BÖLÜM III YÖNTEM	40
3.1. Araştırma Modeli.....	40
3.2. Evren ve Örneklem.....	40
3.3. Veri Toplama Aracı.....	40

3.4. Verilerin Toplanması.....	41
3.5. Verilerin Analizi.....	41
BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM	42
4.1. İnovasyon Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	42
4.1.1. Geçerlik Çalışması.....	43
4.1.2. Güvenirlik Çalışması	45
4.1.3. Madde Analizi	46
4.1.4. Ölçeğin Faktörleri Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	47
4.1.5. Ölçeğin Puanlaması	47
4.2. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Açısından Sıklık Dağılımı.....	48
4.3. Öğretmenlerin Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirme Sorularına İlişkin Boyutlara Ait Soruların Dağılımı	49
4.4. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri	60
4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri.....	60
4.4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri.....	61
4.4.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri	62
4.4.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri	63
4.4.5. Öğretmenlerin Branş Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri.....	64
4.4.6. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri.....	65

BÖLÜM V SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	67
5.1. Sonuç ve Tartışma	67
5.2. Öneriler	71
5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	71
5.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	71
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	78
Ek 1. Anket Formu	78
ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	18
Tablo 2. İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları	44
Tablo 3. Ölçeğin Güvenirlik Katsayı Değerleri	45
Tablo 4. Ölçeğin Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları ve %27'lik Alt-Üst Grup Farkına İlişkin t Değerleri.....	46
Tablo 5. İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Faktörler Arası Korelasyon Değerleri.....	47
Tablo 6. Araştırma Örnekleminin Sosyo-Demografik Özellikleri	48
Tablo 7. Okul Müdürünün “Değişime Duyarlılık” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım	49
Tablo 8. “Okul İçi İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	52
Tablo 9. “Okul Dışı İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	53
Tablo 10. “Liderlik” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	55
Tablo 11. Okul Müdürünün “Motivasyon” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	57
Tablo 12. Erkek ve Kadın Öğretmenlerin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puan Ortalaması, Standart Sapma Değerleri ve t Testi İle İlgili Bulgular	60
Tablo 13. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	61
Tablo 14. Evli ve Bekar Öğretmenlerin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puan Ortalaması, Standart Sapma Değerleri ve t Testi İle İlgili Bulgular	62
Tablo 15. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	63
Tablo 16. Sınıf ve Branş Öğretmenlerin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puan Ortalaması, Standart Sapma Değerleri ve t Testi İle İlgili Bulgular	64
Tablo 17. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnovasyon Döngüsü	34
Şekil 2. İnovasyonun Yaşam Döngüsü ve S Eğrisi.....	36

BÖLÜM I

GİRİŞ

Dünyada hızla yayılan bilimsel ve teknolojik gelişmeler tüm örgütleri derinden etkilemektedir. Bu süreçte örgütleri farklı ve verimli kılmamanın yolu yaratıcılık ve yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçi kültürü benimseyen ve bu yapıyı kurmayı başaran örgütler buldukları çevreye ve gelişmelere uyum konusunda önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu anlamıyla yenilik, örgütlerin başarısı ve devamı için yaşamsal bir öneme sahiptir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır (Erdoğan, 2012: 2).

Eğitim sisteminde pragmatik değişimler yaşanmakta olup, bu değişimler sürekli devam edecektir. Bu değişim gerekli ve kaçınılmazdır. Çünkü öğrenci ve öğretmenin rollerinde de değişim olmakta ve bu değişim, okulda, okul yönetiminde ve örgütlenmesinde değişim ve dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Okulun yönetiminde kurallar, roller, birimlerarası ilişkiler ve sorumlulukların daha az hiyerarşik ve daha esnek bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çevrenin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı hale gelebilmesi için, mümkün olabildiği kadar yerinden yönetilmesi ve öğretmenlerin insani yönünü ön plana çıkaran bir ortamda çalışması okulu daha verimli bir hale getirecektir (Özden, 2005: 22).

Okulların dışında oluşan ve onları değiştirmeye zorlayan nedenler de bulunmaktadır ve bu nedenlerden biri de, internetin yaygın kullanılmasıyla bilgiye ulaşma yollarının gittikçe kolaylaşması, eğitim teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve buna paralel olarak dijital öğretmenliğe doğru bir eğilimin ortaya çıkması gösterilebilir. Bütün bunlar eğitim örgütlerinin örgütsel performanslarını koruyabilmek ve yükseltebilmek için yapısal değişikliklere doğru her gün biraz daha fazla zorlamaktadır. Ayrıca eğitim örgütlerini, değişen yönetim ve liderlik anlayışları ve çalışanların yönetime karşı tutumları da değiştirmeye yönlendiren nedenler arasında sayılabilir (Töremen, 2002: 191).

Eğitim, bir yandan bireysel bir anlam taşırken, diğer yandan toplumsal bir anlam da içermektedir (Aydın, 2003: 46). Çünkü her insan doğumundan itibaren sosyal ve fiziksel bir çevre içinde yaşamakta ve bu çevreye uyum sağlamak durumunda kalmaktadır (Selçuk, 1999: 1). Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre eğitim; çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014).

Eğitim felsefi açıdan bakıldığında ise; idealizme göre; insanın bilinçlice ve özgürce Allah'a ulaşmak için sürdürdüğü biteviye çabalarıdır. Realizme göre eğitim, yeni kuşağa kültürel mirası aktararak, onları topluma uyuma hazırlama sürecidir. Pragmatizme göre eğitim, kişiyi yaşantılarını inşa yoluyla yeniden yetiştirme sürecidir. Marxizme göre eğitim, insanı çok yönlü eğitime, doğayı denetleyerek onu değiştirecek ve üretimde bulunacak biçimde yetiştirme sürecidir. Natüralizme göre ise eğitim, kişinin doğal olgunlaşmasını artırma ve onun bu özelliğini sağlama işidir (Sönmez, 2008: 36).

Eğitim nasıl tanımlanırsa tanımlansın, Sönmez'e (2008: 37) göre eğitimin temelindeki özellikler; nesne (obje) olarak insanın alınması, nesnenin halihazırdaki durumunun yetersiz kabul edilmesi, nesnenin istendik yönde değiştirilmesi, eğitim için çevrenin hazırlanması ve nesnenin istendik davranışları (hedefleri) kazanıp kazanmadığının yoklanması gerekmektedir.

Bir ülkenin sosyo-kültürel varlığını koruyup sürdürmesi ve mevcut yapılanmayı daha ileri bir seviyeye taşıması ancak eğitim sayesinde mümkün olduğundan, bir ülkede verilen eğitimin niteliği çok büyük önem arz etmektedir. Kurumlarda rekabet üstünlüğü kazanmaları için, bilgiyi kullanabilmeleri ve başarılı bilgi yönetimi sağlanmasının yanında inovasyon çalışmalarını önemli hale gelmektedir (Kabakçı, 2008: 1-2).

Örgütlerde yapılan inovasyon çalışmalarını, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yoğunlaşmakta ve bu hedef doğrultusunda düzenlenmektedir. İnovasyon yönetimi süreçlerinde fikir yönetimi, teknoloji ve kaynak yönetimi, stratejik planlama, ürün geliştirme süreci ve pazar zekası üzerinde etkin yöntemlerin izlenmesi inovasyonla başarıya giden sürece pozitif ivme kazandırmaktadır (Yalçın, 2010: 2).

Günümüzde inovasyon kavramı dilimize yerleşmiş olsa da yenilik ve yenilikçilik gibi kavramlarla aynı anlama gelmektedir. Bazı kaynaklarda inovasyon kavramı, bazı kaynaklarda da yenilikçilik kavramı kullanıldığı görülmektedir. Hangisi kullanılırsa kullanılsın inovasyon bir süreci ve sonucu kapsamaktadır.

İnovasyon, Latince “innovatus” türemiş bir kavram olup; toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir (Elçi, 2006: 1). İnovasyon her alanda uygulanabilen bir süreçtir. İnovasyon olmayan bir şeyi icat etmek ya da mevcut olan bir şeyi yenilemek, iyileştirme yapmaktır.

Yönetici konumunda olan kişiler yönetim işlevlerini yerine getirirken bazı rolleri oynamaları gereklidir. Bu roller, liderlik, temsil, bilgi toplama, bilgi yayma, sözcülük, kaynak dağıtıcılık, arabuluculuk, sorun çözücülük, işletme sahipliği gibi rollerdir. Bu rolleri oynayabilmek için yöneticiler teknik, teorik (kavramsal) ve insani yönlerden bir takım yeterliklere sahip olmaları gerekli olmaktadır. Okul yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir (Top, 2011: 27). Okul yöneticisi sahip olduğu rolleri yerine getirirken gerekli özelliklere sahip olmalıdır. Aynı zamanda mevcut özelliklerini kullanarak yeniliklere açık olmalı ve inovasyon çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütebilmelidir.

Okul yöneticileri eğitim sürecinde etkili rol oynamaktadırlar ve kurumda bulunan diğer çalışanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Okul yöneticilerin, eğitimin etkin, kaliteli ve verimli olmasını sağlamak için öğretmenlerine uygun bir yönetim modeli uygulamalı ve yeniliğe açık bir liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir. Öğretmenin mesleğiyle daha fazla ilgili olması, günümüzün değişen koşullarında yenilikleri takip etmesi eğitimin kalitesini arttıracak, kurumu ve mesleğini daha fazla benimsemesine neden olacak bu da eğitimin kalitesini arttıracak ve daha başarılı bireyler(öğrenciler) topluma kazandırılmış olacaktır (Çelik, 2008: 1).

Okul yöneticileri, hem eğitimin başarılı olması hem de inovasyon çalışmalarının başarılı olması için eğitim çalışanlarıyla başarılı bir iletişim kurulmalıdır. Okul yöneticisi, başarılı bir iletişimle ancak öğretmenlerin ve öğrencilerin davranışlarında değişim ve yenilik yapabilir. Çalışanlar arasında ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmaların ve sorunların çözümünde etkili olabilir. Eğitim bir etkileşim süreci olduğundan, okulda yapılacak inovasyon çalışmalarında iletişim süreci temel bir gereklilik olmaktadır (Aksoy, 2005: 1).

Etkili bir eğitim yöneticisi olumlu bir okul iklimi geliştirmeye ve tüm çalışanları ve öğrencileri ortak bir amaç etrafında odaklaması için çalışması ve gayret göstermesi, inovasyon yeterliliğine sahip olması önemlidir. Bu anlamda, öğretim lideri olarak okul müdürünün her şeyden önce okulun ve eğitim sisteminin gelişimi için neyi geliştirmek, iyileştirmek gerektiği konusunda bir strateji oluşturması, plan ve program geliştirmesi, okulun vizyonu ve misyonunu iyi tanımlaması, bunları diğer çalışanlarla paylaşması ve öncülük etmesi gerekmektedir.

Çalışmada, öğretmen görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma tanımlayıcı, kesitsel türde yapılmıştır.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımlar ve kısaltmalar yer almaktadır. İkinci bölümde, yönetim, yönetim kuramları, liderlik, okul yöneticilerinin liderliği, değişim, inovasyon konuları ve konu ile ilgili araştırmalar literatür eşliğinde açıklanmıştır. Üçüncü bölümü araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi oluşturmaktadır. Dördüncü bölüm de araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması, araştırma sonunda elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Beşinci bölümde ise, araştırmada elde edilen bulgular konu ile ilgili yapılmış diğer araştırma sonuçları ile tartışılmış, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1.1. PROBLEM CÜMLESİ

Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır?

1.2. ALT PROBLEMLER

1. Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri;
 - a) Değişime duyarlılık boyutunda nasıldır?
 - b) İletişim boyutunda nasıldır?
 - c) Liderlik boyutunda nasıldır?
 - d) Örgüt içi motivasyonu sağlama boyutunda nasıldır?
2. Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri;
 - a) Cinsiyete göre değişmekte midir?
 - b) Medeni hale göre değişmekte midir?
 - c) Eğitim durumuna göre değişmekte midir?
 - d) Toplam hizmet süresine göre değişmekte midir?

1.3. ÖNEM

İçinde yaşadığımız çağ ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, toplumsal ve teknolojik açıdan değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği çağlardan birisidir ve sürekli olarak yeni gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Nitekim kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve daha hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır. Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiç bir örgütün durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir (Erdoğan, 2012: 1).

Her örgütte olduğu gibi dünyada yaşanan ve hızla yayılan değişimler tüm sektörleri olduğu gibi okulları da etkilemektedir. Değişimi bir gerçek olarak kabul eden bir okul, kaliteli eğitim sunmak için yeni programlar denemeyi göze alabilmekte, stratejik planlama ve uygulamaya daha fazla sayıda kişiyi dahil edebilmektedir. Ayrıca mevcut programlarını sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutarak yenileyebilmektedir (Çolakoğlu, 2005: 64). Ayrıca inovasyon çalışmalarına önem veren ve inovasyon yeterliliği olan bir okul yöneticisi, başarılı bir liderlik yaparak hem çalışanların motivasyonunu yükseltip daha başarılı ve verimli çalışmalarını sağlamakta hem de öğrencilerin yenilikçi anlayışa sahip başarılı öğrenciler yetiştirilmesi için uygun ortam oluşmasını sağlamaktadır (Top, 2011: 3). Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması olup, yönetici yeterlikleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütüdür. Ancak bu ölçütler yöneticinin sahip olduğu yönetim anlayışına göre farklılık göstermekte ve yönetim bilimindeki değişimlere paralel olarak bu yeterlikler de değişmektedir. Bu anlamda yapıya önem veren klasik yönetim teorilerine göre yöneticilerden beklenen teknik ve örgütsel yeterlikler, insan ilişkilerine yönelen neo-klasik teoriler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal ve psikolojik boyuttaki yönetsel yeterliklere önem vermiş ve modern yönetim teorilerinde ise örgütsel yaşam sürekli bir değişim içerisindedir. Bu süreçte yönetim ilke ve yöntemleri sürekli değiştiğinden, yönetici yeterlikleri de sürekli değişmektedir. Ayrıca yönetici yeterlikleri, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012: 162).

Yaşanan değişim ve yeniliklere ayak uydurmak için okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta ve okuldaki değişim ve inovasyon çalışmalarını yürütmeleri zorunlu olmakta (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012:161) ve bu sebeple yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri önemli hale gelmektedir. Literatüre bakıldığında inovasyon çalışmalarıyla ilgili araştırmalara rastlanılmakla birlikte ortaokul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili araştırmaların az olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırma öğretmenlerin görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır.

1.5. KISALTMALAR

AFA	=	Açımlayıcı Faktör Analizi
ISSLC	=	Interstate School Leaders Licensure Consortium Council Of Chief State School Officers
KMO	=	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	=	Statistical Package for Social Sciences
TDK	=	Türk Dil Kurumu

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YÖNETİM

Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatmakta ve herhangi bir yerde bulunan kişileri etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturmaktadır (Erdoğan, 2008: 1). Yönetim, en eski sanat ve en yeni bilim olarak değerlendirilmekte olup, insanlığın varoluşundan beri süregelen bir bilimdir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013: 1). Ciddi bir disiplin olarak ortaya çıkan yönetim, 1911 yılında F. Taylor'un Bilimsel Yönetim adlı kitabı yazmasıyla başlamıştır (Erdoğan, 2008: 3).

2.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetimin çeşitli bilim dalları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biri, Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi, Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemi, Davranış bilimcilerine göre; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması ve Klasik yönetime göre; para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılmasıdır (Katman, 2010: 3).

Yönetimin yapılan bir diğer tanımına göre; “bir grup insan arasında işbirliği ve koordinasyon sağlayarak, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda iş yapmalarını sağlamaktır” (Balkar, 2009: 154). Yönetim birden fazla kişinin birlikte uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktadır. Böylece belirlenen amaçlar başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

En genel anlamıyla insan ve madde kaynakları ile zamanın etkili ve verimli şekilde kullanılması süreci olan yönetim, örgütlere hayat veren, örgüt yapısını işleten bir süreçtir. Yönetim, örgütün önceden kararlaştırdığı amaçları gerçekleştirmek için, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarına yön vererek kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013: 2).

Katz etkili bir yönetimin, teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç beceriye dayandırılmasını önermiştir. Teknik beceriler, bütçe planlaması, kaynakların etkin kullanımı, bilgisayar kullanma ve kalite ve risk yönetimini; insani beceriler, iletişim, danışmanlık, performans değerlendirme, personel alımı, motivasyon, ekip oluşturma ve çatışma çözümünü; kavramsal beceriler ise, planlamaların yapılmasını, problem çözme ve karar vermeyi, politik bilgiyi ve araştırma sürecini içermektedir (Aktaran: Ormancı, 2005, s.11).

Yönetimin etkili olması için birden fazla görevin uyumlu bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetici, hem teknik bilgilerini kullanmalı hem de kişilerarasında etkili iletişim kurmalı, teknolojiyi yakından takip etmeli ve yeniliklere, değişime hazırlıklı olmalıdır.

2.1.2. Yönetim Kuramları

Yönetimin, bir bilim olarak ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt ve yönetim alanında bazı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalara dayalı olarak kuramlar geliştirilmiş ve bu kuramlar Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Kuramı olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır.

2.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Taylor, Fayol ve Weber temelini oluşturdukları klasik yönetim kuramına göre üretkenlik ön plandadır ve insanlar makinenin birer parçasıdır (Çelik, 2008: 15). Bu yaklaşımda yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve işbölümü oluşturarak hedeflere erişmektedir. Bu yönetim akımı klasik yaklaşım olarak 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir (Erdoğan, 2008: 4).

Klasik yönetim anlayışı 1930'lu yıllardan itibaren E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor gibi düşünürler tarafından yapılan araştırmalar ve vaka incelemeleri, insanı harekete geçirmek için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığını ortaya koymuştur (Eren, 1998, s. 14: Aktaran: Erdoğan, 2008: 4). Klasik yönetim kuramcıları örgüt yapısında en yüksek verimi sağlamaya ağırlık vermişler, en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu amaçla; rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde

kullanılabileceği ve örgütün formel yapısı üzerinde düşünülmektedir (Çelik, 2008: 15; Teyfur, 2011: 45).

2.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick W. Taylor olan bilimsel yönetim yaklaşımında verimliliğin nasıl artırılacağı ve personelin nasıl güdüleneceği soruları yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Her şeyin üstünde ve ötesinde örgütün amaçlarının gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Taylor, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda üretimi artırmak için insan kaynağının hayati bir önem taşıdığını belirleyerek, personelin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Çelik, 2008: 15; Teyfur, 2011: 46).

2.1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımında kuramcılar, örgütlerin daha verimli ve etkili olmaları için nasıl olmaları gerektiği fikrini esas almışlardır (Teyfur, 2011: 46). Bu açıdan bakıldığında bilimsel yönetimin devamı ve bazı yönlerden tamamlayıcısı olarak görülebilir. Ancak bilimsel yönetim daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeler ortaya koymuştur (Çelik, 2008: 15).

Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Henry Fayol, insanların iş yapmaktan kaçındıklarını, tembel olduklarını, sorumluluk almak istemediklerini, yönetmekten çok yönetilmek istediklerini belirtmiştir. Bu sebeple yöneticilerin astlarına güvenmemesi ve yapılan her işi kontrol etmeleri gerektiğini ve disiplin ve cezanın birer araç olarak kullanılması gerektiğini ifade etmiştir (Çelik, 2008: 15; Fayol, 2005: 47; Teyfur, 2011: 47).

2.1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bir Alman sosyologu olan Weber, altı temel boyuta sahip olan bürokrasi yaklaşımını geliştirmiştir. Weber'e göre; çalışanlar arasında bölümleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, çalışanların teknik niteliklerine göre

seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi, örgütü oluşturan temellerdir (Erdoğan, 2008: 4).

Bürokrasi yaklaşımında, kişilerin amaçları değil, örgütün amaçları ve ilkeleri önemsenmektedir. Ayrıca bu durumun örgütte verimliliği ve etkililiği sağladığı düşünülmektedir. Weber, bürokratik modelinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Teyfur, 2011: 47):

- Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece, amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana getirilmiştir.
- Bu örgütte görevlilerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.
- Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler (cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.
- Her mevkiinin taşıdığı yetkiler, biçimsel ve hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle işe göre adam seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevlendirileceklere özel eğitim yaptırılır.
- Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.
- Astlar üstlerinin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenini hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır.
- Hiyerarşik mevkiiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalara saklanır.
- Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılamaz.
- Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

Klasik yönetim yaklaşımı içerisindeki her üç yaklaşımda da, insan unsuru ikinci planda tutulmakta ve işlerin baştan itibaren çalışanlar tarafından sevilmediği, hoşagitmediği ve çalışanların kazandıkları parayı işten daha çok önemsedikleri farzedilmektedir (Çelik, 2008: 15).

2.1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Howthorne, Argris, Maslow'un 1930'larda temsil ettiği neo-klasik yönetim kuramına göre; sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre koşulları birlikte senkronize edilmeye çalışılmalıdır. Neo-klasik yönetim kuramı, ilk defa çalışanları insan olarak araştırmış yani bu kuram, klasik yönetim kuramının ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmıştır. İnsanla ilgisi nedeniyle teknik, ekonomik ve yapısal unsurlar önem kazanmıştır. Neo-klasik yönetim kuramının ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışanları anlamak, onların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımdır (Çelik, 2008: 18).

Neo-klasik yönetim kuramının başlıca eksik yönü, küçük ve informal gruplar üzerinde, gereğinden çok durmuş olup, formal organizasyonu ve buradaki formal iletişimi ihmal etmiştir. Bunun sonucunda da örgütlerin sadece insan unsuru üzerinde durulmuş, onların rasyonel kurallara göre işleyen ve ekonomik yapısına ilişkin değerler üzerinde durmadığı görülmüştür (Teyfur, 2011: 57).

2.1.2.3. Modern Yönetim Kuramı

Günümüzde rekabet koşullarında yaşanan hızlı değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan ve sayıları gittikçe artan örgüt ve yönetim kuramcıları, pek çok yeni modern kuramı ortaya koymuşlardır. Modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramı, çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmekte ve bireyi karmaşık bir yapı olarak kabul etmektedir. Ayrıca birey karmaşık olduğu kadar da değişebilen bir varlıktır (Teyfur, 2011: 58).

Modern yönetim kuramı, belirli bilimsel kavramlara dayanmakta, analitik bir temele sahip olan, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanan ve sistem kurmaya

yönelik bir kuramdır. Bu kuramın temeli, yönetim fonksiyonlarının bir arada ele alınmasıdır (Çelik, 2008: 19).

Modern yönetim kuramı yeni bir bakış açısı getiren iki teoriden oluşmaktadır. Önce sistem yaklaşımı teorisi geliştirilmiş, ardından durumsallık teorisi üzerinde çalışmalar başlamıştır.

2.1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim kuramının temelini sistem görüşü temsil etmektedir. Bu yaklaşımın en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Örgütlerin karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini imkansız yapmaktadır (Özalp, Ağlargöz, Paşaoğlu, Şakar ve Koparal, 2012: 80).

Sistem, her birini etkileyen karmaşık ve etkileşimli unsurların bütünleşmiş bir topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütü bağımlı değişkenlerden oluşan bir yapı olarak inceleyen yaklaşımın en göze çarpan yanı, taşıdığı birleştirici ve bütünleyici bir özelliğinin olmasıdır. Sistem düşüncesine göre bütün, parçaların toplamından daha fazladır. Sistematik olmak ise, tek tek parçalarla değil, örgütü bir bütün olarak algılayabilmektir. Bu nedenle parçaya, sistemin en küçük ve ilkel kısmı olarak bakmamak gerekmektedir (Erdoğan, 2008: 6).

2.1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Taylor'la başlayan klasik yönetim anlayışı neo-klasikler tarafından geliştirilmiş ve ne bürokrasi ne de katılımcı yönetim yaklaşımı etkin bir örgüt yapısı için yeterli olmamıştır. Yönetimde geleneksel yaklaşımın tam anlamıyla yanlış olmadığı, ancak günümüzün şartları için yeterli olmadığı görülmüştür. Durumsallık yaklaşımı, yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri, yönetmek için her yer ve koşulda geçerli tek ve en iyi yolun olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim örgütün gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. Yönetim koşullara göre amaçlarını planlarını, örgüt biçimlerini düzenlemek zorundadır. Çevredeki değişmelere göre yönetim sistemleri değişecektir (Özalp ve diğerleri, 2012: 81).

Durumsal modellerde üyelerin inanç ve algılamaları üzerinde durulur. Bireylerin olaylara yükledikleri anlamlarla ilgilenilir. Yapı daha önceden kesin olarak belirlenmez, insan ilişkilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (Hergüner, 1999: Aktaran: Erdoğan, 2008: 9).

2.1.3. Yönetici

Yönetici yönetimi sağlayan kişi olup, yöneticiler, belli bir amaca yönelen insanları, hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğundaki kişilerdir (Aydoğan, 2008: 35).

Bir başka tanıma göre yönetici; “bir şeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişidir” (Katman, 2010: 4). Yöneticiler, bir başkasına bir işi yaptırma gücüne sahiptirler.

Yönetici, örgütteki önemli işleri üstlenir ve üstüne düşen birçok sorumluluğu yerine getirir. Ancak işinde başarılı olabilmesi için bir yöneticide olması gereken özellikler şunlardır (Katman, 2010: 4);

- Yönetici, görevleriyle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalı,
- İşini ve çalışanları yakından tanıyabilmeli,
- Zamanında ve doğru karar verebilmeli,
- Tarafsız ve insancıl olabilmeli,
- Sorumluluk taşıyabilmeli ve sorumluluklarını yerine getirmeli,
- Hoşgörülü olmalı,
- Ekip çalışmasına önem vermeli, diğer çalışanları da ekip çalışması için özendirilmeli,
- Demokratik davranmalı,
- İyi bir eğitici olmalı,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olmalıdır.

Yöneticiler günlük çalışmalarında farklı işlerle ilgilenmektedirler ve bu işler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özalp ve diğerleri, 2012: 9):

- Yönetim faaliyeti hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki bir grup insanla başarılıdığı için yöneticiler diğer bireylerle birlikte çalışırlar.
- Yöneticiler analitik düşünerek, planlar, programlar, politikalar, bütçeler, projeler hazırlarlar.
- Yöneticiler, çeşitli alternatif yollar arasında seçim yaparak karar verme organı gibi çalışırlar.
- Yöneticiler, örgüt yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çaba harcarlar.
- Yöneticiler, çalışanlar ve kurumlar arasında uzlaşmacı faktördürler.
- Yöneticiler, bütün örgütü dış çevreye karşı temsil eden diplomatlar gibi çalışırlar.
- Yöneticiler, genel amaçların bireylerin amaçları haline gelmesini sağlamak amacıyla, çalışan personelin güdülenmesi ve yöneltilmeleri için büyük çaba harcarlar.
- Yöneticiler örgütün başarısından sorumlu olan bireylerdir. Bu sebeple örgüt içerisinde yapılan hatalar aynı zamanda yöneticilerinde sorumluluğundadır.
- Yöneticiler, belirlenen amaçlara ulaşılp ulaşılmadığını denetleme görevlerini yerine getirirler. Amaçlara ulaşılmadığında düzeltici tedbirler alırlar.
- Yöneticiler, Sorun çıkmasına engel olurlar, ancak sorun çıkarsa da sorun çözme merkezi gibi çalışırlar.

2.2. LİDERLİK

Liderlik, insanlık tarihi kadar eskidir. Sosyal bir canlı olan insan grupları, yaşam tarzları ile lidere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Lider yaşanan toplum içinde güçlü kişi olup, insanlar toplum içerisinde kendisini yeteri kadar güçlü hissetmediğinde kendini güvende hissetmek için bir lideri izlemektedir. Bu sebeple lider, içinde yaşanan toplumu yönlendirebilen, topluma enerji veren ve toplumun hedeflerine ulaşmasında en büyük katkıyı sağlayan kişidir (Kırmaz, 2010: 207).

2.2.1. Liderliğin Tanımı

Bugüne kadar pek çok teorisyen yüzlerce liderlik tanımı yapmış olup, Yukl (2002) liderliği “nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve

uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Özşahin ve Zehir, 2011: 48). Liderlikte başkalarını etkileme, kişiler arası ilişkilerde uzlaşma sağlama önemlidir.

Liderliğe yönelik gerçekleştirilen araştırmalarla birlikte yapılan birçok tanımlardan bazıları da şunlardır (Aktaran: Alkın, 2006: 5-6):

- Liderlik, grup davranışının ortak bir amaca doğru yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışlardır (Hempfill ve Cons, 1957).
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler ve Massarik, 1961).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdilli, 1974).
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin, 1978).
- Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır (Katz ve Kahn, 1978).
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch ve Behling, 1984).

Liderlik başkalarını etkileme gücüdür ve bu gücünü etrafındaki insanlardan almaktadır (Tezcan, 2006: 1). Liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla sahip olduğu etkileme gücünün 6 kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar şunlardır (Aydoğan, 2008: 36; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Gürsoy, 2005: 30):

1. Yasal Güç: Hiyerarşik konumdan kaynaklanan, liderin bulunduğu statünün verdiği güçtür. Bu güç, liderin sahip olduğu statünün getirisi ile ait olduğu gruba etkilemesini ve sahip olduğu otoritesini ifade etmektedir. Grup üyesi, o gruba dahil olmaya karar verdiği anda o grubun otorite sistemini de kabul etmiş olmaktadır. Bu nedenle, yasal güç astların itaat etmeleri gerektiğini düşündükleri bir güç kaynağıdır

2. Ödül Gücü: Kontrol etme ve değerli ödüller sağlama kapasitesine dayanan güçtür. Lider taktik olarak, yapılan görevler sonrasında gelecek yararları

vurgulamakta, diğeri için değer yaratan Őeylerin ya da diğeriinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasını sağlamaktadır. Liderin değerli ödülleri sağlaması ya da kontrol gücünün artması, ödül gücünü de arttırmaktadır.

3. Cezalandırıcı Güç: İstenilen davranışlara uymayanları cezalandırabilme yetkisinden kaynaklanan güçtür. Liderin talimatlarına karşı gelen astlar cezalandırılmakta ve böylece kontrol edilmeye çalışılmaktadır.

4. Uzman Güç: Başkaları tarafından kabul gören uzmanlığa sahip olmaktan kaynaklanan güçtür. Önemli olan sahip olunan bilgi, beceri ve uzmanlığın astlar tarafından kabul edilmesidir.

5. Bilgi Gücü: Önemli bilgileri örgütün yürüttüğü operasyonları ve geleceğe yönelik planları kontrol edip, kullanmaktan kaynaklanan güçtür.

6. Karizmatik Güç: Başkaları tarafından tanınmanın, beğenilmenin, sevilmenin getirdiğı güçtür. Lidere duyulan hayranlığın derecesi ya da astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü de artmaktadır.

Etkili bir lider, sahip olduğu bu güçlerle birlikte dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri destekleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren, güvenilir, birlikte çalıştığı ekibi destekleyen, diğeri görüşlere saygı gösteren, sahip olduğu gücün farkında olan, hatalardan ders çıkartabilen, etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip kişidir (Yiğit, 2002: 17).

2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilikle birçok yönden benzemektedir. Her ikisinin içerdigi faktörlerden biri etkilemektir. Liderlerin ve yöneticilerin her ikisi de insanlarla çalışarak, hedeflere etkin bir şekilde ulaşmakla ilgilidir (Tezcan, 2006: 4). Liderlik ve yöneticilik kavramları bir birine yakın görünmesine rağmen anlamları birbirinden farklıdır. Liderlik geleceğe yönelikken, yöneticilik durağan ve yalnız bugünle ilgilidir. Liderler kurum içinde vizyon oluşturup, bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludurlar. Ayrıca liderler kendi koydukları hedeflere hizmet

eder. Yöneticiler ise sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur (Yiğit, 2002: 17-18).

Her yönetici liderlik özelliklerine, her lider de yöneticilik rolüne sahip olamayabilir. Etkili yöneticilerin gerçek lider olması gerekmemekte ve pek çok yönetici, özellikle üst düzey yöneticiler büyük lider olmadan da sorumluluklarını yerine getirebilirler. Ancak bu durum lider olmak için bir fırsat yaratmaktadır (Tezcan, 2006: 4). Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar (Çelik, 2003: 3)

LİDER	YÖNETİCİ
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Tablo 1’de gösterilen lider ile yönetici arasındaki farklara göre; lider, değişmeyle ilgilenir, yönlendiricidir, konuşma metnini kendisi yazar, moral otoriteye dayanır, izleyenlere mücadele ruhu aşılar, vizyon sahibidir, paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır, güdüler, ilham verir ve aydınlatır. Yönetici ise, yapıyı korumayla ilgilenir, yöneticidir, yazılan konuşma metnini okur, bürokratik otoriteye dayanır, mutlu topluluğu korur, liste ve bütçe sahibidir, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır, denetler, düzenler ve eşgüdümler.

Kırmaz (2010: 209) çalışmasında lider ile yönetici arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır;

- Yönetici, çoğunlukla başkaları tarafından göreve getirilirken, lider, ait olduğu

grubun içinden çıkmakta ve o grubun davranışlarına etki etmektedir.

- Yönetici, düzenli olarak karar verirken, lider, doğru kararlar vermektedir.
- Yönetici, sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi için çalışırken, lider, geleceği hedefler ve stratejiyi düşünmektedir.
- Yönetici, sahip olduğu gücü yasa ve yönetmeliklerden alırken, lider, sahip olduğu gücü içinde bulunduğu şartlardan ve kişilik özelliklerinden almaktadır.
- Yönetici, kötü bir durumla karşılaştığında durumu inkar edip çarpıtabilmekte, lider ise, kötü durumla yüzleşip kendisini geliştirmektedir.
- Yönetici atama yoluyla geldiği için gruptan belli bir otorite almaksızın liderlik yapmaya çalışmakta, lider ise ait olduğunu gruptan otoritesini almaktadır.
- Yönetici, bulunduğu mevkinin getirdiği sorumlulukları yüklenerek güç elde etmekte, lider ise, gruba bağlılık yaratmaktadır.
- Yönetici, sahip olduğu pozisyonun getirdiği güç ve avantajlardan yararlanarak yöneticilik yapmaktadır. Lider ise, yalnızca pozisyonunun değil aynı zamanda kişisel özellikleri ile de ortaya çıkmaktadır.
- Yönetici, planlama, yönlendirme ve karar verme sürecinde etkin olup, lider, çoğunlukla insanlara yönelik faaliyetlere önem vermektedir.
- Yönetici, karşılaştığı sorunlarla baş etme ve yönettiği unsurlara belli bir düzen sağlayıcı ilkeleri ortaya koymaktadır. Lider ise, vizyon sahibidir.
- Yönetici, planlama yaparak sorunların üstesinden gelmeye çalışmakta, lider ise, yol ve yöntem belirleyerek değişimi sağlamaktadır.
- Yönetici, hak ve yetki sahibidir, lider ise, güç ve yetenek sahibidir.

Lideri yöneticiden ayıran temel nokta, bir otorite ve yöneten olmaktan çok, iletişime açık, çevresinde bulunanlara mevcut motivasyonu ile ilham kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine dahil ederek çevresindekileri peşinden

sürüklemektedir. Liderde birçok yöneticide olmayan enerji bulunmaktadır ve yarattığı sinerji ile kitleleri harekete geçirebilir (Kırmaz, 2010: 211).

2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderliği

Okul yöneticisi, okulun amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi için çalışanları örgütleyen, çalışanlara direktifler verip yönlendiren, koordine eden ve yapılan işleri denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında başarılı olması ve kusursuz bir yönetici olması için Pat Heim ve Elwood N. Chapman'ın (1990: 11) belirttiği üzere göstermesi gereken 19 davranış bulunmaktadır. Bu davranışlar şunlardır (Yalçın, 2009: 48-51);

- Gerektiğinde sert bir tutum gösterme,
- Disipline dayalı bir ortam oluşturma,
- Dayanışma,
- Rapor desteği sağlama,
- Teşvik etme,
- Şefkat gösterme,
- İyi bir dinleyici olma,
- Şeffaf bir yönetim gösterme,
- Bilgilendirme,
- Etiğe uygun hareket etme,
- Örgütlenme,
- Zaferleri paylaşma,
- İşleri severek yaptırma,
- Olumlu tutum gösterme,
- Hataları kabullenme,
- Mantıksal karar verme,

- Başkalarına danışma,
- Yönetici rolü konusunda duyarlı olma,
- Başkalarının saygısını kazanmadır.

Okul yöneticilerinin temel fonksiyonları, liderlik ve yönetimdir. Liderlik ve yönetim birbiriyle çok yakın ilişkiye sahip olmasına karşın, başarılı bir eğitim yöneticisinin ikisine de eşit derecede önem vermesi gerekir. Yönetim görevi, yöneticilerin atama yoluyla gelmesinden ve formal yetkisinden güç alan bir üst olarak göreve başladığından gelir. Lider olarak kabul edilmesi ise; grubun amacına ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözümedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, memurlar, öğrenciler ve diğer personel tarafından benimsenmesine bağlıdır (Yakut, 2006: 34).

Crippen'e (2005) göre; okul liderleri öğrencilerin öğrenmelerinden ve öğretmenlerin öğretim etkinliklerinden, aileler, öğretmenler ve yöneticiler arasında demokratik çalışma ilişkileri kurulmasından ve vatandaşlık değerlerini uygulama ve öğrenmeyi gerçekleştirmek için sağlıklı bir çevre geliştirilmesinden ve korumadan sorumludurlar (Aktaran: Cerit, 2005: 5).

Interstate School Leaders Licensure Consortium Council Of Chief State School Officers (ISSLC), uzun zaman alan işbirliğine dayalı araştırma ve çalışmalar sonucunda, eğitim liderleri için bilgi, inanç, performans ve değerler konularında yoğunlaşan 6 standart oluşturmuştur. Bilgi olarak eğitim liderinin yetiştirilmesi-teorik temelleri, performans olarak uygulamadan beklentiler, inanç ve değerler yönünden de liderin sergileyeceği tavır kastedilmektedir. ISSCL (1996, 1997) raporunda 6 standartta belirtilen bir eğitim yöneticisi olarak lider şunlardır (Aktaran: Turan ve Şişman, 2000: 78);

- 1. Standart:** Bütün öğrencilerin başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
- 2. Standart:** Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,

3. Standart: Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,

4. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,

5. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen,

6. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için, genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.

2.3. DEĞİŞİM

İçinde yaşadığımız çağda hızlı bir şekilde değişim yaşanmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 64). Yaşanan değişim geleceğe ya da geçmişe yönelik olarak gerçekleşebilen çok yönlü bir kavram olup, yaşamın her anında ve tüm aşamalarında iç içe olunan, varlığı hissedilmediği halde sonuçlarıyla somut bir şekilde karşılaşılan bir olgudur (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 155; Elalmış, 2008: 3).

2.3.1. Değişimin Tanımı

Değişimin çok farklı şekillerde tanımı yapılabilmektedir. Değişim, “belli sistematığı olan bir süreçtir ve genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır” (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 155). Değişimin gerçekleşmesi bir süreç doğrultusunda olmaktadır.

Değişim, “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesidir” (İraz ve Şimşek, 2004: 100). Değişimde bir hareketlilik vardır. Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmemekte, ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilmekte, bir değer yargısı taşımamaktadır. Ayrıca değişim, durum ve davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın olmasıdır (Helvacı, 2005: 14). Genel olarak bakıldığında değişim, “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi,

belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır” (Çolakoğlu, 2005: 64). Değişim için zamana ihtiyaç vardır.

2.3.2. Değişimin Türleri

Değişim türlerini planlı ve plansız değişim, makro ve mikro değişimler, iş ve görev değişikliği, ani değişim ve zamana yayılmış değişim, proaktif (öngörücü) değişim ve reaktif (tepkisel) değişim, aktif değişim ve pasif değişim, iyileştirme şeklinde adım adım değişim ve gelişimsel, geçişsel ve dönüşümsel değişimler olmak üzere sekiz grupta toplayabiliriz.

- **Planlı ve Plansız Değişim:** Planlı değişim ve plansız değişim, yapılacak değişimin önceden hesaplanması ile ilgilidir (Çakır, 2009: 12). Planlı değişim, örgütlerin çevresinde meydana gelen değişime ayak uydurmak amacıyla, tüm aşamalarının önceden hesaplanmasıyla gerçekleştirilen, yönetimin arzusu doğrultusunda organizasyonda ve birey ya da grup davranışlarında önemli değişikliklere neden olan programlardır (Akdeniz, 2009: 8). Neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceği önceden planlanmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 101). Plansız değişimde ise, değişimin amacı, yönü ve sürecin safhaları önceden düşünülmemiş ve önceden kararlaştırılmamıştır (Çakır, 2009: 12; Tunçer, 2013: 896). Önceden planlanmamış, ancak içinde bulunulan şartlar doğrultusunda örgütün ayak uydurmak zorunda kaldığı değişim türüdür (İraz ve Şimşek, 2004: 101).
- **Makro ve Mikro Değişimler:** Örgütte değişime tabi olacak nicelik ile ilgili değişimlerdir (Çakır, 2009: 12). Makro değişim, örgütlerin bütününe ilgilendiren, tamamında yapılan köklü değişimlerdir. Bu değişim örgüt geliştirme olarak da bilinmekte ve genelde örgüt çaplı ve lider merkezli bir değişimdir. Mikro değişimde ise, temel örgütsel özellikler korunmakta, örgütün içinde sadece bir bölümde değişimler yapılmaktadır (Helvacı, 2005: 23; Tunçer, 2013: 896). Makro ve mikro değişimler ayrıca geniş ve dar kapsamlı değişim olarak da ifade edilmektedir.
- **İş ve Görev Değişikliği:** İş ile çalışan arasında yaşanan sorunları çözmek sorunun türüne ve büyüklüğüne bağlı olduğundan, sorun az sayıda kişileri ilgilendiriyorsa bireysel değişiklikler uygun olabilmektedir. Ancak sorun

daha büyükse ve daha çok kişiyi ilgilendiriyorsa o zaman iş üzerinde değişiklikler yapmak daha uygun olmaktadır (Akdeniz, 2009: 14).

- **Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim:** Değişim bazen ani olurken bazen de geniş zaman diliminde yavaş yavaş olmaktadır. Çoğunlukla ani değişimlerde örgüt içerisinde fazla dirençle karşılaşılırken, zamana yayılmış, yavaş olan değişimlerde gösterilen direnç daha az hissedilebilmektedir (Akdeniz, 2009: 14; Tunçer, 2013: 897).
- **Proaktif (Öngörücü) Değişim ve Reaktif (Tepkisel) Değişim:** Proaktif (öngörücü) değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre, çevresel şartlar değiştiğinde örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerini değiştirerek, değişime hazır olmasıdır. Reaktif (tepkisel) değişim ise, örgütün fiilen karşılaşılan durumlara uyabilmek için yaptığı değişimlerdir. Bu değişim, çevrede gerçekleşen olumsuz şartların örgüte zarar vermemesi ya da zararın en az seviyede olması için gerçekleştirilen değişimlerdir (Çakır, 2009: 13; Tunçer, 2013: 897).
- **Aktif Değişim ve Pasif Değişim:** Bu değişim türünde örgüt içerisinde yaşanan değişimin dış çevreye etkisi ifade edilmektedir. Aktif değişimde, örgüt içerisinde yenilikler yapılmakta ve yaşanan bu değişimlerde dış çevrede etkilenmekte, değişime zorlanmaktadır. Aktif değişim aynı zamanda proaktif ve planlı bir değişimdir. Pasif değişimde ise, örgüt, dış çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak için zorunlu olarak değişim yapmak durumunda kalmaktadır (Akdeniz, 2009: 14; Tunçer, 2013:897).
- **İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim:** Çevrede yaşanan değişimlerden geri kalmamak, değişimlere ayak uydurmak için birçok örgüt yapılan değişimleri adım adım kendisinde de uygulamaktadır. Bu değişim aynı zamanda pasif bir değişim olup, uyumlu şekli itibariyle zamana yayılan değişim niteliğindedir. Bu tür değişimler keskin, ani bir şekilde olmadığından çalışanlar tarafından eskinin devamı şeklinde algılanmakta ve daha kolay uyum gösterebilmektedirler (Akdeniz, 2009: 15).
- **Gelişimsel, Geçişsel ve Dönüşümsel Değişimler:** Gelişimsel değişimler, bireysel verimliliği arttırmak, anlaşmazlıkları azaltmak ya da örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla gerçekleşen, örgütün yapısı üzerinde bir çeşit ince ayar yapılması şeklinde, mevcut gelişmelerle sonuçlanan değişimlerdir.

Geçişsel değişim, bir örgütün eski bir durumdan yeni bir duruma getirilmesi olup, zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişimsel değişimden farkı, yeni süreçleri, yeni faaliyetleri, yeni ürünleri ve bazen de yeni örgütsel yapıyı içermesidir. Dönüşümsel değişim ise, örgütün kültür, misyon, liderlik ya da yapısında belirgin olarak ortaya çıkan en dikkat çekici değişim türüdür. Bu tür değişimler çoğunlukla dağılmaya başlayan örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Akdeniz, 2009: 15).

2.3.3. Toplumsal Değişim ve Eğitim Sistemi

Toplumsal değişim doğal bir olgu olup, toplumsal değişim yaşanırken, toplumda bulunan tüm örgütleri de etkilemektedir. Toplumda yaşanan değişimler tüm örgütleri olduğu gibi eğitim sistemini ve okulları da etkilemektedir. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli ve planlı olarak hazır olması gereken toplumsal bir örgüttür (Başaran, 2007: 140; Beycioğlu ve Aslan, 2010: 155).

Toplumları değişmeye zorlayan etken toplumdaki yeniliklerdir. Bu yenilikler; toplumun alt sistemleri olan evlenme, akrabalık, mülkiyet, hukuk, eğitim, din, iş gibi toplumsal kurumlardaki değişmeler, toplumun konuştuğu dilde, inançlarında, yasalarında, gelenek ve göreneklerinde, yaşayış biçiminde, güzel sanatlarında gibi kültüründe olan köklü yenilikler, bilimsel, teknolojik, insan gereksinimlerindeki, yönetimdeki, insanlar arasındaki ilişkilerdeki, iletişimdeki yenilikler ve kentleşmedir (Başaran, 2007: 142).

Yaşanan toplumsal değişmeye uyum sağlayabilecek, değişmeyle birlikte yenilenen görev ve sorumluluklarında başarılı olan bireyler yetiştirmek de eğitimin sorumluluğundadır (Özdemir, 2011: 94). Ayrıca eğitim sistemi, toplumsal kurumlarda oluşan yenileşmeleri özümseyecek ve sorunları çözecek, uzmanlaşmış insan gücü yetiştirmekte, toplumun maddi ve manevi kültürünü benimseyen, geliştiren bireyler yetiştirirken, kültürel değerleri yeni kuşaklara aktarmaktadır (Başaran, 2007: 140; Beycioğlu ve Aslan, 2010: 162; Özdemir, 2011: 93).

Eğitim sistemi, toplumsal yapının alt sistemi olduğundan, yaşanan toplumsal değişimlerden eğitim sistemini ayrı düşünmek mümkün değildir. Aksine eğitim sisteminin görevi, insanların toplumda meydana gelen yeniliklere uyum sağlamasını sağlamak ve insan gücünü toplumun ihtiyacına uygun yetiştirmektir.

2.4. İNOVASYON

İnovasyon hakkındaki bilginin ve gerekliliğine dair görüşlerin artmasına bağlı olarak tüm dünyada ve her alanda inovasyon çalışmaları yapılmaktadır. Özellikle yaşanan rekabet için ana unsurlardan biri olması örgütlerin inovasyona verdikleri önemi daha da artırmaktadır.

2.4.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiş olup, bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmektir (Adıgüzel, 2012: 3; Top, 2011: 7). İnovasyon OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzuna göre; “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Aktaran: Soylu ve Göl, 2010: 116). İşletmenin özellikle dış ilişkileri ve ticari gelişimi açısından inovasyon çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır.

İnovasyon dilimize yerleşmeye başlasa da yenilik ya da yenilikçilik gibi kavramlar da aynı anlamda kullanılmaktadır. İnovasyon kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu kapsamaktadır (Yalçın, 2010: 5).

İnovasyonla ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmıştır. Çeliktaş’ın (2008: 5-6) çalışmasında aktardığı üzere yapılmış inovasyon tanımlarından bazıları şunlardır:

Schmookler (1966): “Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur.”

Becker ve Whisler (1967): “Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır.”

Knight (1967): “İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.”

Downs ve Mohr (1976): “Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.”

Goldhar (1980): “Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılaşan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir.”

Freeman (1982): “Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütölen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar.”

Moore ve Tushman (1982): “İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir.”

Rogers (1983): “İnovasyon, yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya bir nesnedir.”

Drucker (1985): “İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.”

Rothwell ve Gardiner (1985): “...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon).

Rickards (1985): “İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni özömlerle özölmesidir.”

Roberts (1987): “İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”.

Porter (1990): “Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.” İnovasyon özellikle günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeleri yakalamak, ticari olarak tercih edilir olmak adına ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonda yeni fikirler, yeni ürünler, yeni uygulamalar ortaya konmaktadır.

2.4.2. İnovasyonun Gerekliliği

İnovasyon, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. İnovasyon girişimcilik ruhu için esas olup, her yenilik girişimi bir süreç sonunda doğar. Özellikle günümüzde yaşanan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli olarak yenilenmeye gereksinim vardır. Yaşanan inovasyon sonunda, rekabet gücünün artmasına bağlı olarak, bir ülkede refah ve yaşam standardı yükselir; rekabet gücü içine üretkenliği artırmak gerekmektedir. İnovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesiyle bu ürün ve hizmetlerden ekonomik değer kazanılması mümkün olmaktadır. İnovasyonla toplum aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder (Çelikleş, 2008: 10-13).

Oslo Kılavuzunda belirtildiği üzere işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri şunlardır (Adıgüzel, 2012: 50);

- İnovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemekte, inovasyon süreci, bazı önceden yapılabilecek kestirimler dışında birçok belirsizlikler içermektedir. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya örgütsel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinmemektedir.
- İnovasyon finansal açıdan uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilmektedir.
- İnovasyon, yeniliği yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından taklit edilerek yayılma göstermektedir.
- İnovasyon yeni bir bilgidan yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içermektedir.

- İnovasyon, sonucunda maliyet eğrilerinde, talep eğrilerinde, kar grafiklerinde, rekabette farklılık yaratmak amaçlanmaktadır.

İnovasyonun insanları bir amaç etrafında toplayan bir ekip halinde çalışmaya yönlendiren bir etkisi bulunmaktadır. İnovasyon ayrıca örgütün, örgüt dışına bakmasını teşvik etmekte, içe dönük olmasını önlemektedir. Özellikle bazı örgütlerin geri çekildiği, bazılarının aşağı doğru bir girdaba girdiği dönemlerde neyi hedeflediğini bilen ve yaratıcı zekasını aynı amaç etrafında toplayabilen bir örgüt arayışını çok daha fazla açma şansına sahip olmaktadır (Yalçın, 2010: 9).

2.4.3. İnovasyon İlkeleri

İnovasyon çalışmalarında istenen, sürecin başarılı olması, yeni ürün ve hizmetin üretilmesi ve inovasyonun sağladığı avantajlardan yararlanılmasıdır. İnovasyon sürecinin başarılı olması için de planlama, uygulama ve denetleme aşamalarında dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Erdoğan, 2011: 15-16).

- **Gereklilik ilkesi;** işletmelerin devamlı ve başarılı olmaları için inovasyon gereklidir.
- **Ayırma ilkesi;** Araştırma ve geliştirme çalışmaları inovasyon süreci ile karıştırılmamalı, birbirinden ayrılmalıdır.
- **Kara ve kazanca yönelme ilkesi;** her inovasyon çalışmalarının belirli bir kar elde etme, kazanma hedefi vardır.
- **Dinamiklik ilkesi;** İnovasyon süreci belirli bir zaman içerisinde değil, sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir.
- **Radikallik ilkesi;** İnovasyon, bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.
- **Zamanlama ilkesi;** İnovasyon, toplumun hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkmalıdır.
- **Veri tamlığı ilkesi;** İnovasyon çalışmaları başlatılmadan önce nitelik ve nicelik açısından gerekli olan tüm veriler toplanmalıdır.

- **Çok yönlülük ilkesi;** İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerekmektedir.
- **Kaynak bulma ilkesi;** İnovasyon için işletmenin bütçesinde ek kaynak ayrılmalıdır.
- **Erken seçenek eleme ilkesi;** İnovasyon sürecinde başarılı olunamayacağı anlaşıldığında başarısızlığa yol açan seçenekler önceden elenmelidir.
- **Planlı olması ve kabul görmesi ilkesi;** İnovasyon çalışmaları bir plan dahilinde yürütülmelidir. Ayrıca sürece dahil olan herkes tarafından kabul görmelidir.
- **Reddedilme ilkesi;** Şartlar uygun olmadığında inovasyon reddedilmelidir.
- **Ek fazlalık üretme ilkesi;** inovasyon süreci sonunda verimliliği artırmak için mevcut üretim kaynaklarında fazla üretim yapılmalıdır.
- **Basit olma ilkesi;** İnovasyon çalışmalarının başarılı olması ve karmaşık olmaması için inovasyon projeleri basit olmalıdır.

2.4.4. İnovasyon Türleri

İnovasyon çok farklı şekillerde uygulanmakta ve farklı isimler almaktadır. İnovasyon türlerini; ürün, hizmet, pazarlama, organizasyonel, süreç ve iş modeli olarak ayırım yapmak mümkündür.

2.4.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürünlerin mevcut olan teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, birleştirilmiş yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde yapılan önemli derecedeki iyileştirmelerdir (Soylu ve Göl, 2010: 116).

Ürün inovasyonu, çoğunlukla yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemekte ve üretilen yeni ürünlerle, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Adıgüzel, 2012: 29).

Ürün inovasyonu, farklılaşma kavramıyla iç içe olup, farklılaşma mevcut olan ürün ve hizmetlerin yeniden tanımlanması, onlara sahip oldukları özellikleri değiştirmek, sahip olmadıkları yeni özellikleri katmakla olmaktadır (Kırım, 2003: 87).

Gerçekleştirilen ürün inovasyonu sonrasında elde edilen ürünü müşteriye benimsetilmesi beş aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Kotler ve Armstrong, 2003: 203);

Farkında olma: Müşterilerin ürün hakkında eksik bilgisi olsa da ürünün farkında olmasıdır.

İlgi: Müşterilerin yeni ürün hakkında bilgi edinmeye çalışmalarıdır.

Değerlendirme: Müşterilerin yeni ürün hakkında düşünüp, akıllarına yatıp yatmadığını değerlendirmeleridir.

Deneme (test): Müşterilerin yeni olan ürünün değerine ilişkin tahminde bulunmaları için ürünü denemeleridir.

Benimseme: Müşterilerin yeni ürünü sürekli olarak kullanmaya karar vermeleridir.

2.4.4.2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu, işletmelerin yeni, farklı ve değişik hizmetler geliştirmesi ve bunu müşterilerine sunması olup, Oke ve diğerleri (2007: 738), “ürün teslimatında ve onu müşteriye daha cazip hale getirmek için yürütülen faaliyetlerdeki yeni gelişmeler”, Kandampully ve Duddy ise (1999: 54), “müşteriye sunulan hizmet ve ürünlere ilave değer sağlayacak prosedür, işlemler, kültür ve psikolojide değişimlerin yürütüldüğü süreç” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Karaca, 2009: 201). İşletmeler, müşteriler tarafından tercih edilir olmak ve hizmetlerinin daha cazip hale gelmek için yenilikler yapmaktadırlar.

Hizmet inovasyonu, yeni teknoloji, yeni özellikler, yeni bilgi, örgütsel değişim veya yeni dağıtım kanalları yanında mevcut bilgi, teknoloji ve fikirlerin yeni kombinasyonunu da kapsamaktadır (Karaca, 2009: 202).

Sako ve diğeri (2006: 29) hizmet inovasyonunun üç temel özelliğinin olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır;

- Ürün inovasyonlarında çoğunlukla sonuçlanmış bir değişim olmamaktayken, hizmet inovasyonunda sürekli bir değişim söz konusudur. Bu sebepten dolayı hizmet inovasyonunun gerçekleştirildiği zaman dilimini belirlemek zordur.
- Hizmet inovasyonu, teknolojik ve organizasyon yapısında gerçekleşen değişimle teknik girdiler ve insan kaynakları arasında kuvvetli bir tamamlayıcıdır. Dolayısıyla hizmet inovasyonu, teknoloji ile organizasyonel değişimlerin doğru kombinasyonunu bulma ve onu mevcut teknolojiye entegre etme şeklinde gerçekleşmektedir.
- Hizmet inovasyonu, katılımcı bir üretim gerektirmektedir. Herkesin sürece katılımına açık olan bir özelliği vardır ve bu nedenle katılımcıları, bireysel katkı düzeyi ve kullanıcıları belirlemek zordur

2.4.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürünlerin tasarımında, ambalajında, tanıtımında ya da fiyatlandırılmasına yapılan önemli değişiklikleri içine alan yeni pazarlama yöntemidir (Soylu ve Göl, 2010: 117).

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içermekte ve ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişikliklerdir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır (Adıgüzel, 2012: 36).

2.4.4.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, bir örgütün, işleyişinde, ticari uygulamalarında ya da dış ilişkilerinde yeni bir yöntem uygulamasıdır (Soylu ve Göl, 2010: 117). Organizasyonel inovasyonun hedefi, işletmenin genel maliyetlerini düşürerek firma performansını artırmak, yeni yöntemler geliştirerek çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini artırmaktır. Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinden ayıran en önemli özellik, yönetim tarafından alınan stratejik kararların uygulanması

sonucu oluşan bir organizasyonel uygulamanın, işletmede ilk defa kullanılacak olmasıdır. Bir diğer ifadeyle, yeni uygulamanın ülke ya da sektör açısından yeni olması değil, işletme açısından yeni olması yeterli olmaktadır (Erdoğan, 2011: 25).

2.4.4.5. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya sevkiyat yöntemi olup, bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda yapılan önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri sonucunda, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azalması, kalitenin artması veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin üretilmesi veya teslim edilmesinin sağlanması beklenmektedir (Kurtuluş, 2012: 7).

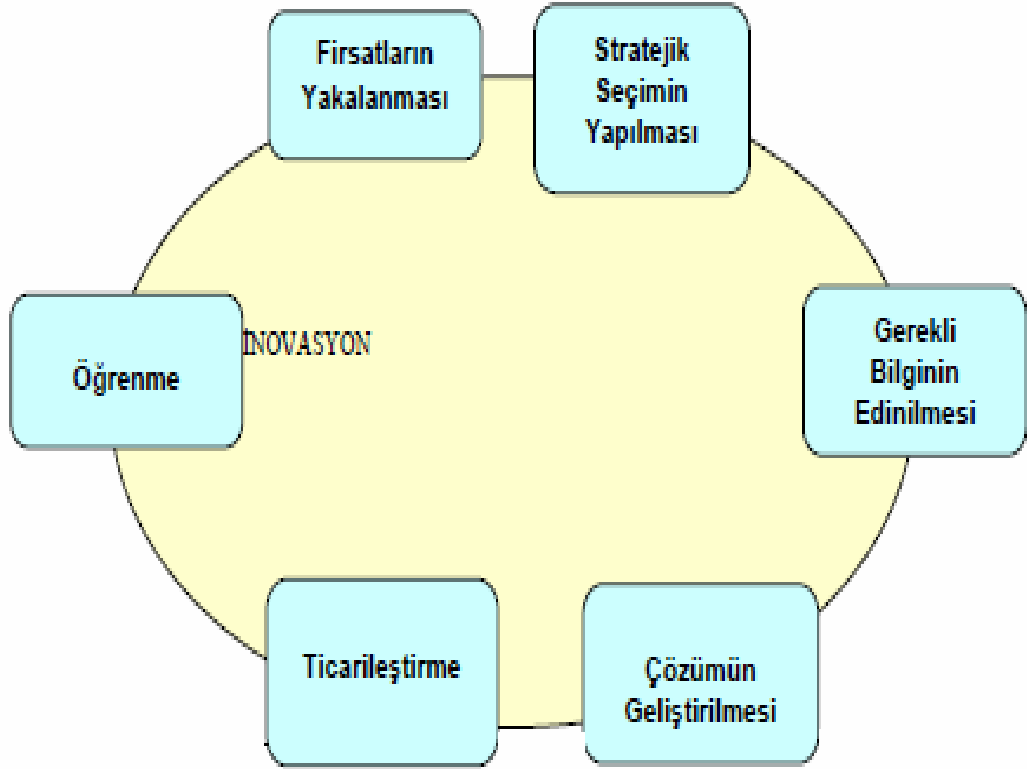
Süreç inovasyonunun amacı, süreçlerde yaratıcığı ve yeniliği kullanarak, işletmenin daha verimli hale gelmesini sağlamak, maliyetleri azaltmak ve kaliteli üretim yapmaktır. Üretim gerçekleşirken yeni ürünler geliştirmek, müşterinin satın almasını sağlamak ve üretimden teslim edilme aşamasına kadar stok yönetimini başarıyla yapmaktır (Erdoğan, 2011: 22).

2.4.5. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci; teknolojinin, fikirden ticari dönüşümünü sağlayan örgütlü faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabildiği gibi başarısızlıkta olabilmektedir. İnovasyon süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsamaktadır. İnovasyon sürecinin çıktısının kullanıcılar tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir (Adıgüzel, 2012: 56).

İnovasyon işletmelerin kurumsal stratejilerinin en önemli parçasını oluştırmakta ve sürekliliği olan bir uygulamadır. İnovasyon süreci Şekil 1'de grlmektedir (Elçi, 2006: 152).

Şekil 1. İnovasyon Döngüsü (Elçi, 2006: 156)



Şekil 1’de görüldüğü üzere inovasyon bir döngü şeklinde devam etmekte ve fırsatların yakalanması, stratejik seçimin yapılması, gerekli bilgilerin edinilmesi, çözümün geliştirilmesi, ticarileştirme ve öğrenme aşamalarından oluşmaktadır (Elçi, 2006: 152).

Bir süreç olan inovasyon çalışmalarının en önemli aşamalarından biri inovasyon için ihtiyacın ortaya çıkması veya fırsatın yakalanmasıdır. İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için öncelikle inovasyona ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Bu ihtiyaç, işletme çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilir. Bazen de yerel veya küresel pazarda bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu inovasyon ihtiyacını/fırsatını doğurabilir (Adıgüzel, 2012: 64; Elçi, 2006: 153).

Fırsatlar yakalandıktan sonra stratejik açıdan en önemli olan şeyin müşterilerin ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulundurulmasıdır. Ayrıca inovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanmasında, özellikle çalışanların fikir, düşünce

ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Adıgüzel, 2012: 65).

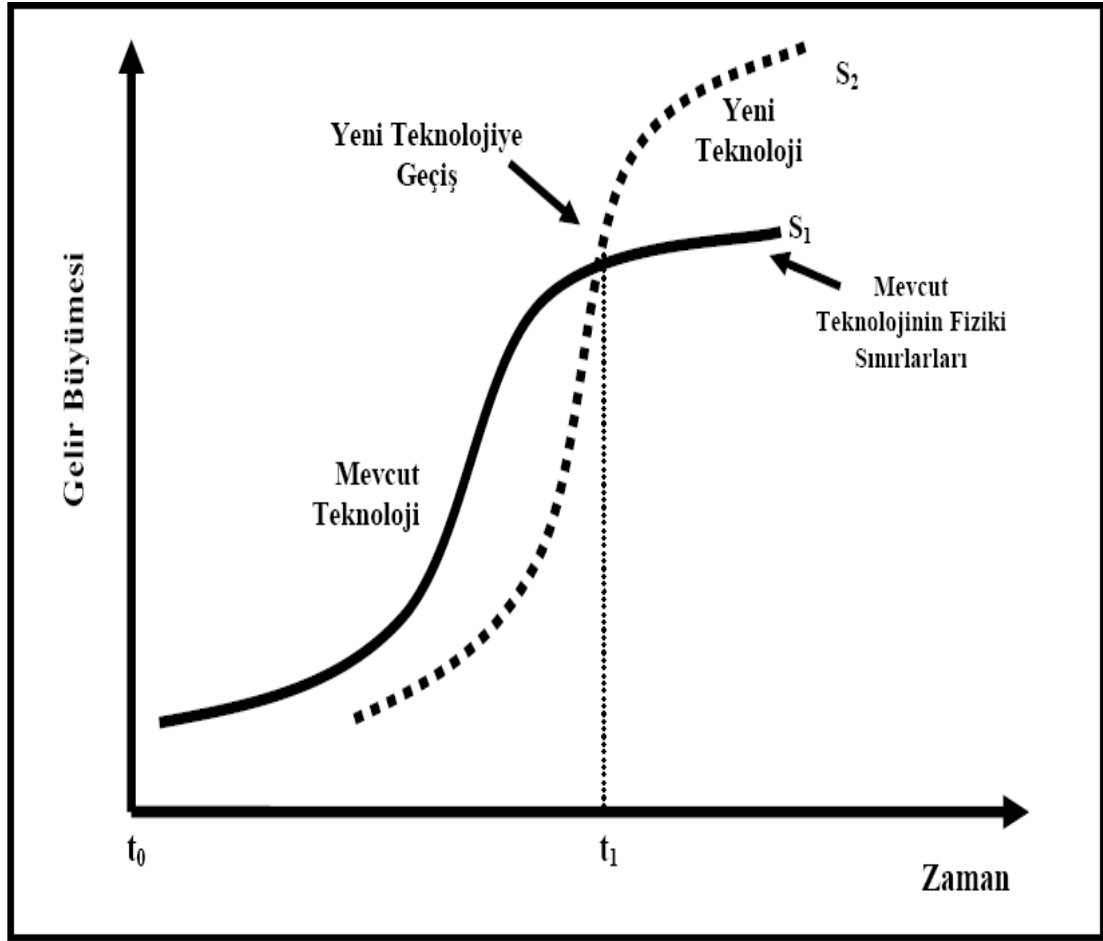
İnovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilerek, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece taşınmaktadır (Adıgüzel, 2012: 66; Kavrakoğlu, 2006: 43). İşletme analizini geçen inovasyon fikri, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için gerekli mühendislik birimine ilerler. Bu aşamaya kadar soyut olan fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür. Bu aşama pazar testi aşaması olarak da bilinir. Bu aşamada yeni ürün, ticarileşmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sürülür (Adıgüzel, 2012: 67).

Bu aşamaya kadar olan tüm aşamalarda yaşanan başarı ve başarısızlıklar değerlendirilip, süreç hakkında gerekli bilgiler edinilir. Daha sonra pazar testlerini de başarıyla geçen yeni ürünün, nihai olarak büyük miktarda üretilerek satışa sunulmaktadır. Bu aşamada işletme inovasyonun büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkanlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır (Adıgüzel, 2012: 67).

2.4.6. İnovasyonun Yaşam Döngüsü

İnovasyon gerçekleştirildikten sonra, inovasyonun gerçekleştirildiği birimden diğer birimlere doğru yayılmakta ve bu durum inovasyonun yaşam döngüsü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca inovasyon ilk başta çok fazla getirisi yokken zamanla inovasyon sonunda gerçekleşen yeni ürün ya da hizmetin yaygın olarak kullanılmaktadır. İnovasyon sürecinin görece olarak yavaş büyüme göstermesi nedeniyle de “S Eğrisi” kullanılarak da tanımlanmaktadır. İnovasyon yaşam döngüsünün sonuna gelindiğinde, inovasyon sürecinde elde edilen ürün ya da hizmetin getirisi zamanla azalmaktadır. Getirinin artması için yeni bir inovasyon çalışması yapılması gerekmektedir (Tuncel, 2011: 78).

Şekil 2. İnovasyonun Yaşam Döngüsü ve S Eğrisi (Tuncel, 2011: 78)



Şekil 2’de de görüldüğü üzere inovasyon yaşam döngüsü yavaş olmaktadır. İlk üretim ya da yenilik gerçekleştiğinde kullanım azken, zaman ilerledikçe ve talep arttıkça kullanım ve büyüme de artmaktadır. İnovasyon süreciyle elde edilen ürün ya da hizmetin getirisi de zamanla büyümektedir.

2.4.7. Okul Yönetimi ve İnovasyon

Okul yönetimi, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemli olup, okulun amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini hedefler. Ayrıca yönetim, okulun geleceğini de planlayarak, hedeflediği amaç ve politikalara ulaşmak için çabalar. Okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere de mevcut olan madde ve insan kaynaklarını örgütler ve yönlendirir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012: 161; Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422).

Okul yönetimini, eğitim ve öğretim hizmetleri, öğrenci kişilik hizmetleri, destek hizmetleri gibi hizmetlerden oluşur ve başta okul müdürü olmak üzere okulun yönetim ekibi tarafından uygulanır. Okul yönetimi, milli eğitimle ilgili mevzuat hükümlerini, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Demirtaş ve diğerleri, 2007: 422). Okul yönetimi, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için, yönetim ekibinde bulunan kişilerin sahip oldukları görev ve sorumluluk hakkında bilinçli ve etkili olmaları gerekmektedir (Balkar, 2009: 155).

Okul yöneticisi, okul yönetiminin işleyişine yön vermektedir ve görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan çalışmalarını değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okulun amaçlarının gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, okulun yöneticisi olmalıdır (Aydoğan, 2008: 36).

Okul yöneticisi inovasyon çalışmalarının başarılı olması için etkin rol oynamaktadır. Özellikle okul yöneticisinin liderlik özellikleri inovasyon için önemlidir. Bruining ve Vegt'in belirttiği üzere (Aktaran: Akdeniz, 2009: 56); okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarı göstermeleri için, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olması, yapılması düşünülen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Aynı zamanda yapılan değişim sırasında çalışanlarında katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriler sağlamalı, değişimi benimsemiş olması gerekmektedir.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Dewitt'in (1993) değişim uygulamalarında öğretmenleri etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonuçlarına göre; öğretmenler arasındaki iletişim ve etkileşimin, değişim uygulamalarında değişimi etkileyen faktörler arasında yer aldığı ve zorlama ve baskının değişimi kabullenmeyi zorlaştırdığı ortaya konmuştur.

Johnson'un (1996) ilköğretim okulları düzeyinde yapılan değişim uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmada; eğitim yöneticilerinin yeterli bütçe ile değişim uygulamalarını desteklemelerinin gerekliliği, değişimi uygulama sürecinde plan ve politikaların değiştirilmesi gerektiği, kararların açık olması ve yazılı ve sözlü iletişimin kurulmasının etkili olduğu belirlenmiştir (Aktaran: Aksoy, 2005: 115).

Johnson, Snyder, Anderson ve Johnson'ın (1996) örgütsel değişimin önemi ve örgütsel değişimin okullarda uygulanışını belirlemek amacıyla ilköğretim öğretmenleri ve yöneticileriyle yapmış oldukları araştırma sonucunda; yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve iletişim, takım çalışması, amaca bağlılık gibi değişkenlerin kültürün oluşumunu beslediği ve örgütün sürekli ilerlemesini sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlere, yaratıcılıklarını harekete geçirmek ve beceri kazandırıcı fırsatlar sağlandığında paylaşılan araştırma ve problem çözme kapasitelerinin genişlediği ve okulun gelişimini sağladığı saptanmıştır.

Gökçe'nin (2004) ilköğretim okulu müdürlerinin değişme yönetimi yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin değişme yöneticiliğine ilişkin yeterliklerini iyi düzeyde olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca müdürlerin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Sönmez'in (2005) eğitim örgütlerinde değişim sürecinde insan unsuru ve okul yöneticilerinin rollerini belirlemek amacıyla yönetici ve öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel değişim sürecinde çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmadığı, evli deneklerin olduğu kadar bekar deneklerin de ilgilerine ve beklentilerine hitap edildiği, genç ve orta yaştaki çalışanların değişim dönemlerinde duydukları endişenin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin

kaynak sağlamada, etkili iletişim kurmada, güdüleme unsurlarını kullanmada, güven sağlamada, işbirliği ve katılımı teşvik etmede daha gayretli davranmaları ve her düzeydeki çalışanla eşit ve adil bir yakınlık içinde olmaya özen göstermeleri ayrıca yöneticiliğin ilk yıllarında, sorunlara daha gerçekçi bakabilmenin ve daha geçerli çözümler üretebilmenin sağlanması açısından, yöneticilerin eğitim seviyesi yükseltilmeli, hizmet içi eğitimlere, seminerlere, kurslara katılım teşvik edilmesi gerektiği gibi sonuçlara varılmıştır.

Genç'in (2006) yapmış olduğu çalışmada; öğretmenlerin, eğitim düzeyleri yükseldikçe değişime gösterdikleri direncin azaldığı, yaşları arttıkça direncin arttığı, direncin en çok teknolojik değişime karşı olduğu, hizmet içi eğitim sayısının artmasının değişime direnci azalttığı ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça değişime daha fazla direnç gösterdikleri saptanmıştır.

Argon ve Özçelik'in (2008) ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme kapsamında sahip oldukları yeterlikleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada; ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete ve göreve göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Yıldız'ın (2012) ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; okul yöneticilerinin değişimi yönetmenin tüm alt boyutların yeterli olduğu belirlenmiştir. Bu yeterlikle yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri arasında bir fark olmadığı görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2009: 231).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini 2012- 2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 1789 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, araştırmaya katılmaya gönüllü basit random örneklem yöntemiyle seçilmiş 309 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı, konu ile ilgili literatürden yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeğidir. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı 25 sorudan oluşmaktadır ve 5 faktör içermektedir. Çalışmada, öğretmenler tarafından ankette yer alan 5’li likert ölçekli sorulara 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Fikrim yok”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerler verilmiştir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket için gerekli izinler alınmıştır. Araştırma verileri, bizzat öğretmenlerin okuluna gidilerek veri toplama aracıyla toplanmıştır. Öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında aydınlatıcı bilgiler verildikten sonra onayları alınmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve sonrasında gerekli analizler yapılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi için SPSS 13 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca Frekans (n), yüzde (%), aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistiki ölçüm araçları kullanılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerinin boyutlarla analizinde t testi, yaş, eğitim ve hizmet süresi değişkenlerinin boyutlarla analizinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Gruplar arasında fark bulunduğunda ise varyansların eşitliği kontrol edilerek Scheffe karşılaştırma testi yapılmıştır. Varyansların eşit olup olmadığı Levene istatistiğiyle kontrol edilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren etki büyüklüğü (eta kare) değerleri de incelenmiştir. Etki büyüklüğü aldığı değere göre $,01 \leq \eta^2 < ,06$ düşük düzeyde etki"; $,06 \leq \eta^2 < ,14$ "orta düzeyde etki" ve $\eta^2 \geq ,14$ "geniş düzeyde etki" şeklinde yorumlanmaktadır (Cohen, 1988).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. İNOVASYON ÖLÇEĞİ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

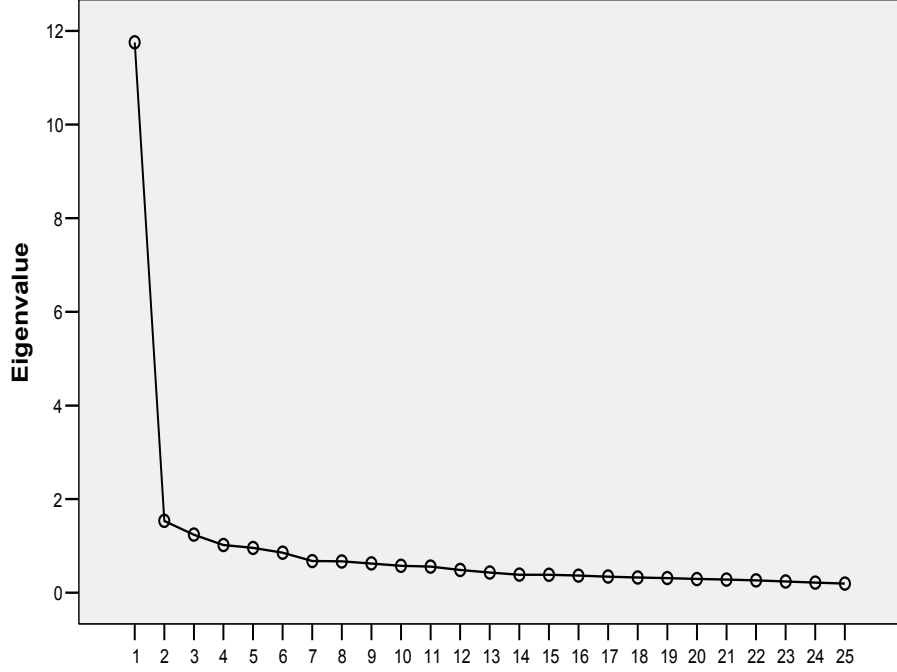
İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği geliştirilirken öncelikle ölçeğin kullanılacağı hedef grup olan öğretmenler ile görüşmeler ve gözlemler yapılmış, ders kitapları ve alan yazın incelenerek madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda toplam 25 madde yer almıştır. Ölçekte yer alan maddelerle ilgili katılma düzeyini ifade etmek için 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme “Tamamen Katılıyorum (5), Kısmen Katılıyorum (4), Fikrim Yok (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde oluşturulmuştur.

Geçerlik çalışmalarında öncelikli olarak kapsam ve görünüş geçerliği için başvurulacak olan uzmanlar belirlenmiştir. Ölçek, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, ölçme değerlendirme ve Türk dili alanı uzmanı akademisyenlere kapsam ve görünüş geçerliliği için sunulmuş ve görüşleri alınmıştır. Alınan görüşler ve eleştiriler doğrultusunda toplam 25 maddelik ölçek oluşturulmuş ve çalışma grubuna uygulanmıştır.

Yapı geçerliği ve güvenirlik çalışmaları için ölçek çalışma grubuna uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilere öncelikle yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde ölçekte yer alacak maddelerin belirlenmesinde maddelerin öz değerlerinin 1, maddelerin yük değerinin en az 0,45, maddelerin tek bir faktörde yer alması ve iki faktörde yer alan faktörler arasında ise en az 0,10 fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2002).

Açımlayıcı faktör analizinden elde edilen madde-faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi ile model uyumu test edilmiştir. Ölçeğin güvenirliğine de iç tutarlık katsayıları ile bakılmıştır. Araştırmada açımlayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık katsayılarının belirlenmesinde SPSS 13 paket programı, doğrulayıcı faktör analizi için Lisrel 8.7 paket programı kullanılmıştır.

Ölçek maddelerinin analiz çözümü ve Varimax Faktör Analizi ile yapılan işlem sonunda 25 maddeden oluşan ölçeğin özdeğeri (eigenvalue) 1' den büyük beş faktöre sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durumu net olarak görmek için çizgi grafiği (Scree plot) incelenmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Velilerin teknoloji ve derslerde teknoloji kullanımına yönelik tutum ölçeğinin öz değer faktör grafiği

Şekil 1'deki çizgi grafik incelendiğinde, grafik eğiminin hızla azaldığı nokta birinci faktörün olduğu aralıktır. Beşinci faktörden sonra ise eğrinin aynı doğrultuda ilerlediği görülmektedir. Bu değerlendirmeden ölçekte faktör sayısının beş olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.1. Geçerlik Çalışması

Açımlayıcı faktör analizi (Temel bileşenler analizi): Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için yapılan Açımlayıcı faktör analizi (AFA)'nde öncelikle bütün maddeler arasında korelasyon matrisi incelenerek önemli oranda manidar korelasyonların olup olmadığına bakılmış ve faktör analizinin yapılabilmesine uygunluk gösterir nitelikte manidar ilişkilerin olduğu görülmüştür. Daha sonra örneklem uygunluğu (sampling adequacy) ve Barlett Sphericity testleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,60' tan büyük olması, veri setinin Temel Bileşenler Analizi için uygunluğunu gösterir (Büyüköztürk, 2002).

Araştırmaya katılan 309 öğretmenden toplanan verilerle geçerlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Buna göre verilerin temel bileşenler analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değeri, 0,83 olarak hesaplanmıştır ($0,95 > 0,60$). Ayrıca Barlett testine göre p değeri 0,01' den küçük olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Buna göre KMO' nun değeri yüksek (0,95) ve Barlett testinin anlamlı çıkması ($p < 0,01$) verilerin Temel Bileşenler Analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Araştırmaya katılan 309 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirilen uygulamanın sonucunda yapılan Temel Bileşenler Analizinin sonuçları Tablo 2' de verilmiştir. Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği beş alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin "**Değişime Duyarlılık**" faktörü ile ilgili yedi madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,546 ile 0,733 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,96'sını açıklamaktadır. İkinci faktör ise "**Okul İçi İletişim**" olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,473 ile 0,732 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %3,83'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör ise "**Okul Dışı İletişim**" olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,483 ile 0,719 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,08' ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör ise "**Liderlik**" olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,547 ile 0,735 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %6,13'ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör ise "**Motivasyon**" olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,592 ile

0,799 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 47,02'sini açıklamaktadır. Buna göre, beş faktör açıkladıkları varyans miktarı % 66,0'dır.

Tablo 2. İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde No	Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri	Faktör Yükleri
<i>Değişime Duyarlılık</i>	1	Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.	,706
	2	Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.	,585
	3	Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar	,733
	4	Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	,602
	5	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.	,585
	6	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.	,637
	7	Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.	,548
<i>Okul İçi İletişim</i>	8	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.	,473
	9	Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.	,732
	10	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüzyüze iletişime geçer.	,677
<i>Okul Dışı İletişim</i>	11	Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	,719
	12	Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.	,735
	13	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.	,483
<i>Liderlik</i>	14	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.	,547
	15	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.	,639
	16	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.	,735
	17	Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.	,631
	18	Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.	,596

Motivasyon	19	Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.	,587
	20	Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.	,592
	21	Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder	,732
	22	Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.	,595
	23	Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.	,782
	24	Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar	,600
	25	Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.	,799

4.1.2. Güvenirlik Çalışması

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach's α güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. 309 öğretmene uygulanan ölçeğin, Cronbach's α güvenilirlik katsayısı 0,95 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt ölçeklere göre güvenilirlik katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeğin Güvenirlik Katsayı Değerleri

Alt Boyutlar/Ölçekler	Cronbach's α
<i>Değişime Duyarlılık</i>	0,86
<i>Okul İçi İletişim</i>	0,79
<i>Okul Dışı İletişim</i>	0,76
<i>Liderlik</i>	0,87
<i>Motivasyon</i>	0,90
Toplam Ölçek	0,95

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda ölçekle ilgili geçerlik, güvenilirlik çalışmaları tamamlanmıştır.

4.1.3. Madde Analizi

Ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının 0,34 ile 0,87, toplam puanlara göre belirlenmiş %27'lik alt ve üst grupların madde puanlarındaki farklara ilişkin t

(sd=164) değerlerinin ise 6,11 ($p<0,01$) ile 12,78 ($p<0,01$) arasında sıralandığı görülmüştür. Bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ölçeğin Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları ve %27'lik Alt-st Grup Farkına İlişkin t Değerleri

Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	t (Alt%27-st%27)	Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	t (Alt%27-st%27)
1	.366	7,15*	15	.433	12.78*
2	.422	9,79*	16	.667	7.23*
3	.470	9,62*	17	.558	10.45*
4	.405	8,97*	18	.871	6.56*
5	.467	11,69*	19	.537	12.45*
6	.531	12,46*	20	.660	11.75*
7	.514	12,58*	21	.485	9.53*
8	.495	10,01*	22	.624	12.54*
9	.380	8,87*	23	.373	9.36*
10	.524	12,09*	24	.587	10.22*
11	.474	10,19*	25	.715	6.11*
12	.439	10,24*			
13	.386	9,52*			
14	.347	8,31*			

* $p<0,01$

4.1.4. Ölçeğin Faktörleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeğinin ve faktörlerinin arasındaki korelasyonlara Pearson momentler çarpım korelasyonu ile bakılmıştır.

Tablo 5. *İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği* Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

	Değişime Duyarlık	Okul içi İletişim	Okul dışı İletişim	Liderlik	Motivasyon	Toplam Ölçek
Değişime Duyarlık	1					
Okul içi İletişim	.67*	1				
Okul dışı İletişim	.62*	.63*	1			
Liderlik	.68*	.70*	.70*	1		
Motivasyon	.65*	.63*	.65*	.76*	1	
Toplam Ölçek	.87*	.81*	.80*	.90*	.88*	1

* p<0,01

Tablo 5 incelendiğinde ölçeğin toplam puanı ile faktör puanları arasındaki korelasyonların 0,62 ile 0,90 arasında değiştiği ve 0,01 düzeyinde anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular ölçeğin faktörleri arasında uyumluluk ve ilişkililiğin yüksek olduğunu ortaya koyacak niteliktedir.

4.1.5. Ölçeğin Puanlaması

Ölçeğin her bir boyutundan alınan ortalama puanlar arttıkça ilgili boyuttaki yeterlilik düzeyi artmaktadır.

4.2. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN SIKLIK DAĞILIMI

Çalışmaya katılan öğretmenlerin % 45,0'i (139 kişi) erkek ve % 55,0 'i (170 kişi) kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadındır. Öğretmenlerin %70,9'u (219 kişi) evli ve % 29,1'i (90 kişi) bekârdır. Öğretmenlerin çoğunluğu evlidir. Öğretmenlerin % 21,7'si (67 kişi) 20 – 30 yaş arasında, % 57,0'si (176 kişi) 31 – 40 yaş arasında ve % 21,3'ü (66 kişi) 41 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin çoğunluğu 31 – 40 yaş arasındadır. Öğretmenlerin % 5,5'i (17 kişi) ön lisans, %79,0'u (244 kişi) eğitim fakültesi ve % 15,5'i (48 kişi) yüksek lisans ve doktora mezunudur. Öğretmenlerin çoğunluğu eğitim fakültesi mezunudur. Öğretmenlerin %37,2'sinin (115 kişi) hizmet süresi 1 yıl – 10 yıl arasında, %46,6'sının (144 kişi) 11 yıl – 20 yıl arasında ve % 16,2'sinin (50 kişi) 21 yıl ve üzerindedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun hizmet süresi 11 yıl – 20 yıl arasındadır. Öğretmenlerin %13,6'sı (42 kişi) sınıf öğretmeni ve % 86,4'ü (267 kişi) branş öğretmenidir. Öğretmenlerin çoğunluğu branş öğretmenidir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Değişken	N	%	Değişken	N	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	139	45,0	Evli	219	70,9
Kadın	170	55,0	Bekâr	90	29,1
Yaş Grubu			Eğitim Durumu		
20 yaş – 30 yaş	67	21,7	Ön Lisans	17	5,5
31 yaş – 40 yaş	176	57,0	Eğitim Fakültesi	244	79,0
41 yaş ve üzeri	66	21,3	Yüksek Lisans ve Doktora	48	15,5
Hizmet Süresi			Branş Öğretmeni Olma Durumu		
1 Yıl – 10 Yıl	115	37,2	Sınıf Öğretmeni	42	13,6
11 Yıl – 20 Yıl	144	46,6	Branş Öğretmeni	267	86,4
21 Yıl ve üzeri	50	16,2			

4.3. ÖĞRETMENLERİN ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARINA İLİŞKİN BOYUTLARA AİT SORULARIN DAĞILIMI

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından okul müdürünün “Değişime Duyarlılık” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Okul Müdürünün “Değişime Duyarlılık” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.	15	4,90	78	25,20	51	16,50	130	42,10	35	11,30	3,30	1,11
2. Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.	7	2,30	28	9,10	52	16,80	169	54,70	53	17,20	3,75	0,92
3. Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar.	9	2,90	57	18,40	69	22,30	124	40,10	50	16,20	3,48	1,06
4. Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	4	1,30	52	16,80	56	18,10	153	49,50	44	14,20	3,59	0,97
5. Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.	13	4,20	73	23,60	63	20,40	125	40,50	35	11,30	3,31	1,08
6. Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.	5	1,60	34	11,00	48	15,50	158	51,10	64	20,70	3,78	0,95
7. Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.	13	4,20	43	13,90	68	22,00	120	38,80	65	21,00	3,59	1,10
“Değişime Duyarlılık” boyutu											3,56	0,93

Tablo 7’de belirtildiği üzere; 1. maddede yer alan “değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,90’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 25,20’sinin katılmadığını, % 16,50’sinin fikri olmadığını, %42,10’nun katıldığını ve % 11,30’nun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur” ifadesine katıldığını göstermektedir.

2. Maddede yer alan “okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,30’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 9,10’unun katılmadığını, % 16,80’inin fikri olmadığını, % 54,70’inin katıldığını ve %17,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

3. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,90’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 18,40’ının katılmadığını, %22,30’unun fikri olmadığını, % 40,10’unun katıldığını ve % 16,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

4. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 16,80’inin katılmadığını, %18,10’unun fikri olmadığını, % 49,50’sinin katıldığını ve % 14,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

5. Maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,20’sinin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 23,60’ının katılmadığını, % 20,40’ının fikri olmadığını, % 40,50’sinin katıldığını ve %11,30’unun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

6. Maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,60’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 11,00’inin katılmadığını, % 15,50’sinin fikri olmadığını, % 51,10’unun katıldığını ve %20,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

7. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %4,20’inin kesinlikle katılmadığı, % 13,90’ının katılmadığını, % 22,00’sinin fikri olmadığını, % 38,80’inin katıldığını ve %11,30’nun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

Öğretmenlerin, okul müdürünün “değişime duyarlılık” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,56$; $SS=0,93$) (Tablo 7).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “Okul İçi İletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. “Okul İçi İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

MADELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
8. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.	8	2,60	54	17,50	61	19,70	127	41,10	59	19,10	3,57	1,07
9. Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.	4	1,30	28	9,10	58	18,80	159	51,50	60	19,40	3,79	0,90
10. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer.	4	1,30	45	14,60	48	15,50	466	53,70	46	14,90	3,66	0,95
“Okul İçi İletişim” boyutu											3,67	0,97

Tablo 8’de belirtildiği üzere; 8. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, % 17,50’sinin katılmadığını, % 19,70’inin fikri olmadığını, %41,10’unun katıldığını ve %19,10’unun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

9. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 9,10’unun

katılmadığını, % 18,80'inin fikri olmadığını, % 51,50'sinin katıldığını ve %19,40'ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

10. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %1,30'unun kesinlikle katılmadığı, % 14,60'ının katılmadığını, % 15,50'sinin fikri olmadığını, % 5,70'inin katıldığını ve % 14,90'ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

Öğretmenlerin “okul içi iletişim” boyutu ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelerine katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,67$; $SS=0,97$) (Tablo 8).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “Okul Dışı İletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 9. “Okul Dışı İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
11. Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	8	2,60	49	15,80	67	21,70	146	48,20	36	11,70	3,50	0,98
12. Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.	8	2,60	49	15,60	69	22,30	144	46,60	39	12,60	3,51	0,99
13. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.	10	3,20	53	17,20	56	18,10	148	47,90	42	13,60	3,51	1,03
“Okul Dışı İletişim” boyutu											3,55	0,76

Tablo 9’da belirtildiği üzere; 11. maddede yer alan “okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, %15,90’ının katılmadığını, % 21,70’inin fikri olmadığını, %48,20’sinin katıldığını ve % 11,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görölmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

12. maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, % 15,60’ının katılmadığını, % 22,30’unun fikri olmadığını, %46,60’ının katıldığını ve % 12,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görölmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

13. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 17,20’sinin katılmadığını, % 18,10’unun fikri olmadığını, % 47,90’ının katıldığını ve % 13,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görölmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

Öğretmenlerin “okul dışı iletişim” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görölmektedir ($X=3,50$; $SS=1,00$) (Tablo 9).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “**Liderlik**” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. “Liderlik” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
14. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.	7	2,30	54	17,50	69	22,30	116	37,50	63	20,40	3,56	1,07
15. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.	10	3,20	49	15,90	80	25,90	113	36,60	57	18,40	3,51	1,06
16. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.	4	1,30	55	17,80	66	21,40	139	45,00	45	14,60	3,54	0,99
17. Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.	1	0,30	48	15,50	54	17,50	158	51,10	48	15,50	3,66	0,93
18. Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.	9	2,90	41	13,30	69	22,30	147	47,60	43	13,90	3,56	0,98
19. Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.	4	1,30	60	19,40	66	21,40	135	43,70	44	14,20	3,50	1,00
“Liderlik” boyutu											3,56	1,01

14. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 17,50’sinin katılmadığını, % 22,30’unun fikri olmadığını, %37,50’sinin katıldığını ve % 20,40’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

15. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 15,90’ının katılmadığını, %25,90’ının fikri olmadığını, % 36,60’ının katıldığını ve % 18,40’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

16. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 17,80’inin katılmadığını, % 21,40’ının fikri olmadığını, %45,00’ünün katıldığını ve % 14,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

17. maddede yer alan “okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %0,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 15,50’sinin katılmadığını, % 17,50’sinin fikri olmadığını, % 51,10’unun katıldığını ve % 15,50’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

18. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,90’ının kesinlikle katılmadığı, %13,30’unun katılmadığını, % 22,30’unun fikri olmadığını, % 47,60’ının katıldığını ve % 13,90’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

19. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun

kesinlikle katılmadığı, % 19,40'ının katılmadığını, % 21,40'ının fikri olmadığını, %43,70'inin katıldığını ve % 14,20'sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 10).

Öğretmenlerin “liderlik” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,56$; $SS=1,01$) (Tablo 10).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından okul müdürünün “**Motivasyon**” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Okul Müdürünün “Motivasyon” Boyutunda Yer Alan Maddele İlişkin Dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
20. Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.	15	4,90	41	13,30	93	30,10	124	40,10	36	11,70	3,40	1,02
21. Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.	11	3,60	52	16,80	60	19,40	135	43,70	51	16,50	3,53	1,07
22. Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.	1	0,30	69	22,30	54	17,50	138	44,30	48	15,50	3,52	1,02
23. Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.	10	3,20	30	9,70	59	19,10	145	46,90	65	21,00	3,73	1,01
24. Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar.	1	0,30	42	13,60	43	13,90	156	50,50	67	21,70	3,80	0,94
25. Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.	10	3,20	58	18,80	64	20,70	116	37,50	61	19,70	3,52	1,10
“Motivasyon” boyutu											3,58	0,84

Tablo 11’de belirtildiği üzere; 20. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,90’nın kesinlikle katılmadığı, % 13,30’unun katılmadığını, % 30,10’unun fikri olmadığını, % 40,10’unun katıldığını ve % 11,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir” ifadesine katıldığını göstermektedir.

21. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %3,60’nın kesinlikle katılmadığı, % 16,80’inin katılmadığını, % 19,40’nın fikri olmadığını, %43,70’inin katıldığını ve % 16,50’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 11).

22. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 0,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 22,30’unun katılmadığını, % 17,50’sinin fikri olmadığını, % 44,30’unun katıldığını ve %15,50’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 11).

23. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 9,70’inin katılmadığını, % 19,10’unun fikri olmadığını, % 46,90’nın katıldığını ve % 21,00’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 11).

24. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 0,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 13,60’nın katılmadığını, % 13,90’nın fikri olmadığını,

%50,50'sinin katıldığını ve % 21,70'inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 11).

25. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20'sinin kesinlikle katılmadığı, % 18,80'inin katılmadığını, % 20,70'inin fikri olmadığını, % 37,50'sinin katıldığını ve % 19,70'inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 11).

Öğretmenlerin okul müdürünün “motivasyon” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,58$; $SS=0,84$) (Tablo 11).

4.4. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELERİ

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Erkek ve Kadın Öğretmenlerin *İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği* Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p	χ^2																																																								
Değişime Duyarlılık	Erkek	139	3,61	,76	1,59	,015**	,045																																																								
	Kadın	170	3,48	,75				Okul içi İletişim	Erkek	139	3,70	,79	,54	,034**	,068	Kadın	170	3,64	,84	Okul dışı İletişim	Erkek	139	3,62	,74	2,26	,024**	,088	Kadın	170	3,41	,87	Liderlik	Erkek	139	3,66	,67	2,31	,021**	,035	Kadın	170	3,46	,85	Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033	Kadın	170	3,48	,86	İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052
Okul içi İletişim	Erkek	139	3,70	,79	,54	,034**	,068																																																								
	Kadın	170	3,64	,84				Okul dışı İletişim	Erkek	139	3,62	,74	2,26	,024**	,088	Kadın	170	3,41	,87	Liderlik	Erkek	139	3,66	,67	2,31	,021**	,035	Kadın	170	3,46	,85	Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033	Kadın	170	3,48	,86	İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052	Kadın	170	3,48	,72								
Okul dışı İletişim	Erkek	139	3,62	,74	2,26	,024**	,088																																																								
	Kadın	170	3,41	,87				Liderlik	Erkek	139	3,66	,67	2,31	,021**	,035	Kadın	170	3,46	,85	Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033	Kadın	170	3,48	,86	İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052	Kadın	170	3,48	,72																				
Liderlik	Erkek	139	3,66	,67	2,31	,021**	,035																																																								
	Kadın	170	3,46	,85				Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033	Kadın	170	3,48	,86	İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052	Kadın	170	3,48	,72																																
Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033																																																								
	Kadın	170	3,48	,86				İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052	Kadın	170	3,48	,72																																												
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052																																																								
	Kadın	170	3,48	,72																																																											

*p<,01; **p<,05

Tablo 12 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin İnovasyon Yeterliliklerini değerlendirmede farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından p<,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Ancak bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin kadın öğretmenlere göre daha yeterli gördüğünü gösterecek oranda anlamlı değildir. İnovasyon yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarındaki cinsiyete bağlı oluşan bu farklılıklara ilişkin etki büyüklüğü incelendiğinde; Okul içi iletişim ve okul

dışı iletişim boyutlarında orta (medium) etki düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise etki büyüklüğünün zayıf olduğu görülmektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin yaşları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}
Değişime Duyarlılık	20-30 yaş	67	3,46
	31-40 yaş	176	3,55
	41 ve üzeri	66	3,59
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	20-30 yaş	67	3,73
	31-40 yaş	176	3,65
	41 ve üzeri	66	3,66
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	20-30 yaş	67	3,53
	31-40 yaş	176	3,43
	41 ve üzeri	66	3,68
	Toplam	309	3,50
Liderlik	20-30 yaş	67	3,70
	31-40 yaş	176	3,50
	41 ve üzeri	66	3,54
	Toplam	309	3,55
Motivasyon	20-30 yaş	67	3,63
	31-40 yaş	176	3,55
	41 ve üzeri	66	3,60
	Toplam	309	3,58
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	20-30 yaş	67	3,60
	31-40 yaş	176	3,53
	41 ve üzeri	66	3,60
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Değişime Duyarlılık	Gruplarasası	,686	2	,343	,593	,553
	Gruplariçi	176,977	306	,578		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplarasası	,316	2	,158	,232	,793
	Gruplariçi	208,300	306	,681		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplarasası	3,031	2	1,515	2,240	,108
	Gruplariçi	206,960	306	,676		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplarasası	2,101	2	1,050	1,710	,183
	Gruplariçi	187,932	306	,614		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplarasası	,337	2	,169	,236	,790

	Gruplarıçi	219,023	306	,716		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplararası	,332	2	,166	,345	,709
	Gruplarıçi	147,328	306	,481		
	Toplam	147,660	308			

*p<0,01; **p<0,05

Tablo 13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaşlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.4.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin medeni durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Evli ve Bekâr Öğretmenlerin *İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği* Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Değişime Duyarlılık	Evli	219	3,55	,79	,608	,544
	Bekar	90	3,50	,66		
Okul içi İletişim	Evli	219	3,66	,83	-,177	,859
	Bekar	90	3,68	,78		
Okul dışı İletişim	Evli	219	3,51	,84	,324	,746
	Bekar	90	3,48	,79		
Liderlik	Evli	219	3,57	,80	,731	,465
	Bekar	90	3,50	,74		
Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624
	Bekar	90	3,54	,79		
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Evli	219	3,58	,72	,549	,583
	Bekar	90	3,53	,61		

Tablo 14 incelendiğinde, evli ve bekâr öğretmenlerin İnovasyon Yeterliliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, medeni durum değişkeni açısından $p>0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin medeni durumları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı göstermektedir.

4.4.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin eğitim durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}
Değişime Duyarlılık	Ön Lisans	17	3,57
	Eğitim Fakültesi	244	3,52
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,64
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	Ön Lisans	17	3,64
	Eğitim Fakültesi	244	3,66
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,71
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	Ön Lisans	17	3,58
	Eğitim Fakültesi	244	3,45
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,75
	Toplam	309	3,50
Liderlik	Ön Lisans	17	3,65
	Eğitim Fakültesi	244	3,53
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,61
	Toplam	309	3,55
Motivasyon	Ön Lisans	17	3,56
	Eğitim Fakültesi	244	3,55
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,72
	Toplam	309	3,58
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Ön Lisans	17	3,60
	Eğitim Fakültesi	244	3,54
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,67
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Değişime Duyarlılık	Gruplararası	,579	2	,289	,500	,607
	Gruplariçi	177,084	306	,579		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplararası	,111	2	,056	,082	,922
	Gruplariçi	208,505	306	,681		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplararası	3,584	2	1,792	2,656	,072
	Gruplariçi	206,407	306	,675		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplararası	,396	2	,198	,319	,727
	Gruplariçi	189,637	306	,620		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplararası	1,101	2	,550	,772	,463
	Gruplariçi	218,260	306	,713		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplararası	,717	2	,358	,746	,475
	Gruplariçi	146,943	306	,480		
	Toplam	147,660	308			

Tablo 15’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.4.5. Öğretmenlerin Branş Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin branş durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Sınıf ve Branş Öğretmenlerin *İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği* Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p	χ^2
Değişime Duyarlılık	Sınıf Öğretmeni	42	3,55	,77	,140	,889	
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,75			
Okul içi İletişim	Sınıf Öğretmeni	42	3,67	,74	,024	,981	
	Branş Öğretmeni	267	3,67	,83			
Okul dışı İletişim	Sınıf Öğretmeni	42	3,84	,61	2,906	,004	,075
	Branş Öğretmeni	267	3,45	,84			

		Öğretmeni				
Liderlik	Sınıf Öğretmeni	42	3,64	,60		
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,81	,804	,422
Motivasyon	Sınıf Öğretmeni	42	3,77	,83		
	Branş Öğretmeni	267	3,55	,84	1,617	,107
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Sınıf Öğretmeni	42	3,68	,60		
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,70	1,147	,252

Tablo 16 incelendiğinde, sınıf ve branş öğretmenlerin İnovasyon Yeterliliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin sadece “okul dışı iletişim” alt boyutundan alınan puanlar arasındaki fark, branş değişkeni açısından $p > ,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgu, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin “okul dışı iletişim” inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulduğunu göstermektedir. İnovasyon yeterlilikleri ölçeğinin “okul dışı iletişim” alt boyutundaki öğretmenlerin branşlarına göre oluşan bu farka ilişkin etki büyüklüğü incelendiğinde; orta (medium) etki düzeyinde olduğu ($\eta^2 = ,075$) ve toplam varyansın %56,6 ‘sını açıkladığı görülmektedir.

4.4.6. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin hizmet süreleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}
Değişime Duyarlılık	1-10 yıl	115	3,47
	11-20 yıl	144	3,57
	20 yıl ve üzeri	50	3,60
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	1-10 yıl	115	3,61
	11-20 yıl	144	3,70
	20 yıl ve üzeri	50	3,71
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	1-10 yıl	115	3,46

	11-20 yıl	144	3,47
	20 yıl ve üzeri	50	3,70
	Toplam	309	3,50
Liderlik	1-10 yıl	115	3,58
	11-20 yıl	144	3,51
	20 yıl ve üzeri	50	3,60
	Toplam	309	3,55
Motivasyon	1-10 yıl	115	3,58
	11-20 yıl	144	3,53
	20 yıl ve üzeri	50	3,69
	Toplam	309	3,58
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	1-10 yıl	115	3,54
	11-20 yıl	144	3,55
	20 yıl ve üzeri	50	3,64
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Değişime Duyarlılık	Gruplararası	,967	2	,483	,837	,434
	Gruplarıçi	176,696	306	,577		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplararası	,552	2	,276	,406	,667
	Gruplarıçi	208,064	306	,680		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplararası	2,182	2	1,091	1,607	,202
	Gruplarıçi	207,808	306	,679		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplararası	,510	2	,255	,412	,663
	Gruplarıçi	189,522	306	,619		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplararası	,883	2	,441	,618	,540
	Gruplarıçi	218,478	306	,714		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplararası	,413	2	,206	,429	,652
	Gruplarıçi	147,247	306	,481		
	Toplam	147,660	308			

Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin hizmet süreleri ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışma, öğretmen görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır sorusuna cevap aranan bu çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadın, evli ve 31 – 40 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluğu eğitim fakültesi mezunu, branş öğretmenidir ve çoğunluğunun hizmet süreleri 11 yıl – 20 yıl arasındadır. Bu çalışma eğitim alanında deneyimli öğretmenler ile gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, değişime duyarlılık boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenler, değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulduğunu, okulda rekabet yerine işbirliğinin en iyi

verimlilik yolu olduğu kabul görüldüğünü, okulun yöneticilerinin değişime olan ihtiyacı net olarak açıkladığını, okulun yöneticilerinin çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirdiğini, değişim sürecinde okulda alınan kararlar ve uygulamaların birbiri ile tutarlı olduğunu ve değişim sürecinde okulda alınan kararların mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu veriler doğrultusunda; öğretmenlerin okul müdürünün değişime duyarlılık boyutunda yeterli olduğunu düşündükleri söylenebilir. Er'in (2013: 74) ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulların değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre de çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin değişime açık olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Yıldız'ın (2012: 187) ve Gökçe'nin (2004: 223) çalışmasında da okul yöneticilerin okulda değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecini uygulama ve değerlendirme boyutlarında çok yeterli oldukları belirlenmiştir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri okul içi ve okul dışı iletişim boyutlarında nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenler, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin okul müdürünün iletişim boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Katman'ın (2010: 68) çalışmasında da benzer şekilde okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kurum içinde iletişim konusunda güçlük çekmediği belirlenmiştir. Ağaoğlu ve arkadaşlarının (2012: 165) ve Argon ve Zafer'in (2009: 117) yapmış oldukları çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim kurma alanında yeterli görmektedirler. İnovasyon çalışmalarının başarılı olması için iletişim zorunlu olduğundan, yöneticilerin iletişime açık olması ve etkin iletişim kurmaları beklenen ve istenen bir sonuçtur.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri liderlik boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin değişim sürecinde okuldaki kişilerarası iletişimden çoğu insanın memnun olduğunu, okulun yöneticilerinin, değişim

sürecinde demokratik bir liderlik örneği gösterdiğini, sağlam bir vizyona sahip olduğunu, çalışanlarını çok iyi tanıdığını ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verdiğini çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahip olduğunu okulda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlandığını okulun yöneticilerinin okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynadığını ve okulun yöneticilerinin, okul gelişimi için liderliği paylaştığını ve çalışanları güçlendirdiğini belirttiği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürünün liderlik boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri örgüt içi motivasyonu sağlama boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin, okulun yöneticilerinin çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verdiğini, başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir ettiğini, çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterdiğini, işinde başarılı olanları takdir ettiğini, işiyle ilgili zor durumları çözmekte çalışanlara yardımcı olduğunu ve başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirdiğini düşündüğünü göstermektedir. Öğretmenler okul müdürünün motivasyon boyutunda yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin düşünceleri arasında değişime duyarlık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulmaktadırlar. Argon ve Özçelik'in (2008: 84) çalışmasında da yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetin etkili olduğu, buna karşılık Top'un (2011: 85) yenilik yönetiminin ilköğretim okullarındaki yöneticileri tarafından ne ölçüde benimsendiğini ve yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının ne olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyetin etkili olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu sonuca benzer şekilde Top'un (2011: 85) ve Yıldız'ın (2012: 188) çalışmasında da yaşın, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını etkilemediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin medeni durumlarına göre değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre değişmediği bulunmuştur. Top'un (2011: 86) çalışmasında ise yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin yeniliğe karşı pozitif tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin branş durumlarına göre bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin "okul dışı iletişim" inovasyon yeterliklerini daha yeterli bulduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre değişmediği belirlenmiştir. Yıldız'ın (2012: 189) çalışmasında da benzer sonuç elde edilmiştir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler, araştırma sonuçlarına dayalı öneriler ve ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırma sonunda elde edilen veriler doğrultusunda;

- Öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik belirli dönemlerde inovasyon hakkında hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi,
- Okullarda yapılan inovasyon çalışmalarının hızlanması ve çalışmada hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bir ekip halinde çalışmaları önerilebilir.

5.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

İleride yapılacak çalışmalar için araştırmacılara;

- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik görüşleri incelenen bu çalışmaya benzer şekilde, öğretmenlerin kendilerinin inovasyona ilişkin görüşlerinin ve yeterliliklerinin araştırılması,
- Ortaöğretim okullarında yapılan bu çalışmanın diğer düzeydeki okullarda yapılması,
- Kamuda ve özel okullarda benzer çalışmaların yapılıp, elde edilen sonuçların karşılaştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli), *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (164): 159-175.
- Akdeniz, T. G. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Eğitim Programlarıyla İlgili Değişim Uygulamalarında Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşadığı Problemler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı: Ankara.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Edirne.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16): 70-89.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler (Nitel Bir Çalışma), *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 99-123.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 33-51.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Balkar, B. (2009). Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9 (2): 153-171.
- Başaran, İ. E. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Berkay Ofset.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini, *Yüzüncü Yıl Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 153-173.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri, *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (2): 1-19.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Konya.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, S. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Modelleri İle Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığının İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı: İstanbul.
- Çeliktaş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Adana.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 63-77.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 51: 421-455.
- DeWitt, D. M. (1993). *Factors Affecting Teachers' Implementation of Mandated Change*. California: Claremont Graduate School.

- Elalmış, A. B. (2008). *Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı: Ankara.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.
- Er, E. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre Okulun Değişime Açıklığı İle Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Ankara.
- Erdoğan, İ. (2008). *Sınıf Yönetimi*. (Onbirinci Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, C. (2011). *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (Üçüncü Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev. Çalikoğlu, M. A.). Ankara: Adres Yayınları.
- Genç, M. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişimin Yönetimi, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2): 211-226.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Manisa.
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7: 99-117.
- Johnson, W., Snyder, K., Anderson, R. ve Johnson, A. (1996). School Work Culture And Productivity, *The Journal of Experimental Education*, 64 (2): 139-156.
- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı ve Beklentileri (Kandıra Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı: İstanbul.

Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde İnovasyon Ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1): 195-212.

Katman, H. A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Isparta.

Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.

Kırım, A. (2003). *Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri, *Ankara Barosu Dergisi*, 68 (3): 207-222.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2003). *Principles of Marketing*. 10. Edition. United States: Prentice Hall, Pearson Education International.

Kurtuluş, M. F. (2012). *Eğitimde İnovasyon: Öğretmen Ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı Ve Yeterliliğinin Sorgulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı: Gebze.

Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (İkinci Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

Ormancı, A. (2005). *Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı: Sivas.

Özalp, İ., Ağlargöz, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N., Koparal, C. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*. C. Koparal (Editör). (Birinci Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset.

Özdemir, S. M. (2011). Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1): 85-110.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. (6. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2): 43-72.

- Sako, M., Mckenna, C., Molloy, E. ve Ventresca, M. (2006). Grand Challenges in Services. Said Business School, University of Oxford.
- Selçuk, Z. (1999). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Soylu, A. ve Göl, M. Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6 (11): 113-130.
- Sönmez, Y. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Elazığ.
- Sönmez, V. (2008). *Eğitim Felsefesi*. (8. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı: İzmir.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Alguları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Erzurum.
- Top, M. Z. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1): 185-202.
- Tuncel, C. O. (2011). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı: Bursa.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi, *International Journal Of Social Science*, 6 (2): 891-915.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4): 68-87.
- Türk Dil Kurumu (TDK), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f200ebda7a5b7.06485808, Erişim tarihi: 20.05.2014.

- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yalçın, Ç. (2009). *Eğitim Kurumlarında Esnek Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği ve Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yalçın, M. (2010). *İşletmelerde İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Tarım ve Gıda Sektöründe Yöresel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1): 17-21.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2): 177-198.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

“Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri” konulu bu araştırma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1 – Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz	1- () Erkek	2- () Kadın
Yaş Grubunuz	1- () 20-30 Yaş 3- () 41 Yaş ve Üzeri	2- () 31-40 Yaş
Medeni Haliniz	1- () Evli	2- () Bekar
En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu	1- () Ön Lisans 3- () Yüksek Lisans ve Doktora	2- () Eğitim Fakültesi
Branşınız	1- () Sınıf Öğretmeni	2- () Branş Öğretmeni
Toplam Hizmet Süreniz	1- () 1-10 Yıl 3- () 21 Yıl ve Üzeri	2- () 11-20 Yıl

BÖLÜM 2 – Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği

Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.	1	2	3	4	5
2.Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.	1	2	3	4	5

3.Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar	1	2	3	4	5
4. Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	1	2	3	4	5
5.Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6.Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.	1	2	3	4	5
7. Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
8. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
9. Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.	1	2	3	4	5
10. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüzyüze iletişime geçer.	1	2	3	4	5
11.Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
12.Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.	1	2	3	4	5
13. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
14. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.	1	2	3	4	5
16 Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
17.Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
18. Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.	1	2	3	4	5
19.Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.	1	2	3	4	5
20. Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.	1	2	3	4	5
21. Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder	1	2	3	4	5
22. Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
23. Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.	1	2	3	4	5
24.Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar	1	2	3	4	5
25.Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ

Adı Soyadı : Fulya ERASLAN
Doğum yeri ve Tarihi : Malatya/30.09.1985
Yabancı Dili : İngilizce
İletişim (Telefon/e-posta) : 05534524397/ fulya.eraslan@gmail.com

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Malatya Anadolu Lisesi

Lisans : Sakarya Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim

Teknolojileri Öğretmenliği

Çalıştığı Kurum/ Kurumlar ve Yıl :

Beylikdüzü Çok Programlı Lisesi (2010-2014)

Beyoğlu Piri Reis Ortaokulu (2014-...)