

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİKÇİLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mutlu AYDIN

İstanbul
Aralık, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİKÇİLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mutlu AYDIN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

İstanbul
Aralık, 2019

TEZ ONAYI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR



Üye Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Muhammet ÖZTABAK



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Yenilikçilik Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etik ve akademik kurallara özenle riayet ettiğimi, tez içerisindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve teamüller çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığım tüm alıntılara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Mutlu AYDIN

ÖNSÖZ

Araştırmamın tüm aşamalarında bana destek olan kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR'e, eğitim aşamasında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarım Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN'a, Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e, meslektaşlarım Abdullah ÇATAL Bey ve Hilal GÜRKAN Hanımefendiye ve değerli dostum Utku ÖZİĞCİ'ye, yüksek lisans eğitimim süresince benden desteğini esirgemeyen sevgili eşim Özlem AYDIN'a ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mutlu AYDIN

İstanbul - 2019

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİKÇİLİK ALGILARININ İNCELENMESİ

Mutlu AYDIN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Aralık-2019, 122 + xv Sayfa

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yenilikçilik algılarını belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmada “amaçlı örneklem” den yararlanılmıştır. Bu bağlamda 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili sınırlarında Beykoz, Çekmeköy ve Ataşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı sosyo-ekonomik durumu düşük, orta ve yüksek olan ilçelerden toplam on iki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liseden toplam 12 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan beş açık uçlu soru ve bu sorulara bağlı alt sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu, veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır. Bu çalışmanın odağında bulunan “Okul müdürlerinin yenilikçilik algılarının incelenmesi” fenomenini bizzat kendi iş yaşamında tecrübe eden eğitim yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve bu fenomene yükledikleri mana ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmacının bilgi birikimi ve tecrübelerinin de kaynak olarak kullanılmasının önemli olduğu düşünüldüğünden çalışma bu araştırma deseninde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yenilikçilik beş tema altında toplanmıştır. Bunlar: Yenilikçi Okul Müdürlerinin Özellikleri, Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulması, Yenilikçiliğin Önündeki Engeller, Eğitimde Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalar, Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özelliklerdir. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin yenilikçi sayılabilmesi için iletişim becerisinin yüksek ve donanımlı olması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmesi için paydaşların teşvik edilmesi, liderin kendini yenileyebilmesi ve getirilen yeniliğin istikrarlı biçimde sürekliliğinin sağlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yenilikçiliğin önündeki en büyük engelin maddi yetersizlik ve paydaşların tutum ve inançlarının olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Yapılmak istenen yenilikçi uygulamaların

genellikle veli boyutlu ve teknolojik boyutlu olduğu görölmüştür. Yenilikçi okulların sahip olması gereken özelliğın ise fiziksel alt yapı ve maddi kaynak olduğu ortaya çıkmıştır.

Yenilikçiliğe kendini yenileyerek başlayan, hizmet içi eğitimler, atölye çalışmalarına katılan ve akademik eğitimlerini devam ettiren yöneticilerin kurumlarına ivme kazandırabilir. Bu nedenle yöneticilerin değişime açık olması ve yenilikçilik çalışmalarına destek olunması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Yenilikçilik, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik,



ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF SCHOOL PRINCIPALS PERCEPTION OF INNOVATION

Mutlu AYDIN

Masters, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Ali ÖZDEMİR

December,2019 - 122 + XV Pages

The objective of this study is to investigate the school administrators' perception of innovation. The phenomenological approach of qualitative research patterns were utilized. In this study, purposive sampling methods were used. In this respect, the interviews were conducted deliberately with 12 school administrators from 12 distinct schools (primary-secondary and high schools) functioning under Beykoz, Çekmeköy and Ataşehir District Directorates of the Ministry of National Education which are located in three different Districts of Istanbul having different socioeconomic levels ranging from low to high in 2018-2019 academic year. In the research, semi-structured interview forms, which were prepared by the researcher comprising five open-ended questions together with a set of related sub-questions were used as the data collection instrument. The interviews were carried out with the school administrators who have been experiencing in person the phenomenon of perception of innovation which is the scope and focus of this study, in their professional lives and thus, it was aimed to determine their understanding on the phenomenon. Since also the utilization of researcher's knowledge and experience on the issue was considered as a significant asset, the study was carried out in this research pattern.

In the research the innovation is grouped under 5 topics, which are the qualifications of innovative educational administrators, establishment of Innovative Organizational Culture, potential barriers to Innovation, innovative practices applicable to education, the characteristics that innovative schools should possess. As per the research results, it was concluded that the school principals should be knowledgeable-well educated and should have a high level of communication skills in order to be regarded as innovative. Additionally it was concluded that for the establishment of innovative

organizational culture, it's necessary that the contributors should be encouraged and the leader should have the ability to adapt himself to changing conditions and the innovation brought about should be sustained in a steady and consistent manner. It is examined that the most significant obstacles to innovation are the financial incapability and the negative impact of the contributors' beliefs and behaviors. It was observed that the innovative applications generally focused on parents and were related to technology. In addition, it was concluded that the innovative schools should possess an appropriate physical infrastructure and have access to financial resources.

The school administrators who attend in-service trainings and workshops and continue their academic education and start innovation by starting from innovating themselves could make significant contributions to their institutions. Therefore it's worth highlighting that the administrators should be open to change and supportive to innovative efforts and innovation itself.

Keywords: Innovation, Leadership, transformational leadership

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİK	7
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	7
2.1.1. Liderlik Teorileri	7
2.1.1.1. Özellik Teorisi	8
2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	8
2.1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri	9
2.1.3. Liderlik Türleri	9
2.1.3.1. Geleneksel Liderlik.....	10
2.1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	11

2.1.3.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	11
2.1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik	14
2.1.3.2.3. Öğrenen Liderler	15
2.1.3.2.4. Karizmatik Liderlik	15
2.1.3.2.5. Süper Liderlik	16
2.1.3.2.6. Etik Liderlik	16
2.1.3.2.7. Vizyoner Liderlik	17
2.1.3.2.8. Öğretimsel Liderlik	17
2.2. Yenilikçilik (İnovasyon) kavramı	19
2.2.1. Yenilikçilik ile İlgili Temel Kavramlar	19
2.2.1.1. Yaratıcılık	20
2.2.1.2. Keşif	20
2.2.1.3. Araştırma ve Geliştirme	21
2.2.1.4. Buluş (icat)	21
2.2.1.5. Teknoloji	21
2.2.1.6. Girişimcilik	22
2.2.1.7. Patent	22
2.2.1.8. Yayılma	23
2.2.1.9. Değişim	23
2.2.1.10. Taklit	24
2.2.2. Yeniliğin Kaynakları	24
2.2.2.1. İçsel Kaynaklar	25
2.2.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler.	25
2.2.2.1.2. Uygunsuzluklar	25
2.2.2.1.3. Süreç İhtiyaçları	25
2.2.2.1.4. Endüstri ve Pazar Değişimleri	25
2.2.2.2. Dışsal Kaynaklar	25
2.2.2.2.1 Demografik Değişimler	25
2.2.2.2.2 Algısal Değişmeler	25
2.2.2.2.3 Yeni Bilgiler	26
2.3. Yenilik Türleri	26
2.3.1. Değişimin Algılanma Düzeyine Göre Yenilik	26
2.3.1.1. Radikal Yenilik	26
2.3.1.2. Kademeli Yenilik	26

2.3.1.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	27
2.3.1.4. Toplumsal Yenilik	27
2.3.2. Değişimin Konusuna Göre Yenilik	28
2.3.2.1. Hizmet Yeniliği.....	28
2.3.2.2. Süreç Yeniliği	29
2.4. Yenilik Süreci.....	29
2.4.1. İhtiyacın Belirlenmesi.....	29
2.4.2. Fikir Oluşturma.....	30
2.4.3. Yeniliğin Geliştirilmesi	30
2.4.4. Yeniliğin Uygulanması.....	31
2.4.5. Yeniliğin Ölçülmesi.....	31
2.5. Yenilikçi Örgüt Kültürü	32
2.5.1. Yenilikçi Örgütler.....	33
2.5.2. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri.....	34
2.5.3. Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisi	37
2.6. Eğitim Kurumlarında Yenilik.....	39
2.6.1. Eğitim Kurumlarında Yeniliğin Özellikleri.....	40
2.6.2. Eğitim Kurumlarında Yenilik Gerekliliği.....	41
2.6.3. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi	42
2.6.3.1. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar	43
2.7. Eğitimde Yenilik Hareketleri	45
2.8. Yenilikçilik Kültürü Oluşturma	48
2.9. Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Unsurlar	52
2.10. Yenilikçiliğin Önündeki Engeller	52
2.10.1. Ferdî Engeller	53
2.10.2. Kurumsal Engeller	54
2.10.3. Sosyal Engeller	55
2.11. Yenilikçiliğin Örgütteki Önemi	57
2.12. Girişimcilik Yeterliği	59
2.13. İlgili Araştırmalar	60
2.13.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	61
2.13.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.2. Çalışma Grubu.....	70
3.3. Verilerin Toplanması.....	72
3.4. Verilerin Analizi.....	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	75
4.1. Yenilikçi Okul Müdürlerinin Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular....	75
4.1.1. İnsan İlişkileri ve İletişim	76
4.1.2. Kişilik Özellikleri	77
4.1.3. Mesleki Yeterlikleri	77
4.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular.....	79
4.2.1. Paydaş Boyutu	80
4.2.2. Yönetici Boyutu.....	81
4.2.3. Süreç Boyutu	82
4.3. Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular	83
4.3.1. Dış Engeller	84
4.3.2. Kişisel Engeller.....	85
4.3.3. Paydaşlardan Kaynaklanan Engeller	86
4.4. Eğitimde Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular	87
4.4.1. Paydaş Boyutlu Uygulamalar	88
4.4.2. Öğretim Metot ve Teknikleri.....	90
4.4.3. Yönetim Uygulamaları	91
4.5. Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular.....	92
4.5.1. Maddi Engeller	93
4.5.2. Destek ve Planlama Eksikliği	94

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	96
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	96
5.2. Öneriler.....	103
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	103
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	105
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	10
Tablo 2.2.	Yeni Liderlik Kuramları, Yönelimleri ve Etkililik Ölçütleri.....	18
Tablo 2.3.	Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 2.4.	Yeniliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar.....	35
Tablo 3.1.	Yenilik ve Rekabete Katkısı.....	38
Tablo 3.2.	Görüşme Yapılan Kişiler.....	71
Tablo 4.1.	Yenilikçi Okul Müdürlerinde Aranan Özellikler.....	76
Tablo 4.2.	Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular.....	80
Tablo 4.3.	Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Görüşler.....	84
Tablo 4.4.	Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalara İlişkin Görüşler.....	88
Tablo 4.5.	Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel İnovasyon	2
Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli.....	13
Şekil 2.2. Yenilikçilik Kaynakları.....	24
Şekil 2.3. Yenilik ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	38
Şekil 2.4. Yenilikçiliğin Önündeki Engeller	53



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	: Aktaran
BT	: Bilişim Teknolojileri
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
s.	: Sayfa
TTK	: Talim ve Terbiye Kurulu
TTKB	: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
ULAKBİM	: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
vb.	: Ve benzeri
vd	: Ve Diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi bölümlerine yer verilmiştir.

1.1. Problem

İnsanoğlu yaradılışı gereği sürekli bir arayış içerisinde olmuştur. Günümüzde bir zorunluluk haline gelen kendini ve ait olunan çevreyi yenileme sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi; örgüt yapılarının buna uygun bir liderlik ve ekip uygulamaları ile desteklenmesine bağlıdır.

Örgüt yapılanmaları incelendiğinde; ortak bir sorun olan, insanların lideri olmadığı ya da kendini karar vericilerden olarak hissetmediği durumlarda yeniliğin işaret fişğini yakma cesaretini göstermekten çekinme gerçeği yenilikçiliğin baş düşmanlarından ilki. Yenilik yapma iradesini kendinde bulamayan kişi yapılmak istenen yeniliklere uyma, bir adım öne taşıma en önemlisi de başarıya ulaşmasına destek olma, hissiyatına kolay kolay kanallize olamıyor.

Hemen hemen her iş kolunda, hayatın her alanında yenilikçi kültürü yerleştirmiş örgütler kapitalist dünyada zeminini kaybetmeden ayakta kalabilmenin ilk aşamasını geçmiş sayılıyor. Bunu başarı sayan örgütler ise sahneden çekilme sırasını savamadığı gibi işkence dolu ayakta kalma ıstırabını devam ettirerek sadece zaman kazanıyor. Yenilik temelli kurulan örgüt yapıları ayakta kalma ve hatta başarılı olma hususunda en hayati unsuru sağlamış sayılır.

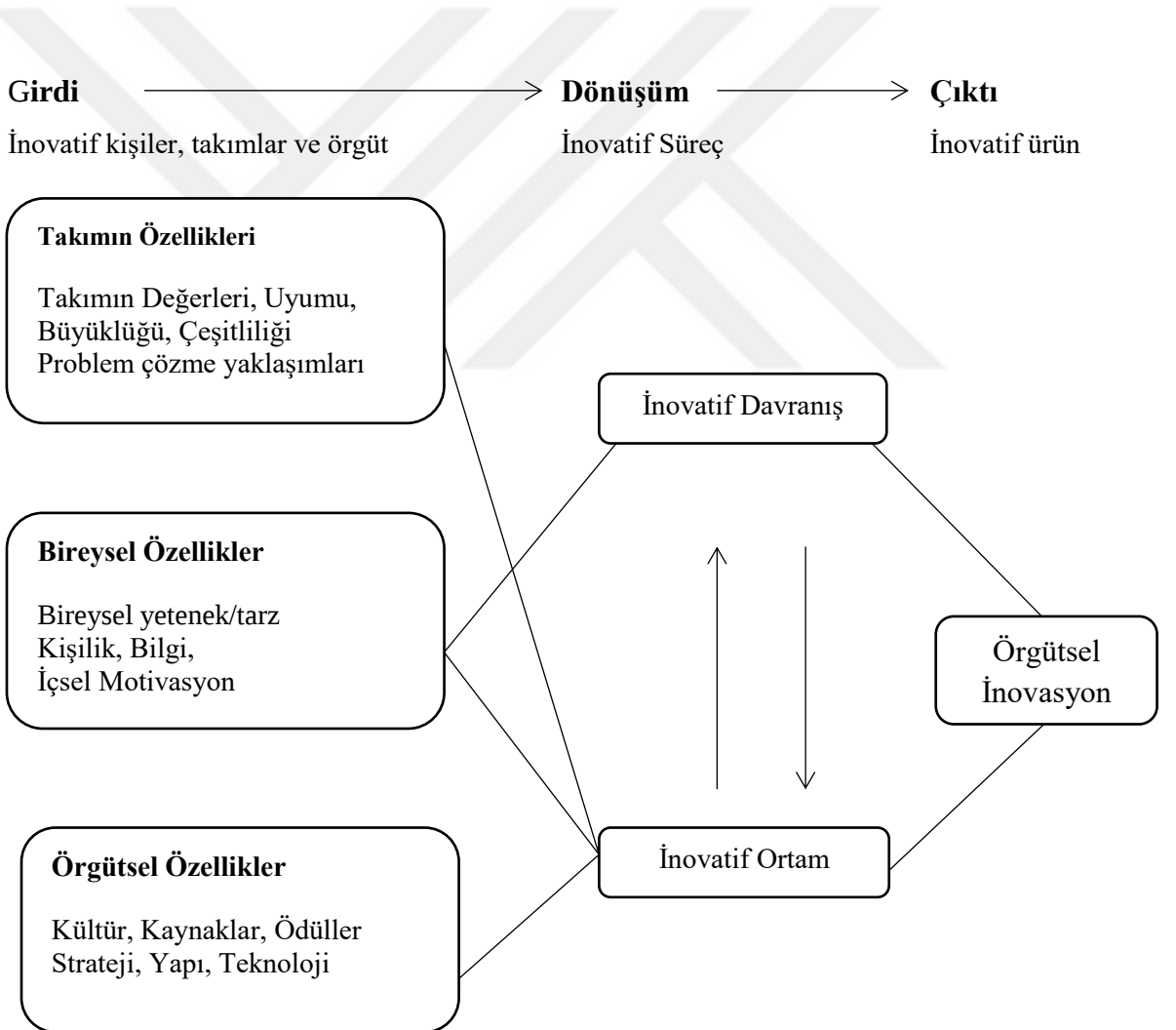
Dünyadaki değişim ve yeniliklerden bihaber olma ya da kayıtsız kalma lüksümüzün olmadığı su götürmez bir gerçek olarak karşımızda dururken biz rehavete kapılamayız. Yenilikçiliğin ilk düşmanı kendisini karar mekanizması içerisinde görmeyen fertlerin örgütün yenilik vizyonunu sahiplenmemesi iken; bir diğer düşmanı da örgütün geçmişteki başarısı ile rüştünü ispat etmiş liderinin rehavete kapılmasıdır. Çağın gerisinde kaldığını hissettiği andan itibaren bu lider tipi geçmişte yaptığı işlerle

kendisini ve örgütünü avutma yoluna gidecek kısa bir zaman sonra ise acı gerçeği şiddetli bir biçimde yanağında hissedecek.

Hayatın doğal akışı içerisinde günümüze kadar gelen yenilenme, değişme, gelişme, inovasyon ya da adına ne dersek diyelim bu olgu iyi yönetilirse hayatımıza olumlu katkısı harikulade olur. Planlaması örgütün vizyonuna hizmet etmeli.

Örgütlerde yenilik yönetimi bir süreçtir, birden çok etmene bağımlı olarak ilerleyebilen bu süreçte başarı da yine bu etmenlerin yani lider ve iş görenlerin uyumlu çalışmasına ve yeniliğe olan inancına bağlıdır.

Şekil 1.1. Örgütsel Inovasyon (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s.309)



Genellikle tabandan gelmeyen yenilik fikirlerinin en büyük sorunu iş görenler tarafından kabul etme ve sahiplenme sürecidir. Yenilik fikrini liderin ortaya attığı genellemesi düşüncesinden hareketle yenilik hareketinin yerleşmesi, başarıya ulaşması ve hayata geçirilmesi de yine liderin vazifesi oluyor.

Eğitim kurumlarımızda yenilikçiliğin muvaffak olması; kurumda yenilikçi bir kültür anlayışı oluşturmayı, eğitimcilerin bu sürece istekli ve aktif bir biçimde dâhil edilmesini, kurum vizyonunun bu yönde oluşturulmasını, böylelikle de eğitim yuvalarımızın yeniliklere açık, sürekli gelişen takip edilmesine, insanlarda heyecan uyandıran ilim yuvaları olmalarına imkân verecektir.

Değişim toplum yaşamının her alanında insanların rollerini çağın gereklerine göre düzenleme ihtiyacını doğurur. Toplumun ve yöneten erkin eğitim yöneticilerinden beklentilerinde ve verdiği rolde değişimler olmuştur. Statükonun toplumsal algılamadaki somut hali olan devlet erki bile artık eğitim yöneticilerinden mevzuatçı, statükonun devamı görünümlü kendisini ve devlet erkini çağın gerisinde temsil etmesini istemiyor. Bilgi ve enformasyon çağının gereklerine uygun hareket etmek mecburiyetinde olan eğitim yöneticileri, akılcı bilimsel tutum geliştirme, çoğulcu demokratik karar mekanizmaları oluşturma; istişareye, insana değer veren, kendini ve kurumu etkileyen yenilikleri kurum kültürü haline getiren bir yönetim anlayışı geliştirmeyi isteyebilirler. Yöneticilerin tamamı bu yönde hareket eder mi? Yani çağın getirdiği zorluklara karşı kendisini ve kurumunu yenileme gereği hissedip harekete mi geçer yoksa ben ne yenilikler gördüm en yeni benim daha eskimedim yaptıklarım beğenilen işler değiştirmeye ihtiyaç yok diyerek avuntu kültürüne mi başvururlar.

Toplum yaşamının hızlı gelişmesine paralel olarak son birkaç yılda çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar; vizyoner lider, kültürel lider, öğretimsel lider, dönüşümcü lider ve öğrenen liderdir. Bunlardan dönüşümcü lider yaklaşımı zamanın hızlı akışına uygun olarak biraz daha elzem ve cazip gelmektedir.

Sosyal yaşamın kurumları ve fertleri ile beraber yaşanan bu hızlı değişime ve zamanın gereksinimlerine ayak uydurmaktaki tek çıkış yolu “ Yenilikçi bir vizyona sahip eğitim sistemi” dir. Eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu gerçeği de bilinmelidir. 20. Yüzyılın şart ve imkânları ile 21 yüzyılın şart ve imkânları son derece farklıdır, bu cihetle aile, sosyal toplum ve kurumların da fertten beklentileri de

farklılaşmıştır.

Eğitim sistemleri kişileri hayata hazırlamakla yükümlüdür. İnsanlar, dönüşen topluma uyum sağlamak ve hatta toplumun dönüşümünde etkin rol almak durumundadır. Çağdaşlarının gerisinde kalması beklenmemelidir. Geride kalması halinde hedeflerine ulaşabilmesi imkânsız olacaktır. Aynı biçimde kişiler de yaşam koşullarını iyileştirmek için kendilerini devamlı yenilemek zorundadırlar. Onların bu ihtiyaçlarının giderilmesinde bilgi ve maharetlerini ilerletmeleri, ‘yaşam boyu eğitim’ yaklaşımının ortaya çıkmasına ve yayılmasına neden olduğu düşünülmektedir (Şenel ve Gençoğlu, 2003, s. 45).

Eğitim kurumlarımızda bu vizyonu ortaya koyup yerleştirecek, takip edecek en temel karakter yöneticilerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin yenilikçilik algılarının incelenmesi, farklılıkların belirlenmesi, bu yöndeki algılarını oluşturan etkenlerin ortaya çıkarılması eğitim kurumlarındaki yenilikçilik anlayışının yerleşmesi ve gelişmesi açısından son derece önemlidir.

İstanbul ili Ataşehir, Beykoz, Çekmeköy ilçelerindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin yenilikçiliğe yönelik görüşleri nelerdir? Sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı okul müdürlerinin yenilikçilik algılarının incelenmesidir. Ayrıca araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Yenilikçi bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler nelerdir?
2. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin yenilikçiliğin önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Eğitimde yenilikçi uygulamalar için neler yapılabilir?
5. Yenilikçi okulların sahip olması gereken özellikler nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Hızla değişen sosyal ve bireysel yaşam koşullarına uyum sağlamak kişi ya da kurumun ayakta kalmasının ön şartı haline gelmiştir. Bu durumda yöneticilere düşen de değişen koşullara cevap verecek iyileştirmeleri bulup hayata geçirmektir.

Eğitim kurumlarımızda gündeme gelen tüm yenilik arayışları dünyamızın küçük bir köy oluşundan kaynaklanmaktadır. Artık okullara kayıt yaptıran genç beyinlerin Anadolu'nun bakir köylerine hizmet götürmek gayerinden daha uzak maksatların hayali ile heyecan duyarken 20. yüzyılın vizyonu ile onlara dokunulamayacağı düşünülmektedir. Eğitim kurumu yöneticilerimizden toplumun, ailenin ve devletin beklentileri gençlerin bu hayallerine cevap verecek kabiliyette eğitim kurumları ve tabiatıyla bu eğitim atmosferini kurgulayacak bu kültürü yerleştirecek inovatif bir bakış açısıdır.

Okul yöneticilerinin çağın ihtiyaçlarına ve öğrencilerin beklentilerine uygun eğitim ortamları oluşturma yolunda yenilikçilik algılarının düzeyi önemli görülmektedir. Araştırma sonuçlarıyla okul müdürlerinin yenilikçi, dönüşümcü liderlik yeterlilikleri hakkında alan yazına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Yine araştırmada okul müdürlerinin yenilikçilik algılarının çalışılan okulun türüne özelliklere göre değişip değişmediği de tespit edilmeye gayret edilmiştir. Bu çalışma sonuçları eğitim kurumlarında yerleştirilmek istenen bir yeniliğin hangi aşamalardan geçmesi gerektiği hakkında rehberlik edeceği düşünülmektedir. Bu yönü ile de araştırma önemli görülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Okul müdürleri, görüşmelerde soruları samimiyetle yanıtlamışlardır.
2. Belirlenen araştırma yöntem ve deseni amaca uygundur.
3. Görüşme yapılan kişiler verdikleri cevaplarda gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2018-2019 öğretim yılı ile sınırlıdır.

2. Araştırma Beykoz, Çekmeköy ve Ataşehir İlçesindeki okullar ile sınırlıdır.
3. Araştırma bu eğitim kurumlarındaki yöneticilerden toplanan verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: “Liderlik örgüt elemanlarını etkileme ve çalışmalarını yönlendirme sürecidir” (Arslantaş, C. C., ve Dursun, M 2008, s.112).

Yenilikçilik: “Yenilikçilik yeni yollar izleyebilmek ve yaratıcı olmak için 'genel bir hazırlıktır” (Marcati, A., Guido, G., ve Peluso, A. M., 2008, s.2).

Girişimcilik: Girişimcilik, bir düşünce biçimi, anlamlandırma, fırsat odaklı tutum, bütüncül bir yaklaşım ve liderlik tabanlıdır. (Timmons ve Spinelli 2004, s.33).

Teknoloji: Teknoloji; insanın bilgisi yoluyla doğayı alt etmek için kurguladığı bir disiplindir (Simon, 1983, s 173).

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİK

Bu bölümde liderlik kavramı ve liderlik kuramları açıklanmıştır. Kuramsal açıdan ise geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar ele alınmış temel teoriler incelenmiştir. Lider ile üye ilişkileri ampirik ve teorik olarak dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmiştir. Yenilikçilik kavramı ilgili araştırmalarla izah edilmeye çalışılmıştır.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider sosyal bir varlık olan insanlar için yaşamın her anında var olmuş, tartışılmış bir olgudur. Liderlik (leadership) kelimesi İngilizcedeki leith kökünden gelmiştir. Bu kelimenin anlamı bir zümrenin diğer bir zümrenin üzerinde hükümlan olmasını yahut onu bastırmak için gayret göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2012, s.15). Lider kelimesi literatüre 14. yüzyılda girmiş ve araştırmacılar liderliğin tanımını kendi bakış açılarına göre yapmışlardır (Eroğlu, 2013, s.106). Bu tanımlamalara göre lider, bir grup insanın bireysel ve toplumsal amaçlarını yürütmek üzere takip ettikleri, onun isteği, buyruk ve direktif doğrultusunda davrandıkları şahıstır (Koçel, 2015, s.569). Liderlik, insanları etkileme sanatıdır. Lider ise, kendi dilek ve iradesini, diğer insanlara, onların hürmet, itimat, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirebilme yeteneğini gösteren kişidir (Eroğlu, 2013, s.106). Celep (2004, s.3) Liderin etkinliği ve gücü yapılan araştırmalarda genellikle örgütünü amaçladığı hedefe ne düzeyde ulaştırdığıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerde liderlerin hedeflerine ulaşma düzeyi yüksekse başarılı sayılmış düşük olduğu hallerde ise başarısız addedilmişlerdir.

2.1.1. Liderlik Teorileri

Lider ne tür özellikler taşımalıdır? Liderin personeli ile ilişkileri sağlıklı mıdır? Liderin personeli ile iletişimi doğru yönde midir? Bu konuda birçok çalışma yapılmış ve özellikler yaklaşımı teorisi oluşmuştur. Özellikler yaklaşımına göre liderin şahsi melekeleri şöyle olmalıdır; zeki, dinleyen, güvenilir, kavramsal yeteneklere sahip, duygudaşlık kuran, inandırıcı ve etkileyici

Liderlerin hangi söylem ve davranışlarının onların örgüt üzerinde etkinliğini artıracakları yıllarca araştırma konusu olmuştur. 1930-1940 yıllarda bu yönde tartışma ve araştırmalar çoktur.

Liderlik kavramının izahını yapmaya çalışan birçok teori ileri sürülmüştür.. Bu teorilerin temel maksadı lideri ve özelliklerini izaha yöneliktir. Bu hususta yapılan çalışmalar 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950—1960 arası davranışsal teoriler ve 1960—1970 arası durumsallık teorileri olmak üzere üç ayrı teoriden söz etmektedir (Alimo-Metcalf vd., 2008, s. 586). Bu teorileri olumlu ya da olumsuz yönde eleştiren yazılar ve araştırmalar mevcuttur.

2.1.1.1. Özellik Teorisi

Bu teori liderlik teorilerinden ilki sayılır. Liderlik yetisi genel olarak liderin şahsi özelliklerine (fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri) bağlanır. Fakat Farklı şahsi özelliklere haiz bireylerin belli durumlarda farklı tutumlar sergilediğinin ortaya çıkarılması, özellikler yaklaşımının yetersizliğini ortaya koymuştur. Çalışanlarını kişisel özelliklerinin onlarda olmayışı üzerinden etkileyerek arkasından sürüklemek beklenen davranıştır. Günümüz koşullarında fiziksel ve kişisel özellikler lider seçiminde ya da liderin başarısında baş unsur olarak kabul görmemektedir.

2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler yaklaşımının lideri açıklamadaki yetersizliğinin ortaya konulması ile beraber araştırmalar 1940 yılından 1960'lı yılların sonuna değin liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Davranışsal liderlik teorileri olarak ortaya çıkan liderlik teorileri ise; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, Michigan Üniversitesi liderlik çalışması, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, ve Mc Gregor'un, X ve Y Teorileridir (Koçel, 2015, s.667). Davranışsal liderlik teorilerinde genel olarak iki konu ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, liderin kişiyi ön plana alması, diğeri de liderin işi ön plana almasıdır. Yani, Blake ve Mouton'da olduğu gibi; liderin üretime yönelik ya da insanlar arası münasebete yönelik olmasıdır. Davranışsal yaklaşımlar incelendiğinde işe yönelik ve çalışanlar arası ilişkilere yönelik olma arasında bir dengenin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü iki unsur da verimlilik ve etkinlik için çok önemlidir.

Bu açıdan davranışçı kuramda liderin neler yaptığı ve grubu nasıl etkilediği kendi davranışlarıyla çalışanlardan ne ölçüde ayrıştığı önemli hale gelir (Celep, 2004, s.11).

2.1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri arasında 1960-1980 yıllarda durumsal liderlik açıklamaları öne çıkmıştır. Bu teorilerde lider davranışlarını ortaya çıkaran faktörün mevcut durum ve koşullar olduğu ileri sürülür (Özler, 2013, s. 112). Yapılan araştırmalarda liderlikte birçok durumsal faktörün varlığı üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım ‘‘Fiedler’in Durumsallık Kuramı, Blanchard ve Hersey’nin Durumsal Önderlik Kuramı, House’un Yol Amaç Kuramı , Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli ‘’ olmak üzere dört ana başlık altında toplanır (Celep, 2004, s. 16). Durumsal yaklaşımında temel düşünce mevcut koşullarda grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik başarılı adımların lideri ortaya çıkaracağıdır (Varol, 1993, s. 49). Evvelki liderlik teorilerinden farklı olarak durumun lideri ortaya çıkaracağı savunulur (Bakan, 2004, s.34).

2.1.3. Liderlik Türleri

Liderlik tarzları iki ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak belirtilen; otokratik, demokratik (katılımcı) ve liberal (tam serbestlik tanıyan) liderlik türleridir. Çağdaş liderlik türleri içerisinde ise günümüzde özellikle karizmatik liderlik türü, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik türlerinin daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Bunlar dışında vizyoner ve etik liderlik te ele alınan diğer çağdaş liderlik yaklaşımları arasındadır.

Tablo 2.1’de liderlik yaklaşımlarının tarihî gelişimi gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Öne Sürülen Kuramlar ve Modeller	Ana Tema
1950’li yıllara kadar: Özellikler Yaklaşımı	Özellikler / büyük adam kuramı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950 – 1970 yılları arası: Davranış yaklaşımı	• Ohio State Kuramı • Michigan Kuramı • Yönetim Tarzı Matrisi • Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği, liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970 – 1980’lerin başı: Durumsallık Yaklaşımları	• Etkin Liderlik kuramı • Yol – Amaç Kuramı • Olgunluk Modeli Kuramı • Üç Boyutlu Liderlik Kuramı • Önderlik Doğrusu Kuramı • Karar Ağacı Modeli • Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik, içerisinde bulunulan koşullara göre değişmektedir.
1980’lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	• Vizyoner Liderlik • Karizmatik Liderlik • Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik • Kendinin Liderliği • Örtük liderlik • Otantik Liderlik • Stratejik Liderlik • Hizmetkâr Liderlik • Toksik Liderlik	Ortak bir tema yoktur.

Kaynak: Sığı, Tabak ve Ercan (2013)

2.1.3.1. Geleneksel Liderlik

Geleneklerin egemen olduğu yönetim düşüncesi bilimselliğin yerine sezgiye ve tecrübeye dayanmaktadır. Bu perspektif bilimsellikten uzak bir yaklaşımdır (Sucu, 2000, s.26). Günümüzde halen otoriter tavırlarıyla öne çıkan gelenekçi liderlik tutumunu benimseyen yöneticilerin olduğunu görmek mümkündür (Özler, 2013, s.100). Bu liderlikle ilgili farklı perspektiflerde ise geleneksel liderlik üç kategoride

ele alınmıştır: 1. Otoriterler, 2. Umursamaz tipler, 3. Grubun ortak ilgi ve hedeflerini, kendi faydasına uygun olacak biçimde gerçekleştirmek isteyenler (Holm, 2007, s. 31).

2.1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Gelenekçi yaklaşımlardan farklı olarak yenilik arayışında değişim ve gelişmeler paralelinde çağdaş liderlik türlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu liderlik türleri günün ihtiyaçlarına yöneliktir. Çağdaş liderlik türleri arasında en fazla ilgi görenler etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik, ve karizmatik liderliktir (Özler, 2013, s. 102). Modern liderlik yaklaşımları yönetimde farklı özellikler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Liderin uzak görüşlülüğüne vurgu yapan vizyoner liderliği, değişim ve dönüşümünü öne çıkaran dönüştürücü liderliği, amaca ulaşma bilmek için metot ve usulün önemini vurgulayan stratejik liderliği, eğitim kurumlarında uygulanabilecek liderlik modeli olan öğretimsel liderliği, ahlaki değerleri önemseyen moral liderliği oluşturmuş bu modern liderlik yaklaşımları en fazla tartışılan liderlik biçimleri olarak literatürde yerini almıştır (Çelik, 2006, s. 268).

2.1.3.2.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik: Dönüştürücü liderlik türü üzerinde en çok durulan çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır. Bu tarz bir liderlikte, esas olan değişimdir. Lider bu tarzda riskli kararlar almaktan çekinmeyen değişime ve dönüşüme odaklanan kişidir. Ayrıca kendisini takip edenlerin motivasyonunu önemser (Özler, 2013, s. 102). Değişimin sürekliliği yanında bu değişime ayak uyduracak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özellik ise transformasyonel liderde bulunabilir. Bu tarz davranışlar sergileyen bir lider örgütü çok hızlı ve etkili bir değişime zorlayabilir (Çelik, 2003, s. 147).

Dönüştürücü liderlik çalışanlar üzerinde tesir, itimat ve teveccüh oluşturan, bağlılık sağlayan (Singh, 2015 s. 753); yüksek hedefler ortaya koyan ve grubun amaç ve misyonunun anlaşılmasını ve kabul görmesini sağlayan; takipçilerin menfaatlerini ve becerilerini geliştiren, kendini anlatma isteğini yükselten, çalışanlarını hedeflenen sınırların üzerinde beklentilerden daha çok ve başarı gösterme motivasyonunu sağlayan, izleyicilerde kendi menfaatlerinden evvel grubun ortak menfaatlerini öncelikle bilinci oluşturan, hakikatin ve mükemmelin peşinde olan ve örgüt kültürünü değiştiren kişidir (Özyılmaz, Ölçer, 2008 s. 132). Bass ve diğer düşünürler

dönüşümcü liderlerin astlarının yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlayan bir liderlik türü olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sözü edilen liderler belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanları her konuda cesaret veren, girişim üstlenmeye teşvik eden ve sahip oldukları kapasitenin sonuna kadar kullanılmasını sağlayan liderlerdir (Yılmaz, 2011 s. 79).

Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu bulunmaktadır (McCleskey, 2014 s.120). Bunlar; idealleştirilmiş tesir, entelektüel uyarma, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 126).

- **İdealleştirilmiş etki:** İdealleştirilmiş etkinin görünen iki yönü vardır. Bunlardan ilki liderin davranışlarıdır. Diğer ise, izleyenler ve diğer ortaklar tarafından lidere yüklenen özelliklerdir. Yüksek düzeyde idealize edilmiş liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerini temsil ettikleri düşüncesiyle risk alırlar. Dönüştürücü liderler tutum ve davranışlarıyla takipçilerine örnek olan ve ahlaklı davranan kişilerdir.

- **İlham verici motivasyon:** Dönüştürücü liderler, takipçilerinin duygu ve düşüncelerinin temsilcisi oldukları için, onları kolaylıkla motive edebilirler. Liderin gösterdiği hedeflere takipçileri kolaylıkla yönlendirilmektedir. Lider aynı zamanda çalışanlarının yaratıcı duygularını da ortaya çıkarır (Odumeru ve Ogbonna, 2013, s. 356). Liderin gerek hitabeti, gerek sorunları kararlılıkla çözmesi çalışanlarına ilham vererek onları motive etmektedir.

- **Entelektüel uyarmı:** Dönüştürücü lider çalışanlarından problemlerin çözümü sürecinde yeni fikirler ve yeni yaklaşımlar bekler. Çevresindeki çalışma grubunun fikirlerine değer vererek çalışanları yeniliklere karşı istekli ve açık hale getirir.

- **Bireysel ilgi:** Dönüştürücü liderler çalışanlarını yakından izleyerek onların şahsi beklentilerine cevap vermeğe çalışırlar. Bu durum çalışanlarının gözünde “bizden biri” olarak anılmalarını sağlar. Bu liderler çalışanlarının yüksek düzeyde çaba göstermelerini de sağlarlar (Singh, 2015, s. 753).

Dönüştürücü liderliğin yukarıda sayılan boyutlarından sonra, genel özellikleri de şu şekilde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2011, s. 81).

- Anlaşılır ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirebilme adına yeni taktikler oluşturma,
- Oluşturduğu yeni vizyonu anlatabilme ve yaygınlaştırma,
- Vizyonun gerçekleşebileceğine yönelik güven ve iyimserliği gösterme,
- Vizyonun gerçekleşebilmesinde izleyicilere olan güveni sağlama,
- Ufak başarıları güveni yerleştirmek adına kullanma,
- Başarıyı kutlama,
- Anahtar değeri göstermek için sembolik, acıklı eylemleri kullanma,
- İzleyenleri için rol modeli olabilme,
- Kültürel formları değiştirme ve eksikleri ayırma,
- Değişimi basitleştirmek için törenleri kullanma.

Aşağıda dönüşümcü liderlik özellikleri şu şekilde özetlemektedir (Okçu, 2011, s. 449).

Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

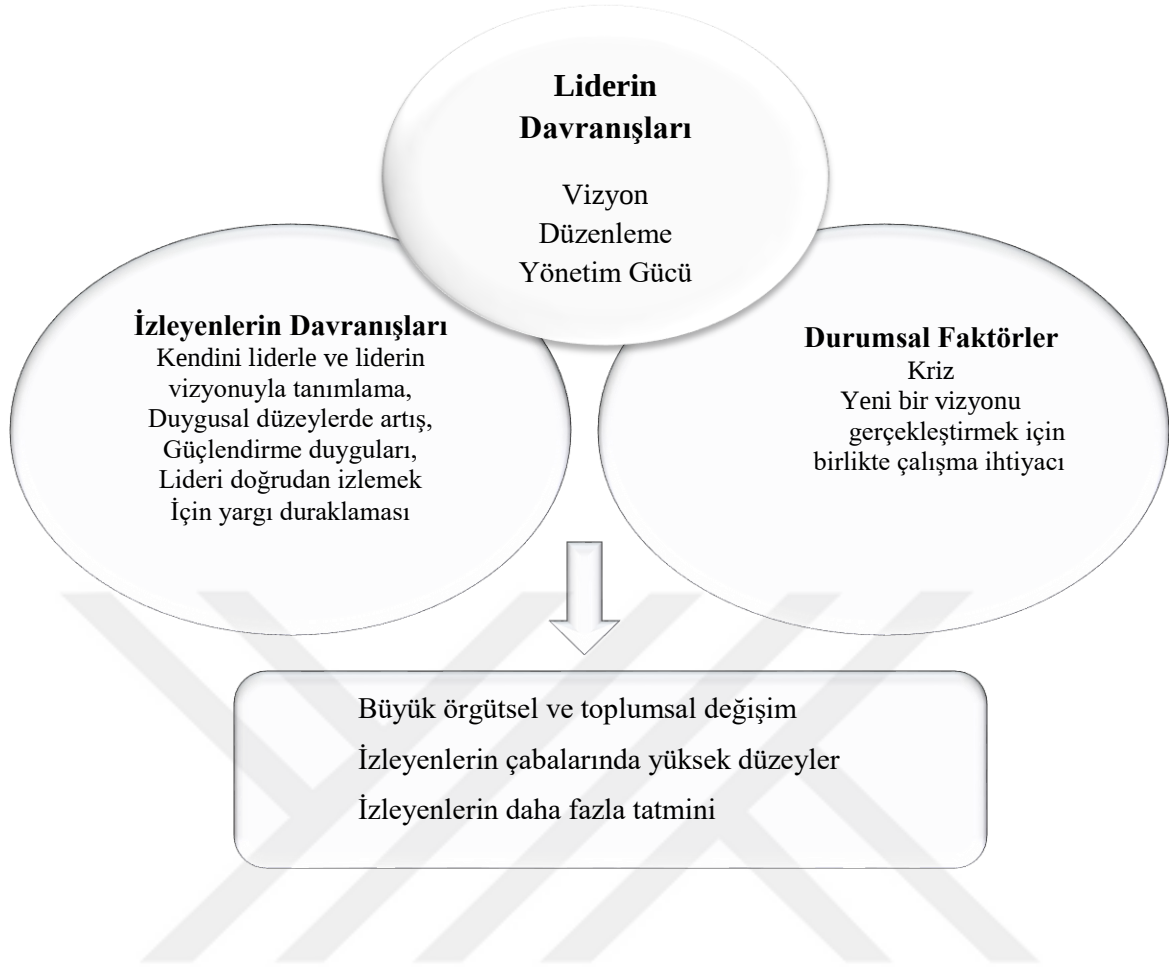
Çevresindekilere örnek olma: Örnek davranışlarla oluşturduğu vizyona uygun davranır, görev ruhunu verir, saygınlık aşılar, sevgi ve güveni kazanır.

İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek umutları tartışır, mücadeleye odaklanabilmek adına sembolleri kullanır, gündelik bir dille önemli düşünceleri açıklar.

Entelektüel istek sağlama: Akılcılığı, aklı yüceltir ve sorunları dikkatle çözer.

Herkesle özel ilgilenme: Kişileri önemser, her bir çalışanı şahsi olarak karşılar ve fikir alışverişi yapar.

Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli (Özkalp ve Kirel, 2016)



2.1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlik işe yönelik liderlik olarak da tanımlanmaktadır. Bu liderlikte örgüt üyelerini işi başarmaları noktasında motive edebilmek adına sık sık ödüllendirme yoluna gider. Lider sistemini, maksadına ulaşmak için çalışanlarını ödüller vererek daha yüksek bir başarıya ulaşmalarını sağlama üzerine kurgulamaktadır. Bununla beraber çalışanlar, beklenen başarıya ulaşamadıkları hallerde de yaptırım ile karşılaşabilir.

Etkileşimci liderler, işe yönelmiş liderler olduklarından örgüt çalışanlarını işlerini başarmak ve hedeflere ulaşmak için harekete geçirmeye çalışırlar (Özler, 2013, s. 104). Liderlerin etkileşimci liderlik rolüne bürünmeleri çalışanlarını yetkilendirerek destek olunmasını da yanına getirecektir. Lider kuvvetini ve pozisyonunu çalışanlarını ödüllendirmek ve motive etmek için kullanır. Liderler, geçmiş, bugün ve geleceğe dair bağlantıları iyi kurarlar. Etkileşimci, liderliğin üç temel boyutu bulunur. Bunlar; istisnalarla yönetim, koşullu ödül ve ilgisiz liderlik yaklaşımıdır.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetimin temelde iki boyutu vardır. Bunlar; aktif ve pasif boyutlardır. İstisnalarla yönetimde lider süreçlerin ve sorunların

tamamıyla doğrudan ilgilenmez. Bunun yerine, olumsuzlukla karşılaşıldığında müdahale eder.

Koşullu Ödül: Liderler ortak gaye ve bu gayeleri gerçekleştiren çalışanların, karşılığında alacakları ödülü belirtirler. Lider, personele önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığında maddi ve manevi mükâfat sağlar. Ödüllendirme gerçekleştiğinde çalışanlar daha fazla çabalar.

İlgisiz Liderlik Yaklaşımı: Bu liderlik biçiminde lider çalışanlarını kendi başına bırakır. Bu durum genel olarak liyakati olmayan yöneticilerde görülür. Bu liderler sorumluluklarından kaçarak, aynı zamanda karar almaktan da kaçınırlar.

2.1.3.2.3. Öğrenen Liderler: Öğrenen lider yaklaşımı, öğrenen örgütler kavramı çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Liderin kendisini yetiştirmesiyle örgütün gelişimi doğru orantılıdır denilebilir. Öğrenen örgütlerde liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından epeyce farklıdır. Diğer yaklaşımlar lidere çalışanları yetiştirme sorumluluğu yüklemeyiz.

Eğitim yönetiminde başarı ve istendik performans insanlara bağlıdır, bundan dolayı liderin kendini geliştirmesi örgütü ile ilgili kararlarında daha kaliteli bir yola sevk edecektir. Celep'e (2004, s. 114) göre öğrenen bir örgütte ferdî öğrenme desteklenerek örgütsel öğrenme oluşturmak mümkündür. Lider, çalışanların başarısız olmaması ve zorlukları aşabilmesi için daha fazla gayret göstermelidir. Bu yaklaşım lidere sürekli kendisini yetiştirme ve iş görenlerin de öğrenmesi sorumluluğunu yükler. Lider bireysel öğrenme ile Örgütsel öğrenmenin ilk safhasını başlatmış olacaktır aynı zamanda.

2.1.3.2.4. Karizmatik Liderlik: Karizma kelimesi sözlüklerde; etkileyicilik, çekicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellikler biçiminde de tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlerin insanlar üzerindeki etkisi adeta büyüleyicidir. Bu liderlerin özgüvenleri çok yüksektir. Vizyonları bellidir ve diğer insanları etkileme özelliği taşırlar. Örgütsel açıdan karizma kavramı; liderin, iletişim halinde olduğu insanların güvenini, beğenisini ve hayranlığını kazanarak izleyenleri üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizmatik olarak adlandıracağımız liderler, özgüveni ve ikna kabiliyeti yüksek, cesur olma gibi özellikleri taşırlar.

Bu yaklaşımda lidere atfedilen etkiler şunlardır; liderin çalışanlarının kendisi ile çalışmaktan gururlanmalarının sağlaması, örgütün faydasına olacak faydaları şahsi menfaatlerinden üstün tutması, iş görenlerin saygı duymalarını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü bir karakter olduğunu hissettirmesi gibi lidere atfedilen tesirleri içerir. Karizmatik lideri diğerlerinden ayıran özellik sahip oldukları vizyon ve insanları inandığı maksada kanalize edebilme becerisidir. Bu liderler özellikle geçiş dönemlerinde ya da sıkıntılı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 249).

2.1.3.2.5. Süper Liderlik: İş görenlerin tamamının aynı zamanda lider olduğu süper liderlerin yönetiminde, iş görenler bağımsızdır. Kişilerin kendi kendine liderlik etmesi anlayışı vardır. İş görenlerin merkeze alındığı bu yaklaşımda lideri izlemek ya da arkasından gelme anlayışı reddedilmektedir. Süper liderlik kuramında bireyin, kendini geliştirilmesi çok kolaydır. Bu yönüyle süper liderlik kuramı, liderlik türleri içinde farklı bakış açısına sahip bir olgu haline dönüşmüştür (Çelik, 2003, s.86).

2.1.3.2.6. Etik Liderlik: Etik insan davranışlarıyla ilgilenir. Etik, toplumda var olan ahlaki kurallardan farklı ve felsefi özelliktedir. İnsan davranışlarının temelinde yatan sebepleri araştırır (Aydın, 2002, s.5). Etik sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde eski Yunanca bir kelime olan “ethos” sözcüğünden geldiği görülmektedir (Kuçuradi ve Taşdelen, 2011, s.5). Türkçede “ethic” sözcüğüne benzer olarak, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünden türeyen “ahlak” sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2008, s.3).

Çağımızda insanların örgütün en önemli stratejik varlığı haline gelmesi, liderlik yaklaşımlarında evrensel değerlerin öne alınmasını zorunlu yapmaktadır. Çift yönlü iletişimi yerleştirmeyi ve etik düşünce yapısını öneren bu liderlik yaklaşımı Brown, Harrison ve Trevino tarafından literatüre kazandırılmıştır.

Yeni liderlik kuramlarından olan bu yaklaşımda lider öncelikle bazı etik değer ve ilkeleri taşımak zorundadır. Lider davranışının güvenilirlik, dürüstlük, adalet ve tarafsızlık özelliklerini öne çıkararak liderin güvenilir bir rol model olmasını ifade eder. Bu yönü onu özellik kuramıyla örtüşen bir olgu olarak ortaya koymaktadır. Durumsallık kuramıyla örtüşen yanı ise uygun bir örgüt ortamında oluşarak etik davranışların fark edilir şekilde sergilenmesidir (Çelik, 2003, s.227).

2.1.3.2.7. Vizyoner Liderlik: Vizyon, uzun vadede ne olmak yahut nerde olmak istendiğine dair ortaya koyulan niyet beyanıdır. Vizyoner lider, diğer yöneticilerden farklı olarak farklı olayları ve gelişmeleri okuyabilme yetisine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, farklı bir pencereden bakarak gelen risk ve fırsatları görebilen liderdir.

Bir vizyonun örgütsel yaşamda yerleşmesi, emirlerle ya da zorlamayla gerçekleşmez. Vizyon, esasında bir ikna sözleşmesidir; çalışanlar ve örgüt tarafından doğru anlaşılan ve zamanlaması doğru olan, çalışanlarda ve coşku oluşturan bir sözleşmedir. Okulların da bu anlayışla vizyonlarını oluşturmaları birer zorunluluktur. Günümüzde lidere güç veren şey yalnızca makamı ve normal şartlar altında kendisinde bulunması imkânsız üstün kişilik özellikleri değil Vizyoner olması ve bu vizyona ulaşmak için gösterdiği gayrettir. (Balcı, 2006 s. 260).

2.1.3.2.8. Öğretimsel Liderlik: Öğretimsel lider, öğretimin geliştirilmesine odaklanarak sınıfın ve okulun güçlü yönlerini ön plana çıkartan vizyonun geliştirilmesini sağlayan kişidir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi; eğitim-öğretim programlarının hazırlanmasından tutun da uygun öğretim teknikleri ve yöntemlerinin seçiminden, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi eğitimi direkt etkileyen konulardan haberdar olan bilgi ve yeteneğe sahip kişidir (Bayrak, 2002, s.211).

Aslan ve Karip (2014) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını beş boyutta ele almıştır. Bunlar;

1. Pozitif eğitim ortamı geliştirme,
2. Uygulanan iyi örnekleri okuluna getirme, uygulanmasını sağlama,
3. Etkili eğitim plan ve programları oluşturma,
4. Eğitim ortamlarını yönetme,
5. Öğrenme hesap verebilirlik ve değerlendirme

Öğretimsel liderliğin temel unsuru, okulun ve öğretimin güçlü değerlerini öne çıkararak kurum misyonunu geliştirmesidir. Öğretimsel liderlikte okulun tamamen öğretime yönelik ve üretici bir yapı olarak düzenlenmesi hedeflenmekte diğer liderlik anlayışlarından farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretime ait davranışlarına

müdahale etme gücünü vermektedir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi bu anlamda öğretim yöntem ve teknikleri belirlenirken, eğitim-öğretim programları hazırlanırken, eğitim- öğretim hizmetlerinin bütününde ergen ve çocuk psikolojisini dikkate alarak eğitim ve öğretimin içerisinde olduğu her konuda öğretmene liderlik yapan kişidir(Özler, 2013, s.105).

Yeni liderlik kuramları, yönelimleri ve etkilik ölçütleri bakımından karşılaştırıldığında ortaya aşağıdaki tablo çıkmaktadır (Çelik, 2015).

Tablo 2.2. Yeni Liderlik Kuramları, Yönelimleri ve Etkililik Ölçütleri

Liderlik Kuramı	Yönelimi	Etkililik Ölçütü
Moral Liderlik	Moral değerler	Moral değerleri yaşatma ve geliştirme
Kültürel Liderlik	Örgüt kültürü	Güçlü örgüt kültürü oluşturma
Öğrenen Liderlik	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme
Süper Liderlik	Kendini Geliştirme	Kendi kendine liderlik etme
Vizyoner Liderlik	Vizyon	Paylaşılan vizyon oluşturma
Transformasyonel Liderlik	Dönüşüm ve vizyon	Köklü bir dönüşüm oluşturma
Öğretimsel Liderlik	Öğretim	İyi öğretim

Kaynak: Çelik (2015)

2.2. Yenilikçilik (İnovasyon) kavramı

Yenilikçilik neredeyse insanlık tarihi ile yaşıttır. Eğer bir düşünce kişiye yeni geliyorsa, o bir yeniliktir, yani yenilik, değişik, fikirler geliştirerek bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha evvel çözülememiş sıkıntıları çözmek ya da daha evvel karşılanamayan isteklere cevap vermek maksadıyla da geliştirilebilir. Ya da mevcut çözümleri daha kullanışlı hale getirerek işlevselliğini artırmayı da hedefleyebilir.

Son on yılda yenilikçilik ile ilgili algı tamamen değişmiştir. Evvelden sadece şirket politikaları olarak düşünülen yenilikçilik artık kamu kurumlarında da gerekli muameleyi görmektedir. Öyle ki yenilikçi mantalite ve uygulamalarda devletler ne kadar öndeysen dünya devletleri arasında da o kadar ileri noktada olur. Bu husus da devletler, tüm özel ve kamu iştiraklerine destek vermeli ve yenilikçi bir yapı oluşturmalıdır.

Yenilik kavramının değeri her geçen gün artmaktadır. Yenilikçilik ilerlemenin anahtarı olarak görülmektedir. Yenilikçilik olgusuna ya da anlayışına çağımızda yüklenen en önemli mana, bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan fark yaratmanın ön şartı olmasıdır. Son yıllarda yapılan yeniliklerin sayısındaki hızlı artış yapılan yeniliklere verilecek tepkilerin süresini kısaltmıştır. İnsanlar yenilikçiliğin lüzumunu hayatlarında daha fazla hissetmeye başlamıştır. Yenilikçi kişilere bu dönemde çok daha fazla ihtiyaç doğmuştur; bu ihtiyaç, genelde yöneticilere özelde ise eğitim liderlerine ciddi sorumluluklar yüklemiştir. Sürekli haberi yapılan teknolojik yenilikler düşünüldüğünde, bu yeniliklerin eğitsel bağlamda disiplinler arası bütünleştirilmesine, toplumsal manada yeniliklerin yerleşmesine ve yenilikçilik vizyonunun kurumsallaşmasının öncülleri olarak, eğitim liderleri için mesleki yeterlilik-ön koşul olarak görülmektedir.

2.2.1. Yenilikçilik ile İlgili Temel Kavramlar

Yenilikçilik kavramı toplumda çoğunlukla neyi anlatmak istediği tam olarak bilinmemekle beraber, benzer kavramlarla karıştırılmaktadır. Yenilikçilik ile ilgili temel kavramlar; Yaratıcılık, Keşif, Araştırma ve Geliştirme, Buluş (İcat), Teknoloji, Taklit, Patent, Yayılma, Değişim ve Girişimcilik alt başlıkları ile açıklanacaktır.

2.2.1.1. Yaratıcılık

Yeniliğin çıkış noktası olarak yaratıcılık denilebilir. Rouquette (1992)'e göre yaratıcılık; kendini mecburiyet, şahıs, eylem ve çıktının kaynaşmasından meydana gelmektedir. Yaratıcılık, yeni fikirler geliştirmek, olayları ve olguları farklı bir bakış açısından görmek, sorunları özgün yöntemler kullanarak çözme yeteneğidir. Yeni fikirlerin bulunması için lüzumlu olan kabiliyetler ile yine bunları uygulamak için gerekli olan kabiliyetler birbirinden farklıdır. Yaratıcı düşünceler uygulamaya konmadıkça kurum için hiçbir artı değer oluşturmaz ve anlam da ifade etmez. Bundan dolayı, kurumlarda yenilik sürecinin, yaratıcılığı ve yenilikçiliği aynı zamanda kapsamaması gerekmektedir.

Yenilikçilik kelimesi sıklıkla “yaratıcılık” sözcüğü ile birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu iki sözcüğün birbirinden ayrı manada ifade edilmelidir. Yenilikçilik bir süreçken, yaratıcılık ise bu süreci olanaklı kılan yetenek ve yetkinlikler kümesidir. Yaratıcılık, yenilikçilik gerektiren bir faaliyettir; yenilikçilik ise yaratıcılığın somut neticesidir. Avrupa Komisyonunun Ekonomik ve Sosyal Uyum Üzerine yayınladığı 6. İlerleme Raporu (2009)'na göre yaratıcılık yeni ve kullanılabilir bir görüşü ortaya çıkarmak, yenilikçilik ise bu yeni görüşü hayata geçirme anlamında kullanılmaktadır. Rapora göre; yaratıcılık çoğunlukla insanlar arasındaki etkileşimle ortaya çıkar.

Yenilik ve yaratıcılık olgusuna yönelik alan yazın araştırması, şu sonuçların ortaya çıkarmaktadır; her ne kadar bu iki sözcük alan yazın tarafından farklı olarak ele alınsa da, bu olguların birbirlerini tamamlayıcı özelliğini muhakkak vurgulamak gerekiyor.

2.2.1.2. Keşif

Keşif, “ortaya çıkarma, meydana çıkarma” ve “var olduğu bilinmeyen bir şeyin ortaya çıkarılması” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2011). Amerika kıtasının keşfedilmesi örneğinde olduğu gibi; keşif esasen var olan bir şeyin bulunması manasına gelmektedir. Keşifte, icat ve buluştan farklı olarak yeni bir şey ortaya çıkarılmaz, yalnızca bulunur. Keşifte yaratıcılık sonuçtan fazla süreçle ilgilenir. Yeraltındaki cevherlerin ortaya çıkarılması ya da yeni keşfedilen gezegenler için de hâl aynıdır, yapılan tetkik esasında bir keşiftir.

2.2.1.3. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma, meçhulü bilmek ve öğrenmek için yapılan teknolojik ve bilimsel çalışmadır. Geliştirme, elde bulunan birikim ya da teknik bilgiyi yeni düzenlemeler ile daha ileri aşamalara yönlendirme çalışmasıdır. Ar-Ge ve yenilikçilik sürecinde, fikir evresinin en önemli aşama olduğu ve pek çok yenilik düşüncesini ve potansiyelini tetiklediği vurgulanmaktadır (Bledow vd., 2009).

Resmi gazetedeki tanımlamada AR-GE, insan, kültür ve toplumun birikimlerinden oluşmakta olan bilgi dağarcığının artırılması ve yazılımlar dâhil yeni sistem, süreç ve uygulamalar tasarlamak için dizgesel temelde gerçekleştirilen yaratıcı çalışmalar demektir.

2.2.1.4. Buluş (icat)

İcat, ileri teknik bilginin ortaya çıkarılmasıdır (Betz, 2010: 282). İcat, “yeni bir şey yaratma, bulma veya buluş”, buluş ise “ilk defa yeni bir şey yaratma, icat” manasına gelmektedir (TDK, s. 324). Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında icat ve buluşun aynı manaya geldiği, birbirlerinin yerine kullanıldığı söylenebilir. İcat ve inovasyon (yenilikçilik) yakın anlamları olan kelimeler olsa da, inovasyon (yenilikçilik) yerine icat sözcüğü kullanılamaz. İnovasyon (yenilikçilik) kelimesi icat kelimesinden çok daha geniş manadadır. İcat olsa olsa İnovasyonun (yenilikçilik) bir adımı olabilir. Yenilikçilik birçok adımdan meydana gelen bir süreçtir. Yani, icat eğer kıvılcım ise, yenilikçilik közdür.

2.2.1.5. Teknoloji

Yıldırım (2015: 4), bilginin kolay ve kolaylıkla somutlaştırılmasına teknoloji demektedir. Yenilikçilikle ilgili olan bir diğer kavramımız da teknoloji. Teknoloji OECD ye göre, ürün ve hizmetlerin üretimine, iyileştirilmesine yahut kullanımına direk uygulanabilen ampirik bilgileri içerir. Teknolojik yenilikler hizmetin büyük oranda değişmesi ya da tümünden yeni bir hizmetin sunulmasını ifade eder. Teknoloji insanın olduğu her yerde bir biçimde bulunur.

2.2.1.6. Girişimcilik

Girişimcilik, planlı bir biçimde olası riskleri hesap ederek, sabır, cesaret, kararlılık ve inançla yenilik oluşturmaadır. Girişimci, risk alan, iyi eğitimli mesleki olarak iş tatmininin önemseyen, işinin ehli, araştırma ve geliştirmeyi önemseyen kişidir (Uzun, 2014: 184).

Girişimcilerin en önemli özelliği vizyon sahibi olmaları, inisiyatif alma başarıları, cesaretli, sorumluluk sahibi olmalarıdır. Girişimciler, yenilikçilik sürecinde muhakkak etkin rol alırlar. Girişimciler, yenilikçi düşünceyi pratiğe döken kişilerdir. Cumhuriyetin kuruluş yıllarında olduğu gibi devlet erkinin bizzat girişimci rol alması zorunluluğu ortaya çıkabilir.

Yenilikçilik ve girişimcilik kavramları bir çok araştırma ya da makalede bir arada kullanılmaktadır. Zaman zaman bu iki kavramı birbirinin yerine de kullanıldığı olabilmektedir. Yenilikçilik ve girişimcilik birbiri ile çok yakın ilişkili kavramlar olmak da, manaları farklıdır. Girişimci yenilikler uğrunda koşan ve aynı zamanda yenilik yapan kişidir. Girişimciler, etrafındaki fikir nüvelerini gören ve değerlendiren insanlardır. Yenilik; girişimcilerin mükâfatı sayılacak önemli bir güçtür

Sıradanlığın ve kalıpların dışına çıkmadan, yenilikçi olmadan başarılı olabilmek pek mümkün değildir. Girişimciler, hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını sistemli bir biçimde kullanmaktadırlar. Bu kombinasyon başarının da anahtarıdır. Girişimciler, başkalarının sorun olarak gördüklerini imkâna dönüştürebilme yeteneğine sahiptirler.

2.2.1.7. Patent

Patent, bir icadı yapan kişinin ortaya koyduğu fikrini bir süreliğine çoğaltma, satış ticaret yapma hakkıdır (Bilgici, 2014: 83). Patent, üçüncü kişiler tarafından sınırlı bir yer ve zamanda fikir, ürün ya da hizmetin izin alınmadan çoğaltılması yahut kullanılması önlemek maksadıyla fikir sahibine tanınan tekel haklarıdır. Bu hakları kanıtlayan belgeye de patent belgesi denilmektedir.

Düşünce aşamasından patent alımına kadar yaşanan süreç şu şekilde basamaklandırılabilir;

1. Aşama: Yeni ham düşünce

2. Aşama: Arge çalışması
3. Aşama: Somut halde ortaya koyulan yenilik
4. Aşama: Patent alma süreci

2.2.1.8. Yayılma

Yayılma; yeniliğin, ilk defa uygulandığı durumuyla, çeşitli bölgelere, sektörler, kurumlara ve en nihayetinde talebeye ulaşma şeklidir. Yayılma olmadan yeniliğin bireysel, kurumsal ve toplumsal bir etkisi olamaz. Yayılma aynı zamanda fikrin başarısına da en tabii ispattır. Yayılmanın öznesi fikir sahibi olamaz, fikrin sahibi bunu arzu etse de dar bir alanda duyurabilir. Ancak yenilikçi fikrin orijinal ve tabuları yıkan yönü mevcutsa bu güçlülüğü oranında yayılma olacaktır.

2.2.1.9. Değişim

Yenilikçilik, hizmette ve süreçte yenilenmeyi ve değişimi ifade eder.

Son yıllarda yoğun ve fazlasıyla dinamik bir hale gelen insan yaşamında değişim, kişisel ve örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgütler için değişime ayak uydurabilmek ancak değişimi yönlendirmek, risk alabilmek ancak yenilikçilik ile mümkün olmaktadır.

Yenilikçilik bir değişim sürecidir, fakat her değişim de yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkı sağlıyorsa, yenilik sayılabilmektedir. Dolayısıyla yenilik, değişime göre daha dar kapsamlı bir kavram olmaktadır (Budak, 1998, s.20).

Yenilik ve yaratıcılıkta esas aşama, değişimin anlamını doğru algılayabilmektir. Dünyadaki değişimin hızı ve devamlılığı çalışanları ve örgütleri önünü göremediği bir belirsizlik psikolojisine sürüklemektedir. Bu bağlamda değişim, geline bir aşamayı bulunduğu düzeyden daha ileri bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Örgütler de günümüzün en önemli tehditlerinden biri olan değişimi fırsata çevirmelidir.

2.2.1.10. Taklit

Farklı olmak ve fark oluşturmak hayatta başarılı sayılmak için bir mecburiyet haline gelmektedir. Farklılaşmanın faydaları birçok kimse tarafından ifade edilmekle birlikte, fiiliyatta genellikle değişik olanı yapmak yerine başarılı olan taklit edilmektedir. Oysaki başkalarının yaptığı taklit etmeden evvel ürettiğimiz hizmet ya da düşüncenin teveccüh görmesi gerektiğine evvelce bizim inanmamız gerekmektedir. Ekseriyet yeni bir fikir üretmek yerine muvaffak bir uygulamayı taklidi yeğlemektedir. Eğitim liderlerine muvaffak olmuş bir uygulamayı taklit etmek garantili bir yol gibi gözükmektedir. Başarılı uygulamaları taklit etmek başlangıç aşamasındaki bir girişimci lider için kaçınılmazdır ve hedefe ulaştırmaktadır.

2.2.2. Yeniliğin Kaynakları

Yenilik fikri, örgütlerde kendiliğinden oluşmaz. Bu fikri oluşturan kurum içinde ve kurum dışında çeşitli kaynaklar vardır. Bu nedenle yenilik fikrinin kaynakları incelendiğinde kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınabilir.

Şekil 2.2. Yenilikçilik Kaynakları (Drucker,1994)



Örgütlerde yeniliğin yapılmasına dış ve iç kaynaklar sebep olabilir (Acaray, 2007). Drucker'a (2004) göre yenilik kaynaklarından ilk dördü işletmenin kendi içinde veya kendi pazarında bulunmaktadır. Geriye kalan üç yenilik kaynağı ise, işletmenin kendi bünyesinin dışında yer almaktadır. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanmaktadır:

2.2.2.1. İçsel Kaynaklar

2.2.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler: kişi ve örgüt yaşamının rutin koşulları hesapta olmayan bir değişime uğradığında doğal olarak kurumsal olarak değişim zorunluluğu ortaya çıkar. Aniden ortaya çıkan bu durum beraberinde çeşitli belirsizlikleri de getirecektir. Ani bir şekilde farklılık gösterebilir. Böyle durumlarda çalışanların yaratıcı düşünme özelliği devreye girecektir. Bu zorunluluk kişilerin yeni koşullara uyum sağlayacak yenilikçi fikirler ortaya atmasını sağlayabilir. Bundan dolayı beklenmedik değişimler yenilik için bir kaynaktır.

2.2.2.1.2. Uygunsuzluklar (Uyumsuzluklar): Ailelerin istekleri ile sınav / istihdam gerçekliği arasındaki bağdaşmazlık yani sonuç ve beklentiler arasındaki uygunsuzluklar yenilik için kaynak teşkil edebilir.

2.2.2.1.3. Süreç İhtiyaçları: iletişim, süreç ihtiyaçları için uygun bir örnektir. Yeniliğin oluşum aşamasında yapılan tanıtımlar ve uygulama stratejileri yenilik için kaynaklık edebilir.

2.2.2.1.4. Endüstri ve Pazar Değişimleri: Hızlı değişim veya büyüme dönemlerindeki düşünsel değişimler yenilikçilik adına büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyen girişimci ruhlu liderler bu durumu fırsata dönüştürürler, daha evvel eğitim sektörü içerisinde fark edilmeyen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek geliştirebilirler.

2.2.2.2. Dışsal Kaynaklar

2.2.2.2.1 Demografik Değişimler: Beyin göçü olarak adlandırılan genç dimağların farklı mekânlara göçmeleri, yeniliğin nerede çıkacağını etkilemektedir.

2.2.2.2.2 Algısal Değişmeler: Birey parçası olduğu cemiyetin toplumsal normlarından; yani inançlarından, değer yargılarından ve yaklaşımlarından etkilenerak algı geliştirir. Değişen bu algılar ile beraber ortaya yenilik kaynakları çıkar.

2.2.2.2.3 Yeni Bilgiler: Yeniliğin en temel kaynağı muhakkak yeni fikirler ve yeni bilgilerdir. Bilgi beraberinde tabii olarak yeniliği getirecektir. En kıymetlimiz bilgidir.

2.3. Yenilik Türleri

Yeniliği paydaşlar üzerinde oluşan algıya, ortaya çıkış şekline ve etkisine göre çeşitlendirebiliriz.

2.3.1. Değişimin Algılanma Düzeyine Göre Yenilik

2.3.1.1. Radikal Yenilik

İnovasyon, radikal fikirler neticesinde daha evvel denenmemiş ürün, hizmet ya da usullerin geliştirildiği büyük çıkışlarla gerçekleşiyorsa “radikal inovasyon” olarak adlandırılır (Elçi, 2010, s.63). Radikal yenilikler genellikle amatör ruhla oluşan, yeni iş yapma usulleri ortaya koyan yeniliklerdir. Kurumlar adına bu yenilik şekli yüksek oranda risk ihtiva eder, bu tür bir yenilik yapılırken çok özenli olmak gerekmektedir. Ayrıca belirlenmiş kalıplar içinde olan çalışanların da inanç ve düzeninde değişime sebep olmaktadır (İraz, 2016, s. 114-132). Radikal yeniliklerde riskler söz konusu olmaktadır. Özellikle yeni metot bilgileri ve problemleri çözebilmek için yeni maharetler gerekli olmaktadır (Uzkurt, 2008, s.34).

2.3.1.2. Kademeli Yenilik

Hali hazırda sunulan hizmetler üzerinde yapılan yeni değişiklikler, eklemeler ve çıkarmalar aracılığıyla meydana gelen yenilikler kademeli yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Kademeli yeniliklere yapılan yatırımlar daha az risk içermekte ve hızlı netice vermektedir (Luecke ve Parlak, 2008 s. 9-15). Kademeli yenilikler ekseriyetle radikal yeniliklerle gelişen hizmetler üzerinde peyderpey ihtiyaçlar doğrultusunda küçük iyileştirmelerle gerçekleşir. Bu manada radikal yeniliklerin tamamlayıcısı ve devamı olarak da düşünülebilir. Eğitim alanında öğrenci kazanımlarının zaman içerisinde ihtiyaçlara paralel olarak yenilenmesi kademeli yeniliklerdendir. Tablo 2.3.’te verildiği üzere kademeli ve radikal yenilikler arasında önemli farklılıklar görülmektedir.

Tablo 2.3. Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması

Kademeli Yenilikler	Radikal Yenilikler
Yürüyen bir kurumdaki iyileştirmelerdir.	Amatör ruhla yapılmış, temel dinamikleri sarsacak düzeyde farklılık arz eder.
Sektörde kurumun rekabet konumunu himaye eder.	Yeni bir sektör ortaya çıkar ya da mevcut sektörden uzaklaşarak yeni bir sektöre dâhil olurlar.
Algılarda sıra dışı sayılmayacak kadar olağandır.	Sıra dışılık olağandır.
Umumiyetle yenilik fikri kurum içerisinden çıkar.	Yenilik fikri umumiyetle kurum dışından gelir.
Devamlılığı olan istikrarlı iyileştirmeleridir.	Temel süreç buluşlarıdır.

Kaynak: Noori (1990)

2.3.1.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

Teknolojik yenilikler, bilimsel bir gelişmeye yahut var olan teknoloji kullanımına bağlı olarak meydana getirilen yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler ise teknolojinin pek kullanılmadığı, ürün ve hizmetlerin sunumunda, çalışanların yönetim ve çalışmalarıyla ortaya çıkan yeniliklerdir. Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler ortaya çıkma sürecinde, çoğunlukla birbirine ihtiyaç duyar. Teknik yenilikler, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde kullanılan teknik hususiyetleri ağır basan yenilikleri tasvir ederken; genellikle yönetim süreçleri ve örgütlenme şekilleriyle ilgili geliştirilen yeni yöntemler ise yönetsel yenilikler olarak adlandırılmaktadır (Kimberly ve Evanisko, 1981; Akt. : Uzku, 2012, s. 21).

2.3.1.4. Toplumsal Yenilik

Toplumsal yenilik, toplumun belirli bir kesimini yahut çoğunluğunu ilgilendiren etkinliklerin geliştirilerek kamu yararına yönelik olarak yürütülmesini ifade eder. Bu

tür etkinliklerin geliştirilmesi kimi zaman tümüyle farklı bir şeyin ortaya çıkarılması şeklinde olabileceği gibi kimi zaman da mevcut etkinliklerde yapılacak farklılık ve değişimlerle de mümkün olabilecektir (Uzkurt, 2008, s. 42).

Toplumsal yeniliğin tarafları açısından önem atfedilen birinci husus, yeniliğin nerede ya da nasıl ortaya konduğundan çok, hangi sosyal sıkıntının çözümüne yönelik olarak yahut toplumun hangi kesimi için üretildiğidir. Toplumun yaşamını kolaylaştıran ürün ve hizmetlerin tamamı toplumsal yenilik olarak kabul edilebilir. Toplumsal yenilikler, diğer yenilik türlerini kapsayan bir yenilik türüdür. Toplumsal yenilik bir yandan mevcut ürün, hizmet ve aşamalarda değişim ve iyileştirmeler olarak yapılırken öbür yandan da tümünden yeni bir ürün, hizmet ve aşama yeniliği olarak yapılabilir (Uzkurt, 2008 s. 44). Sosyal yeniliklerle istihdam artışı, bölgesel gelişmişlik, yerel yönetim hizmetleri, çevre, sağlık, eğitim, kamu hizmetleri gibi alanlarda müspet gelişim beklenmektedir. Bu alanların kapsamı devletin vazifesi gibi gözüke de toplumsal yenilikler yalnızca devlet tarafından yapılan yeniliklerle sınırlı değildir. Kamu idaresi önderlik edebileceği gibi, ondan bağımsız kuruluşlar olan sivil toplum örgütleri ticari kuruluşlarca da yapılan toplumun yaşam standardını ve zenginliğini artıracak yeniliklerin tümü toplumsal yenilik kapsamındadır (Novogratz, 2013 s. 20).

2.3.2. Değişimin Konusuna Göre Yenilik

Yenilikler Değişimin konusuna göre, hizmet ve süreç yeniliği olmak üzere iki kısımda incelenir.

2.3.2.1. Hizmet Yeniliği

Hizmet yaklaşımındaki ve hizmetin sunum şeklindeki yenilikler, hizmet inovasyonunu (yeniliğini) ortaya çıkarır.

Hizmet sektörü içerisinde yenilik, oldukça önemlidir. Bir eğitim kurumunun öğrencilerine sınıfları dolaşan bir nöbetçi öğrenci vasıtasıyla anlık yapılan önemli bir duyuruyu kurumun resmi web adresinden yayınlayarak sürekli erişime açık tutması bir hizmet inovasyonudur. Böylelikle, öğrencilerin işini kolaylaştırmış, bilgiye erişimi anlık bir dalgınlıkla duymamanın vereceği kayıptan kurtarmış oluruz. Bu ve benzeri hizmet yenilikleri sayesinde o kurum öğrenci ve veliler tarafından tercih sebebi olur.

Günümüzde öğrenci - veli talep ve ihtiyaçlarını ölçmek ve kurumun eğitim politikasına buna göre yön vermek çok önemli hale gelmiştir.

2.3.2.2. Süreç Yeniliği

Eğitim alanında, iletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak e- eğitimin gelişim göstermesi bu sayede yer ve zamandan bağımsız bir öğretim şekli birçok alanda süreç yeniliği meydana getirmiştir (Elçi, 2010 s. 45).

Süreç yeniliği temel olarak eğitim örgütünün değer oluşturma yetisinin geliştirilmesi ile alakalıdır. Süreç yeniliği bir hizmetin sunulmasının yeni ya da daha gelişmiş yolunu ifade eder.

2.4. Yenilik Süreci

Yenilikçilik zamana yayılmış, aşamalı olarak gerçekleşen ve devamlılığı olan bir süreçtir. Her aşamasında örgüt çalışanlarının ya da paydaşların düşünsel manada katkısı ile zenginleşir. Tüm aşamalarında alınan dönütlere bakılarak genişleyecektir yenilik hareketi.

Yenilik sürecini şöyle ifade edebiliriz:



2.4.1. İhtiyacın Belirlenmesi

Eğitim kurumlarında yenilik diğer süreçlerdekine benzer olarak ihtiyaçtan doğar. Bu durum genellikle toplumun beklentilerindeki zamana bağlı değişiklikler, öğrencilerin zamanla değişen ihtiyaçlarına cevap verememe, bilimsel yeniliklere ayak uyduramama, devlet erkinin istek ve dayatmaları yenilik yapmayı kurumsal bir ihtiyaç haline getirir.

İhtiyaç belirleme yenilik sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu basamakta kurumun açıkları belirlenir ve sorunlar kavranır. Öğrenci ve veliler okulun sunduğu hizmetleri

beğenmeyebilir yahut eksik bulabilirler. Bu aşamada Öğrenci ve velilerin ihtiyaç ve talepleri tanımlanarak araştırılmalıdır.

2.4.2. Fikir Oluşturma

Yenilik sürecinin ikinci basamağı fikir oluşturmadır. Oluşturulan fikir ya da fikirler ileri aşamalarda projenin omurgası olacaktır. Yenilik projeleri büyük oranda belirsizlik içerir.

Fikir oluşturma aşamasında fikrini beyan eden çalışanların görüş ve önerilerini açık bir şekilde ifade etmeleri gereklidir. İleri aşamalarda bu fikirlere ihtiyaç duyulacaktır. Bu sebeple kurumda mümkün mertebe fikirlerin özgür bir biçimde ifade edilmesine, iletişimin açık ve sürekli olması önemlidir. Drucker (2004, s. 72) “The Daily Drucker” adlı kitabında bu aşama ile ilgili “Yenilikçi düşünceler kurbağa yumurtaları gibidir: binlerce yavru yumurtadan çıkar ancak yalnızca bir ya da iki tanesi hayatta kalır.” demiştir.

2.4.3. Yeniliğin Geliştirilmesi

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında somutlaştırılan fikirler eğitim kurumu yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve veli ekseninde oluşan dönütlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Dönütlere ek olarak yöntem çerçevesi, bölgesel ve mevzuata bağlı çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu basamak eğitim kurumunda oluşturulan yenilik algı düzeyine ve eğitimcilerin yenilik araçlarını kullanabilme becerisi bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Yeniliğin bu aşamasında soyut haldeki fikir somut hale dönüştürülür.

Yeniliğin geliştirilmesi aşaması belli kurullarla sınırlı kalmamalı kurumun tüm kurul ya da birimleri bu süreçte yer almalıdır.

2.4.4. Yeniliğin Uygulanması

Uygulama aşaması ile beraber yenilik süreci tamamlanır. Bu süreçte soyut düşünceden çok bizzat deneyimlerden istifade edilir. Yenilik uygulayıcıları bir şeyleri zihinlerinde hayal etmekten çok onların gerçekte uygulanabilirliğine güvenirler; bu da onlara yaparak tecrübe etme fırsatı verir. Bu aşamada ise gidişata göre değişen hızlı uyarlamalar yapılır. Uygulama aşamasında ilk tecrübe önemlidir. Gözden kaçan kusur ve eksikliklerin tespitini yapmak için ciddi bir fırsattır. Bu fırsat iyi değerlendirildiği takdirde kurumda yapılacak olan bu iyileştirme faaliyetleri ile kurumun ileride sıkıntıya girmesi engellenecektir.

Bu aşamada sorgulanması gereken soru öğretmenlerin ve hizmeti bizzat alanların yani öğrencilerin yeni fikrin bu somut hali ile ilgili ne düşündükleridir.

Bu aşamada somutlaşan düşüncelerden yola çıkılarak ortaya konan sistematik gerçekleştirmektedir. Yeniliklerin örgüt kültürü içine artık aşamalı bir biçimde nüfuz ettiği aşamadır. Kurum içerisinde yeniliğe karşı bir direnç oluşması kuvvetle muhtemeldir. Yenilik çalışmalarını yürütenler engellenmelerle karşılaşabilirler. Kurum çalışanlarının yapılmaya çalışılan bu yeniliği sahiplenmesi uygulama aşamasında başarı için elzemdir.

2.4.5. Yeniliğin Ölçülmesi

Yeniliğin başarısının ölçülmesinde esas ölçü kuruda oluşturduğu değer olmalıdır. Yenilik denildiğinde insanların aklında uyanan ilk düşünce yeni bir değer oluşturulmuş mu? Ve bir memnuniyet var mı? Sorularıdır. Yeniliğin ölçülmesi ayrıca kalitenin de ölçümüdür.

Eğitim kurumlarındaki pek çok yenilik “yeni bilgi, beceri ve yöntem” oluşturulmasından kaynaklanır. Eğitim kurumlarında yapılan yeniliğin niteliğinin ve niceliğinin ölçülmesi kolay değildir. Eğitim kurumlarında uygulanan her bir yenilik uygulayıcılar arasında inanma, içselleştirme ve sahiplenme seviyesindeki farklılıklar; eşgüdümlü çalışma iç ve dış imkânların tamamı ve en önemlisi uygulamanın cevabını verecek öğrencilerin bunu en iyi ihtimalle birkaç yıl sonra davranışa dönüştüreceği gerçeğidir.

2.5. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Yenilikçi örgüt kültürünü belirleyen önemli etkenlerin başında örgütsel açıklık gelir. Örgütsel açıklık, örgüt üyelerinin yenilikleri benimseme konusunda gösterecekleri isteklilik durumlarıdır.

Yeniliklerin gerçekleşmesi çeşitli koşulların bir arada bulunmasına bağlıdır. Yenilikçilik, içerisinde oluşacağı bir kurum kültürüne ihtiyaç duyar. Bu kültürde, kurumu yeni fikirlere yeni süreçlere götürecek tecrübeli uzmanlara ihtiyaç duyar. Kültür örgütlerde genel kabul gören ortak değerler, kurallar, inançlar gibi öğelerden oluşmaktadır ve yenilikçi örgüt kültürü de bu öğelerin tümünde değişimi gerekli kılar (Kurt, 2010, 89).

Kültürün en yaygın tanımı “kültür; grup (toplum, örgüt, takım) tarafından sorunları çözme yöntemi olarak kabullenilen düzenleme ve davranış kalıplarıdır” biçiminde olandır.

Yenilikçilik, örgüt kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere açık olma kavrayışıdır. Yenilikçilik yeterli ve uygun kaynaklar ile ve diğer kurumsal özelliklerle desteklendiğinde, daha büyük bir yenilik yapma yeteneğinin oluşmasına imkan sunar (Montes vd., 2007 s. 104). Kasemo, B., ve Törnqvist, E. (1978, s. 71) Yenilikçi kültürün dört ögesi olduğunu öne sürmüştür. Bunlar: 1) İnsanların birbirine aktardığı bilgi. 2) Gerçek ya da mekanik hafızalarda toplanan bilgi 3) Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalarda bir yetkinlik ve 4) Bu üç faaliyetten yeni bir şey çıkaran mucitlik.

Benzer biçimde Andersson da (1958, s. 72) bir takım etkenlerin yenilikçi kültürler oluşturmak üzere “dinamik bir görevdeşlik” süreci içinde bir araya geldiklerine inanmaktadır. Bu faktörler: 1) Ilımlı bir düzenlemeye tabi, sağlam bir mâliye sistemi. 2) Özgün temel bilgi ve yetkinlik. 3) Duyulan ihtiyaçlarla var olan imkânlar arasındaki oransızlık. 4) Kültürel bakımdan farklılık gösteren bir topluluk. 5) İyi iletişim olarak sıralanabilir.

Yenilikçi bir kültür oluşturmak ve bu kültürün başarısını kalıcı kılmak için kurum liderlerinin yerine getirmesi gereken iki görevi vardır. Liderlerin ilk olarak, kurum çevresinde yaşananlara ve çevredeki insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimlere çok

duyarlı olmaları gerekir. Bu duyarlılık onlara yapılacak görevi yerine getirmede önemli bir perspektif kazandıracaktır. İkinci olarak kurum liderleri belirsizliklere karşı ilgili ve bu hususta yetkin olmalıdır. Yenilikçilik hareketleri genel olarak belirsizliklerden doğar. Belirsizlikler karşısında hareketsiz kalan örgütler kendini tekrar etmekten kurtulamazlar.

2.5.1. Yenilikçi Örgütler

Örgüt; “Pratik bir amacı veya işi, gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat veya organizasyonlardır” (TDK, 2010). Örgütler, insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir kurum içerisinde buluşan insanlar, evvelce içerisinde bulundukları büyük toplumun ve sosyal kültürün, bu toplum ve kültür içerisinde bulunan diğer alt grup ve kültürlerin üyesidirler (Şişman, 2007). Örgütlerin doğmasını zorunlu hale getiren temel etken, insanların yalnız gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri meseleleri giderebilme ihtiyaçlarıdır. Bundan dolayıdır ki örgütler, toplum hayatının işleyişini belirleyen temel aygıtlardır (Kurt, 2010).

Örgüt kültürü; üyeleri tarafından paylaşılan ve onların iş yapma biçimini etkileyen inanışlar, değerler ve davranış prensipleridir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin durumlar karşısında ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını şekillendirmekte ve etkilemektedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerine çeşitli şekillerde aktarılır. Bu aktarım, hikâyeler-efsaneler, törenler, semboller, dil ve fiziksel çevrenin kullanılması ile gerçekleşir (Tunç, 2007). Örgüt kültürüyle ilgili literatürde genellikle örgüt kültürünün olumlu yönden, örgüt içi uyum, güdüleme, verimli çalışma, etkililik, başarımlar, denetim, eş güdüm, sosyalleşme ve iletişimin sorun çözme araçları olarak görüldüğü söylenebilir (Şişman, 2007).

Yenilikçilik, çağımızda uzun vadede üretkenlik, kalitenin ve esnekliğin ön şartı olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir örgüt başarısının altyapısını oluşturmaktadır. 1950’ler ve 1960’lardaki “üretkenlik”, 1970’ler ve 1980’lerdeki “nitelik” ve 1980’ler ve 1990’lardaki “esneklik” kavramlarından sonra günümüzde küresel çekişmenin odak noktasına “yenilik” kavramı oturmuştur (Janszen, 2007 s. 164). Örgütlerin çevredeki yeniliklere uyum sağlamaları ve yenilikçi bir anlayışla kendilerini dinç tutabilmeleri, ancak kurumlarının yapısını yenilik temelli olarak düzenlemelerine ve

yeni hizmet anlayışlarını yerleştirebilmeleriyle olanaklıdır. Bununla beraber örgütler, içerisinde oldukları çevrenin özellikleri ile sahip oldukları örgütsel ve yönetsel koşullar çerçevesinde müşteri talepleri ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yeni yöntemler bulmalıdır. Böylelikle kurum içerisinde yenilikçi bir atmosfer kurmanın ilk adımları atılacak ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesine imkan verecek çalışma imkanlarının zemini hazırlanabilecektir (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007, s. 164).

Yenilikçi örgütlerin kültürel biçimini belirleyen tüm değerler, yeniliklerin gelişimi için aynı öneme sahip değildir. Kimi yazarlar baskın kültürlerin örgütsel yenilikçiliğin gelişmesinde etken olduğunu kabul ederken kimileri ise bu düşüncüyü kabul etmezler. Baskın kültüre sahip örgütler bilindik durumlara hızlı cevaplar vermeye izin verirken, kimi zaman zayıf kültürler bilindik olmayan durum ve değişimlere cevap vermeye daha yatkındırlar. Baskın kültürler, örgütsel ideolojinin güçlü varlığının mesuliyetinden dolayı, bilindik olmayan durumlara hızlı cevap vermeyi engelleyebilir. Örgüt içerisindeki paylaşılan değerlerin ne olduğu ve bu değerlerin güçlük düzeyinin bilinmesi, yenilik ve örgütsel kültür arasındaki münasebeti anlamak için önemlidir (Tekcangil, 2009, s. 76).

Örgütsel yenilikçilik dışarıdan getirilen yeniliklerin örgüt içerisine taşınmasını içerse de, örgüt içerisine getirilen yeniliğin örgüte sağlayacağı katkının belirli bir süre sonra azalacaktır. Bununla beraber dışarıdan getirilen yeniliklerin örgüt içerisinde kültür olarak kalacağı da şüphelidir. Uzun vadeli örgütsel kültür ve verimlilik bağlamında değerlendirildiğinde, bu durumun örgütün amaçladığı yarara ulaşmasını zorlaştıracığı ve kaynak kullanım etkinliğini sınırlayacaktır. Bu bağlamda, dışarıdan getirilen yenilik ve bununla elde edilmesi amaçlanan yetkinlik ve marifetlerin örgüt içerisinde oluşturulmasını sağlamak üzere yenilikçiliğin de örgüt kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir (Tunç, 2007, s. 213).

2.5.2. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri

Yenilikçi bir örgüt kültürünün en önemli nüvesi; yeniliklere açık bir örgütlenme yapısı, paydaşların tamamına tanınan eğitim ve kendini geliştirme fırsatları, yenilik sembolleri, yenilikçi davranışları ödüllendiren eylemler ve kurumsallaşmış bir yenilik yönetim ve kontrol sisteminden oluşur (Gümüşlüoğlu, 2009). Kurumların yenilikçi yönlerinin geliştirilmesinde örgüt yapısı ve süreç çok önemlidir. Kurumun yenilikçi

bir duruma kavuşabilmesi için örgütsel yapıda ve personel politikalarında bazı değişimler yapması elzemdir. Bu değişimleri yaparken de dış çevrenin ve iç çevrenin getirdiği olumlu ve olumsuz etkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Başarılı yenilikçi kurumların kullandığı örgütsel yapılar, karmaşaya, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır (Durna, 2002, 167). Yenilikçi bir örgüt kültürü, değişimlere hazırlıklı olduğundan, değişimlere hızlı cevap vererek rakiplerine göre kuruma üstünlük kazandırır (Kurt, 2010, 88).

Bumside da (1990; Akt. Pervaiz, 1998) örgütsel yapının yenilikçiliğin temel belirleyicilerinden biri olduğunu bildirmektedir. Yenilik katılımcı yapıların ve kültürlerin kullanılması ile artırılır (yüksek performans – yüksek bağlılık). Yenilik umumiyetle örgütlerde mekanik yapılardan çok doğal yapılar tarafından geliştirilir. Yeniliğe destek olan ve engeller çıkaran örgütsel yapıların özellikleri Tablo 2.4'te yer almaktadır (Pervaiz, 1998).

Tablo 2.4. Yeniliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar

Doğal yapılar yeniliği destekler	Mekanik yapılar yeniliği engeller
Kurallarda özgürlük	Katı kurallar
Katılımcılık	Katı bölümler arası ayırım ve fonksiyonel uzmanlaşma
Birçok düşüncenin ifade edildiği ve bir yapı	Bürokrasi
Yüz yüze iletişim	Yazılı iletişim
İç disiplinin sağlandığı takımlar, bölüm engellerini kırma	Resmi raporlama
Yaratıcı ve olumlu etkileşim ve hedeflere yoğunlaşma	Uzun karar zincirleri ve yavaş karar verme
Dışarıya dönük olma, yeni fikirleri üstlenmede isteklilik	Kısıtlı bireysel hareket özgürlüğü
Yeni ihtiyaçlara yönelik esneklik	Çok kural ve prosedür
Hiyerarşinin olmadığı bir yapılanma	Hiyerarşi
Yukarıya ve aşağı kademelere eşit bilgi akışı	Yukarı bilgi akışı, alt kademelere direktif akışı

Kaynak: Pervaiz (1998)

Kurumların yenilik yapma yetenekleri örgüt kültürlerinin yenilikçilik anlayışının yerleşmiş olmasına bağlıdır. Devamlılığı olan yenilikleri örgüt kültürü belirler. Yenilikçiliğin öğretilmesi, paydaşların yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesi ve örgütün öğrenmeyi sürdürür nitelikte olması, kurumda yenilikçiliğin sürekliliğini sağlamaktadır. Sonuçta yenilikçilikte devamlılık kazanılacaktır. Barker (2001, 83) yenilikçi örgütlerin kültürel özelliklerini şu şekilde sırlamaktadır:

1. Yenilik hamlesinin yukarıdan başlaması,
2. Farklı disiplinlerde eğitimi alan kişilerin etkileşiminin sağlanması,
3. Hizmeti alanın, kurumda ilginin merkezinde olması,
4. Çalışanların kuruma ve hedeflerine samimiyetle bağlı olmaları.
5. Kurumda fikirlerini ifade etme özgürlüğünün güvence altına alınması.
6. Kurumdaki tüm bölümlerin yenilikçilikte nefer olabileceği duygusunun hissettirilmesi,
7. Kurumda çalışanların harmanlanması,
8. Hata yapmanın olağan olduğu düşüncesinin işlenmesi,
9. Hizmeti alanların taleplerinin önemsenmesi, yapılan yeniliğe verdiği tepkinin bilinmesi,
10. Meydan okuma,
11. Şu şekilde olursa ne olur sorusunun yoğun bir şekilde sorulması,
12. Örneklem ve denemenin yeniliğin önemli süreçlerinden olması,
13. Ödüllendirme sistemlerinin olması, personelde motivasyonun sağlanması,
14. Yapılan çalışmalarda zamanlamanın tam sağlanması,
15. Fonksiyonlar arası işbirliğinin önem kazanması
16. Kuralların kaldırılması ve engellerin yıkılması
17. Kurumların çevredeki en başarılı uygulamalarla kendi hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları,
18. Yatay iletişimin yerleştirilmesi,
19. Ferdî niteliklere önem atfedilmesi.

Yenilik yönelimi olan kurumların mimarisini; yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyici tasarımlar oluşturmalarıdır. Bu tür tasarımlar oluşturma yolu ise katılık, aşırı kuralcılık, dinginlik, uyusukluk ve yenilik yokluğunu ifade eden davranışlarından kaçmaktan geçer. Bu sebeple yenilikçi olabilmek; kurum yönetiminin destek olmasına, risk alma ve başarısızlık durumlarında müsamahalı olmaya, örgüt yapısının yönetime katılıma ve işbirliği içerisinde çalışmaya imkân vermesine, hiyerarşik sınırların esnetilmesine, yenilikçilik adına ihtiyaçlar için gerekli olan imkanların ayrılmasına ve yenilik yapanların ödüllendirilmesine bağlıdır (Naktiyok, 2007,s. 212).

2.5.3. Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisi

Pervaiz'e (1998) göre, kültür yenilik temayülüne fayda sağlayabilecek ya da engel olabilecek özelliklere sahiptir. Kurum kültürüne has müspet özellikler, yenilikler yapabilmek için gerekli bileşenlere sahip bir örgüt yaratabilmektedir. Johannessen vd. (1999; Akt.Cornican ve Sullivan, 2004), yenilikçi örgütlerin (a) ileriye dönük (b) risk alan (c) bağlılık yaratan (d) değişimi başlatan olduklarını bildirmektedir. Örgütsel kültür, bilginin paylaşımına ve yeniden kullanımına dolayısıyla yeniliğe hem dayanak hem de engel olabilmektedir. Birçok değerli bilgi ve tabi ki kötü alışkanlıklar ve kifayetsizlikler de örgüt kültürü olabilmektedir. West (2004)'e göre ise yenilik ve kültür derinlemesine ilişkilidir.

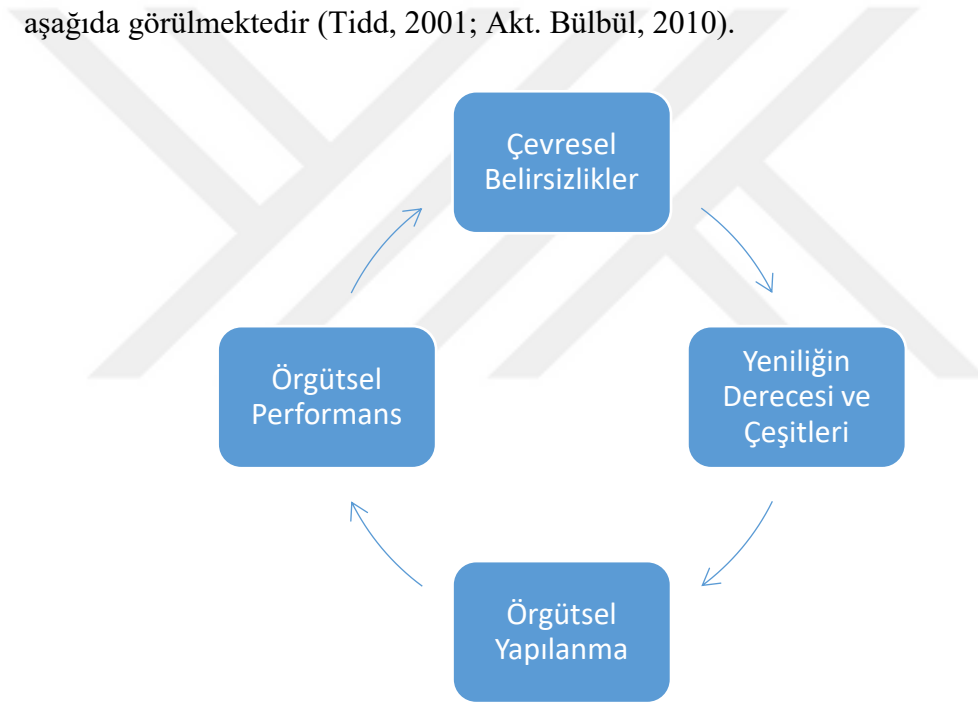
Yeniliğin, örgütsel performansa sağladığı faydalardan bahsetmek hiç de zor değildir. Yenilik ve rekabet arasındaki ilişkiye oranla yenilik ve performans arasında güçlü deneye dayalı bir ilişki kurmak daha zordur (Tidd, 2001). Tablo 3.1.'de yeniliğin türlerine göre rekabete katkısı yer almaktadır:

Tablo 3.1. Yenilik ve Rekabete Katkısı

Yenilik Türü	Rekabete Katkısı
Yıkıcı	Rekabetin kurallarını yeniden belirleme ve yeni değer önerileri sunma
Radikal	Oldukça yeni ve tek ürün veya servis ile dış piyasa fiyatı sunma
Karmaşık	Teknoloji öğrenme güçlüğüne erişim engeli teşkil etmesi
Sürekli artan yenilik	Maliyet/performans sınırlarındaki sürekli hareketlilik

Kaynak: Tidd (2001; Akt. Bülbül, 2010)

Yenilik, örgüt ve performans arasındaki münasebet bir döngü içindedir. Bu döngü aşağıda görülmektedir (Tidd, 2001; Akt. Bülbül, 2010).



Şekil 2.3. Yenilik ve Örgütsel Performans İlişkisi (Tidd, 2001)

Çevre keşmekeşi ve belirsizliği; yeniliğin düzeyini, türünü, örgütü ve yönetimini etkiler. Bu faktörler arasında ve yapılanmadaki uyum ne kadar yüksek olursa performans da o kadar fazla olur. Ancak bu kuramın, deneysel olarak daha iyi düzeyde karmaşık ve belirsizlik ölçütleri kullanılarak tahlil edilmesi gerekir. Amaç; sadece ideal olanı aramaktansa, teknoloji ve çevreye uyum gösteren örgütsel yapıyı tanımlamaktır (Tidd, 2001).

2.6. Eğitim Kurumlarında Yenilik

Eğitim örgütü toplumların gelişmesinde çok büyük ve önemli bir görev üstlenmektedir. Eğitim örgütleri içerisinde oldukları çevrelerini etkiledikleri gibi yine aynı çevreden beslenmekte hem de yenilikçilik sürecini gerçekleştirerek tatbik edecek kişileri hayata katma fonksiyonunu üstlenmektedirler. Bu bakımdan eğitim sistemleri ve eğitim kurumları yüzlerce yıldır insanların ilgi odağı olmuştur. Toplumsal ve toplumlar arası yaşanan değişim, sosyal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini türlü biçimlerde göstermektedir. Yenilikçilik sürecinin içerisinde olan ve dışında kalan kişileri direk ya da dolaylı olarak etkiler (Argon ve Özçelik, 2008).

Yenilik, geniş bir şekilde yeni bir ürün, veya hizmet ortaya koymak için yeni fikirleri ifade etmek, geliştirerek ve uygulayarak becerilerden ve bilgiden değer oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama, ticari hayata olduğu kadar eğitim sistemine de uygundur. Yenilikçi eğitim kurumları, öğretmenler, eğitim yöneticileri ve diğer ekip liderleri öğrencilerin öğrenmelerinde mükemmelliğe ulaşmaya, gelişmiş öğrenme ve öğretim tekniklerinin bulunmasına odaklanmışlardır (Watt, 2002). Eğitim yeniliğini öğretim sürecinin tüm öğelerini önemseyerek, sistemdeki yenilikçi ve yaratıcılık duygularını yönlendiren, eğitim kurumunun yönetim ve rehberliğinden, eğitim uygulamalarındaki yenilikleri ve gelişmeleri takip eden, edindiği bu bilgileri tatbik eden, sonuçlarını yoklayan bir süreç ve netice olarak ifade etmektedir.

Musluoğlu'na (2008) göre ise eğitimde yenilik daha kaliteli bir eğitim ortaya çıkarmak, çağdaş uygulamaları gören ve yaratıcı düşünebilen bir nesil yetiştirmek, eğitim sürecini daha etkili ve sonuç odaklı hale getirmek manasına gelmektedir. Her geçen gün ilerleyen teknoloji ile beraber bu isteklere paralel olarak rolleri değişen yeni öğretmen yetiştirme biçimi de yeniliktir. 21.yüzyılın yetkinliklerine göre yaratıcı düşünce üreten, özgüvenli, çevresi ile doğru iletişim kurabilen, takım çalışmasına yatkın, tüm bilgi teknolojilerini kullanma yetisi olan, yabancı dil bilen nesiller yetiştirmek de eğitimde yapılan bir yeniliktir. Kurum içinde etkin uygulamaları ile birlikte yeniliğin cesaretlendirilmesi etkin okullar yaratacaktır. Okullar değişim ve yenilik ile yönetim yeteneklerini arttırmalı ve hızla gelişen yenilikleri takip etmeli, teknolojik yeniliklerle muhakkak tanışmalıdır.

Çağımızda ortaya çıkan değişimler etkilenen sosyal yaşam ile sürekli etkileşim halinde olan eğitim de aynı oranda bu yenilik hareketlerinden etkilenir. Herhangi birinde ortaya çıkan gelişmelerin sonucunda eğitim kurumları da aynı ölçüde etkilenmekte ve bu değişme ayak uydurmaktadır. Bu sebeple eğitim kurumlarının da içerisinde bulunduğu zamanın gereklerine ve teknolojik bilimsel bu yeniliklere kendini hazırlaması ve tedbirini alması gerekir (Şahin ve Aslan, 2008).

Yeni çağın eğitim anlayışında öğretmenin rolü bilgiyi dikte yoluyla ulaştıran değil, sıklıkla öğrencisine destek olan ve rehberlik desteği veren yönünde değişmiştir. Öğrencilerden beklenti de sınıfında sırasında oturan verilen bilgileri kaydetmeye uğraşan değil; hayal eden, düşünen, bilgi alışverişi yapan, bilgi üreten, özgüvenli, çevresindekilerle iletişim kuran, takım anlayışına sahip, bilgi teknolojilerini kullanabilecek becerilerle kendini donatmış, ikinci hatta üçüncü bir dil bilen kişiler olarak yetişebilmektir. Bugünkü eğitim sistemimin en önemli vazifesi de bu olmalıdır (Özkan, 2009).

2.6.1. Eğitim Kurumlarında Yeniliğin Özellikleri

Bilimsel, teknolojik ve çevresel gelişmeler, insanları değişime ve yenilik yapmaya zorlamaktadır. Tüm sistemlerde olduğu gibi eğitim sisteminde de değişikliklere ve yenilik yapmaya ihtiyaç vardır. Temel eğitim veren okulların ve üniversitelerin hizmet alanı oldukça geniştir. Toplumun tüm tabakaları eğitim kurumlarında hizmet alma mecburiyetindedirler. Bundan dolayı verilen eğitim hizmetinin geçerliliği ve hizmet verme yeterliliği sosyal hayatı tümünden etkilemektedir. (Kabakçı, 2008, s. 45-74). Eğitim hizmetlerindeki yeniliklerde en geniş bakış açısı toplumsal değişme, en özel yaklaşım ise bireyin davranışlarını değiştirmesidir (Varış, 1982, s. 56). Varış'a (1982, s. 60) göre, eğitim örgütlerinde yeniliklerin özellikleri şunlardır:

1. Eğitim hizmetlerinde yapılan yeniliğin yerleşmesi, yeniliğin paydaşlardan ilgi görmesiyle mümkün olmaktadır. Alâka ne ölçüde olursa yenileşme de o düzeyde olacaktır.
2. Yenileşme mevcut ilgilileri ne kadar az huzursuz eder ise o oranda kabul görür.

3. Yenileşmenin getireceği kazançlar fazla olursa, yenileşme hareketinin ilgililerce kabul edilmesi kolaylaşır.
4. Yapılan yenilik gerçekçi olmalıdır; yapabileceğinden daha fazla ve hayali şeyler planlandığında yenileşmenin uygulamaya dönüşmesi güçleşir.
5. Yenileşmenin sürekli değerlendirilmesi gerekir. Sürekli değerlendirme, yenileşmenin devamını ve adaptasyonunu sağlar, adaptasyon oranında yenileşme süreklilik kazanır.
6. Eğitimde yenileşme, çalışanların yeniliğe katkısındaki istikrar kadar gelişir.
7. Eğitimde yenileşme dikkatli ve hızlı bir eş güdüm gerektirir.
8. Yenileşme, toplum yaşamın ve eğitim sisteminde bir etkileşim sonucunda ortaya çıkar; etkileşimin oranı kadar yenileşme olur.

Watt (2002)'a göre ise eğitim kurumları yaratıcı, risk alan ve sürekli kendisini ve çalıştığı çevreyi ilerletmeye çalışan kişiler sayesinde yenilikçi olabilir. Okullar açık bir vizyona sahip, çalışanlarına itimat eden ve onlara destek olan, öğrencilerinin yeni şeyler öğrenmelerini önemseyen yöneticiler sayesinde yenilikçi olur. Okullar girişimci ve risk alan, eni düşüncelere açık, öğrenmede ve öğretmede işbirliğini önemseyen ve yeni metotlarla düşünmeyi ve tatbikatı gerektiren kaynakların içinde bulunduğu kültür ve atmosferden dolayı yenilikçidir. Okullar, yenilikçiliği görev edinenlere fırsat tanıyan, onlara destek olan, bilgiyi paylaşmayı teşvik eden ve sıra dışı girişimlere fırsat verecek kadar esnek yönetim süreçlerinden dolayı yenilikçi olur.

2.6.2. Eğitim Kurumlarında Yenilik Gerekliliği

Eğitim örgütleri de tüm diğer örgütler gibi, çevrelerinde oluşan gelişmelerden etkilenir. Fakat eğitim kurumlarını diğer örgütlerden ayıran en temel hususiyet, eğitim kurumlarının, değişime başlama mesuliyetinin bulunmasıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Yenilikçilik sürecinde eğitim örgütünün kendi yapısını, yapı içindeki unsurlarını, değer yargılarını, çalışma koşullarını ve örgütün amaçlarını dönüştürmek amaçlanır. Kurumdaki tüm yapı ve insan etmenlerin değişimi ele alınmaktadır. Yenileşmenin yalnızca bir düşünce veya kavram olmadığı, aynı zamanda etkililiği artırmak amacıyla

bunun uygulanmasıdır. Okulların artık sadece eğitim yönüyle değil ayrıca; topluma ve öğrencinin duygusal yanına da açık, toplumsal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlılığı yüksek, toplum gözündeki manevi değerini himaye eden, çalışanlarıyla işbirliği içinde olan, demokratik tutum sergileyen, çağımızın rekabetçi ortamında mücadele edebilecek, gerçek dünyadan uzaklaşmadan dış çevreye ve ondan gelebilecek tüm olumsuzluklara direnebilen ve bunları yaparken kendini de sorgulayan, değişime açık örgüt yönüyle de işlevselleşmesi gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Bugün toplumumuzda eğitim sistemimizin gelişmesi ve değişmesine duyulan ihtiyaç toplumumuzun ortak görüşüdür, (Varış, 1982). Ülkemizin geleceğini hazırlama görevini üstlenmiş olan eğitim kurumlarımız; uzak görüşlü olmak ve gelecekte ihtiyaç duyacağımız değişimin esaslarını belirlemek, bu yenilikleri yapmak ve devamlılığını sağlamak durumundadırlar (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

2.6.3. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Toplumun çeşitlilik arz ettiği gibi eğitim iş kolundaki talepler de çeşitlilik gösterir. Eğitim sistemindeki değişiklikler, örneğin bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğunlaşan kullanımı, eğitim sürecinin ihtiyaca göre düzenlenmesine olanak sağlayabilir. İkincisi; kamu kurumları da etkililiği arttırmak, harcamaları düşürmek ve harcanan paranın karşılığını en üst düzeyde almak için iş piyasasındakine benzer bir biçimde baskı altındadırlar. Albury ve Mulgan, eğitim dâhil tüm kamu hizmetlerinde ekonominin geri kalanından daha hızlı bir harcama artışı olduğunu görüşündedirler. Yenilik bu hizmetler için etkili bir uyarıcı olarak görülmektedir. Üçüncü olarak; eğitim toplumla ve millî iktisat ile alakalı olmalıdır. Eğitim sektörü, dönüşen ihtiyaçlara uyumlu olabilmek adına gerekli değişimleri yapmalıdır. Son olarak, eğitim birçok ülkede eşitliği sağlayıcı bir araç olarak görülmektedir. Yenilikler de, eğitime girişte ve eğitimin uygulanmasında eşitliğin sağlanmasına fayda sağlayabilmektedirler (OECD, 2009).

Bilgi toplumunun doğurguları, sosyal değer, istek ve yaşam şekilleri üzerinde doğal olarak tesirini sürdürür. İnsanların taleplerini karşılayacak olan ve muasır gelişmeler doğrultusunda toplumda değişimi başlatacak ve sürdürecektir olan okullardır (Bayrak ve Terzi, 2004).

Okullar, üniversiteler, örgün ve yaygın eğitim-öğretim merkezi gibi çeşitli eğitim örgütleri; yeni bir müfredat gibi hizmetler verebilirler. Verilecek bu hizmetlerin sunumunda yeni süreçler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin e-öğrenmede kullanımı, bilgi ve iletişim teknolojisini öğrenci ve velilerle iletişimde kullanması gibi yeni teknikler ve mezuniyet sonrası kursları planlama hizmetlerini de sunabilirler. Bu yeni uygulamalar, yeni nesil eğitim hizmetinin inşası çalışmalarıdır. Yine buna bağlı olarak eğitimdeki yenilikler “gelişmeler (iyileşmeler)” olarak görülmelidir (OECD, 2009). Çeşitli STK’lar ve paralel kurumlarla İşbirlikleri, ortaklıklar, öğretmen ve öğrencilerin yenilik süreçlerine doğrudan doğruya dâhil edilmesi, okul ‘oyuncuları’ arasında sempati, artırılmış ve içeriğe uygun öğrenme türleri, sürdürülebilirlik, fiziki olduğu kadar pedagojik uygulamalar ve sürekli kapasite artırma çalışmaları yenilikçi ve başarılı okulların göstergeleridir (Musluoğlu, 2008).

Lander (1994)’e göre eğitimde yenilikçilik, eğitim kurumlarında sürdürülen işleri geliştirmek ve daha da önemlisi öğrencilerin bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini artırmak amacıyla yapılır. Yenileşmelerin ilk defa katılanlar dışında herkes için yeni olması gerekmez. Bununla birlikte yeni programlar ve bu programlara bağlı yetiştirme olasılıkları yenilik olarak açıklanmaktadır (Akt. Kabakçı, 2008 s. 43).

Eğitim örgütlerinde yeniliğin teşvik edilmesi yüksek seviyede itina ve yeniliği destekleyecek araçlara gereksinim duyar. Yenilik çalışma hevesini ve üretkenliği artıran bir çok özgün bir araçtır. Birçok okul, yenilikten daha fazla faydalanabilmek adına yenilik yönetimi becerileri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Bubner, 2009). Okullarda, okul müdürü ile öğretmenler arasında olan formel ilişkinin ve hiyerarşinin etkilerini azaltacak hatta sıfırlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Sorunlu olan bu formel ilişkiler ağında yapılmak istenen yenilikçilik hareketlerinin başarıya ulaşması çok zayıf bir ihtimaldir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Buna ek olarak, eğitimde yenilikçilik hem doğası hem de uygulayıcılarından dolayı kamudaki diğer yeniliklere göre farklılık gösterebilir.

2.6.3.1. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar

Bir kalkınmanın başarılı olabilmesi, insanları ve kurumları yenilikçilik bilincine vardırma ile olabilir. Yenilikçilik kültürünün ve düşüncesinin insanlarda oluşmasını

sağlayacak ilk kurumsal yapılar da eğitim kurumlarıdır. O halde toplumsal yenilikçiliğin en temel ögesi eğitimidir (Taş, 2007). Eğitimde yenilikçiliği gerçekleştirebilmek için, okul öncesinden yükseköğretime, eğitimci ve okul müdürlerinin hizmet içi eğitiminden, toplumun her kesimini ilgilendiren hayat boyu eğitime kadar yeniden yapılandırılma çalışmaları yapılmalıdır. Bu yapılandırmada, eğitimin felsefi, iktisadi ve sosyal temelleri üzerinde önemle durulmalıdır. Ayrıca öğrencilerde girişimcilik, sorun çözme, ekip çalışması, rakamları yorumlama, gelişmeleri takip etme, yeni teknik ve bilgiye erişim yöntemlerini kullanma, hem teknik hem de yönetsel konularda en iyi uygulama örneklerini özümseyecek eğitim koşulları oluşturularak yenileşmeler sağlanmalıdır (Elçi, 2010). Yenilik daha iyi bir başarıya giden özgün bir yoldur. Birçok okul, yenilikten esaslı faydalanabilmek adına yenilik yönetimi becerileri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Bubner, 2009).

Watt (2002)'a göre yenilikçi okullar yeniliğin gelişimini sağlayan bir kültüre sahiptir. Bu ön koşulun başlıca bileşeni, 'girişimcilik' ve 'risk alma ruhu' dur. Yenilikçi okulun atmosferi ayrıca işbirliğine de değer vermektedir. Eğitimciler yeni fikirler oluşturmak, yeni beceriler edinmek ve program geliştirebilmek için beraber çalışmaktadırlar. Kurum kültürüne ek olarak yapı ve süreçler de, yenilikçi düşünme ve desteklemek için elverişli olmalıdırlar. Yenilikçi okullarda kurulan yapı ve süreçler esnektir, ekip çalışması için bilgi ve beceri paylaşımına izin vermektedir. Yenilikçi okullar, eğitimcilerin bilginin kaynağına daha rahat ulaşabilmelerini ve toplum içerisinde güçlü münasebetler edinmelerini sağlamaktadır.

Türk eğitim sisteminde yenileşme girişimlerinin başarılı olabilmesi için yenilikçiliğe engel olan (dört köşe tekerleklerin) ekonomik, psikolojik, kültürel, siyasal vb. alanlardan kaynaklı dirençlerinin asgariye indirilmesi çalışmaları yapılmalıdır. Bu çalışmalar yapılırken; çalışanların tamamının yenilik girişimine ortak edilmesine, katılımcılıklarının sağlanmasına, yenileşmeyle ilgili sürekli geri dönütlerin verilmesine, çalışanların kurum için kıymetli olduğunun hissettirilmesine, yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerisinin güçlendirilmesine, geleneksel düşünceye karşı çağdaş bir eğitimin verilmesine dikkat edilmelidir. Türk Eğitim sistemindeki yenileşme çabalarının sonuçlarının olumlu olması ülkemizin her alanda ihtiyacı olan değişim ve dönüşüme en büyük katkıyı sağlayacağı unutulmamalıdır (Taş, 2007).

2.7. Eğitimde Yenilik Hareketleri

Eğitim ve öğretim felsefelerinin daha yenilikçi olabilmeleri için dönüşüm geçirmeleri gerekir. Bu dönüşümler sonucunda bilim, teknoloji ve inovasyon felsefelerine katkı sağlarlar. Bu faydalarından dolayı eğitim sisteminde okul, imkânlar, paydaş katılımı, kültür, müfredat, öğretim ve öğrenme metotları gibi çok sayıda etken hesaba katılmalıdır. Eğitimde inovasyon sahasında birçok araştırma yapılmıştır. Eğitim örgütlenmesi ve İnovasyon ile ilgili başlıca iki bakış açısı vardır. Bunlardan ilki eğitim örgütlenmelerinin inovasyondaki görevini açıklar. Buna göre millî ekonomik performans millî inovasyon performansı ile açıklanır ve millî eğitim performansı da özellikle mesleki eğitim ve yükseköğretimle beraber bu sistemde önemli bir etkidir. Ana akım inceleme ve inovasyon politikaları literatürüne göre eğitim-öğretim, özellikle araştırma faaliyetleri yapabilecek yetkinlikte insanların nitelik, canlılık ve erişilebilirliğine ve bu kişilerin inovasyon yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki maharetlerine, yaratıcılıklarına ve bu yetenekleriyle eğitimde girişimciliği teşvik etmelerine odaklanır. Eğitim-öğretim sistemi yenilikçi karakterleri içerisinde barındırmalı ve ulusal inovasyon sisteminde etkin bir rol oynayabilmek için eğitim kurumunun bizzat kendisi yenilikçi bir çevre olmalıdır.

Diğer yaklaşım ise eğitim kurumlarının yapısal ve işlevsel özelliklerinin yenilikçilikle olan ilişkisini inceler. Bir başka deyişle örgütsel yenilikçilikle ilgilidir. Bu açıdan, eğitim kurumlarında 20. yy.' da ortaya çıkmış olan eğitim modellerinden uzaklaşarak felsefeyi hareketlendirebilmek için ciddi bir değişim gerekmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda araştırmanın hedefini oluşturmaktadır.

Musluoğlu'na (2008) göre eğitimde yenilikçilik ise var olandan daha nitelikli bir eğitim oluşturmak, güncelle ulaşan, farklı düşünebilen kuşaklar oluşturmak eğitim aşamalarını daha verimli ve amaç merkezli hale getirmek olarak tanımlanmaktadır. Dahası gelişen teknoloji ile beraber bu ihtiyaçlar çerçevesinde görevi farklılaşan yeni eğitimciler yetiştirme biçimi de yenilikçiliktir. 21.yüzyılın olgunluğuna göre yaratıcı fikirler ortaya koyan, özgüvenli, iş birliği ile çalışabilen, kurum kültürünü benimseyen, tüm bilgi teknolojilerini kullanabilen, yabancı lisanı olan öğrenciler yetiştirmek de eğitimde yenilikçilik olarak sayılmaktadır. Kurum içerisinde yeniliğin ödüllendirilmesi daha aktif eğitim kurumları ortaya çıkaracaktır. Eğitim kurumları yenilikle birlikte yönetim kabiliyetlerini yükseltmeli sürekli yenilenen teknolojik

gelişmeleri takip etmeli ve bu gelişmelerin bilincinde olmalıdır. Ancak bilim adamlarına göre hâlâ günümüzde basmakalıp eğitim kurumları bilgi ekonomisine uyum sağlayabilmiş değil ve birçok eğitim kurumunda yenilikçi etkinlikleri içeren bir bilgi birikimi ve aktarım imkânı yoktur. Eğitim felsefelerinin yenilikçiliğe verdiği tepkiler hususunda üç noktaya değinilebilir. Birincisi; hem genel manada eğitim hem de özel manada okullardaki eğitim bilgi yönetimi konusunda eksiktir çünkü eğitim hayattan soyutlanmış dersliklerde, eski tip bürokratik usuller kullanılarak yapılmaktadır. İkincisi; değişim ve yenilik için eğitimde araştırma ve geliştirme çalışmalarına gerekli destek sağlanmamaktadır. Üçüncüsü ise, eğitimde karar alma süreçleri kısa vadeli olduğundan yenilikçiliği engellemektedir (OECD, 2008).

Yenilikçi okullar, öğretmenler ve eğitim yöneticileri öğrencilerin öğrenmelerinde en iyiye ulaşmayı, yeni öğrenme uygulamaları ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir (Watt, 2009), eğitim yeniliğini eğitim süreçlerinin hiçbir unsurunu yok saymayan, felsefede yenilikçiliği cesaretlendiren, yaratıcılığı daha üst seviyeye taşıyan, okulların yönetiminden, öğrenme-öğretme süreçlerine kadar modern gelişmeleri uygulayan, yarayışlı bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını denetleyen bir süreç ve sonuç olarak açıklamaktadır.

Günümüzde eğitim de yenilikçilik birçok ülkenin ve uluslararası örgütlerin programında mevcuttur. AB, OECD, Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü ile Dünya Bankası gibi enternasyonal örgütler eğitimde yenilikçiliğe odaklanmış ve son yıllarda bu konuda yayınladıkları birçok makale ve belgenin yanı sıra muhtelif projeler yürütmüşlerdir. Bu belgeler çokulusluluk ve modern bakış açılarına sahip olmaları yönünden çok büyük önem taşır.

OECD Eğitim Araştırma ve İnovasyon Merkezi “21. yy. Öğrenme ve Öğretme: İnovatif Öğrenme Çevresi” adlı bir projeyi yürütmektedir. Bu proje örgütlerin eğitim stratejileri, yönetim ve kurum yapılarına karşılık öğrenme ve öğretme sürecinde dar alana odaklanmıştır. 2009 yılında ABD’de Ulusal Ekonomi Konseyi Bilim ve Teknoloji Politikaları Ofisi Başkanlığı tarafından “İnovasyon Stratejisi: Sürdürülebilir Genişleme ve Kaliteli İş Fırsatlarına Doğru” adlı bir yenilikçi strateji belgesi yayınlanmıştır. Bu belgeye göre genç kuşaklara 21. yy. bilgi birikimi ve yeteneklerini naklederek dünya genelinde bir iş gücü yaratmak için “Başkan Barack Obama, k-12 eğitiminde eğitim-öğretimi büyük ölçüde geliştirecek, yükseköğrenime erişimi

artıracak, öğrenci başarısını destekleyecek ve bilim, teknoloji, mühendislik, matematik gibi alanlara öğrenci teşvikini sağlayacak girişimler yapılmasını önermiştir” (Ulusal Ekonomi Konseyi Bilim ve Teknoloji Politikası 2009).

NCREL (2003) toplum, iş dünyası, endüstri ve eğitim için; öğrenciler, vatandaşlar ve çalışanların dijital çağda ihtiyaç duyduğu dört hüner grubu tavsiye etmiştir.. Bunlar sırasıyla: (1) Dijital çağ okur-yazarlığı, (Temel okur-yazarlık, bilimsel okur-yazarlık, teknoloji okur-yazarlığı, ekonomi okur-yazarlığı, çok kültürlülük okur-yazarlığı, bilgi okur-yazarlığı, görsel okur-yazarlık, küresel farkındalık), (2) Yaratıcı Düşünme (zor koşullara uyum sağlama ve bunu yönetme), (3)Etkili iletişim (Takım çalışması ve İşbirliği, kişiler arası ilişkiler, bireysel sorumluluk, sosyal sorumluluk, interaktif iletişim) ve (4) Yüksek verimlilik (Sonuca yönelik öncelik belirleme, planlama ve yönetme; fiziksel imkânları etkin kullanma, koşullara uygun ve yüksek kalitede üretim yapma)

Shapiro ve arkadaşları (2007) eğitimin inovasyona katkısının artması için, eğitim sisteminin yenilikçilik sistemine katkıda bulunması, genç nesillere daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturulması ve eğitim-öğretim sisteminin daha yenilikçi olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle örgüt yapılanmasının, kaynak ve paydaşların öğrenme ortamlarına, kültüre, öğretim yöntemlerine, öğrenme yöntemine katılımının okullardaki yenilikçi ortam için önemi de unutulmamalıdır. Bu yapıların herhangi bir tanesinde ortaya çıkan yenilik ve gelişmeler neticesinde eğitimde aynı oranda etkilenmekte ve değişmektedir. Bundan dolayı okulların da günümüzün ihtiyaç ve gelişmelerine uyumlu bir biçimde kendini geliştirmesi ve kendi içinde ihtiyaç duyulan değişimleri yapması gerekmektedir (Şahin ve Aslan, 2008).

Eğitimde sistemli yenilikçi literatürü incelendiğinde ise inovasyonun tanımı çoğu zaman yeni düşünceler, bilgiler ve uygulamalar ile bu fikirlerin, bilgilerin ve uygulamaların geliştirilmesi olarak karşımıza çıkar (Kostoff, 2003). Bu bakımdan inovasyon, reform ve değişimden ayrılabilir; bir başka deyişle, yenilikçiliğe bağlı değişimin düzeyi sıra dışı, köklü ve sistematik olarak sınıflandırılabilir. OECD(2009, s. 66) raporuna göre bu inovasyon türleri sıra dışı inovasyon, radikal inovasyon ve sistematik inovasyon olarak tanımlanır. “Sıra dışı yenilikçilikte mevcut ürün ya da süreçte küçük değişiklikler görülür”. “Radikal yenilikçilikte yeni hizmetler ya da süreç ve hizmet ulaştırma noktasında ‘yeni bir yol’ bulunur”. Son olarak “sistematik

inovasyon; yeni iş gücü yapıları, örgüt türleri ve örgütler arası ilişkilerle ilgili olup bir sistemin ortalama performansını artırmaya yöneliktir.”

Milli eğitim Bakanlığının 2023 Eğitim Vizyon Belgesi’nde “Yabancı Dil Eğitimi” başlığında Eğitim Bilişim Ağı (EBA) portalında yer alan içerik havuzunu artırmak üzere ulusal ve uluslararası yayıncılardan yenilikçi dijital kaynakların temin edileceği ifade edilmiştir.

Farklı araştırmaların sonuçları eğitim-öğretimde inovasyonun genellikle sıra dışı özellikte olduğunu göstermiştir. Eğitimde sistematik değişim paradigmasına Banathy (1991; OECD 2009 s. 67) öncülük etmiş ve Reigeluth ve arkadaşları (1993, OECD 2009 s. 67) tarafından şöhret kazandırılmıştır. Burada başlıca hedef, sistemin işlemlerini sağlayan bileşenler arasındaki karşı bağımlılıkları anlayabilmektir. Sistematik yenilikçilik paydaş katılımlarına, ideal bir tasarıma ve karşılıklı ilişkileri anlamaya bağlıdır.

2.8. Yenilikçilik Kültürü Oluşturma

Evvelce okul kültürünü izah etmek gerekirse; eğitim kurumunda çalışanlar ve öğrencilerce paylaşılan ve yeni katılanlara aktarılan kendine özgü değerler, kurallar, semboller, törenler ve geleneklerin tamamı okul kültürünü oluşturur. Her eğitim kurumu, kendi kültürünü oluşturur dolayısıyla her eğitim kurumunun kültürü bir birinden farklıdır, çünkü her okulun öncelediği amaçları birbirinden farklıdır.

Yenilikçi kültürü kabullenip uygulayabilen kurumlar ait oldukları çevreye ve gelişmelere uyum hususunda önemli kazanımlar elde etmektedirler. Yenilik, örgütlerin devamlılığı için hayati bir öneme sahiptir. Yeniliklere karşı direnmek yerine yenilikleri örgüt faydasına kullanan, yenilikleri izleyen, çevre ile ilişkilerine itinalı kurumlar hem kendi varlığını sürdürmekte hem de toplum faydasına çalışmalar yapmakta öndedir.

Kilmann, örgüt kültürünü Yenilikçi Kültür ve Bürokratik Kültür olmak üzere iki yönden incelemiştir (Eren, 2001).

Bürokratik kültür geçmişte pek çok örgütte hâkim olan kültür türüdür. Hiyerarşik bir örgütlenmeye sahip olan ve üst yönetimin etkin olduğu bu tür örgütlerde çalışanların yetki ve sorumlulukları, kontrol sistemleri daha evvelden belirlenmiştir. Bu tür örgütler kendilerine özgü bir uygulama anlayışı belirlemiştir ve bu sistem artık oturmuştur. Hedeflerine çok evvelden ulaşan bu örgütlerde verimlilik çok düşer çünkü istenilen büyüklüğe varılmıştır. Bu örgütler yenilikleri uygulama konusunda çok isteksizdir. Örgüt kültürü çok baskın olan bu kurumlarda örgüt kültürünün değişimini sağlamak çok zordur. Günümüzde en fazla talep gören örgüt kültürü ise yenilikçi kültürdür. Yenilikçi örgüt kültürü üzerine en çok önem atfedilen kültür türü olup, yenilik ve çevresel ihtiyaçların dikkate alındığı ve bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için çalışmalar yapan örgütlerin kabullendiği kültür türüdür. Bu kültürü benimseyen örgüt liderleri yeniliklere açıktır, girişimcidir, risk almayı sever, ve bürokrasiyi pek önemsemeyen kişilerdir (Türk, 2007).

Park (2012) yönetici liderlik stillerinin okul inovasyonlarına etkilerini araştırdığı çalışmada yöneticinin liderlik stiline ve yenilikçi okul ortamının okullarda uygulanan değişim ve inovasyon uygulamalarının başarılı olmasını sağlayan iki önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Güney Kore’de 981 meslek lisesi öğretmenin görüşünün alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yönetici liderlik stilleri inovasyon sürecinde okul kültürünü etkilediğini ayrıca yöneticinin sergileyeceği liderlik stiline örneğin yenilikleri başlatan kişi olması yenilikçiliği destekleyen bir örgüt kültürünün de oluşmasını sağlayacağını belirtmiştir.

Örgütsel açıklık yenilikçi örgüt kültürünün belirleyici özelliklerindendir. Örgütsel açıklık, kurum çalışanlarının yenilikleri benimsemeye istekli olup olmadıkları yahut yeniliklere direnir direnmedikleri anlamına gelmektedir (Gadot ve ark., 2005).

Yenilikler, yenilikçi örgüt kültürünün hâkim olduğu kurumlarda gelişir, bu kültür için yenilikçi düşüncelere açık, katılımcı yönetim uygulayan bir liderlik anlayışı ile sağlanabilir (Durna, vd. 2012 s.96). Luecke (2011, s.141) yenilik kültürünü geliştirme de liderin önemini ve yapması gerekenleri şöyle ifade eder. Şirket kültürünü şekillendirmede, işleyişe yön vermede, kaynak ayırmada, bugünün ve yarının meseleler arasında denge kurmada üst düzey liderliğin rolü vardır. Yenilikçilik liderleri yenilikleri gerçekleştirebilecek stratejileri oluşturur, yenilik engellerini kaldırır ve yenilik kültürü oluşmasına liderlik eder. İnovasyon liderleri kurumun

yenilikle ilgili politikaları ve kurucu ögeleri gibi ana yapılarını ve temel davranışları etkileyen kişilerdir. Bu çerçevede yenilik liderleri beklentileri ortaya koyar, öncelikleri ifade eder, başarıyı ödüllendirir, başarısızlıkları değerlendirir ve yeniliğin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik gerekli değişime ilişkin veya mevcut durumun korunmasına yönelik tüm kararları veren kişilerdir (Langdon, 2007, s. 14).

Genellikle eğitim kurumlarının dışında oluşan ve onları değişime zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri teknik bilgi alanında ortaya çıkan gelişmelerdir. Bu gelişmeleri bilgiye ulaşma yollarının kolaylaşması, internetle dünyanın birçok yerine rahatlıkla ulaşabilme kolaylığı ve eğitim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve buna paralel olarak dijital öğretmenliğe doğru bir eğilimin ortaya çıkması şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu etkenler eğitim örgütlerini örgütsel performanslarını koruyabilmek ve yükseltebilmek için zorunlu bir şekilde yapısal değişikliklere götürmektedir (Töremen, 2002). Dolayısıyla eğitim örgütlerinin yeniliklere açık olması ve öncülük etmesi beklenen bir tutumdur. Toplumdaki insan gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının da bu anlamda kendini yenilemesi, ihtiyaçlara cevap verecek, bilgili ve donanımlı insan gücünü yetiştirmesi bir gerekliliktir. Yaşanan bu süreç bilgi ve teknolojiadaki değişim, okul ve okul kültüründe de değişimi beraberinde getirecektir. Nitekim okul kültürü yeniliklere açık, kişiye kıymet veren bir yapıya sahip olmalıdır (Ayık, 2007; Çelik, 2000). Okullar bir yandan kendi kültürünü koruyup geliştirirken diğer yandan da uluslararası gelişmelere ve değişime açık olmalıdır (Çelik, 2000).

Yenilik süreklilik arz eder fakat her zaman, her koşulda ve her yerde gerçekleşemez. Yenilikçilğin kaynağı yaratıcılıktır, ancak başarılı yenilik daha fazlasını gerektirir, bunun için bazı; sosyal, iktisadi ve siyasi koşulların yerine gelmesi gerekir. Bu anlamı ile yenilikçilik, içinde yeşereceği bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyar. Bu kültürde, bizi yeni fikirlere, yeni süreçlere ve yeni bilgilere ulaştıracak bir uzmanlık ve tecrübenin olması gereklidir.

Kasemo ve Törnqvist (1978; Akt. Barker, 2001, s. 71) yenilikçi kültürün dört unsuru olduğunu öne sürmüştür. Bunlar:

1. İnsanların birbirine aktardığı enformasyon,
2. Gerçek ya da mekanik belleklerde depolanan bilgi,

3. Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik faaliyetlerde bir yetkinlik,
4. Bu üç faaliyetten yeni bir şey yaratan yaratıcılık.

Benzer biçimde Andersson da (1958; Akt. Barker, 2001, s.72) bir takım faktörlerin yenilikçi kültürler yaratmak üzere “dinamik bir görevdeşlik” süreci içinde bir araya geldiklerine inanmaktadır.

Bu faktörler:

1. Ilımlı bir düzenlemeye bağlı, sağlam bir mâliye sistemi.
2. Özgün temel bilgi ve yetkinlik.
3. Duyulan ihtiyaçlarla var olan imkânlar arasındaki dengesizlik.
4. Kültürel bakımdan çeşitlik gösteren bir topluluk.
5. İyi iletişim olarak sıralanabilir.

Yenilikçi bir kültür oluşturmak ve bu kültürün başarısını kalıcı kılmak için kurum liderlerinin iki görevi yerine getirmiş olmaları gerekir. Kurum liderlerinin, ilk olarak, kurum çevresinde ne olup bittiği ve kendilerinin de bu olup bitenlerle ilgili olarak çevredeki insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimler hususunda çok duyarlı olmaları gerekir. Bu duyarlılık onlara yapılacak görevi yerine getirmede önemli bir perspektif kazandırmakta ve de en üst yöneticinin somut kurumsal kültür ve kurum adına konuşma yetkisi olanlar arasında köprü rolünü üstlendiği için kritik bir özellik taşımaktadır.

İkinci faktör kurum liderlerinin belirsizliklere karşı ilgi ve kabullenme konusundaki yetileridir. Belirsizlik olmadan yenilenme söz konusu olamaz ve işyerinde ve işyerindeki çalışanlar arasında süren ilişkilerde belirsizliğe karşı öngörüsüz olan kurumlar ve bireyler sadece kalıplaşmış işlemleri tekrar yaşama geçirirler (Pervaiz, 1998).

2.9. Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Unsurlar

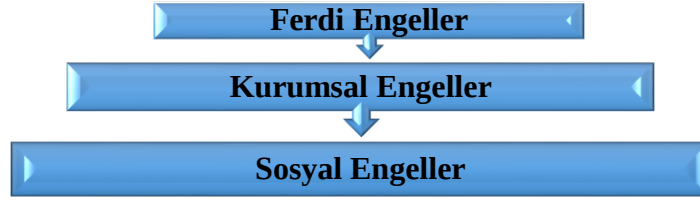
Araştırmacılar, ferdiyetçiliğin yüksek olduğu, belirsizlikten kaçmayan, hâkimiyet kurma eğilimli olmayan ve ataerkil özellikleri yüksek kültür yapılarının umumiyetle girişimciliği daha çok desteklediğini, bunun tam zıttı olarak da, bu tür özellikleri daha az gösteren kültür yapılarında bireysel girişimciliğin daha az görüldüğünü öne sürmektedirler (Hayton, 2003, s. 34). Girişimciliğin genel yapısı ve oluşum şekli ile toplumsal ilişki seviyesinde toplum alt sistemleri arasındaki etkileşim dikkate alınarak girişimcilik kültürünü etkileyen temel ögeler şu başlıklar altında toplanabilir;

1. Toplumun aile ve kültürel yapısı,
2. Eğitim sekli ve seviyesi,
3. İnanış faktörleri, örf ve adetler,
4. Ülke genel politikaları, genel iktisadi düzen,
5. Demografik yapı.

Bununla birlikte, Bygrave ve Minniti (2000) herhangi bir girişimin yeni bir imkânı değerlendirerek yeni bir oluşuma gitmesinin yeni fırsatları ve yeni girişimciler için yeni olanakları da beraberinde getireceğini öne sürmektedirler. Bunun bir sonucu olarak da herhangi bir sosyal grup içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin düzey ve miktarının, sosyal ünsiyet ve yapıların yasal ve iktisadi faktörler kadar önemsendiği etkin ve dinamik süreçlerin bir yansıması olduğunu savunmaktadırlar (Bygrave ve Minniti, 2000, s.26).

2.10. Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Yenilikçilik ister ferdî ister kurumsal boyutta düşünölsün ferdî ve kurumsal yenilikçiliğe engel olabilecek birtakım etkenlerin olduğundan bahsedilmektedir (Andrews, 2007; Couger, 1994; Entsminger, 1995; Greene, 1997; Hannan, 2005; Lin, 1998; Loewe ve Dominiquini, 2006; Odabaşı, 2007; Ong, Wan ve Chng, 2003; Rogers, 1995; Wejnert,2002). Eğitimsel manada ferdî yenilikçilik ele alındığında yenilikçi birey olmanın önünde engel olabilecek etkenler genel olarak ferdî, kurumsal ve sosyal başlıklarda toplanmaktadır.



Şekil 2.4. Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Bireyin bilgi düzeyi, güdülenme düzeyi, iletişim ve empati becerisi, yenilik ve değişime yönelik inancı, tutumu, risk alma düzeyi ve eğilimi yenilikçiliğe karşı ferdî engelleri, bireyin eğitim gördüğü kurumun altyapısı, teknolojiye erişim miktarı, eğitim programlarının yenilikçiliğe uygunluğu, eğiticilerin nitelikleri, kurumun vizyonu, destek ve liderlik özelliği kurumsal engelleri, bireyin içinde bulunduğu topluma ait değerler, normlar, politikalar ve aile yapısı ise, yenilikçiliğe karşı sosyal engelleri oluşturmaktadır. Fert merkeze alındığında bu engeller Şekil 4'te görüldüğü gibidir.

Şekil 2.4'te de görüldüğü gibi, yenilikçiliğin temelini bireyin şahsi özellikleri oluşturmakta daha sonra yenilikçilik, görev yaptığı veya eğitim gördüğü kurumun nitelikleriyle gelişmekte ve sosyal özelliklerle şekillenmektedir. Dolayısıyla Şekil yenilikçilik önündeki engeller yenilikçiliğin şekillenme süreci düşünülerek içten dışa doğru ferdî, kurumsal ve sosyal engeller olarak sıralanabilmektedir.

2.10.1. Ferdî Engeller

Kişilerin yenilikçiliğe olan tavır ve algıları ferdî yenilikçiliğin de temellerini oluşturduğundan ferdî yenilikçilik karşısında engel teşkil edebilecek düşük seviyedeki unsurlar ferdî engellerdir. Ferdî yenilikçiliğin ortaya çıkmasında kişinin şahsi özellikleri temel rol oynamakta daha sonra içinde bulunduğu örgütün ve sosyal ortamın etkisiyle ferdî yenilikçilik oluşmaktadır. Ferdî yenilikçilikte kişinin yenilik arayışı şahsi sorun çözme ve savunma becerileri üzerinde önemli bir etmendir. Özellikle yenilik arayış güdüsü yüksek kişinin, yeniliği benimsemeye karşı daha istekli olduğu belirtilmektedir (Lin, 1998). Kişinin sahip olduğu bilgi düzeyi, iletişim ve duygudaşlık becerisi, yenilik ve değişime yönelik inancı, tutumu ve eğilimi ferdî

yenilikçiliğin önünde engel olabilecek diğer durumlar olarak sıralanmaktadır (Rogers, 1995).

Ayrıca kişinin yaşının, eğitim seviyesinin, sosyo-ekonomik düzeyinin ve geçmiş deneyimlerinin de yenilikçiliğin önünde engel olabilecek etkenler arasında yer aldığı belirtilmektedir (Greene, 1997; Wejnert, 2002). Zaman ve iktisadi imkân eksikliği de yenilikçilik önündeki ferdî engeller arasında sıralanmaktadır. Zamana ve maddi imkân yetersizliğine bağlı olarak kişi yeniliklerle ilgili olarak yeteri kadar bilgi ve deneyim edinmemekte bundan dolayı da yeniliklere karşısında korkak tavırlar sergilemektedir (Andrews, 2007).

Yenilikçiliğin karşısındaki bir diğer engel de riske girme yeteneğinin zayıflığıdır. İster kurumsal ister ferdî anlamda olsun riske girme yetisi yeterli olmayan kurum/fert yeniliğe karşı kuşkulu ve tedarikli yaklaşmakta ve değişime karşı olumsuz tutum sergilemektedir (Andrews, 2007). Ayrıca kişinin parasal imkânlar riske girme cesaretini de artıracığından kişi yeniliklere daha cesaretle tepki verebilmektedir.

Kişinin içindeki yenilik farkındalığındaki eksiklik, hayal kırıklığı duygusu, şüpheci ve kuşkucu tavır, karamsarlık, stres, başarısızlık korkusu, zihinsel kargaşa, sabırsızlık ve zaman yönetimi eksikliği gibi özelliklerin de ferdî yenilikçilik üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Entsminger, 1995).

2.10.2. Kurumsal Engeller

Kişinin içinde olduğu kurumun yapısı ve kişiye olan tutumu kurumsal engellerin ilk sıralarında gelmektedir. Özellikle kurumun misyonunun ve vizyonunun yenilik odaklı olup olmama durumu kurumdaki kişilerin yenilikçilik düzeylerini etkilemektedir. Ayrıca kurumun yeni fikirlerin gelişmesi ve beslenmesi için kişilere sağladığı ortam, teknoloji, araç-gereç ve insan gücü gibi imkanlar bir diğer önemli unsurdur. Sağlanacak bu imkânların eksikliği kişinin meseleleri çözme ve yaratıcılık yeteneğini zayıflatacağı ve cesaretini kıracağı için ferdî yenilikçilik açısından dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Loewe ve Dominiquini, 2006).

Kurum yöneticilerinin ve çalışanların yenilikçi olmaları, kurum bünyesinde kişilerin yenilikçilik anlayışlarını da etkilemektedir. Yaratıcılığı ve hayal gücü yüksek kişilerin bulunduğu kurumlarda çalışanların yenilik yetenekleri gelişmekte ve kurumsal/ferdî

anlamda yenilik girişimlerinin kalitesi ve sayısı artmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu yenilikçi özellikler kurum bünyesindeki kişiler açısından rol model olarak da algılanabileceği için kişilerin yenilikçiliğe yönelik eğilimini yönlendirebilmektedir. Ayrıca kurum yöneticilerinin ve diğer çalışanların kişilere sunduğu yenilik/değişim desteği de ferdi yenilikçiliğin gelişmesine etki eden unsurlar arasında yer almaktadır (Greene, 1997; Hannan, 2005). Kurum kültürü ve kurumsal değerler ferdi yenilikçiliğin gelişmesinde etki eden bir başka etkidir. Yenilik için kurumsal temelde zaman tanınması ve yenilikçilik önündeki korkunun azaltılması için hata yapmanın yenilik için kabul edilebilir bir unsur olduğu bilincinin yerleştirilmesi, ferdi yenilikçiliğin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Loewe ve Dominiquini, 2006).

Yükseköğretim kurumları açısından ise, kaynak ve altyapı eksikliği, eğitim programlarının yenilikçilik açısından uyumsuzluğu, eğitimcilerin niteliklerindeki yetersizlik ve eğitim anlayışındaki gelenekselci yaklaşım kişilerin yenilikçiliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yükseköğretim kurumlarının özgürlükçü anlayıştan uzaklaşması da yeniliği etkileyen bir diğer etmen olarak belirtilmektedir (Noone, 2000). Eğitsel anlamdaki yeniliklerin eğitimciler tarafından benimsenmesi ve kullanılması açısından da yükseköğretim kurumlarının yapısının çok önemli olduğu belirtilmektedir (Rogers, 1995). Ayrıca yapılan işin özellikleri de ferdi yenilikçiliği etkileyebilmektedir. Örneğin, karmaşık ve değişik beceriler isteyen, problemi bulma, tanımlama ve karar verme süreçlerini içeren karmaşık işlerle uğraşmanın yenilikçilik açısından kurumsal ortamla olumlu ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu belirtilmektedir (Couger, 1994). Bu bağlamda, programların güncellenmesi, eğitimcilerin mesleki gelişimi, öğrenme sürecinin yeniden yapılandırılması, üniversite yönetim biçiminin yenilikçi anlamda iyileştirilmesi, eğitim programlarının içerisine girişimcilik, yaratıcılık ve inovasyon kavramlarının girmesi ve bu kavramların uygulamaya dönük olarak işlenmesi yenilikçiliği güçlendirmekte, bu etkenlerin geciktirilmesi ise, yenilikçiliği engellemektedir (Odabaşı, 2007).

2.10.3. Sosyal Engeller

Kişinin içinde bulunduğu topluma ait kurallar ve toplumun sosyal yapısı ferdi yenilikçiliğe engel olan sosyal engellerin başında yer almaktadır. Norm bir durum ya da olay karşısında kişilerin almaları gereken tutumlar ile ilgili olarak toplumun beklentileridir (Bozkurt, 2006). Yazılı olmayan toplumsal kurallar sosyal hayatta

kişinin uyması gereken ve yazılı olmayan davranış kalıplarıdır. Kişinin içinde bulunduğu topluma ait normlar kişinin tutum, inanış ve davranışlarını etkilediği için ferdî yenilikçiliğe karşı engel olabilmektedir. Toplumsal kurallar kişinin hem yenilikçilik anlayışının oluşmasında hem de kişinin yenilikçi tavır sergilemesinde önemli etkiye sahiptir.

Sosyal yapı ise, bir tertip içerisindeki birimlerin ortak davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal yapı yaşam sistemi içindeki insan davranışlarına belirli bir düzen ve istikrar getirir. Dolayısıyla sosyal yapı sisteme sunduğu bilgi ile belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Sosyal sistemlerin sosyal ve iletişim yapısı yenilikçilik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ayrıca toplumsal kurallar ve sosyal yapı yenilikçilik önündeki engeller halkasının en dışında yer aldığı için hem kişileri hem de kurumları etkilemekte ve onların yenilikçilik düzeylerini şekillendirmektedir (Ong vd., 2003). Benzer şekilde genel anlamdaki kültür de yenilikçiliğin önündeki engeller arasında yer alabilmektedir. Kişinin yeniliğe karşı göstereceği tepkiler ait olduğu kültür ya da dini inanca göre değişiklik gösterebileceğinden sosyal kültür de yenilikçiliğin önündeki sosyal anlamdaki engellerden birisi olarak görülmektedir (Wejnert, 2002).

En küçük sosyal ortam olan ailede kişinin yenilikçiliğe karşı tutum ve davranışlarının oluşmasında önemli bir faktördür. İnsan davranışlarının temelini ilk olarak aile içinde atılması nedeniyle aile yapısı ve ailenin yenilik ve değişime karşı tutumu da kişinin yenilikçiliğini etkilemektedir. Kişi eğitim kurumlarına gelinceye kadar aile içerisinde eğitim almakta, kişinin yeniliğe açıklığı ve yaratıcılığı aile içerisinde şekillenmekte ve gelişmektedir. Bu anlamda aile de ferdî yenilikçiliği etkileyen sosyal etmenler arasında yer almaktadır.

Yaşanılan yerin coğrafi konumu, toplumun siyasi duruşu, toplumun örgütlenme düzeyi, küresel düzeydeki kurumların varlığı ve toplumun küresel düzeydeki iletişim yapısı gibi etmenler, ferdî yenilikçiliğin değişime uğramasına etki etmesi nedeniyle yenilikçiliğin önünde yer alabilecek sosyal anlamdaki engeller olarak görülmektedir (Wejnert, 2002).

2.11. Yenilikçiliğin Örgütteki Önemi

Yenilikçilik, bir ulusun ilerlemesinde, istihdamın oluşmasında ve toplumda zenginleşmenin sağlanmasında çok önemlidir. Bunun oluşması için gerekli olan uygun koşul ve uygun şartların sağlanması gerekmektedir. Gelişmiş devletler başta olmak üzere, birçok devlet tarafından yenilikçiliğin önemi fark edildikçe, yenilikçilik mefhumu devlet politikalarının içerisine alınmıştır (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008, s.59).

Küreselleşme ile birlikte anlam ifade eden ve rekabet, yenilikçilik, kurum içerisinde değer oluşturma, karı artırma gibi ortamlarda da anlam kazanmaktadır. Piyasa değerini artırmanın yollarından biri hedef kitleyi doğru tanımadır. Bu da hedef kitlenin sorunları, şikâyetleri, gizli ve açık istekleri hakkında bilgi sahibi olmaktan geçmektedir (Müftüoğlu, 2003, s. 453). Bu bağlamda literatürde birçok bakış açlarına rastlanmaktadır.

Kurumlar, rakipleri önüne geçebilmek, başarılı olabilmek ve etkili olabilmek için tüm olanakları kullanmak ve daha ileri giderek fırsat yaratmak durumundadır. Bu durumda yenilikçilik ve yaratıcılık kaçınılmaz olmaktadır (Budak, 1998, s.26). İşte bu noktada, kurumlar yenilikçilik yoluyla değer yaratabilirler. Yenilikçilik, piyasanın henüz karşılanmamış bir talebine cevap veren ve ihtiyaç duyulan kaynakların maliyetinden çok değer ortaya koyan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2009, s.15).

Yenilikte rekabet üstünlüğü iki biçimde ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bunlardan ilki rekabet üstünlüğünün korunması; bu rolü kurumların konumlarını rakiplerin önüne geçme ve karşı koymayı sağlayan stratejik yaklaşımlar bütünü olarak ifade etmekte, ikinci ise paydaş, çalışan ve müşteri doyumu olmaktadır. Bu noktada yenilik, kurumlardaki önemli öğelerin doyum noktasını artırmakta ve dolayısıyla kurum içinde yararlılık en yüksek seviyeye çıkmaktadır (Kuczmarski, 1996 s. 31-32; Güleş ve Bülbül, 2004, s. 157).

Toplum yaşamı, zamanın gereği olarak sürekli değişmekte ve hareketliliğini artırmaktadır. Toplumsal istekler, sosyal yaşamdaki yenilenmeyi ve yatırımlara ivme kazandırmaktadır. Sosyal yenilenme ve yatırımlar, milletlerin ekonomik imkanlarının çokluğu ile paralel olduğu ve aynı zamanda kültürel bir olgu olduğundan milletlerin

zenginliği ile paralel olarak açıklanmaktadır (Arslan, 2002, s. 85). Yenilik, ekonomik büyümenin, istihdamı artırmanın ve kaliteli bir yaşamın anahtarıdır. Faaliyette olan tüm sektör bileşenlerinin iş sahalarının tamamında yeniliğe ihtiyaç vardır (Elçi, 2010). Yenilik çalışmaları sonucunda ortaya konulan ürünler insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Örneğın mühendislik alanında gerçekleştiren yenilikler insanların iskân hizmetlerinden daha iyi yararlanmasına, ya da ulaşımın kolaylaşmasına imkân sağlayabilmektedir.

Çok Yoğın ve hızlı bir değışimin yaşandığı çağımızda eskimiş liderlik davranışlarıyla yenilikçilik sürecine uyum sağlamanın artık imkanı yoktur (Çelik, 2003, s. 147). Yenilik, belirsizliklerin arasında yol bulmaya yarayan risklerle dolu bir yolculuktur. Bu sebeple de insanlar, belirsizliklerden ve risklerden kaçınarak kendilerini garantiye almayı isterler. Bu durum da, insanları hali hazırda sürdürdüğü yaşamı devam ettirmeye sürükler. Ancak böyle bir durumda gelişme olmaz. Bu nedenledir ki gelişme için insanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmamalıdır. Eğitim kurumlarında gelişmenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin yenilik ve değışimi teşvik etmesi, bu anlamda çalışanlarına cesaret vermesi, risk almalarını teşvik etmesi beklenir (Şişman, 2010, s. 140).

Kurumların yeni ürün veya hizmet üretme konusunda başarılı olabilmesi için evvelce, yenilikçi bir altyapıya ve kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurumlar kendi örgütsel yapılanmalarını ve kültürlerini, yenilikleri benimsemeyi ve uygulamayı kolaylaştıracak ve motive edecek biçimde imal etmelidirler. Ancak bu yolla kurumlar, problemlerine daha yenilikçi ve etkin çözümler üretebilecek ve dolayısıyla yeni ürün ve hizmetler üretmede önemli bir avantaj yakalayabileceklerdir (Uzkurt, 2012, s. 63). Yenilikçilik, eğitimin özgürleştiricilik özelliği gibi, sadece kendisiyle sınırlı kalmayan eğitimin diğeri işlevlerini de etkileyen bir nitelik gösterir. Ayrıca bu özellik, özgürlük ilkesinde olduğu gibi, eğitimin uygulamasını da yakından ilgilendirmektedir (Muşta, 2005, s. 90).

Böylesi bir sistemde, teknolojik gelişme sürecinin performansı, yalnızca firma, araştırma kurumları ve üniversite gibi belirli aktörlerin nasıl hareket ettiklerine değıl; aynı zamanda, teknolojik sistemin unsurları olarak yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine de bağılıdır. Teknolojik sistemin etkinliği

ise kişi, kurum ve firmaları öğrenmeye teşvik eden şartlar, maliye sisteminin etkinliği ve düzenleyici kurallar gibi birçok unsura dayanmaktadır (Alkan, 2007).

2.12. Girişimcilik Yeterliği

Girişimcilik yeterliğine geçmeden evvel girişim, girişimci ve girişimcilik kavramlarının açıklanmasında yarar vardır.

Girişim:

1. isim Bir işe girişme, teşebbüs

"Bu yeni öğrendikleri girişim birçok bakımdan düşündürücü ve karanlık görünüyordu." - T. Buğra (<http://tdk.gov.tr>).

"Girişim, herhangi büyüklükteki bir işletmenin kurulması veya kurulan bir işletmenin geliştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır" (Cansız, 2007, s.7).

Girişimci ;

1. isim Üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis

"Girişimci, en yalın haliyle; toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretimine girişen ve bu maksatla emek ve birikimini riske atan kişi olarak ifade edilmiştir" (Müftüoğlu, 1994 s.75).

Başarılı girişimcilerde birkaç ortak özelliğin olduğu savunularak bu özellikler şöyle ifade edilmiştir. (Döm, 2008, s. 27-28).

"Gözlemlene, verilen göreve bağlılık, liderlik, belirsizlik durumunda yaşamını sürdürme yeteneği ve orta seviyede risk alma, tarafsız olma, pratik zekâ, iyimserlik, ikna, uzlaşma, proaktif yönetim, azim, bilgi, çevre, hesap"

Girişimcilik ise; "malî ve kişisel tatmin ödülü karşılığında, ruhsal ve sosyal riskleri üstlenip gerekli vakit ve gayreti harcayarak farklı değerde hizmet üretme süreci" olarak tanımlanmış ve ayrıca girişimciliğin bir işe girişme, bunun için gerekli kaynakları düzenleme, işten doğacak çekince ve yenilgileri üstlenme süreci olduğu ifade edilmiştir. Girişimcilik kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmış ancak bu

tanımların hemen hemen hepsinde ortak kabul edilen bazı noktalar olduğu ileri sürülmüştür. Bu ortak noktalar şu şekilde sıralanmıştır. (Ataseven, 2014, s. 19)

- İnisiyatif sahibi olmak
- Piyasadaki imkânları kıymetlendirmek
- Risk ve başarısızlığı kabul etmek

Belirtilen bu ortak noktalardan inisiyatif ile girişimciliğin yakından ilgili kavramlar olduğu görülmektedir. Avrupa Komisyonu da iki kavramın bir arada yer aldığı inisiyatif ve girişimcilik yeterliğini sekiz anahtar yeterlikten birisi olarak belirlemiş ve bu yeterlik şu şekilde deklare edilmiştir.

İnisiyatif ve girişimcilik duygusu kişinin düşüncelerini eyleme dönüştürme yeterliğini ifade eder. Bu, yaratıcılık, yenilikçilik ve risk alma olduğu kadar istenen hedeflere ulaşmak için projeleri planlama ve yönetebilme yeterliliğini içerir. Bu yeterlik bireyleri sadece evde ve toplumdaki günlük hayatlarında değil, aynı zamanda işyerlerinde kendi çalışma alanlarının farkında olmaları ve fırsatları yakalayabilmeleri konusunda da destekler. Toplumsal veya ticari etkinliklere katılan girişimcilerin ihtiyaç duyduğu ustalık ve ilim için bir temel oluşturur. Bu etik değerlerin farkında olmayı kapsamalı ve iyi yönetimi desteklemelidir (Avrupa Komisyonu, 2007).

Girişimci bir duruş sergilemek, inisiyatif, pro-aktif olma, kişinin kendi hususi ve sosyal hayatında olduğu kadar iş yaşamında da hissedilen bağımsızlık ve yenilikçilik ile karakterizedir. Girişimcilik, aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli motivasyon ve kararlılığı da içine alır (Ulusal Ajans, 2012).

Uluhan (2012, s. 8-9) tarafından hazırlanan Girişimcilik Kılavuzunda ise girişimciliğin unsurları şu şekilde açıklanmıştır: “Yenilikçi ve yaratıcı olmak, risk almak, öncü olmak, rekabetçi düşünmek”.

2.13. İlgili Araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde İnovasyon ve yenilikçilik ile ilgili araştırmaların 1900’lü yılların başlarında başladığı, 1930’lu yıllarda arttığı ve 1960’lı yıllardan sonra yoğunlaştığı gözükmemektedir. Bilimsel gelişmelere eşlik eden yenilik ve yenilikçilik

kavramı çağımızda birçok alan için mecburi bir mevzu haline gelmiştir. Birçok alanda çok sayıda araştırmacı yenilik konulu epeyce sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde yenilikçilik / inovasyon konusunda, 1990'lı yıllardan itibaren çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ekseriyetle yeniliğin algılanan özelliklerinin, yenilik karar sürecinin, yenilikçilik bağlamındaki sınıflandırmaların ve yeniliğin yayılma sürecinin incelenmiştir. Yenilikçilik bağlamında yürütülen çalışmalarda yenilikçilik ve yenilikçilik kategorileri genel karakter özelliği bağlamında değil de yeniliğin davranışsal açıdan benimsenme zamanı bakımlarından değerlendirilmektedir. Aşağıda yenilikçilik konusunun ele alındığı yerli ve yabancı araştırma örneklerine yer verilmiştir.

2.13.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kocasaraç (2018) fen ve sosyal bilimler liselerinde görev yapan toplam 421 öğretmenin yenilikçilik özelliklerini incelediği tezinde öğretmenler yenilikçilik kavramını teknoloji ile yöneticiler ise günceli olanı takip etmek ile ilişkilendirmişlerdir. Öğretmenler üniversite eğitimi ile yenilikçi öğretmen özellikleri arasında bir ilişki bulunmadığını ancak kendilerini çoğunlukla öğrenmeye açık ve yenilikçi olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde öğretmenler kendilerini iş birliğine açık görmektedirler.

Çelik (2017) okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda, dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarına sahip okul müdürlerinin yenilikçi davranışları daha az tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Lisans mezunu eğitim liderlerinin, yüksek lisans ve doktora mezunu olan eğitim liderlerine göre dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri, alt pozisyonda bulunan yöneticilerin üst pozisyonunda bulunan yöneticilere göre daha dönüşümcü ve liberal liderlik tarzını seçtikleri, 6-10 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri deneyimi olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik tarzını daha çok tercih ettikleri belirtilmektedir.

Öztürk (2016) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, liderlik davranışlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerindeki etkilerinin araştırmıştır. 198 yöneticiden alınan verilerle gerçekleştirilen bu çalışmada;

Dönüşümcü liderlik davranışı alt boyutları arasında yönetim inovasyonu üzerinde en önemli belirleyici olarak, bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir.

Kurt (2016) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, ortaokul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin okul kültürüne etkisini üzerine yaptığı araştırmasını, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçede 31 ortaokulda görev yapan 528 branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Yönetici inovasyon yeterliliği ve okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet ve öğretim şekline göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Okul kültürü ölçeği yaş ve kıdem değişkenlerinde farklılaşırken, yönetici inovasyon yeterliliği ölçeğinde sadece kıdem değişkeninde farklılık olduğu belirtilmiştir.

Gürbüz (2015) öğretmen adaylarının yenilikçilik düzeyleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği tez çalışmasında 1568 öğretmen adayına ulaşmıştır. Öğretmen adaylarını orta düzeyde yenilikçi bulmuştur. Ayrıca bireysel yenilikçilik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Develi (2015) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, Ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırma da okul yöneticileri ile öğretmenlerin ortak bir hedefi olması, değişime açık fikirli olması ve örgüt içinde bilgi paylaşımının olması yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özbek (2014) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, Öğretmenlerin Yenilikçilik Düzeylerinin Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi Yeterlikleri Üzerindeki Etkisini incelemiştir. 421 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen Araştırma sonucunda, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kendilerini sorgulayıcı ve öncü olarak gördükleri, Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi yeterlikleri açısından ise genel olarak ileri düzeyde gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Göl (2012) yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini Kırklareli ilindeki eğitim örgütlerinde nasıl algıladıklarını araştırmıştır. 68 resmi ilköğretim okulundan 396 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; Öğretmenlerin yöneticilerinin

“Yenilik Yönetimi Yeterliği” ve alt boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algıları yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Cengiz (2012) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, Alanya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel müdürlerinin yenilikçilik anlayışını incelemiştir. Çalışma sonucunda, otel müdürlerinin yenilik çalışmalarını etkileyen etkenlerden maliyet etkeninin %79,6 oranında en önemli etken olduğu bunu, personel kalitesi % 44,4, idari mâniler %26,9, müşteri isteği %29,6, bürokrasi %13,9, örgütsel kültür faktörü %13, örgüt yapısı etkeni %11,1 ve iletişim etkeninin %9,3 izlediği görülmektedir. Yenilik çalışmalarını etkileyen etkenlere ilişkin görüşlere genel olarak bakıldığında en önemli etkenin mali olduğu belirtilmiştir.

Timucin (2009) yapmış olduğu araştırmada, Türkiye’de bulunan bir üniversitenin yabancı dil bölümündeki öğretim elemanlarının bir yenilik olarak bilgisayar destekli dil öğrenimini İngilizce öğretiminde benimseme durumlarını incelemiştir. On dört öğretim görevlisiyle görüşmeler yapılarak toplanan veriler analiz edilmiş ve öğretim görevlilerinin teknik bilgisi, kullanım durumu, risk alma seviyesi değişkenleri bağlamında yenilikçilik kategorileri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, eğitsel anlamdaki teknolojik yenilikleri benimseyen öğretim elemanlarının en çok risk almada temkinli davrananlar (sorgulayıcı) kategorisinde olduğu belirlenmiştir.

Bingöl (2006) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, işletmelerin yenilikçilik düzeylerini ve teknolojiyle yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 183 işletme sahibi ve yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada bilgisayara sahiplik ve eğitim ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, bilişim teknolojilerine erişim ve kullanım oranı arttıkça ve kurum içerisindeki bireyler eğitildikçe bireysel ve kurumsal anlamda yenilikçiliğin arttığı belirtilmektedir.

Çelik (2006) ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasına engel teşkil eden etkenleri incelediği araştırmasını, 2005-2006 öğretim yılında 60 ilköğretim okulunda görev yapan 128 eğitim yöneticisi ve 673 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda yeniliklerin uygulanmasını ve yenilikçiliği etkileyen etmenlerin yönetsel yapı, isteklendirme eksikliği, iletişim/bilgi eksikliği, kaynak yetersizliği, kurumsal kültür eksikliği ve değişim liderliği yetersizliği gibi

kurumsal engellerin olduğu görülmüştür. Bu engeller içerisinde en önemli olarak görülen engelin ise, kaynak yetersizliği olduğu belirtilmektedir.

Şahin ve Thompson (2006) yapmış oldukları araştırmada, Rogers (1995)'in “Diffusion of Innovation - Yeniliklerin Yayılması” modeli çerçevesinde öğretim üyelerinin eğitim maksatlı bilgisayar kullanımını incelemiştir. Türkiye'deki bir üniversitenin eğitim fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma neticesinde, öğretim üyelerinin düşük düzeyde eğitim maksatlı teknolojiyi kullandıkları ve teknoloji kullanım düzeyleri ile bilgisayar becerileri, bilgisayara erişim, bilgisayara karşı geliştirilen tutum, teknik destek ve yenilikçilik kategorileri değişkenleri arasında anlamlı alaka olduğu bulunmuştur.

Demirsoy (2005) yüksek lisans tezinde, internet bankacılığı hizmetinden faydalanan 141 kişiyi, bir yenilik olarak internet bankacılığını benimseme zamanına göre sınıflandırma yapmıştır. Buna göre yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve takipçiler olmak üzere beş farklı benimseyen kategorisi tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim seviyesi, cinsiyeti ve hizmeti kullanma aralığı gibi değişkenlerin yeniliğin er yahut geç kabul görmesini anlamlı seviyede etkilediği, fakat gelir durumu, yaş, toplumsal statü ve benzeri ürünleri kullanma aralığı değişkenlerinin ise, herhangi bir farklılaşma oluşturmadağı belirlenmiştir.

Esen (2002) yaptığı yüksek lisans tezinde, talebelerin yenilikleri kabul sürecindeki yenilikçilik kategorilerini ve bu kategorilerdeki talebelerin özelliklerini incelemiştir. Bu kapsamda 289 üniversite öğrencisinin bir yenilik olarak VCD filmleri benimsemeleri açısından yenilikçilik kategorilerine göre dağılımını yapmış ve belirlenen gruplar arasındaki ayrımlar araştırılmıştır. Araştırma kapsamında üniversite öğrencileri üç yenilikçi gruba ayrılmıştır. Bu gruplar yenilikçiler, erken çoğunluk ve geciken çoğunluktur. Yapılan araştırma sonucunda yenilikçilerin hem erken çoğunluğa göre hem de geç çoğunluğa göre medyayı daha fazla takip ettikleri, yenilikçilerin ailelerinin eğitim düzeylerinin ve gelir düzeylerinin diğer gruplardaki bireylere göre daha yukarıda olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yenilikçilerin evlerindeki teknolojik ürünlere sahiplik oranlarına göre diğer iki gruptan üstünlüklerinin de bulunduğu belirlenmiştir.

Cemalcioğlu (1999) yapmış olduğu doktora tezinde, müfredat laboratuvar okullarında yapılan yeniliklerin uygulanmasına tesir eden etkenleri incelemiştir. Araştırma kapsamında Türkiye genelindeki müfredat laboratuvar okullarında görevli 1058 öğretmen 332 eğitim yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal engeller arasında yer alan fiziki ortam, insan ilişkileri, liderlik, örgüt yapısı, kurumsal ortam, iktisadi etmenler, personel yeterliliği, motivasyon gibi etkenlerin, yeniliklerin kullanımını ve benimsenmesini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca kurum kültürünü oluşturan iletişim, karara katılım ve eşgüdüm gibi değişkenlerin de yenilikleri engelleyen diğer unsurlar arasında yer aldığı belirlenmiştir.

2.13.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Cain ve Allan (2017) eğitim araştırmalarının araştırmacıların gözünden başarıya ulaşma yollarının ve uygulama üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalarında nitel yöntemi kullanmışlardır. Analizlerin çoğunda öğretmenler için eğitim araştırmalarının görünmez olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenler eğitim politikaları, teknolojileri ve servisleri ile meşgullerdir. Eğitim kararlarının alınmasında akıllı ve güncel düşünebilmek için araştırmaların kalitesinin değişmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar.

Shaban (2017) eğitim teknolojilerinin uyumunun değişiklikleri kolaylaştırdığı fikrini temel alan araştırmasında, teknoloji kullanımının İngilizce öğretmenleri arasında yeniliklerin yaygınlaşma durumunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Amaca ulaşmak için nitel araştırma desenlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, İngilizce öğretmenlerinin yenilikçilik algılarının teknolojiye olan katkıları; avantaj ve kullanım kolaylığı sağlamaktadır.

Noh, Hamzah, Abdullah (2016) demografik faktörlerin teknoloji kabullerine karşı bireysel yenilikçilik üzerine etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırma makalelerinde 546 “Library and Media” öğretmenin görüşlerini almıştır. Nicel araştırma yöntemi ile anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan birçok öğretmenin orta düzeyde yenilikçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgisayar kullanma, eğitim seviyesi ve alan bilgisi bireysel yenilikçilik düzeyini anlamlı olarak farklılaştırmıştır.

Gay (2015) eğitim deneyimleri ve eleştirel düşünme stiline bireysel yenilikçilik üzerine etkisini incelediği doktora tezinde 103 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre eğitim deneyimi sağlayan eylemler ve eleştirel düşünme stili bireysel yenilikçiliği ya da yenilikçiliğin gerektirdiği davranışların ortaya çıkmasını desteklememektedir.

Lysenko, Abrami, Bernard, Dagenais ve Janosz (2014), 2425 eğitim uygulayıcısının eğitim araştırmalarının kullanımı konusunda düşüncelerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre okul uygulayıcıları eğitim araştırmalarını yılda ortalama bir ya da iki kez kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma temelli bilgiyi kullanmada araştırma deneyimi ise ikinci en önemli gösterge olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının farkındalığı da araştırma üretimiyle ve kullanımıyla ilişkili bulunmuştur.

Moore (2012) okul müdürlerinin bireysel yenilikçilikleri ile teknoloji kullanımı arasındaki ilişkiyi inceleyen doktora tezinde 30 okul müdürüne ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireysel yenilikçilik düzeyinin performans beklentisi ve gayret beklentisi ile anlamlı ilişkili ve teknoloji kabul düzeyini artırıcı olduğu ortaya konulmuştur. Cinsiyet değişkeninin bireysel yenilikçilik düzeyine anlamlı bir katkısı bulunmazken; yaş değişkeni destekleyici etki göstermektedir.

Könings, Gruwel, ve Merrienboer (2007) Hollanda'da bulunan ve ikinci kademedeki görevli 142 öğretmenin sınıflarda yapılan yeniliklerle ilgili algılarını ve bu algıların cinsiyet, hizmet yılı, ve girilen ders sayısı değişkenleri ile ilgili olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada yenilikçi öğrenme ortamlarının hazırlığında ve uygulanmasında eğitim ortamını planlayanların ve eğitimcilerin işbirliği içerisinde olmaları gerektiği, böylece daha kaliteli eğitim uygulamalarının gerçekleştirilerek yenilikçi bireylerin yetiştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Hsua, Lub, ve Hsueh (2007) yapmış oldukları araştırmada 207 MMS (Multimedia Messaging Service) kullanıcısına çevrimiçi anket uygulayarak MMS'in algılanan özelliklerinin, yenilikçilik kategorileri açısından nasıl değiştiğini incelemiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yenilikçiler için göreceli faydanın %52,40 oranında tercih etme nedenini açıkladığı, sorgulayıcılar için göreceli fayda, uyum ve istekli kullanımın %68,20 oranında tercih etme nedenini açıkladığı, kuşkucular için göreceli fayda, uyumluluk ve gözlenebilirliğin %53,40 oranında tercih etme nedeni olarak

açıkladığı, muhafazakârlar açısından ise, yeniliğin algılanan öneminin ehemmiyetsizliği sonucuna ulaşılmıştır. Bir yenilik olarak MMS'i benimseyen kullanıcılar açısından ise (N=115) yeniliğe ait görece fayda, uyumluluk ve gözlenebilirlik özelliklerinin kabullenmedeki önemli etkenlerden olduğu belirtilmektedir.

Brahier (2006) yapmış olduğu doktora tezinde, 60 ilköğretim öğretmene yeni bir uygulama olan dijital not etme programı (RepliGoTM) vererek ve bu yeniliği öğretmenlerin kabullenmelerinde ve derslerinde kullanmalarında etkili faktörleri incelemiştir. Araştırmada yüz yüze görüşme ve anketler yardımıyla öğretmenlerin yenilikçilik özellikleri ve yenilik algıları ölçülmüştür. Çalışma sonucunda yeniliğe ilişkin izafi fayda, güncel iş uygulamalarıyla uyumluluk ve tecrübe edilebilirlik özelliğinin yeniliklerin benimsenmesinde hâkim özellikler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu yazılımının öğretimin kalitesini artırmada ve değerlendirmede faydalı olduğunun görüldüğü ve bu sebeple benimsendiği belirlenmiştir. Sonuç olarak kurumun yenilikçi görüntüsünün, çalışanların yenilik algısının ve kişinin teknolojiyle etkileşim süresinin teknolojik yeniliği kabullenme ya da yadsıması üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur.

Rosen (2004) yapmış olduğu araştırmada “Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – Birleştirilmiş Teknolojinin Kabul ve Kullanım Modeli” temel alarak bilişim teknolojilerine yönelik yenilikçiliğin, teknolojinin kabulündeki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında işletme okuyan 500 lisans öğrencisine teknolojik yenilik olarak bir bilgisayar programı verilmiş, bu programı benimseyip kullanımlarına bakılmış ve kullanımlarına etki eden başarımlar, beklentisi, gayret beklentisi, sosyal etki, işin kolaylaşma durumu ve davranışsal amaç kurulumu değişkenlerini incelemiştir. Araştırmada bireyin bilişim teknolojisine yönelik yenilikçilik eğiliminin, teknolojiyi kullanmasında önemli etkenlerden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca internetle birlikte ortaya çıkan e-ticaret ve alışveriş davranışının, yenilikçilik seviyesi yüksek olan bireyler tarafından yenilikçilik seviyesi aşağıda olan kişilere göre daha çok sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ong vd., (2003) kurum içinde bireysel yenilikçiliği etkileyen iç ve dış etkenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla Singapur'daki elektronik ürün üreten şirketler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma 34 üst, 54 orta ve 102 tane de alt düzey olmak

üzere toplam 190 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda bireysel yenilikçiliğin üç düzey açısından manidar bir biçimde ayrışmadığı ve bireysel yenilikçiliğin içsel faktörler arasından sadece bilgi yapısı değişkeniyle anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Noone (2000) yaptığı doktora tezinde, yükseköğretim kurumlarında karar verme açısından en önemli kişi rolündeki akademik personelin ve yöneticilerin yenilikçiliğin önünde engel olarak gördükleri meseleleri tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma lisans eğitimi veren devlet ve vakıf üniversitelerindeki karar mercii pozisyonundaki akademik personeller üzerinde yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve 48 akademik personelle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırma neticesinde akademik personelin ve yöneticilerin değişime karşı gösterdiği direncin, yenilikçilik karşısında en önemli engel olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, toplumun gelişmesinde itici güç vazifesi olan eğitimcilerin gelecek nesillerin yetiştirilmesinde aktif role sahip olmaları sebebiyle üstün nitelikli, sürekli öğrenen yenilikçi bireyler olmaları artık günümüzde bir zorunluluktur. Toplumun ihtiyacı olan nitelikli gençlerin hayata hazırlanmasında; yenilikçi, meseleleri tanımlayan, analiz edebilen, çözümleyebilen, eleştirel düşünen ve mucit gençler olarak yetişmesini sağlayacak yenilikçi eğitimcilere önemli vazifeler düşmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni, araştırmada kullanılacak veri toplama araçları ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Beykoz, Çekmeköy ve Ataşehir ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yenilikçilik algılarını ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma çalışılan konuyu daha derinlemesine irdelemekte, gözlem ve görüşme gibi nitel teknikleri kullanarak bütünsel bir tutumla konuya yaklaşmaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji olayların ortaya çıkışını tanımlama ve inceleme ile ilgilenmektedir (Jasper, 1994).

Fenomenolojik desenin, günlük hayattaki olay ve koşulları, deneyimleri derinlemesine açıklama yollarından birisi olduğu belirtilmektedir (Kuş, 2003). Yine Fenomenolojik desenin, doğrudan yaşananları betimlemeye dayanan bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Larkin, Watts ve Clifton, 2006).

Fenomenolojik bakış açısına göre özneler ve öznelerin yaşantılarında olan nesneleri birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır. Bir nesnenin öznedeki var oluşu, algılayan kişinin yer, bağlam, bakış açısı ve en önemlisi ruhsal yönelimlerine (istekleri, yargılar, duygular, amaçlar) bağlıdır. Bu nedenle objeler her öznede farklı bir yansımaya sahip olabilir. Aynı çevrede var olan bir nesne, olgu farklı kişiler tarafından farklı bir şekilde algılanıp yorumlanabilir. Bir nesnenin varlığını bizim algımızla ve bilincimizdeki yansımasıyla var olabilir (Willig, 2013; Langdridge, 2012).

Fenomenolojinin esasında odaklandığı nokta yaşanmış tecrübedir. Bireylerin yaşam tecrübelerini onların bakış açılarıyla görülmesi ve sunulması hedeflenmektedir.

Fenomenolojiye göre, gerçekleşen olgu ile o olguyu yaşayan kişiler arasında güçlü bir bağlantı mevcuttur (Miller, 2003). Fenomonolojik araştırma kişiyi ve onun dünyasını birbirinden ayıramaz parçalar olarak nitelendirmektedir ve bireyler tarafından yaşanan bir olgunun özünü, anlamını bulmayı hedeflemektedir (Creswell, 2016). Fenomenoloji olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için katılımcılar tarafından tecrübe edilmiş dünyayı tanımlamaya çalışır (Baker, Wuest ve Stern, 1992). Fenomenoloji bireylerin yaşantılarını, yaşanmış deneyimlerini kendi perspektifleri ve sözcükleriyle anlattıkları bir yöntemdir (Miller, 2003). Bir olgunun insanlar tarafından nasıl deneyimlendiği, onlar için ne ifade ettiği, onları nasıl etkilediği fenomenolojinin ilgilendiği alanlar arasındadır (Creswell, 2016).

Bu çalışmada, yenilikçilik bağlamında sahip oldukları tecrübeler dikkate alınarak okul müdürlerinin iş yaşamlarında yenilikçilik olgusuna nasıl bir anlam yükledikleri incelenmiştir. Bunun için çalışmanın odağında bulunan Okul müdürlerinin yenilikçilik algıları fenomenini bizzat kendi iş yaşamında tecrübe eden okul müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve bu fenomene yükledikleri mana ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların tecrübelerinin de kullanılmasının önemli olduğu düşünüldüğünden çalışma bu araştırma deseninde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu nüfus yapısı, ekonomik durumu, okullara sağlanan alt yapı desteği (yerel yönetimlerce) farklılık arz eden üç ilçedeki; Beykoz, Çekmeköy ve Ataşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarındaki toplam 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Bu çalışmada “amaçlı örnekleme” den yararlanılmıştır. Bu örnekleme şekli olguların tanımlanmasında ve anlatımında araştırmalara oldukça fayda sağlamaktadır. Derinliğine araştırma yapmaya yarayan bu örnekleme yöntemi belli bir olguyu derinlemesine incelemeye imkân sağlamaktadır (Patton, 2002; Maxwell, 2005). Çalışma grubu ise amaçlı örneklemenin alt yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik yöntemini kullanılarak belirlenmiştir. Bu örneklemenin gayesi araştırılan olguda farklılığa sebep olacak niteliklere sahip katılımcıların çalışmaya dâhil edilmesidir. Bu sayede farklı özelliklerin ne gibi farklı yaşantılar oluşturduğu ya da benzerliklere neden olduğu amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.157).

Araştırmaya uygun düşeceği öngörülen demografik açıdan farklılıklar barındıran okul müdürleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma hakkında bilgi verilmiş gerekli izinler alındıktan sonra gönüllü olan yöneticilerin arasında yaşları 28-63 arasında değişen katılımcıların 8'i erkek 4'ü ise kadındır.

Tablo 3.2. Görüşme Yapılan Kişiler

	Yaş	Cinsiyet	Yöneticilik Süresi	Çalışılan İlçe	Çalışılan Kurum	Eğitim Durumu	Branş
K1	45	Erkek	5 yıl	Ataşehir	Mesleki Ve Teknik A.L.	Yüksek Lisans	Elektrik ve Elektronik Öğr.
K2	51	Erkek	9 yıl	Ataşehir	İmam Hatip Ortaokulu	Yüksek Lisans	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğr.
K3	49	Erkek	4 yıl	Çekmeköy	Anadolu Lisesi	Yüksek Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı Öğr.
K4	63	Erkek	25 yıl	Beykoz	Ortaokul	Lisans	Sınıf Öğr.
K5	44	Kadın	12 yıl	Çekmeköy	Ortaokul	Lisans	Beden Eğitimi Öğr.
K6	42	Erkek	6 yıl	Beykoz	Ortaokul	Yüksek Lisans	Sosyal Bilgiler Öğr.
K7	48	Erkek	11 yıl	Beykoz	İlkokul	Yüksek Lisans	Sınıf Öğr.
K8	39	Erkek	5 yıl	Ataşehir	Ortaokul	Yüksek Lisans	Türkçe Öğr.
K9	40	Kadın	6 yıl	Çekmeköy	Anaokulu	Yüksek Lisans	Okul Öncesi Öğr.
K10	52	Erkek	16 yıl	Beykoz	Anadolu Lisesi	Lisans	Fizik Öğr.
K11	42	Kadın	2 yıl	Ataşehir	İlkokul	Lisans	Sınıf Öğr.
K12	28	Kadın	3 yıl	Çekmeköy	Ortaokul	Lisans	Matematik Öğr.

3.3. Verilerin Toplanması

Beykoz, Çekmeköy ve Ataşehir ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yenilikçilik algılarını ortaya çıkarmak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan “görüşme formu” hazırlanmıştır. Katılımcılardan önceden randevu alınarak kararlaştırılan mekânlarda görüşme yapılması planlanmıştır. Belirtilen gün ve saatte görüşme başlamadan önce ses kayıtları için gerekli izin alınarak görüşme gerçekleştirilmiştir. 2018-2019 öğretim yılında örneklem belirlenerek araştırma için daha evvel belirlenen ilçelerdeki eğitim kurumlarına gidilerek okul müdürleriyle görüşülmüş ve gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Görüşmelerin her biri yaklaşık olarak 40 dakika sürmüştür.

Nitel araştırmalarda çok kullanılan veri toplama yöntemlerinin başında görüşme gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme, katılımcıların yaşam deneyimlerine, duygularına ve düşüncelerine ulaşmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin iş yaşamlarındaki tecrübelerinin odak noktası olduğu bu fenomenolojik çalışmada görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Okul müdürlerinin yenilik yapmakta yaşadıkları güçlükler, yeni fikirlere karşı gösterdikleri tutum, kurum personelinin açıklığı, idari ve mali sınırlılıklar göz önünde bulundurularak uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme soruları, uzman görüşüne gönderilmiş ve gerekli düzenlemelerin ardında pilot görüşmeler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğini çoğaltmaya yönelik düzenlemeler yaptıktan sonra forma son şekli verilmiştir. Yeniden hazırlanan görüşme soruları katılımcılara uygulanmıştır. Bu anlamda araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır.

Görüşme formu sorularının içeriğinde;

1. Yenilikçi bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler nelerdir?
2. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına ilişkin görüşünüz nedir?
3. Yenilikçiliğin önündeki engellere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
4. Eğitimde yenilikçi uygulamalar olarak neler yapılabilir? Örnek verebilir misiniz?

5. Yenilikçi okulların sahip olması gereken özellikler nelerdir?
6. Yenilik stratejisi için neler yapılabilir?

Sorularına cevaplar aranmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde nitel veri analizi yaklaşımlarından içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada açık uçlu sorularla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ses kaydına alınmıştır. Ses kayıtları sonrasında transkript edilmiştir. Her görüşmenin transkripti ortalama 5 sayfadan oluşmaktadır.

Kaydedilmiş verilerin analizinde nitel veri analizi yaklaşımlarından içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2018)'in analiz adımları temel alınmıştır. Bu adımlar şöyle sıralanmaktadır

Yıldırım ve Şimşek'e (2018, s. 243) göre nitel araştırma çalışmalarında veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Bu aşamalar:

1. Verilerin kodlanması,
2. Temaların bulunması,
3. Kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmada verilerin analizinde bu aşamalar takip edilmiştir. Katılımcıların konuşmaları yazılı metne dönüştürülerek kodları ve frekansları belirlenmiştir. Her katılımcının metni ayrı ayrı okunarak metne esas olacak notlar alınmıştır. Verinin derinine inmek ve metin ile iç içe geçebilmek maksadıyla veriler defalarca okunmuş ve detaylı notlar alınmıştır. Metnin yanında yapılan gözlemlere ait notlarının okunması daha pratik ve detaylı hatırlanmasını sağlamıştır. Katılımcıların ifade ettikleri husus ve ortama dikkat edilerek bu hususta da notlar alınmıştır.

Veri analizinin ikinci aşamasında görüşmeler esnasında alınan detaylı notlara odaklanılmıştır. Metinden çok bu notlara yoğunlaşarak, araştırmacı tarafından alınan bu görüşme notları temaya dönüştürme işlemi gerçekleştirilmiştir. Özellikle katılımcıların sorun ve talepleri açısından değerlendirilen bu görüşme notları bir tema

haline getirilmiştir. Bu aşamanın alınan notlar kapsamında gelişmesi mühim olsa dahi metnin bağlamı içerisinde düşünülmesine dikkat edilmiştir. Bu bölümde dönüşen temaları gruplandırma yapmadan, metindeki notlardan oluşan tema olarak bırakılmaya itina gösterilmiştir.

Analizin üçüncü aşamasında oluşan her temanın diğerleriyle arasındaki irtibata bakılmıştır. Birbiriyle ilintili olduğu düşünülen temalar bir araya getirilerek gruplandırılmıştır. Her tema ilişkisel anlamda değerlendirilerek ve bunlardan ana temalar elde edilerek isimlendirilmiştir. Bu basamakta yeterli ölçüde veri elde edilemeyen ya da uygunsuz temalar alınmamıştır. Bu çalışmalar neticesinde bu aşamada yenilikçi okul müdürünün nitelikleri, yenilikçi örgüt kültürü oluşturulması, yenilikçiliğin önündeki engeller, eğitimde yapılabilecek yenilikçi uygulamalar, yenilikçi okulların sahip olması gereken özellikler ana temaları elde edilmiştir. Her bir ana tema alt temalardan meydana gelmekte ve bunlar ise farklı kodları içermektedir.

Son basamakta elde edilen ana tema ve alt temaların bir tabloda okuyucuya aktararak katılımcılardan gelen ifadelerle desteklenmesi gerekmektedir. Bu bölümde ana tema, alt tema ve altındaki kodlara Tablo 4.1.'de yer verilmiştir. Her bir tema ve alt tema için katılımcı ifadeleriyle desteklenmesi bulgular başlığında verilmiştir. Araştırmacının yorumları da tartışma bölümü içindedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde “İstanbul ili Ataşehir, Beykoz, Çekmeköy ilçelerindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin yenilikçiliğe yönelik görüşleri nelerdir?” Araştırma probleminin çözümüne yönelik yönetici görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin yenilikçilik algılarına olumlu yahut olumsuz manada tesir eden, unsurlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca yenilikçi okul müdürünün nitelikleri, yenilikçi örgüt kültürü oluşturulması ve eğitimde yapılabilecek yenilikçi uygulamalar ile yenilikçi okullarda bulunması gereken özellikler hakkında görüşlerine ait bulgulara da yer verilmiştir.

4.1. Yenilikçi Okul Müdürlerinin Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, yenilikçi okul müdürlerinin Özelliklerine ilişkin görüşleri her bir boyutta gösterilen tablolardaki gibi kodlanmıştır.

Mesleki yeterlikler ile alakalı olarak 12 görüş ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin kendilerine mesleki yeterlilik konusunda güvendiklerini ifade etseler de bunun içselleştirilemediği ya da desteklenmesi gerek bir yön olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsan ilişkileri ve iletişim alt temasını katılımcılardan altı okul müdürü ifade etmiştir. Yenilikçilikle en az bağdaştırılan kişisel yetinin insan ilişkileri ve iletişim olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda katılımcıların görüşleri yenilikçi okul müdürlerinin özellikleri; insan ilişkileri ve iletişim, kişilik özellikleri, mesleki yeterlikleri alt temaları altında; iletişim becerisi, kendini yenileyen, kendisiyle barışık, değişim planı olan, teknik yönden donanımlı, araştırmacı olarak kodlara ayrılmış ve ilgili bölümde açıklanmıştır.

Tablo 4.1. Yenilikçi Okul Müdürlerinde Aranan Özellikler

Ana Tema: Yenilikçi Okul Müdürlerinde Aranan Özellikler			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	
İnsan ilişkileri ve iletişim	İletişim Becerisi	6	K1, K3, K5, K6, K9, K11
Kişilik özellikleri	Kendini Yenileyen	5	K2, K3, K4, K6, K7
	Kendisiyle Barışık	2	K2, K9,
Mesleki yeterlikleri	Değişim Planı Olan	1	K3,
	Teknik Yönden Donanımlı	6	K1, K3, K4, K7, K8, K9
	Araştırmacı	5	K3, K4, K6, K10, K11
Toplam kod= 6		F= 25	

4.1.1. İnsan İlişkileri ve İletişim

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi katılımcıların 6'sı İletişim Becerisinin yüksek olması gerektiğini yenilikçi okul müdüründe aranan nitelikler arasında ifade etmişlerdir. Yine; teknik yönden donanımlı olmayı, araştırmacılığı, kendini yenilemeyi, kendisiyle barışık olmayı ve değişim planı ile hareket etmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının buna ilişkin ifadeleri şöyledir:

“...Sosyal açıdan bakacak olursak yenilikçi bir yöneticinin çok girişken olması lazım. İnsan ilişkilerinin çok iyi derecede olması lazım, İletişiminin çok kuvvetli olması lazım. İnsanlarla her girdiği ortamda çok rahatlıkla söz söyleyebilecek, söylenenlere karşılık verebilecek bir seviyede olması gerektiğine inanıyorum.”(K1).

“...Diğer bir şey ikna edici olmak. Hani kabiliyetinin olması lazım. Sen kadrona yapmayı düşündüğün yani bir yenilik yapacaksan gerekliliğini yönettiğin kadroya ikna etmen gerekiyor. İkna kabiliyetinin güçlü olması gerekiyor. Çünkü onların direnci olacak.”(K3).

“...Yani kişinin kendi karakterine yakın olan özellikleri o iletişimde çok önemli rol oynuyor. Mesela benim veliyle iletişimim çok güzel.” (K5).

“...Çevresiyle kesinlikle kendini ifade edebilen olmalı. Yani çok iyi iletişim kanallarını kullanmalı. Yalnız sosyal ilişkilerde şöyle bir handikap da var. Şimdi inatçı olmak önemli..” (K6).

“...Empati yeteneği gelişmiş kişi olması gerekiyor. İletişimi iyi olmalı. Sosyal özellikleri açısından baktığımız zaman kişilerle, insan ilişkileri iyi olması lazım yenilikçi bir ruh haline hani bir vizyon sahibi olması lazım ki .” (K9).

4.1.2. Kişilik Özellikleri

Araştırmaya katılanlardan 5’i Tablo 4.1.’de belirtildiği gibi yenilikçi bir okul müdürünün kendini yenileyen aynı zamanda kendisiyle barışık biri kişi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kendini yenilemekten kasıt genellikle okuma olarak ortaya çıkmaktadır. Atölye çalışmaları akademik eğitimin devamı gibi konulara çokça değinilmemiştir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir;

“... tabi çevre şartlarına teknolojinin getirdiği şartlara ve kişilerin ihtiyaçlarının neticesindeki sonuçlara baktığımız zaman her insan çok ciddi anlamda birkaç senede bir kendini yenilemesi gerekiyor.”(K2).

“...Yeniliği nasıl yapacaksın? Kurumdasin. Kurumun verilerini iyi okumak gerekiyor. Bilgi edinmeyi ve kendini geliştirmeden de keyif alması lazım”(K3).

“...çok okuması lazım. Çünkü gündeme başladığında afaki değil, nesnel, soyut, kavramların böyle genel net bir şekilde ortaya koyulması lazım ki edindiği kültürü de çevresindeki insanlara kendisini kabul ettirmesi şart.”(K4).

“...Psikolojik olarak kendisini hazırlamalı ve çevresinde inandırabilecek yetkinlikte olmalı .) öncü olmalı. Kimsenin yapmadığı şeyleri yapmaya çalışır.”(K6).

“...Bence yenilikçi bir eğitim yöneticisi her şeyden önce sağlıklı bir ruh haline sahip olmalı. En önemli şey budur bence. Kişisel özellikleri arasından düşündüğümüz zaman yenilikçi bir eğitim yöneticisi ekip çalışmasını güzel yürüten, liderlik vasıflarına sahip, özgüveni yüksek, empati yeteneği gelişmiş kişi olması gerekiyor. İletişimi iyi olmalı.”(K9).

4.1.3. Mesleki Yeterlikleri

Yenilikçi bir okul müdürünün değişim planı olması gerektiği görüşünü yalnızca bir katılımcının ifade etmesi düşündürücü bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre Yenilikçi bir okul müdürünün kendinde bulundurması gereken nitelikler: Yüksek

İletişim Becerisine sahip olmak, Donanımlı olmak, Araştırmacı olmak, Kendini Yenileyebilen, Kendisiyle Barışık, Değişim Planına sahip olmaktır. Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcıların ekseriyetle (F=6) İletişim Becerisi Yüksek ve Donanımlı yöneticilerin yenilikçi olabileceğini işaret ettikleri görülmektedir. Katılımcılardan yüksek lisans yapmış olanlar daha çok kendini yenilemenin ve çevreyle sağlıklı bir iletişim kurmanın önemini vurgulamışlardır. Ayrıca rekabet duygusuyla hareket eden katılımcılar da araştırmacı olmayı ve iletişim becerisinin yüksek olmasını vurgulamışlardır.

Katılımcılardan 6'sı yenilikçi bir okul müdüründe Donanımlı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Yönetici neyi değiştireceğini bilmesi gerekiyor. Veriyi iyi okuması lazım. Alandan veri alması lazım. Alandan veriyi iyi okuması lazım. Ve nasıl değiştireceğinin de planını iyi yapması lazım.”(K3).

“...Her şeyden önce kişisel özellik olarak bakacak olursak yenilikçi bir eğitim yöneticisi en önemlisi bizim açımızdan teknolojiyi çok iyi kullanabilmesi lazım. Teknolojik gelişmeleri, iyi adaptasyon sağlamış bu adaptasyon doğrultusunda bütün kişisel özelliklerini teknolojiyle beraber örtüştürerek ne yapması lazım yapmış olduğu işe bunu yansıtması lazım.”(K1).

“...Bunun dışında çok kitap okuması lazım. Çünkü gündeme başladığında afaki değil, nesnel, soyut, kavramların böyle genel net bir şekilde ortaya koyulması lazım ki karşısındaki insan aaa bu kendini yetiştirmiş, ne kadar çok biliyor, demek ki bu bu konularla ilgili her şeyiyle ilgili araştırıyor, biliyor gibi o yaptığı konuşmalarındaki okumasıyla beraber edindiği kültürü de çevresindeki insanlara kendisiyle beraber tabii ki aynı zamanda kabul ettirmesi şart.”(K4).

“...Eğitimde teknolojiye mutlaka hâkim olması gerekir.”(K8).

“...Kişisel özellikleri arasından düşündüğümüz zaman yenilikçi bir eğitim yöneticisi ekip çalışmasını güzel yürüten, liderlik vasıflarına sahip, özgüveni yüksek, empati yeteneği gelişmiş kişi olması gerekiyor.”(K9).

“...Araştırmacı olmalı, eğitim alanındaki yenilikleri, projeleri takip ederek uygulamalı, gelişen çağın eğitim sistemine etkisini iyi analiz edebilmelidir.”(K10).

“...Yani adı üstünde yeniliğe açık olmalı araştırmalı meraklı olmalı gelişen teknolojiyi takip etmeli gelişen eğitim teknolojilerini takip etmeli yeni kuşağın özelliklerini iyi bilmeli eğitimci olduğu için geleneksel eğitim yöntemlerinden farklı eğitim yöntemlerini bulmalı yeni nesil öğrencilerin kişisel özelliklerini bilmeli”(K11).

4.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Okullarda yeniliği etkileyen örgütsel etkenlerden biri örgütsel iklimdir. Yenilikler yapmayı teşvik etmek için psikolojik olarak tehdit oluşturmamayan, risk alma konusunda cesaret veren ve çalışanları inisiyatif alma konusunda teşvik eden bir ortam kurmak yenilikçilik iklimi oluşturmak açısından oldukça önemlidir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008, s.177). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına ilişkin görüşleri her bir boyutta gösterilen tablolardaki gibi kodlanmıştır. Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulması vazifesi katılımcılar tarafından okul müdürüne yüklenmiştir. Bu yönde 12 görüş bildirilmiştir. Paydaşların teşvik edilmesi ve ekip çalışması da katılımcılar tarafından önem atfedilen bir diğer etken olarak ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda katılımcıların görüşleri yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına ilişkin görüşleri Paydaş Boyutu, Yönetici Boyutu, Süreç Boyutu, alt temaları altında; Teşvik etme, Ekip çalışması, Kendini Yenileyen Lider, Kuralcılık ve disiplin, Vizyon, Sağlıklı iletişim ve İstikrar açısından kodlara ayrılmış ve ilgili bölümde açıklanmıştır.

Tablo 4.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Ana Tema: Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulması

Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Paydaş Boyutu	Teşvik etme	8 K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10
	Ekip çalışması	4 K2, K5, K7, K8
Yönetici Boyutu	Sağlıklı iletişim	2 K5, K11
	Kendini yenileyen lider	4 K1, K3, K6, K10
	Kuralcılık ve disiplin	4 K5, K6, K11, K12
	Vizyon	2 K1, K10
Süreç Boyutu	İstikrar	2 K6, K12
Toplam kod= 7		F= 26

4.2.1. Paydaş Boyutu

Araştırmaya katılan okul müdürleri yenilikçi bir kurum kültürü oluşturma paydaşlarının katılımı ile mümkün olacağını düşünmüşlerdir. Katılımcılardan 8'i Tablo 4.2.'de belirtildiği gibi Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmesi için Paydaş boyutunda teşvik etmenin zarureti belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlardan 4'ü ise Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmesi için paydaş boyutunda Ekip çalışmasının önemini belirtmişlerdir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Tabi ki bunu da ister istemez teşvik boyutunda mutlaka teşviklerimiz oluyor. Öğrendiklerimizle yönlendirme yapıyoruz ama burada belli bir seviyeye ulaşmamız zor oluyor.”(K1).

“...Burada personelle çalışanla teşvikin yeri kesinlikle vardır ”(K2).

“...İlk önce takım ruhu oluşması lazım ve teşvik olması lazım. Bu ikisi sağlandıktan sonra bakışlar belli bir hedefe odaklanabilir eyer takım ruhu ve iç motivasyon gerçekleşmezse istediğiniz kadar çok güzel hedefler koyun takımdaki her bir üye

farklı bir yöne çekeceğinden hiçbir başarı sağlanamaz dolayısıyla mutlaka takım ruhu ekip ruhu ve eş güdüm sağlanması gerekiyor.”(K7).

“...Velileri inandırmak sonrasında öğrencileri onların desteklerini almak öğretmenlerin personeli teşvik edilmesi motive edilmesi yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmakta önemli.”(K9).

“...Her şeyden önce veli de olsa öğretmen de olsa okul yönetimi hizmetlisinden kapıdaki görevlisine kantinine kadar kurumu aile sıcaklığında hissetmeli. Yani bu aile sıcaklığındaki bu hissediş her konuda çünkü Türk toplumunun kültürüne yapısında altyapıya da dayanıyor.”(K5).

“...Öncelikle değişimi bütün personele anlatmak gerekir baştan sona kadar bir yenilik değişim yapacaksın bunu öğretmeninden öğrencisine velisine herkese doğru bir şekilde anlatacaksın.” (K8).

4.2.2. Yönetici Boyutu

Araştırmaya katılan okul müdürleri yenilikçi bir okul – kurum kültürü oluşturabilmenin önemli bir boyutu olarak yöneticilere ait birkaç niteliği işaret etmişlerdir. Atfedilen önem sırasına göre; kendini yenileyen lider, liderde kuralcılık ve disiplin, liderin sağlıklı iletişim kurabilmesi ve liderin yenilikçilik vizyonuna bağlanmıştır. Okul müdürünün yani yenilikçiliğin lideri olacak öznenin çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurabilmesi ve yenilikçilik vizyonu katılımcılar tarafından en az ifade edilen görüşler olmuştur. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Yine aynı diğer soruda dediğim gibi yenilikçiliği veliyle iletişimle sağlıklı temeller atarak kurabilme imkânı var. Burada veli iletişimi çok net olmalı. Sizin söylediğinizi velinin anladığını düşünüyorsunuz ama aslında o söylediğinizi kendi anlayabildiği kapasite de alabiliyor. O yüzden bu tür konularda net, asla taviz vermeyen ve iyi iletişimle kurulacağına inanıyorum. Ve bunu öğretmen grubuna da öğrenci grubuna da veli grubuna da yaparak başarılı olduğumu düşünüyorum.”(K5).

“...Okul personeli boyutunda: okulun misyonunu devam ettirerek öğretmenlerin mesleki gelişimini işbirliğine dayalı olarak teşvik edip özendirmeli, rol-model olmalı. Vizyon boyutunda: amaç ve hedeflere uygun olarak iyi ve güçlü bir vizyon ileri

sürmeli ve vizyonu gerçekleştirmek için sürekli gelişim ve dönüşüm içinde olmalı.”(K10).

“...Önce bir şeye özellikle okulum ile ilgili söylüyorum. Önce bir irade koyarım “arkadaşlar bu çalışma yapılacak bitti. “Önce tabi fikirlerini alırım son kararı noktayı koyarım. Personel bunu bilir bundan. Geri adım yok derim arkadaşlar. Ne yaparsanız yapın ne düşünürseniz düşünün bu yenilik uygulanacak bundan kaçış yok derim. Zaten personel bu iradeyi görünce yavaş yavaş çözülmeye başlar.”(K6).

“...İlk önce insanların yöneticilerin daha doğrusu istikrarlı davranıp peşini bırakmaması gerekiyor. Ardından disiplinli davranmaları kurallı olmaları gerekiyor. Bu ikisini birleştirdiğimiz zaman zaten işin arkası gelecektir ama tabi ki de disiplinli olurken sabırlıda olmak gerekiyor. İstikrarlı olma özelliği eğitim yöneticilerinde bulunması gerekiyor ilk başta.”(K12).

“...Yani her şeyden önce eğitim yöneticisi olarak yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasında gerçekten gerek okulun vizyonu olsun gerekse öğretmenlerin gerek öğrencilerin vizyonuna etki edecek pozisyonda olmamız gerektiğine inanıyorum.”(K1).

4.2.3. Süreç Boyutu

Yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturabilmenin katılımcılar tarafından en az önemsenen yönü olarak süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan sadece ikisi süreç boyutuna temel olabilecek istikrarın önemini vurgularken diğer on katılımcı istikrarı telaffuz etmemiştir. Katılımcılar daha çok yenilikçi kültürü oluşturmaya odaklandığından yapılan yeniliğin yerleşmesi için ihtiyaç duyulacak basamaklara daha az değinmişlerdir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“.... Önce bir irade koyarım “arkadaşlar bu çalışma yapılacak bitti. “Önce tabi fikirlerini alırım son kararı noktayı koyarım. Personel bunu bilir bundan. Geri adım yok derim arkadaşlar. Ne yaparsanız yapın ne düşünürseniz düşünün bu yenilik uygulanacak bundan kaçış yok derim. Zaten personel bu iradeyi görünce yavaş yavaş çözülmeye başlar.”(K6).

“...İlk önce insanların yöneticilerin daha doğrusu istikrarlı davranıp peşini bırakmaması gerekiyor. Ardından disiplinli davranmaları kurallı olmaları gerekiyor. Bu ikisini birleştirdiğimiz zaman zaten işin arkası gelecektir ama tabi ki de disiplinli olurken sabırlıda olmak gerekiyor. Bu yüzden istikrarlı özelliği eğitim yöneticilerinde bulunması gerekiyor ilk başta.”(K12).

Araştırmanın bulgularına göre Yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturulması şu etkenlere dayandırılmıştır: Teşvik boyutu, liderin kendini yenileyebilmesi, ekip çalışması, disiplinli olmak, kurallara riayet etmek, Vizyon, sağlıklı bir iletişim ağı ve istikrar. Tablo 4.2. incelendiğinde katılımcıların ekseriyetle (F=8) yöneticilerin paydaşlarını teşvik etmelerinin önemi özellikle vurgulanmıştır. Katılımcılardan İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin daha çok teşvik konusunu öne çıkardığı lise yöneticilerinin ise ekip çalışması ve disiplinli bir biçimde sürdürülmesini öne çıkardığı görülmektedir.

4.3. Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin görüşleri, dış engeller, kişisel engeller, paydaşlardan kaynaklanan engeller alt temaları altında gösterilen Tablo 4.3.’de kodlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri yenilikçiliğin önündeki engellerin alt uzanımları olan maddi yetersizlik, bürokratik engeller, tutum ve inançlardan kaynaklanan engeller, kültür farklılıklarından kaynaklanan engeller, veli engeli, iletişim engeli ve öğretmen engeli açısından kodlara ayrılmış ve ilgili bölümde açıklanmıştır.

Tablo 4.3. incelendiğinde Yapılan görüşmelerde kişilerin tutum ve inançlarından kaynaklanan engellerin de azımsanmayacak kadar (F=6) vurgulandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.3. Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Görüşler

Ana Tema: Yenilikçiliğin Önündeki Engeller		
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Dış engeller	Maddi yetersizlik	9 K1, K2, K3, K4, K5, K6, K9, K11, K12
	Bürokratik engeller	3 K2, K3, K6, K11
Kişisel engeller	Tutum ve inançlardan kaynaklanan engeller	6 K2, K6, K9, K10, K11, K12
	Kültür farklılıklarından kaynaklanan engeller	2 K2, K12
Paydaşlardan kaynaklanan engeller	Veli engeli	4 K2, K3, K8, K11
	İletişim engeli	3 K1, K3, K10
	Öğretmen engeli	2 K3, K5, K6
Toplam kod= 7		F= 29

4.3.1. Dış Engeller

Yenilikçiliğin önündeki en büyük engel; on iki katılımcının ortak görüş bildirdiği dış engeller olarak sınıflandırdığımız, maddi yetersizlik ve bürokratik engeller çıkmaktadır karşımıza. Burada yaş ve mesleki kıdem olarak tecrübeli olan yöneticilerin maddi yetersizliği çok önemsemediği de ortaya çıkmıştır. Bu yöneticilerde yaratıcılık yetisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Ayrıca, sosyo-ekonomik vaziyeti orta ya da düşük olan bölgelerdeki okul yöneticilerinin maddi yetersizlik yüzünden yenilikçilik yeteneğinin örselendiği ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...yeterli kaynağa sahip olmadığımız için ister istemez ne yapabiliriz bu bizim için bir engeldir. Çünkü bu kaynak sadece maddi olarak düşünmesek de genelde daha çok maddi olarak maddi boyutları oluyor bu kaynakların. Dolayısıyla bu yeniliklere adaptasyonda bu maddi boyutlardan dolayı ister istemez sıkıntılar yaşayabiliyoruz. Yani bunun dışında da pek bir engel göremiyoruz.”(K1).

“...Sonrasında tabi bütçe, kaynak önemli okulların yenilikçiliğe gerçekleştirmesinde eğer yeterine bütçeleri yoksa bur da sıkıntıya uğrayabiliyorlar.”(K9).

“...Burada işin içine maddiyat giriyor. Devlet okulu para toplamaz, devlet okulu para talep etmez ama maddi olarak biraz daha özgür bırakılırsa mesela okullar, tabi belirli kurallar çerçevesinde, kendi maddi, ekonomik planını yapabilirse o zaman daha farklı olur. Çünkü yenilik yapmak istediğin her şeyde yine maddiyata ihtiyaç duyuyorsunuz. Politik olarak bunun aşılması lazım”(K11).

“...Ama bunun yanında mesela sürekli merkezi hükümetin veya Ankara’nın aldığı kararlar (bazen buna engel olabiliyor mu?) kesinlikle oluyor. Mesela diyelim ki kitapların dağıtılmasıyla ilgili, bedava verilmesi. Şimdi Etilerde ne kadar ihtiyacı var o insanların? Ve dolayısıyla bir kere ne olursa olsun merkezin müdahale etmesini kanun yönetmelik.... Kesinlikle sıkıntı. ”(K2).

“...Birincisi yenilikçi örgüt kültürü veya yenilikçi idarecinin en büyük engeli bence bürokratik engeller. Örneğin yabancı dil ağırlıklı eğitim yapmak istiyorsunuz. Ama aynı devletin bakanlığına bağlı özel okullarda kolejlerde her tür kaynağın verilip velinin isteğine bağlı gönüllülük esası olarak izin verdiği halde ama devlet okullarında veli istese de gönüllü olsa mesela buna izin vermiyor.”(K6).

4.3.2. Kişisel Engeller

Yenilikçiliğin önündeki önemli bir diğer engel de kişisel olarak adlandırdığımız tutum ve inançlardan kaynaklanan engeller ve kültür farklılıklarından kaynaklanan engellerdir. Kurum kültürüne adaptasyonda ve yeniliklere karşı tutum geliştirmede önemli role sahip olan bu hasletler örgütün inovasyon temelli çıkışlarına tehdit oluşturmaktadır. Aşılması zor olan bu engel ile istikrarlı bir vizyon ve ekip ruhu ortaya koymadan aşmanın zorlukları ifade edilmiştir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...öğretmenler çok önemli onların tutumları inançları yenilikçiliğe bakışları çok önemli öğretmenliği alışkanlık haline getirmiş kişilerden yenilikçi bir tutum sergilemelerini beklemek çok zor oluyor. Onları yeniliğe inandırmak. Öğretmenler bence çok önemli bu noktada bütçeden daha etkili bence öğretmenlerin yenilikçiliğe olan inançları.”(K9).

“...yeniliğe ihtiyaç duyulmaması ve mevcut durumun korunmaya çalışılması, yenilik sonucunun kestirilememesi, yeniliği sağlayıcı ve destekleyici yeterli personel

olmayışı, mevcut durumu kabullenip yeniliğe direnme, sonuç alınamamış ve başarısız çok yenilik yapılmak istenmesi nedeniyle meydana gelen yılgınlık.”(K10).

“...Bazı insanlar mesela tören yapıyorsunuz Atatürk’le ilgili; yapmadığınız zaman problem, yaptığınız zaman problem. Hani okul olarak her şeye belirli bir mesafede, her şeyi öğretecek kadar bilginin ve becerinin olması gerekiyor. Ama dediğim gibi çocuk çok farklı, öğrenci çok farklı. Çok hassas dengeler yani çok iyi oturtmak lazım yani. Yöneticinin bunu çok iyi oturtması lazım.”(K11).

“...şimdi farklı kültüre sahip olan insanların yani farklı kültür dediğimiz zaman birbirleriyle mücadele eden birbirleriyle böyle çelişen ve birbirlerine sürekli kavgaya yapan kültürler olduğu zaman bu yöneticileri bunlarla birlikte yenilikçi şekilde harekete geçtiği zaman ister istemez bu zor olacaktır.”(K2).

“...Yenilik yapmak için tutum ve inançlar bizim için önemli insanların kafa yapısı farklı olabilir yani bir yenilik getiriyorsunuzdur ama inancı farklıdır ona ters düşebilir bu hani birçok şey görebilirsiniz bunla ilgili. Kişisel tutumunuz önemli, ters gelebilir insana hani bilmiyorum bu tarz şeyler çevre kaynak bakımından yeterlilik olması gerekiyor.”(K12).

4.3.3. Paydaşlardan Kaynaklanan Engeller

Anlaşılması güç olan, paydaş olarak adlandırılan öğretmen ve velilerin de okul müdürlerinin algı dünyasında engel olarak adlandırılmasıdır. Katılımcı okul müdürlerinden dokuzu yenilikçiliğin önünde engel olarak örgütün paydaşlarından olan öğretmen ve velileri engel olarak ifade etmiştir. Bu durumu devlet memurları kanunundan aldıkları güce ve mesleki tükenmişlik ve aynı meslekte yıllarca ödül ve yaptırım sisteminin adaletsiz uygulanmasına bağlamaktadırlar. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Ya mutlaka, yaptığınız değişiklik velinin hoşuna gitmiyorsa ilk önce velinin ulaşacağı yer siyaset. Buda tabi doğal olarak size de yansıması oluyor.”(K8).

“...bazı okul çevrelerinde velilerin önce eğitilmesi lazım. Ben hep öyleydim mesela öğretmenken de şimdi de. Önce veliye anlatırsın, veliyi ikna edersin; ondan sonra

öğrenciye geçersin. Çünkü aynı paralelde konuşamıyorsunuz bazı velilerle; anlamak istemiyor, çok şey bekliyor ama hiçbir şey vermiyor bazı insanlar.”(K11).

“...Öğretmenlerin ruhsal yapısının da iletişim becerilerinin de test edilmesi gerekmekte. Adam iletişime tamamen kapalı mesela, bu adamı sen istediğin kadar yenilikçi idareci ol ne yapacaksın? ”(K3).

“...gelişen ve değişen teknolojiye ayak uyduracak biçimde yeniliğin getireceği olumlu katkının yeterince anlatılıp izah edilememesi. Yeni bir heyecan atmosferinin oluşturulamaması. ”(K10).

“...Mesela bir komisyon kurulmamız isteniyor ve hemen o toplantıyı planlıyoruz öğretmen geliyor işte benim çocuğum hasta ben dışardayım hemen önünüze duvarlar örülmeye başlanıyor. Biz bunda öğretmenlerin daha gönüllü çalışması için bir zaman faktörünün olmasını istiyoruz. Yani bizim en büyük şeyimiz o. ”(K5).

“...öğretmen 30-35 yıldır burada. Yaşlanmış yeniliklere kapalı. Ne olacak? Benim elim kolum bağlanıyor. Eğer benim kadrom olsa bu yaptıklarımızın 100 katı dahi yapabiliriz. Ama yapamıyoruz niye? Çünkü öğretmenlerin başarı başarısızlıklarını sorgulayacak bir performans sistemi yok.”(K6).

Araştırmanın bulgularına göre Yenilikçiliğin Önündeki Engeller: Maddi yetersizlik, bürokratik engeller, tutum ve inançlardan kaynaklanan engeller, kültür farklılıklarından kaynaklanan engeller, veli engeli, iletişim engeli, öğretmen engeli olarak belirtilmiştir. Tablo 4.3. incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla (F=9) yenilikçiliğin önünde engel olarak maddi yetersizliği gördüğü ortaya çıkmaktadır. İlkokul yöneticilerinin bürokratik engeller ve veli engeline takıldığı, lise yöneticilerinin ise daha çok öğretmeni engel olarak tanımladığı da görülmektedir.

4.4. Eğitimde Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, eğitimde yapılabilecek yenilikçi uygulamalara ilişkin görüşleri; paydaş boyutlu uygulamalar, öğretim metot ve teknikleri, yönetim uygulamaları alt temalar altında gösterilen Tablo 4.4.’de kodlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri veli boyutlu uygulamalar, öğretmen boyutlu uygulamalar,

öğrenci boyutlu uygulamalar, teknolojik uygulamalar, proje boyutunda öğretim yönetim uygulamaları, iletişim uygulamaları ve planlamaya yönelik uygulamalar açısından kodlara ayrılmış ve ilgili bölümde açıklanmıştır.

Tablo 4.4. incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla (F=16) Paydaş boyutlu uygulamaların planlandığı ortaya çıkmaktadır. Yenilikçiliğin önünde en büyük engel olarak paydaşların görülmesi (Tablo 4.4. incelendiğinde görülecektir.) bu sonucu araştırmanın kendi içerisinde mantıklı kılmaktadır. En önemli engel olarak görülen paydaşların çözüm önerileri için de ilk sıralamada ortaya konmuştur. Özellikle anaokulu ve ilkokul müdürlerinin paydaşlardan beklentileri bu anlamda yüksek düzeydedir.

Tablo 4.4. Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalara İlişkin Görüşler

Ana Tema: Yapılabilecek Yenilikçi Uygulamalar

Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Paydaş Boyutlu Uygulamalar	Veli boyutlu uygulamalar	8 K1, K2, K3, K4, K6, K8, K11, K12
	Öğretmen boyutlu uygulamalar	4 K2, K8, K9, K12
	Öğrenci boyutlu uygulamalar	4 K3, K5, K6, K12
Öğretim Metot ve Teknikleri	Teknolojik uygulamalar	7 K3, K4, K6, K8, K9, K10, K11
	Proje boyutunda öğretim yönetim uygulamaları	6 K3, K4, K5, K6, K11, K12
Yönetim uygulamaları	İletişim uygulamaları	3 K1, K4, K11
	Planlamaya yönelik uygulamaları	3 K1, K6, K10
Toplam kod= 7		F= 35

4.4.1. Paydaş Boyutlu Uygulamalar

Araştırmaya katılan okul müdürleri yenilikçiliğin önünde en büyük engel olarak kurum paydaşı olan veli, öğretmen ve öğrencileri ifade etmişken kurum içerisinde yapılabilecek yenilikçi uygulamalara da yine bahsi olunan bu paydaşları almayı uygun

görmüşlerdir. Kendi içinde mantıklı ve tutarlı bir seçim olan bu tercih sorunun çözümü için de faydalı olacaktır. Veli boyutlu uygulamaları yoğun olarak ilkököl ve ortaokul yöneticileri ifade ederken, öğrenci boyutlu uygulamaları da lise müdürleri ifade etmişlerdir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Öğrenci- veli iletişimini mesela kuvvetlendirdik burada. Ciddi anlamda özellikle ekip çalışması yapılan öğrenci velileriyle sürekli olarak irtibatlı yapıp yani birebir velilerle görüşüp gerek öğretmen bazında olsun gerekse idare bazında olsun benim birebir velilerle görüşmem öğrencilerin başarısını bu şekilde özellikle getirmiş olduğunu söyleyebiliriz.”(K1).

“.... Bunların veliye anlatılması lazım. Mesela her sene bir sürü proje çıkıyor. Bu projelerin tanıtılması lazım. Yani müdürün para alıp da hop şunu yapalım dediği zaman, kervan yolda düzülür, bizim hep mantığımız budur. Ama tam tersi olması lazım. Önce ortamın hazırlanıp. Öğretmenin, velini, öğrencinin hazırlanıp ondan sonra yenilik yapılacaksa yeniliğin yapılması gerekir.”(K11).

“...Öncelikle eğitimde yenilikçi uygulamalar için öğretmenlerimizin çok ciddi anlamda bu uygulamalara ait eğitimlerden geçirilmesi lazım. Hazırlaması gerekiyor.

Hazırlanması lazım. Proje boyutunda eğer öğretim yöntemlerini kullanacaksak bununla ilgili kesinlikle ve kesinlikle öğretmen eğitimi şart.”(K8).

“...İlk yapacağım yenilik aslında yenilik de değil benim aklıma gelen yani her zaman yapılan bir şey ama eğer yeterli elimde imkanlar olsaydı öğretmenlere her hafta bir konferans düzenlemek isterdim. Öğrencilere ailesel tutum sadece eğitim ile ilgili değil de dışarıdaki hayatlarıyla ilgili güzel bir konferans verilebilir. Psikolojik olarak bazı konferanslar verilebilir. ”(K12).

“.... Şu an da yapay zekâ konusu çok önemli. Şimdi yapay zekâda eğitim öğretim metotları var işte canlanıyor bir nevi önünde işte onunla ilgili arayış içerisindeyim. Şu anda bizim okul olarak hedeflerimiz yapay zekâ tims eğitim modeli pizza ve timse yönelik bir takım eğitim çalışmaları yapmak .”(K6).

4.4.2. Öğretim Metot ve Teknikleri

Katılımcı okul müdürlerinden yaşça genç olanların çoğunlukla teknolojik uygulamaları ifade ederken ortaokul ve lise müdürleri proje boyutlu öğretim ve yönetim uygulamalarını ifade etmişlerdir. Yenilikçi uygulama dendiğinde genellikle ilk akla gelen teknolojik uygulamaların olduğu gerçeği değişmemiş, bu araştırmada da gelenek bozulmamıştır. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Şimdi bir kere teknolojiyi kullanmak gerekiyor. Yani çağın gerekleri neyse onun kullanılması gerekiyor. Öğretmenlik hayatımdan örnek vereyim mesela bu adımı attığınız zaman hep birlikte bunu sahipleniyor.”(K3).

“...Teknolojik anlamda yenilik için de günümüz Üniversitelerinde öğretmenler için çok ciddi anlamda teknolojik eğitimler verilmesi lazım çünkü yüksek lisan dönemimde teknolojinin eğitim öğretim hayatında günümüzde çok önemli yere sahip olduğunu gördüm ve gerçek anlamda ülkemizde teknolojik anlamda biz eğitimde biz yeteri kadar kullanmadığımızı düşünüyorum.”(K8).

“...Motivasyon, beklentilerin açıklanması, teknoloji araçlarından faydalanma, sınıf ortamının zenginleştirilmesi, dışarıda da öğrenmeyi sağlayıcı proje tabanlı etkileşimli yaratıcı uygulamalar, e- öğrenme uygulamaları. Bunlar yapılırken yönetim süreçlerinin tamamının uygulanması gerekir.”(K10).

“...Yani teknolojik anlamda yapardım büyük ihtimalle. Mesela her sınıfta öğrenciye ait bir bilgisayarın olmasını isterdim. Çünkü teknoloji çağındayız; çocuklara ders çok sıkıcı geliyor, inanılmaz derecede. Hani altı ders kullanmasalar bile uygulama basamağını çıkamıyor mesela çocuklar hep bilgide kalıyor. Yani teknolojik açıdan iyi bir donanımın olmasını isterdim.”(K11).

“...İlk yapacağım yenilik aslında yenilik de değil benim aklıma gelen yani her zaman yapılan bir şey ama eğer yeterli elimde imkanlar olsaydı öğretmene öğrenciye veliye ayrı ayrı her hafta bir konferans düzenletmek isterdim.”(K12).

4.4.3. Yönetim Uygulamaları

Katılımcıların tamamının okul müdürü olmasına rağmen yapılabilecek yenilikçi uygulamalara ilişkin olarak fikirleri sorulduğunda kendi alanları ya da bizzat kendileri ile alakalı olarak düşünce ortaya koyan katılımcı sayısı altıyı geçmemiştir. İnsani bir durum olarak da izah edilebilecek bir durum olan bu yansıtma davranışı, sorunu da çözümü de kendi dışında aramakla vücut bulmuştur. Katılımcıların ifade ettikleri iletişim ve planlama uygulamaları yenilikçilikte çok önemli uygulamalardır. Çolakoglu (2005) yaptığı çalışmada, ihtiyaç ve öncelikleri ortaya koymadan, hangi değişimi, nerede, ne zaman, kimlerin katkısıyla ve ne kadar bir maliyetle gerçekleştirileceğine karar vermenin olanaksız olduğunu ifade etmiştir. Etkili bir değişim planının olması gerektiğini aksi halde değişim sürecinin başarıya ulaşamayacağını ifade etmiştir. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...insanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirdik. Yani bu okuldaki en önemli şeylerden birisi. Okuldaki insanlar arasındaki iletişimi insanların birbiriyle iş yapabilme kabiliyetlerini artırdım diyebilirim. Okul olarak baktığımızda gerek TÜBİTAK projeleri olsun gerekse uluslararası robot projelerinde robot yarışmalarında katılım ekiplerimiz olsun birbiriyle uyum içerisinde çalışmayan insanları bir araya getirdik.”(K1).

“...Bunun dışında bakıyorsun öğrencinin devam devamsızlık takibi konusunda , ya 8383 e veli kaydolmuyor bende ne yaptım kendime öyle bir uygulama aldım . Her çocuğun devamsızlığını günü gününe veliye bildiriyorum .”(K4).

“...Motivasyon, beklentilerin açıklanması, teknoloji araçlarından faydalanma, sınıf ortamının zenginleştirilmesi, dışarıda da öğrenmeyi sağlayıcı proje tabanlı etkileşimli yaratıcı uygulamalar, e- öğrenme uygulamaları. Bunlar yapılırken yönetim süreçlerinin tamamının uygulanması gerekir.”(K10).

Araştırmanın bulgularına göre bir okul müdürünün yapabileceği yenilikçi uygulamalar önem sırasına göre: Veli boyutlu uygulamalar, Teknolojik uygulamalar, öğretim yönetim uygulamaları, Öğretmen boyutlu uygulamalar, Öğrenci boyutlu uygulamalar, İletişim uygulamaları ve Planlama ve yönetim uygulamalarıdır. Tablo 4.4. incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla (F=8) Veli boyutlu uygulamaları hayal ettiği görülmektedir. Bu duruma daha çok ilkokul yöneticilerinde rastlanmaktadır.

Ortaokul yöneticilerinin genel olarak üzerinde durdukları yenilikçi uygulamalar ise teknolojik boyutta olmaktadır. Lise yöneticilerinin ise en fazla yoğunlaştığı yenilikçi uygulama planlama ve yönetim üzerine olmuştur.

4.5. Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, yenilikçi okulların sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri, maddi engeller, destek ve planlama eksikliği, alt temaları altında gösterilen Tablo 4.5.'te gibi fiziksel alt yapı ve donanım eksikliği, kaynak eksikliği, stratejik plan eksikliği, sivil toplum kuruluşlarından destek alınamayışı olarak kodlara ayrılmış ve ilgili bölümde açıklanmıştır. Bu bağlamda Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla (F=13) maddi engelleri ilk sıraya koydukları görülmektedir. Yapılan görüşmeler ve bu görüşmelerde alınan notlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yenilikçiliği umumiyetle fiziki yenileşme olarak algıladıkları ve çözüm olarak da maddi eksikliklerin giderilmesini gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken nitelikler katılımcıların verdiği önem sırasına göre: Fiziksel alt yapı ve donanım, Kaynaklar, Stratejik plan, Sivil Toplum Kuruluşlarından alınacak desteklerdir.

Ayrıca, lise yöneticilerinin hemfikir olduğu özellik burada Stratejik plan olurken, ilkokul yöneticilerinin Fiziksel alt yapı ve donanımı daha çok önemseydiği ortaya çıkmaktadır. Bayan yöneticilerin ise Sivil Toplum Kuruluşlarından alınacak destekleri öne çıkardığı görülmektedir.

Tablo 4.5. Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler

Ana Tema: Yenilikçi Okulların Sahip Olması Gereken Özellikler

Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Maddi engeller	Fiziksel alt yapı ve donanım eksikliği	7 K1, K2, K6, K7, K8, K10, K12
	Kaynak eksikliği	6 K1, K6, K8, K9, K10, K11
Destek ve planlama eksikliği	Stratejik plan eksikliği	5 K1, K2, K5, K10, K12
	Sivil Toplum Kuruluşlarından destek alınamayışı	4 K5, K7, K9, K10
Toplam kod= 4		F= 22

4.5.1. Maddi Engeller

Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcıların ekseriyetle (F=7) Fiziksel alt yapı ve donanımı yenilik açısından olmazsa olmaz gördüğü yönündedir. Okul müdürlerinin fiziki olanaklarda eksikliklerin olduğu ve maddi olanakların yetersiz olduğu durumlarda yenilikçilikle alakalı olarak motivasyonlarının düştüğü ve öncelikli hedefleri arasına almadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda fiziksel altyapı sorunu olan okullarda yapılacak yenilikçi atılımlara paydaş bulmak, o atmosfere sokmak zorluklar barındırmaktadır. Katılımcılarda genel algı; yenilikçilik fiziki altyapı ve donanımsal eksikliklerin tamamlandığı, maddi olanakların yenilik hayali kurmaya müsaade ettiği okullar için daha gerçekçi olduğudur. Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Yani bu strateji nedir diye soracak olursak eğitim ortamında özellikle teknik okulları düşündüğümüz zaman eğitim ortamının özellikle fiziksel alt yapısının çok güçlü olması gerekiyor. Çünkü Anadolu meslek programını uygulayan okullarda en önemli şey atölye, laboratuvarıdır. Öğrenci sektöre çıktığı zaman neyle karşılaşacağını bilir.”(K1).

“.... İkincisi fiziksel altyapı ve donanımı için çok ciddi maddi kaynaklar oluşturmalı.”(K6).

“...Buna yardımcı olacak neler var fiziki alt yapı, donanım, kaynak eyer bunlar çok elverişli ise ve eğitim yöneticisi iyi bir bakış açısına misyona sahip ise ekibinide güzel kurmuşsa hiçbir güç bunu yenilikçilikten geri koyamaz bunlar ne derece sağlanmışsa o derece başarıya ulaşılır.”(K7).

“...Kurumun fiziki yapısı ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmalı.”(K10).

“...Fiziksel alt yapısı iyi olan okulların da yeniliğe açık olduğunu düşünüyorum.”(K12).

“...Kaynaklar anlamında mutlaka ve mutlaka okullarımız eğer devlet kurumuysa mutlaka devlet tarafından çok ciddi bir miktarda bütçe verilip bu bütçenin okul tarafından yönetiminin takip edilmesi gerekir.”(K8).

4.5.2. Destek ve Planlama Eksikliği

“...Stratejik planlama; çağın gereklerine uygun, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.”(K10).

“...Onun dışında stratejik planları olan bir okul her zaman daha başarılı olur diye düşünüyorum onu da uygularsa.”(K12).

Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcı okul müdürlerinden dördü (F=4) sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğini önemsemişlerdir. Dışa açık, iletişimi güçlü bir okul müdürünün kolaylıkla okulun yakın çevresinde bile ulaşabileceği sivil toplum kuruluşları ile temasın okula katkıları muhakkak olumlu olacaktır. Çeşitli STK’lar ve paralel kurumlarla İşbirlikleri, ortaklıklar, öğretmen ve öğrencilerin yenilik süreçlerine doğrudan doğruya dâhil edilmesi, okul ‘oyuncuları’ arasında sempati, artırılmış ve içeriğe uygun öğrenme türleri, sürdürülebilirlik, fiziki olduğu kadar pedagojik uygulamalar ve sürekli kapasite artırma çalışmaları yenilikçi ve başarılı okulların göstergeleridir (Musluoğlu, 2008). Katılımcılardan birkaçına ait ifadeler şöyledir:

“...Yenilikçi okullar, sivil toplum kuruluşlarıyla, eğitim gönüllüsü kuruluşlarla, değişik paydaşlarla artık kimlerle iş ortaklığı yapabileceğini önceden etüt çalışması yaparak bunların hepsini masaya yatırıp bir strateji geliştirerek bu doğrultuda çok güzel yenilikçi çalışmalar yapabilirler.”(K7).

“...Destek önemli tabi ki sivil toplum kuruluşlarının desteği üniversitelerin olsun sivil toplum kuruluşlarının o noktada iş birliği yapılır kaynak önemli genelde iş eninde sonunda bütçeye kaynağa denk gelir.”(K9).

“...Sivil toplum kuruluşlarının imkânlarını okula taşıma noktasında proje ve protokollerle eğitimin finans kaynağı zenginleştirilmeli, teknolojinin okula kazandırılması için sivil toplum kuruluşları fırsat olarak görülmelidir.”(K10).



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde görüşme yapılan okul müdürlerine açık uçlu sorular sorularak görüşmeler yapılmıştır. Okul müdürlerinin yenilikçiliğe yönelik görüşleri nelerdir? Ayrıca yenilikçi eğitim yöneticisinin nitelikleri, yenilikçi örgüt kültürü oluşturulması ve eğitimde yapılabilecek yenilikçi uygulamalar ile yenilikçi okulların sahip olması gereken özellikler hakkında görüşlerine ait bulgular tartışılmış ve ilgili alan yazın ışığında yorumlanmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin yenilikçi sayılabilmesi için iletişim becerisinin yüksek ve donanımlı olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmesi için paydaşların teşvik edilmesi, liderin kendini yenileyebilmesi ve getirilen yeniliğin istikrarlı biçimde sürekliliğinin sağlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yenilikçiliğin önündeki en büyük engelin maddi yetersizlik ve paydaşların tutum ve inançlarının olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Yapılmak istenen yenilikçi uygulamaların genellikle veli boyutlu ve teknolojik boyutlu olduğu görülmüştür. Çalışmada yenilikçilikte teknolojik boyutun önemini ortaya koyan Timuçin (2009) yapmış olduğu çalışmayla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yenilikçi okulların sahip olması gereken özelliğin ise fiziksel alt yapı ve maddi kaynak olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerinin kurumlarının bulunduğu ilçelerin farklılığı dolayısıyla yenilikçilik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların cinsiyetleri kaynaklı olarak yenilikçilik algıları üzerinde bir farklılık bulunmamıştır. Çalışmamızla benzer şekilde Kurt'un (2016) yaptığı katılımcıların mezuniyet ve vizyon farklılıklarının yenilikçilik algıları üzerine yönetici inovasyon yeterliliği ve okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili çalışmada; cinsiyet ve öğretmen şekline göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ayrıca katılımcıların okul türlerinin de yenilikçilik algıları ve vizyonları üzerinde ciddi seviyede farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaşları, yöneticilik kıdemi, mezuniyet branş

değişkenlerine göre yenilikçilik algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçiliğe evvelce kendini yenileyerek başlayan, hizmet içi eğitimlere, atölye çalışmalarına katılan ve akademik eğitimlerini devam ettiren yöneticilerin kurumlarına bu manada ivme kazandırdığı gerçeğinden hareketle yöneticilerin değişime açık olması, yenilikçilik çalışmalarına destek olunması hususunda önerilerde bulunulmuştur.

Yenilikçi bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler katılımcıların görüşlerine uygun olarak kodlanmıştır. Katılımcılar bir okul müdürünün yenilikçi olabilmesi ya da sayılabilmesini öncelikle o yöneticinin kurum paydaşları ile kurduğu iletişim ağının seviyesine bağladıkları saptanmıştır. Liderin yenilikleri yapabilmesi için öncelikle uygulama aşamasında ihtiyaç duyacağı paydaşları ile iyi bir iletişim kurması sonrasında ise çevresinden haberdar olabilmesi, gördüğü yenilikleri kurumuna uyarlayabilmesidir. Brown, Harrison ve Trevino (2005) tarafından literatüre kazandırılan etik liderlik yaklaşımı da “iki yönlü iletişimi” yerleştirmeyi teşvik eder.

Drucker (2004) “The Daily Drucker” adlı kitabında Fikir oluşturma aşamasında fikrini beyan eden çalışanların görüş ve önerilerini açık bir şekilde ifade etmeleri gerekliliğinin önemini vurgulamıştır. İleri aşamalarda bu fikirlere ihtiyaç duyulacağını, bu sebeple kurumda mümkün mertebe fikirlerin özgür bir biçimde ifade edilmesinin, iletişimin açık ve sürekli olmasının önemli olduğunu ifade etmiştir.

Yine okul müdüründe aranan bir diğer önemli nitelik donanımlı olmasıdır. Kendi bünyesinde yenilikçiliği içselleştiremeyen, kendini yenileyemeyen bir liderin bu manada hüsrana uğrayacağı gerçeğini katılımcıların yarısından fazlası ifade etmiştir. Enteresan olan ise, kendi durumunu bu anlamda hakkaniyet ölçüsünde değerlendiren ve vasat olduğunu düşünen katılımcılar da bu durumu diğer katılımcılarla eş değer biçimde vurgulamaktan geri durmamış olmalarıdır.

Çetin, (2008) Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi'nde yayınlanan makalesinde, çalışmamızın sonuçları ile paralellik arz eden düşünceler ifade etmiştir. Yerine getirilen hemen her görev belli bir teknik donanım gerektirdiği üzerinde durmuştur. Kurumun kullandığı tüm iletişim araçlarının donanımı oluşturduğunu ifade eden Çetin, lider için önemli noktanın, donanımı kullanacak teknik yeterliliğe sahip olmak olduğunu üzerinde durmuştur.

Araştırma sonucuna göre, Yenilikçi bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklerden en az telaffuz edileni, değişim planı olan olarak belirlenmiştir. Yalnızca bir katılımcının değişimin evveliyatında bir planlamasının yapılması ve bu planlama üzerine ilerleme kaydedilmesi düşüncesinin azlığı, kültürel kodlarımızla ilintilidir. Bu düşüncemizi destekler mahiyette Çolakoğlu (2005) yaptığı çalışmada, ihtiyaç ve öncelikleri ortaya koymadan, hangi değişimi, nerede, ne zaman , kimlerin katkısıyla ve ne kadar bir maliyetle gerçekleştirileceğine karar vermenin olanaksız olduğunu ifade etmiştir. Etkili bir değişim planının olması gerektiğini aksi halde değişim sürecinin başarıya ulaşamayacağını ifade etmiştir. Yine elde ettiğimiz sonuçlara paralel olarak Paulson (2003) çalışmasında liderden kaynaklanan ve değişim sürecinde sınırlayıcı rol oynayan hataları sıralarken değişim planını da "Çok ufak ya da çok büyük bir değişim planı yapmak ." şeklinde ifade etmiştir:

Ayrıca katılımcılar, okul müdürünün kendisiyle barışık, özgüven sahibi bir karaktere sahip olmasının kurumun yenilikçilik yolunda muvaffakiyetini olumlu manada etkileyeceği görüşünü ifade etmişlerdir.

Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasına ilişkin katılımcılar teşvik boyutu, liderin kendini yenilemesi, ekip çalışması, kural ve disiplinin önemli olduğunu belirtilmişlerdir.

Katılımcıların kurumda yenilikçi bir iklim oluşturulmasını öncelikle uygulayıcıların teşvik ve motive edilmesine bağladıkları saptanmıştır. Özler (2013) yaptığı çalışmada liderin riskli kararlar aldığını ve dönüşüme odaklı kişiler olduğunu belirtip, kendisini takip edenlerin motivasyonunu önemsedğini belirtmiştir.

Teşvik boyutunun örgüt iklimi oluşturmada en temel esas kabul edilmesinin sebebi kurumlarda uygulayıcı olan öğretmenlerin yani iş görenlerin yapılan her yeniliği yeni bir iş yükü ya da angarya olarak görmesi ve dolayısıyla bilinç dışı bir direnç ortaya koyması ile neticelendiği görülmüştür.

Burada yenilikçiliğin uygulanması konusunda başarılı olmuş yöneticilerden gelen cevaplarda teşvik boyutundan hiç bahsedilmemiş olması dikkat çekicidir. Bu yöneticilerin teşvikten çok zorlamayı yöntem olarak seçmesi ve son derece başarılı olmaları; acaba karar al, kural koy ve uygulanma aşamasını takip et-uygula zihniyetinin başarısı olarak mı görülmeli?

Katılımcıların yenilikçi bir kurum iklimi oluşturulmasını bağladıkları bir diğer önemli etken ise kendini yenileyen lider olarak ortaya çıkmıştır. Bu görüşü ifade eden katılımcıların tamamı yüksek lisans mezunu, erkek ve Anadolu lisesi yöneticilerinden müteşekkildir. Liderin örnek olma, talep ettiği nitelikleri kendi bünyesinde barındırma mecburiyeti yöneticilerde çok defa telaffuz edilmese de genel geçer bir kaide olarak kabul gören bir gerçekliktir.

Yenilikçi bir iklim oluşturulabilmesi için en lüzumlu vasıta aracı ekip çalışması iken katılımcılardan yalnızca dördü doğrudan ekip çalışması sözcüğünü telaffuz etmiştir.

Katılımcılardan yalnızca bayanların ortak görüş olarak dile getirdiği yenilikçi örgüt kültürü vasıtası ise kuralcılık ve disiplindir. Bu katılımcılar arasındaki enteresan bağ dördünün de ortak çalışma arkadaşlığı yapmış olmalarıdır!

Yenilikçiliğin Önündeki Engeller katılımcıların görüşlerine uygun olarak kodlanmıştır. Katılımcıların kurumda yapılmak istenen yeniliklere engel olarak öncelikle maddi yetersizliği gördükleri tespit edilmiştir. Bir yeniliğin hayal edilmesine dahi engel olarak maddi eksikliği koyan katılımcılar bu yöndeki eksiklerden dolayı yenilikçilikteki kusurlarının görülmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kurumlarında eğer bir yenilik yapamıyorlar ise bunu neredeyse % 100 oranında maddi eksikliklere bağlayan bu katılımcılarda yaratıcılık ruhunun köreldiği iş yapma, üretme halinin de kısırlaştığı belirlenmiştir. Maddi olarak hiçbir şeye ihtiyaç duymadan bir çok yenilik yaptığını ifade eden iki katılımcının ise yıllarca birlikte yöneticilik yaptığı ortaya çıkmıştır. Yenilikçiliği düşünceden çok fiziki yenilik olarak anlamlandıran büyük çoğunluk bu anlamda bir şeyler yapılmayışını da bu eksiklikle örtme güdüsünü sergilemişlerdir.

D'Este, İammarino, Savona ve von Tunzelmann, (2012) yenilikçiliğin önündeki engelleri konu alan çalışmalarında, Maliyet ve piyasa engelleri durumunda, inovasyon faaliyetlerine katılım konusunda caydırıcılığını ve açıklanmış etkilerin varlığına işaret eden doğrusal olmayan bir ilişki ile karakterize olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin; yani eğitim kurumundaki başat elemanların tutum ve inançlarından kaynaklanan engellerin azımsanmayacak ölçüde olduğu da tespit edilmiştir. Genel olarak mesleki tükenmişlik sendromu yaşayan, siyasi düşüncesini yoğun olarak iş

hayatına aksettiren, yapılacak her türlü yenilik ve üretkenliğe karşı tutum geliştiren öğretmenlerin yenilikçiliğin önünde büyük bir engel olduğu belirlenmiştir.

Hemen hemen her yenilik arayışında karşısına engeller çıkarılacağı fikir sahibi için doğal bir süreç olarak kabul edildiği takdirde önemli bir aşamanın kaydedildiği tespit edilmiştir. Thurlings, Evers ve Vermeulen, (2015) çalışmalarında 1-5 yıl iş tecrübesine sahip eğitimcilerin daha istekli oldukları 5 yıl ve üzerindeki iş tecrübesine sahip eğitimcilerin ise genellikle engel olduklarını ifade etmişlerdir.

Özellikle ilkökul yöneticilerinin engel olarak gördüğü etkenlerden bir diğeri de katkısı beklenen veliler olduğu görülmüştür. Burada engel olduğu ifade edilen velilerin yoğunlukla ebeveynlikte ilk tecrübesini yaşadığı çocuğunun üzerine titreme içgüdüsünün, işleri içerisinde çikılmaz bir hale getirdiği, maalesef bilinçsiz velilerdir. Eğer olumlu katkısı vazife olarak tanımlanırsa; ortaokulda kısmen, lisede ise % 80 oranında alakasını, dolayısıyla da desteğini çeken veliler engel olarak görülmüştür.

Sıklıkla eğitim sistemindeki ciddi değişiklikler, mevzuat değişikliği ve olumsuz gibi algılanan toplumun her katmanında ehil olan ya da olmayan herkesin hayatının tam ortasında bulunması hasebiyle yapılan eğitim tartışmaları, eğitim yöneticilerini yıpratmaktadır. İfade edilmekte en fazla tedirginlik yaratan siyasi (sonradan bürokratik olarak değiştirilmiştir) engel suali yöneticilerin derin yarası olarak görülmüştür. Özel eğitim kurumlarının aksine devlet kurumlarında bürokratik engellerin hususiyetle gelir seviyesi yüksek muhitlerin okul yöneticileri tarafından ciddi bir engel olarak tanımlanmıştır. Özel okullarla yarış halinde olan bu kurumların yöneticileri veliden bağış alma (ciddi veli talebi olan okullar) konusunda serbest bırakılma taleplerinin karşılanmamasını rekabet etmelerine engel olarak tanımladıkları belirlenmiştir.

Eğitim kurumu yöneticileri tarafından ifade edilen diğcr engeller ise iletişim eksikliği, kültür farklılıklarından kaynaklanan engeller ve öğretmen engeli olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların yapılabilecek yenilikçi uygulamalara ilişkin görüşleri irdelendiğinde veli boyutlu uygulamaların ya da çalışmaların sıklıkla planlandığı tespit edilmiştir. Bu sorunun cevabında katılımcıların bölgesel olarak kümelenmesi imkânsız olmuştur.

Çünkü her eğitim kurumunun yöneticisi farklı sebeplerle veli üzerinden gitmek istemektedir. Anaokulu yöneticisi tek muhatabı olarak veliyi gördüğünden, ilkokul ve ortaokul yöneticisi veli ile işbirliği konusunda tecrübeli olduğundan lise yöneticisi ise veli ile iş yapmaya veliyi okula getirmeye hasret olduğundan bu planlamayı yapmayı hedeflediği görülmüştür.

Son yıllarda eğitimci yazar, eğitim koçu, eğitim danışmanı vb. sıfatlarla sosyal medya üzerinden velilere yönelik bilgilendirmeler pazarın ekonomik büyüklüğüne paralel olarak artmıştır. Burada asıl problem bahsi olunan uzman kişileri sosyal medya üzerinden izlenme sayısının ekonomik ya da psikolojik yönü takipçileri memnun etme kaygısı ile hareket etmeye itmiş, dolayısıyla da velileri okul yöneticileri ve öğretmenlere karşı kıskırtır bir hal almıştır.

Tüm bu sebepler okul müdürlerinin velileri bir şekilde çocuğunun kayıtlı olduğu okulun gerçekleri ile yüzleştirmeye ve taleplerini gerçekleştirmeye dönük desteklerini almak maksatlı planlamalar ve uygulamalar yapmaya zorlamıştır.

Teknolojik uygulamaların katılımcılar tarafından yoğun biçimde rağbet gördüğü tespit edilmiştir. Belki de toplumumuzda, çağımızda en gerçekçi yenilik uygulaması da teknolojik olmalı. Eğitim kurumlarında teknolojiye duyulan ihtiyaç bir çok sektörden fazla olacaktır çünkü ilimle meşgul olunan bu kurumlarda ilmin son icatları gösterilmeli, kullanılmalı ve dolayısıyla geliştirilebilmelidir. Teknolojinin yöneticiler arasında korkulu rüya olmaktan çıktığı aksine öğretmenlerden yoğun olarak tecrübe kazanıldığı için olsa gerek eğitimde daha fazla kullanılmasının teşvik edilmesi gerekliliği tespit edilmiştir.

Armbrust ve diğ. (2016) Çalışmalarında insan Yaşamının her alanına giren bilişim teknolojilerinin, günlük işlerimizde; iş ve eğitim hayatımızda faydası inkâr edilemeyecek ölçüde önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir. Son birkaç yılda ismini sık sık duyduğumuz inovatif teknolojilerden Bulut Teknolojisi (Cloud Computing) de bilişim teknolojileri sektöründe yenilikçi servisler oluşturduğunu ifade ediyor.

Milli eğitim Bakanlığının 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde "Yabancı Dil Eğitimi" başlığında Eğitim Bilişim Ağı (EBA) portalında yer alan içerik havuzunu artırmak

üzere ulusal ve uluslararası yayıncılardan yenilikçi dijital kaynakların temin edileceği ifade edilmiştir.

Proje boyutunda öğretim yönetim uygulamaları yalnızca ortaokul yöneticileri tarafından telaffuz edilen bir planlama olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum öğrencilerin yaşlarına ve eğitim müfredatlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların yapılabilecek yenilikçi uygulamalara ilişkin görüşleri irdelendiğinde öğretmen ve öğrenci boyutlu uygulamaların da yoğun olmamakla beraber planlandığı tespit edilmiştir. Bunun yanında iletişim uygulamaları ve planlama ve yönetim uygulamaları da yöneticilerin planlamasında olduğu görülmüştür.

Katılımcıların en çok tıkanıp, sıkıldığı ve geçiştirmeye çalıştığı soru olmuştur. Şikâyet etme, devletten bekleme ve sınırsız biçimde isteme kültürünün yerleştiği bu kurumlarda yöneticiler kendini sorgulamadan uzaklaştığı tespit edilmiştir. Ben merkezli çalışmaya alışık olduğu görülen yöneticilerden iş üretme, fikir üretme bahsinde kısa ve geçiştirmeye yönelik cevaplar alınmıştır. Fikir üretmenin zorluğu, rutin işlerin boğucu yoğunluğu, yöneticileri bu safhada öğretmenlerden geri kalmamakla beraber sınırladığı görülmüştür.

Yenilikçi okulların sahip olması gereken özelliklere ilişkin katılımcı görüşleri irdelendiğinde en yoğun aranan özellik fiziksel alt yapı ve donanım olarak tespit edilmiştir. Devlet okullarında uygulaması devam eden tip projeler ve deprem güçlendirmesi ile perde beton ile azaltılan pencereler, daralan koridorlar, sınıf mevcutlarının fazlalığından dolayı dersliklerin darlığı, okul mevcutlarının kalabalık oluşundan dolayı ışık, laboratuvar ve atölyelerin derslik haline getirilişinden şikâyet eden katılımcılar fiziki şartların yenilik yapmaya müsait hale getirilmesi gerekliliğini özellikle vurgulamışlardır.

De Giuli, Da Pos ve De Carli (2012). yaptıkları çalışmada rahat bir ortamda ders çalışmanın sadece refahı değil aynı zamanda memnuniyeti ve dolayısıyla üretkenliği ve öğrenmeyi de arttırdığını tespit etmişlerdir. Sıcak mevsimlerde termal koşullar, iç mekan hava kalitesinin düşük oluşu ve gürültünün konsantrasyonu düşürdüğünü ifade etmişlerdir.

Urwick, ve Junaidu, (1991) Nijeryadaki ilköğretim okulundaki çalışmalarında eğitim süreçlerinin; mobilya tedarikinden, sınıf bakımından ve diğer fiziksel girdilerden güçlü bir şekilde etkilendiğini ifade etmişlerdir..

Katılımcılar eğitim kurumlarında kaynakların kısıtlı olması durumunda yenilikçi bir vizyonun ortaya konulamayacağı konusunda yoğun olarak fikir birliği oluşturmuşlardır. Genellikle maddi kaynakların bolluğunun yöneticilere yenilik yapma konusunda ivme kazandırdığı, olmayışının ise hayallerini dahi örselediği belirlenmiştir.

Stratejik plan yenilikçi bir okulun olması gereken özelliklerinden biri olarak katılımcılar tarafından tespit edilmiştir. Bu düşüncüyü ortaya koyan yöneticilerin tamamına yakın kısmının lisansüstü eğitim almış ve kurumunu birçok eğitim kurumu içerisinde iyi yerlere taşımış başarılı liderler olduğu tespit edilmiştir.

Ortaokul ve ilkokul yöneticilerinin büyük çoğunluğu veli desteği ile meşgul olurken lise yöneticilerinin sivil toplum kuruluşları ve sanayi kuruluşlarının desteğini sağlamanın bu manada önemsenmesi gereken bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular istikametinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticileri yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmek için; paydaşlarını teşvik edebilir, ayrıca kendini yenileyebilmesi ve getirdiği yeniliği istikrarlı biçimde sürekliliğini sağlanması kuruma bu manada başarıyı getirebilir. Yenilikçiliğe evvelce kendini yenileyerek başlayan, hizmet içi eğitimlere, atölye çalışmalarına katılan ve akademik eğitimlerini devam ettiren yöneticilerin kurumlarına bu manada ivme kazandırdığı gerçeğinden hareketle yöneticilerin değişime açık olması, yenilikçilik çalışmalarına destek olması çok önemlidir. Yenilikçi bir iklim oluşturulabilmesi için

en lüzumlu vasıta aracı ekip çalışmasıdır. Kurumda yenilikçi bir iklim oluşturulmasını öncelikle uygulayıcıların teşvik ve motive edilmesiyle sağlanabilir.

2. Bir okul müdürünün yenilikçi olabilmesi ya da sayılabilmesinin öncelikle o yöneticinin kurum paydaşları ile kurduğu iletişim ağının seviyesine bağlı olduğundan hareketle; liderden beklenti yenilikleri yapabilmesi için öncelikle uygulama aşamasında ihtiyaç duyacağı paydaşları ile iyi bir iletişim kurması sonrasında ise çevresinden haberdar olabilmesi, gördüğü yenilikleri kurumuna uyarlayabilmesi ile sağlanabilir.

3. Okul müdürlerinin kendisiyle barışık, özgüven sahibi, değişim planı olan kendi bünyesinde yenilikçiliği içselleştirmiş olması önemlidir. Kendini yenileyemeyen bir liderin bu manada hüsrana uğrayacağı gerçeğini unutmamak yöneticileri ve temsil ettikleri eğitim kurumlarını yenilikçilik yolunda muvaffakiyetini olumlu manada etkileyebilir.

4. Yenilikçiliğin Önündeki en büyük engelin maddi yetersizlik ve paydaşların tutum ve inançlarının olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Genel olarak mesleki tükenmişlik sendromu yaşayan, siyasi düşüncesini yoğun olarak iş hayatına aksettiren, yapılacak her türlü yenilik ve üretkenliğe karşı tutum geliştiren öğretmenlerin, yenilikçiliğin önünde büyük bir engel olduğu belirlenmiştir.

“İcat çıkarma” mantığını hayat felsefesi olarak benimseyenlerin, yerinden pozisyonundan son derece “memnun” olanların, sırasıyla şu yolu denediği ortaya çıkmıştır: Yapılan her işe önce karşı çıkma, istemeyenleri cesaretlendirme veya yandaş arama, yeni düşüncüyü ortaya atan öğretmen yahut yöneticinin düşüncesini aşağılama, bu fikrin ya da uygulamanın başarısızlıkla neticeleneceği savını ısrarla savunma. Tüm bu mücadele hemen hemen her yenilik arayışında fikir sahibi için doğal bir süreç olarak kabul edildiği takdirde önemli bir aşamanın kaydedilebilir.

Kurumlarda uygulayıcı olan öğretmenlerin yani iş görenlerin yapılan her yeniliği yeni bir iş yükü ya da angarya olarak görmesi ve dolayısıyla bilinç dışı bir direnç ortaya koyması iyi bir iletişim ve teşvik ile aşılabılır.

5. Okul Yenilikçiliğin önündeki en büyük engellerden biri de eğitim kurumlarında kaynakların kısıtlı olması durumudur. Bu durum yenilikçi bir vizyonun ortaya

konulamayacağı düşüncesini beslemektedir. Genellikle maddi kaynakların bolluğunun yöneticilere yenilik yapma konusunda ivme kazandırdığı, olmayışının ise hayallerini dahi örselediği bir gerçektir. Özel eğitim kurumlarının aksine devlet kurumlarında yoğun bürokratik sınırlamalar ciddi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Özel okullarla yarış halinde olan devlet okullarının aile birliklerinin velilerden bağış alma konusunda serbest bırakılma taleplerinin karşılanmaması rekabet etmelerini sağlayabilir.

6. Ben merkezli çalışmaya alışık olduğu görülen yöneticilerin rutin işlerin boğucu yoğunluğu içerisinde fikir üretmelerinin zorlaştığı görülmüştür. Yöneticilerin bu safhada öğretmenlerden geri kalmamakla beraber sınırlarını çok aşamadıkları belli bir döngünün dışına çıkamadıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin müspet yenilikleri takip edebilecekleri, kendi fikirlerinin değer gördüğü bir mecrada bu ihtiyaç karşılanabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmadaki katılımcılar sadece devlet okullarından oluşmaktadır. Özel eğitim kurumu yöneticileri de dâhil edilerek, konuyla alakalı algılarının karşılaştırılması yapılabilir.

2. Lisans ve lisansüstü çalışmalarda eğitim kurumu yöneticilerinin yenilikçilik algılarına ilişkin araştırmalara daha fazla önem verilebilir. Konuyla ilgili özellikle yabancı yayınlar takip edilerek eğitim sistemimizi geliştirici yeni modeller oluşturulabilir.

3. Liderlerin ve yenilikçilik algıları ve yenilikçilik performansları arasındaki ilişkiden yola çıkılarak okulların başarısına olan katkılarının incelendiği araştırmalar yapılabilir.

4. İnovasyonun çağımızda batılı ülkelerde gördüğü kıymetin artık ülkemizde de sağlanması için eğitim kurumlarındaki benzersiz deneyim ve uygulamaların izlendiği yeni çalışmalar yapılabilir.

5. Araştırmamızda ulaşılan neticeler, çeşitli sınırlılıklar dairesinde değerlendirmelidir. Araştırmanın neticelerine nitel paradigma içerisinde ulaşıldığı, bu sebeple ulaşılan neticelerin ancak benzer tecrübelerin anlaşılmasında kavramsal bir tablo

oluşturabileceği dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla aynı konuda yapılacak ileriki çalışmalar, araştırmanın neticeleri üzerine genellemeler yapılabilmesine mşpet katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Acaray, A., (2007), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., Durukan, T., Müftüoğlu, T., ve Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., and Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *A longitudinal study. Journal of health organization and management*, 22(6), 586-598.
- Andrews, P. (2007), Barriers to Innovation: You will face five big obstacles. *Leadership Excellence*, 24(10), 20-21.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R. H., Konwinski, A., ve Zaharia, M. (2016). Above the clouds: a Berkeley view of cloud computing. *University of California at Berkeley*.
- Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğünü geliştirme programları”. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara – Türkiye
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eēitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Ataseven, M. (2014). *Ortaēretim girişimcilik ders kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Daēıtım.
- Ateş, M. R. (2009). *İnovasyon hayat kurtarır*. (1. Baskı). İstanbul: Doēan Kitapçılık.
- Aydın, A. (2002). *Gelişim ve ērenme psikolojisi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ayık, A., (2007), İlkēretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiēi Arasındaki İlişki (Erzurum ili rneēi). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler iēin başarı stratejileri*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- Baker, C., Wuest, J. and Stern, P. N. (1992). Method slurring. *The grounded theory/phenomenology example. Journal of advanced nursing*, 17(11), 1355-1360.
- Balcı, A. (2006). *Türk eēitim sisteminde yeni paradigma arayışları bildiriler kitabı*. (1. Baskı). Ankara: Eēitim- Bir- Sen Yayınları.
- Bayrak, C. (2011). *Toplumsal bir sistem olarak okul. Eēitim Sosyolojisi (Ed. Boyacı, A.)* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bayrak, C., ve Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları.” XIII. Ulusal Eēitim Bilimleri Kurultayı, 6-9.
- Betz, F. (2010). *Teknolojik Yenilik Yöntemi: Deēiřimle Gelen Rekabet Avantajı* (P. Gran, Çev.). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları. (2003).
- Beycioēlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak deēiřim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve ēretmenlerin rolleri (s.153-173). *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eēitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.

- Bilgici, Z. (2014). Çağımızın olmazsa olmazı: Yenilikçilik. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 557, 78-85.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. and Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305–37.
- Bozkurt, V. (2006). *Değişen dünyada sosyoloji: Temeller-kavramlar-kurumlar*. (14. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Brahier, B. R, (2006), Examining A Model of Teachers' Technology Adoption Decision Making: An Application of Diffusion of Innovations Theory, University of Minnesota.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bubner, D. (2009). Leading and benchmarking system-wide educational innovation. In 9th International Confederation of Principals World Convention. Retrieved December (Vol. 15, p. 2010).
- Budak, G. (1998) *Yenilikçi Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bygrave, W. and Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-36.
- Cansız, E., (2007), Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerine bir çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., (1999), Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörler Analizi: MLO Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Cengiz, M, (2012), Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş*, (2. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cormican, K. and O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Creswell, J. W. and Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Sage publications*.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hayef Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M. and von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research policy*, 41(2), 482-488.
- De Giuli, V., Da Pos, O. and De Carli, M. (2012). Indoor environmental quality and pupil perception in Italian primary schools. *Building and Environment*, 56, 335-345.
- Demirsoy, C., (2005), Yeniliğin Yayılması Modellerinin ve Yeniliği Benimseyen Kategorilerinin İnternet Bankacılığı Ürünü Üzerinde Bir İncelemesi. Yayınlanmamış doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Develi, A., (2015), Ortaokul Okul Müdürlerinin Yenilikçi ve Değişim Özelliklerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Drucker, P. (1994). *Yeni Gerçekler* (Çev: Birtane Kaynakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Drucker, P. F. (2004). *The practice of innovation. Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper ve Row, 19-33.
- Durna, U. (2006). Üniversite öğrencilerinin stres düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 319-343.
- Elçi, Ş. (2010). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. (Genişletilmiş 2. Baskı). İstanbul: Technopolis group yay.
- Entsminger, V. A. (1995). *Teachers' perceptions of a pedagogic innovation: Barriers and mechanisms for successful implementation*. Doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Eroğlu, E. (2013). *İş ve yaşamda motivasyon*. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ersoy, B. A. ve Şengül, C. M. (2008). Yenilikçiliğe yönelik devlet uygulamaları ve AB karşılaştırması. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 59-74.
- Esen, K., (2002), Yeniliklerin Kabul Süreci: Çukurova Üniversitesi Öğrencileri İle Yapılan Bir Pilot Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Gorgone, J. T., Couger, J. D., Feinstein, D., Kasper, G. and Longenecker Jr, H. E. (1994). Information systems' 95 curriculum model: a collaborative effort. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 25(4), 5-8.
- Göl, E., (2012), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (Kırklareli İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.

- Greene, P. E., (1997), Diffusion of Innovations in Cancer Pain Management and Barriers To Changing Practice: A study of office practice oncology nurses. Doctoral dissertation, Georgia State University.
- Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*, 3, 37-42.
- Gürbüz, O., (2015), Öğretmen Adaylarının Yenilikçilikleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: ÇOMÜ Eğitim Fakültesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Hannan, A. (2005). Innovating in higher education: contexts for change in learning technology. *British Journal of Educational Technology*, 36(6), 975-985.
- Hayton, A., and Paczuska, A. (Eds.). (2003). Access, participation and higher education: Policy and practice. Routledge.
- Holm, N. G., *Einführung in die Religionspsychologie, Din Psikolojisine Giriş*. (2007). (çev. Abdülkerim Bahadır), İstanbul: İnsan Yayınları.
- Hsu, C. L., Lu, H. P. and Hsu, H. H. (2007). Adoption of the mobile Internet: An empirical study of multimedia message service (MMS). *Omega*, 35(6), 715-726.
- Hughes, R. L., ve Ginnett, R. C. ve Curphy. G.J. (2009) *Leadership Enhancing The Lessons of Experience*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- İraz, R. ve Altınışik, İ. (2016). Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11), 114-132.
- Janszen, F., ve Janszen, F. (2007). *The Age of Innovation: making business creativity a competence, not a coincidence*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. *Journal of advanced nursing*, 19(2), 309-314.

- Johannessen, J. A., Olsen, B. and Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International journal of information management*, 19(2), 121-139.
- Kabakçı, H., (2008), Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı ve Beklentileri (Kandıra Örneği), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kasemo, B. and Törnqvist, E. (1978). Quartz crystal microbalance measurements of O/Ti and CO/Ti atom ratios on very thin Ti films. *Surface science*, 77(2), 209-218.
- Kilmann, R. H., ve Covin, T. J. E. (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. Jossey-Bass.
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Komisyonu, A. (2007). Key competences for lifelong learning european reference. Web: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf> adresinden 17.03.2019 tarihinde alınmıştır.
- Kostoff, R. N. (2003). Stimulating innovation. *The international handbook on innovation*, 388-400.
- Könings, K. D., Brand-Gruwel, S. and Van Merriënboer, J. J. (2007). Teachers' perspectives on innovations: Implications for educational design. *Teaching and teacher education*, 23(6), 985-997.
- Kuczmarski, T. D. (1996). Innovation: Leadership strategies for the competitive edge. NTC Publishing Group.
- Kuçuradi, I. Taşdelen, D. (2011). *Etik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Kurt, A., (2016), Yönetici İnovasyon Yeterliliği ve Okul Kültürü İlişkisi (Bolu İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kurt, İ. (2000). *Yetişkin eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kurumu, T.D. (2010). Büyük Türkçe Sözlük (11. Baskı). Ankara: TDK.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-nicel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Langdon, M. (2007). Creating the Innovation Culture, Geniuses, Champions, and Leaders. *An Innovation Labs White Paper*, 1-21.
- Larkin, M., Watts, S. and Clifton, E. (2006). Giving voice and making sense in interpretative phenomenological analysis. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 102-120.
- Lin, C. A. (1998). Exploring personal computer adoption dynamics. *Journal of Broadcasting ve Electronic Media*, 42(1), 95-112.
- Loewe, P. and Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy ve leadership*, 34(1), 24-31.
- Luecke, R., ve Parlak, T. (2008). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Marcati, A., Guido, G. and Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579-1590.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse researcher*, 10(4).

- Montes, F. J. L., Moreno, A. R. and Morales, V. G. (2007). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Musluoğlu, A. (2008). Eğitimde inovasyon. *Global Education Seminer Sunusu*. İstanbul
- Muşta, M. C. (2005). *Eğitimin Dört Boyutu. Öğretmenin Dünyası*. (1. Baskı). Ankara: Mikro Yayıncılık
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Noone, L. K. P. (2001). Perceived barriers to innovation in higher education among key institutional decision-makers at selected regionally accredited baccalaureate degree-granting institutions. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio Universty, United States.
- Noori, H. (1990). Managing the dynamics of new technology: Issues in manufacturing management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Novogratz, J. (2013). Standing with the Poor. *Stanford Social Innovation Review*, 11, 22-24.
- Odabaşı, H. F. (2007). Türkiye'deki Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümlerinin inovasyon gündemi.” In VII. International Educational Technology Conference. Nicosia-North Cyprus: Near East University.
- Odumeru, J. A. and Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- OECD (2008). Innovating to learn, learning to innovate. OECD Publications.
- OECD (2009). Measuring innovation in education and training. OECD Discussion Paper. Paris: OECD.

- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37).
- Ong, C. H., Wan, D. and Chng, S. H. (2003). Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore. *Technovation*, 23(7), 617-631.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-172.
- Öktem, K. (2009). Kalkınmada Yenilikçi Topluma Finlandiya Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Özbek, A., (2014), Öğretmenlerin Yenilikçilik Düzeylerinin TPAB Yeterlikleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Özdemir, A., Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, E., ve Ceylan, M. (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 146(2), 54-63.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde bilişim teknolojileri ve yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 399-417.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özler, N. D. (2013). *Liderlik yönetim ve organizasyon (Ed. Özalp, İ.)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, N.K., (2016), Kurumsal İtibar ve Liderlik Davranışlarının Marka Değerine Etkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

- Özyılmaz, A., ve Ölçer, F. (2008). *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Park, J. H. (2012). The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), 89-102.
- Parzefall, M. R., Seeck, H. and Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Pietkiewicz, I. ve Smith, J. A. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological journal*, 20(1), 7-14.
- Richardson, D. M., Pyšek, P., Rejmánek, M., Barbour, M. G., Panetta, F. D. and West, C. J. (2000). Naturalization and invasion of alien plants: concepts and definitions. *Diversity and distributions*, 6(2), 93-107.
- Rogers Everett, M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rosen, P. A. (2004). The effect of personal innovativeness in the domain of information technology on the acceptance and use of technology: a working paper. Oklahoma State University.
- Rouquette, Micheal-Lois (1992). *Yaratıcılık*. İstanbul: Şefik Matbaası.
- Sahin, I. and Thompson, A. (2006). Using Rogers' theory to interpret instructional computer use by COE faculty. *Journal of Research on Technology in Education*, 39(1), 81-104.

- Sait, T.A.Ş. (2007). Eğitimde yenilemenin önündeki engeller (Dört köşe tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007(15), 4-13.
- Saruhan, Ş. C. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi: teori ve uygulama*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik: Teori. Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shapiro, H., Haahr, J. H., Bayer, I. and Boekholt, P. (2007). Background paper on innovation and education. *Danish Technological Institute and Technopolis*.
- Shavinina, L. V. (Ed.). (2003). The international handbook on innovation. Elsevier.
- Sığrı, Ü., Tabak, A. ve Ercan, Ü. (2013). Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: Türk bankacılık sektörü uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Simon, Y. R. (1983). Pursuit of happiness and lust for power in technological society. *Philosophy and technology*, 173.
- Singh, P. (2015). Leaders lacking emotional intelligence: Towards a theory of tobephobic leaders. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(3), 1179-1198.
- Soyak, A. (2007). Ulusal Yenilik Sistemi ve Kurumsal Arayışlar: Teknoekonomi Enstitüleri. *Bilim ve Ütopya Dergisi*, 114.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma: Gaziantep ili örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Şenel, A. ve Gençoğlu, S. (2003). Küreselleşen dünyada teknoloji eğitimi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(12), 45-65.

- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı (2023). *Eğitim Vizyon belgesi*
- Tabak, A., ve Sığı, Ü. (2013). Liderlik. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta.
- Tekcangil, R., (2009), Örgüt Kültürü'nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Thurlings, M., Evers, A. T. and Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.
- Timmons, J., Zacharakis, A., and Spinelli, S. (2004). *Business plans that work*. McGraw Hill Professional, 33.
- Timucin, M. (2009). Diffusion of technological innovation in a foreign languages unit in Turkey: a focus on risk-averse teachers. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(1), 75-86.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 556-573.
- Tunç, B., (2007), İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uluhan, R. (2012). *Kendi işini kurmak isteyenler için girişimcilik kılavuzu*. (3. Baskı) İstanbul: Aile Eğitim Programı.

- Urwick, J. and Junaidu, S. U. (1991). The effects of school physical facilities on the processes of education: A qualitative study of Nigerian primary schools. *International Journal of Educational Development*, 11(1), 19-29.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S. ve Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: An empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250015.
- Uzun, H. (2014). Yeni Bir Kurumsal Motivasyon Örneği: Teknoloji Üretim Merkezleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 179-189.
- Varış, F. (1982). Eğitimde yenileşme kavramı. Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15(1), 56-60.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş: Etkili yönetsel ilişkilerden saygın örgüt kimliğine*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Watt, D. (2002). How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research project. Retrieved January, 9, 2011.
- Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework. *Annual review of sociology*, 28(1), 297-326.
- Welcher, A., Hansen, A., Marx, T. and Paulson, J. (2003). Ellen Swallow Richards-Elements of Leadership. *Journal of Family and consumer sciences*, 95(4), IV.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. UK: McGraw-hill education.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık, (s. 243).

Yıldırım, F. (2015). Teknoloji ve İnovasyonun İktisadi Arkeolojisi ve Önemi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, (324), 4-8.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. (1. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.



EKLER

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Yenilikçi bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler nelerdir?
2. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına ilişkin görüşünüz nedir?
3. Yenilikçiliğin önündeki engellere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
4. Eğitimde yenilikçi uygulamalar olarak neler yapılabilir? Örnek verebilir misiniz?
5. Yenilikçi okulların sahip olması gereken özellikler nelerdir? Yenilik stratejisi için neler yapılabilir?