

**T.C.**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik**

**Yeterlikleri Arasındaki İlişki**

**Kudret ŞAHİN**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Adil ÇORUK**

**Çanakkale**

**Ağustos, 2018**

## Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/08/2018

Kudret SAHİN

  
İmza

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onay

Kudret ŞAHİN tarafından hazırlanan çalışma, 29.08.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10214090

	Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Adil ÇORUK	
Üye	Doç. Dr.	Osman ÇEKİÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet ULUTAŞ	

Tarih: 29.08.2018

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

## Önsöz

Okul örgütünü şekillendirmede en önemli rol sahibi okul yöneticisi olduğuna göre, okul yöneticileri yenilikçi ve girişimci davranışları benimsemeli, gerekirse risk alarak değişimi yönetebilmelidir.

Okul yöneticileri yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterlikleri açısından kendilerini yeterli görebilir ancak öğretmenler onlarla hemfikir olmayabilirler. Böyle bir durum ise, eğitim örgütlerinde yeniliklerin etkili bir şekilde yönetilmesine, yenilikçi ve girişimci bir örgüt kültürünün oluşturulmasına, sonuç olarak okulların yeniliklere açık, değişen ve gelişen örgütler olmasına engel teşkil edebilir. Bundan dolayı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri konusunda ne düşündüklerini ortaya çıkarmak, algılarındaki farklılıkları, okul yöneticilerinin yenilik ve girişimcilikte hangi alanlarda yeterli veya yetersiz algılandıklarını belirlemek gibi çalışmalar eğitim örgütlerinin başarıya ulaşması açısından oldukça fayda sağlayacaktır.

Yüksek lisans tez çalışması sürecinde fikir aşamasından tez savunmasına kadar geçen zaman diliminde anlayışını, sabrını ve yardımını esirgmeden bana rehberlik eden tez danışmanım. Dr. Öğretim Üyesi Adil ÇORUK' a, İstatistiksel çözümlerinde bana yardımcı olan Dr. Öğretim Üyesi Serdar ARCAGÖK'e, hiç tereddüt etmeden kaynaklarını paylaşan değerli hocam Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ'e, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri bölümündeki değerli hocalarıma, veri toplama aşamasında desteklerini esirmeyen meslektaşlarıma, şahsımı her daim destekleyen sevgili eşim İdris ŞAHİN'e, evlatlarım Saadet Zümra, Gülce Hüma ve Karanalp'e sonsuz teşekkür ederim.

Çanakkale, 2018

Kudret ŞAHİN

## Özet

### Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik

#### Yeterlikleri Arasındaki İlişki

Bu araştırmada, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı fark olup olmadığı çeşitli değişkenlere bağlı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni, 2016-2017 eğitim öğretim yılı Çanakkale merkez ilçesi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise rastgele seçilen 110 erkek ve 145 kadın öğretmenin oluşturduğu toplam 255 öğretmenden ibarettir.

Bu çalışmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Ortaöğretim yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini ölçmek amacıyla araştırmacının oluşturduğu kişisel bilgi formunun yanı sıra Bülbül (2011) tarafından geliştirilen, “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” isimli ölçek kullanılmıştır. Ortaöğretim yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerini ölçmek amacıyla Ağca’ nın (2004) geliştirmiş olduğu ve Çelik’in (2013) okul yöneticilerine uyarlamasını yaptığı “Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni hal, branş, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmadığı, çalışılan okul türü ve mesleki kıdemlerine göre ise anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyet, yaş,

medeni hal, branş, eğitim durumuna ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı, çalışılan okul türüne göre ise anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerini atama kriterlerine yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerini ekleyebilir. Yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine sahip olan yöneticiler yeni fikirleri üretme, bu fikirleri hayata geçirme ve yönettiği eğitim kurumuna yayma konusunda devlet desteğine ihtiyacı vardır. Bu desteğin sağlanması için de Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarına yenilik yönetimi ve girişimcilik üzerine yapılmış araştırmalardan örneklerle beraber hizmet içi eğitim verilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Yenilik Yönetimi, Girişimcilik.

## **Abstract**

### **The Relationship Between Secondary Education Administrators' Innovation Management Sufficiencies And Their Entrepreneurship Sufficiencies**

In this research, the relationship between secondary education administrators' innovation management and entrepreneurship sufficiencies was examined and it was tried to be determined depending on various variables whether there is a significant difference between them. The universe of this research consists of teachers working in secondary education institutions in Central district of Çanakkale in 2016-2017 academic year. The research sample consists of randomly selected 255 teachers who are 110 male and 145 female teachers.

In this study, questionnaire technique was used to collect data. Besides the personal information form created by the researcher in order to measure the innovation management sufficiencies of secondary education administrators, scale named "Innovation Management Scale on Schools" developed by Bülbul (2011) was used. In order to measure entrepreneurship sufficiencies of secondary education administrators "The Entrepreneurship Scale" developed by Agca (2004) and adapted by Çelik (2013) was used.

When the research results are examined, it is concluded that high school administrators have a high level of innovation management competency. According to the perceptions of the high school teachers about the innovation management competencies of the school administrators, there were no significant differences according to the gender, age, marital status, branch and education status of the teachers. But it is concluded that there were significant differences according to the school type and professional seniority.

According to the teachers perceptions, it is concluded that high school administrators have a high level of entrepreneurship competency. According to the perceptions of the high

school teachers about the entrepreneurship competencies of the school administrators, there were no significant differences according to the gender, age, marital status, branch, education status and professional seniority of the teachers. But it is concluded that there were significant differences according to the school type. Lastly, it is concluded that high school administrators have a meaningful relationship between innovation management competencies and entrepreneurship competencies in intermediate and positive direction.

The Ministry of National Education may add innovation management and entrepreneurship qualifications to the appointment criteria for school principals. Managers with innovation management and entrepreneurship competencies need state support in order to produce new ideas, to implement these ideas and to disseminate them to the educational institution it manages. In order to provide this support, in-service training can be given to the employees of the Ministry of National Education together with examples from research on innovation management and entrepreneurship.

**Key words:** School Administrators, Innovation Management, Entrepreneurship.



## İçindekiler

Onay.....	i
Önsöz.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	x
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu.....	3
Araştırmanın amacı.....	3
Problem cümlesi.....	3
Alt problemler.....	4
Araştırmanın Önemi.....	5
Araştırmanın Sınırlıkları.....	5
Varsayımlar.....	6
İlgili Alanyazın.....	6
Yenilik ve Benzer Kavramların Tanımlanması.....	6
Yenilik.....	6
Yenilikçilik.....	7
Yaratıcılık.....	7
Buluş.....	9
Yeniliğin Tarihçesi.....	10
Yeniliğin Özellikleri.....	12
Yeniliğin Önemi.....	13
Yenilik Türleri.....	13

Örgütsel Yenilik.....	14
Yenilik Yönetim Süreci.....	15
Yenilik Yönetiminin Boyutları.....	16
Örgütsel kültür ve yapı.....	17
Yenilik stratejisi.....	17
Proje yönetimi.....	18
Girdi yönetimi.....	19
Başarılı Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar.....	19
Yenilikçi Lider ve Özellikleri.....	20
Yeniliğin Önündeki Engeller.....	20
Okul Örgütlerinde Yenilik Kültürü Oluşturmak.....	21
Okul Örgütlerinde Yenilik Yönetimi.....	23
Okul Örgütlerinde Yeniliğin Önündeki Engeller.....	24
Yenilikçi Eğitim Yöneticileri.....	25
Eğitim 4.0 ve Eğitimde Yeni Yönelimlerden Yenilikçilik.....	26
Yenilik Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	28
Yenilik Yönetimiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	30
Girişimci ve Girişimcilik Kavramı.....	32
Girişimcide Olması Gereken Özellikler.....	35
Girişimciliğin Boyutları .....	36
Başarı gereksinimi.....	36
Belirsizliğe tolerans.....	37
Kendine güven.....	37
Yenilik.....	38
Risk alma eğilimi.....	38

İçsel kontrol hissi.....	39
Girişimcilik Türleri .....	39
Girişimciliğin Önemi .....	40
Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Rollerini.....	41
Girişimcilikle Yenilik Yönetimi İlişkisi .....	44
Girişimcilik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46
Girişimcilik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	49
Bölüm II:Yöntem.....	53
Araştırma Modeli.....	53
Evren ve Örneklem.....	53
Veri Toplama Araçları.....	56
Yenilik yönetimi ölçeği.....	56
Girişimcilik ölçeği.....	57
Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	58
Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	58
Bölüm III: Bulgular .....	60
Bölüm IV:Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	81
Tartışma.....	81
Sonuçlar.....	96
Öneriler.....	100
Kaynakça.....	104
Ekler.....	126

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Tablo Adı	Sayfa
1	Girişimci Bireylerin Özellikleri.....	35
2	Katılımcıların Kişisel ve Kurumsal Özelliklerine Göre Dağılımları.....	54
3	Yenilik Yönetimi Alt Boyutları.....	56
4	Girişimcilik Alt Boyutları.....	57
5	Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	60
6	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	61
7	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	62
8	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre, Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	63
9	Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Konusunda Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	64
10	Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	65
11	Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	66
12	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerindeki Farklılıklar.....	68
13	Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları.....	70
14	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	71

15	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	72
16	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	73
17	Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	74
18	Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	75
19	Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	76
20	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar.....	78
21	Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki.....	79

## **Bölüm I: Giriş**

Dünyadaki tüm örgüt ve sektörler günümüzün küresel rekabet şartları altında köklü ve büyük değişimler yaşamaktadır. Bu değişimlerle birlikte örgütler vizyon, misyon ve kendilerini başarıya ulaştıran stratejilerini tekrardan gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Pek çok kurum bu değişimler sonucu kendilerini yeniden yapılandırmaktadırlar (Faiz, 2012).

Moore ve Craig (2008) rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün, hizmet ve üretim tekniklerini devamlı geliştirmesi ve değiştirmesi gerektiğini söylemektedirler. Burada, yeni strateji ve yeni fikirler önem kazanmaktadır. Yeni strateji ve fikirlerle, geliştirme ve değiştirme işlemleri kazanca dönüştürülürse, bu kazanç yenilik olarak ifade edilebilir.

Rekabetin hiper bir şekilde ifade edildiği bilim, teknoloji, politika ve ekonomide hızlı değişimin meydana geldiği ve örgütlerin doğum ve ölüm oranlarının çok hızlı olduğu çağımızın ekonomik ortamında örgütler eğer hayatta kalmak istiyorlarsa yenilik anlayışını temel yetenekleri haline getirmek zorundadırlar. Pasif kalmak, risk almamak ve yenilikten kaçınmak örgütlerin mevcut durumunu korumak için yeterli olmadığı gibi onlar için bir dezavantajdır. Bunun yerine stratejik düşünen, öğrenen ve yenilik yapabilen, girişimci ruha sahip örgütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yeniliğe direnen örgütler rekabetteki üstünlüklerini kaybederler. Bundan dolayı hayatta kalmak isteyen örgütler örgütsel üstünlüklerini kaybetmeme adına her türlü yeniliği destekleyen örgüt kültürü oluşturmaya yönelmektedirler. İşte tam da bu anlamda proaktiflik tanımı karşımıza çıkmaktadır. Baş döndürücü hızla gelişen ve değişen küresel rekabet ortamına uyum sağlayıp, ayakta kalabilmek ve başarıyı daha da arttırabilmek için örgütlerin yenilikçi ve girişimci ruha sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, örgütlerin gelecekte oluşacak talepleri öngörmeleri ve karşılıklarına çıkacak fırsatları değerlendirebilmeleri adına yoğun çevre taraması yapması şarttır. Tüm bunlar göz önüne

alındığında, değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik örgütler günümüzün ayakta kalabilen ideal örgütleridir (Faiz, 2012). Bu ideal örgütlerin, pazarda kalabilmesi ve rekabette başarılı olabilmesi için, yeniliği profesyonelce yöneten ve girişimci ruha sahip lider yöneticilere ihtiyacı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Eğitim örgütleri dış çevreleriyle etkileşim halinde oldukları için toplumların değişmesinde ve gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Eğitim örgütleri değişim sürecini gerçekleştirecek kişileri yetiştirme görevini yerine getirmektedir. Bundan dolayı eğitim örgütleri asırlardır ilgi odağı haline gelmiş ve gelmeye de devam edecektir. İşte tam da bu sebeple yeniliği oluşturmak ya da başlatmak isteyenlerin ilk adresi eğitim sistemleri ve okullar olmuştur (Argon ve Özçelik, 2007). Yıldırım (2013) girişimcilerin, toplum için katma değer yaratan, diğer bireylerin göremediği fırsatları gören ve bu fırsatları üretime dönüştüren kişiler olduğunu ifade etmiştir. Ekonomi, hukuk, sağlık ve eğitim gibi alanlarda örgütler amaçlarına yönelik girişimci davranışı gösteren lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Köybaşı ve Dönmez, 2017).

Çelik (2000) okul yöneticilerinin insan hakları, demokrasi, küreselleşme, örgütsel öğrenme, bilgi teknolojisi, toplam kalite yönetimi gibi yeniliklere karşı yeni roller üstlenmesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu durumda okulların işlevlerini yerine getirme ve okullardaki dönüşümü sağlama beklentisi okul yöneticilerinin rollerinde değişikliklere neden olmuştur. Artık okul yöneticilerinden teorikte olan ama pratikte pek de fazla olmayan liderlik rollerinden farklı olarak işlevsel davranış biçimi olan girişimcilik rolünü sergilemeleri beklenmektedir. Okulların dönüşüme öncülük etmesi, sürekli değişen çevreye uyum sağlaması için okul yöneticileri girişimcilik rolünü üstlenmek durumundadırlar (Bayrak ve Terzi, 2004).

## **Problem Durumu**

İnsanların yeniliklere ve değişime uyum sağlaması, kişilerde davranışları değiştirme süreci olarak kabul gören (Demirel ve Ün, 1987) eğitim ile mümkün olmaktadır. Bireyleri toplumun ihtiyaçları istikametinde geliştirip yetiştirerek, bu gelişim, değişim ve yeniliklere uyumlarını sağlamak eğitim sistemlerinin genel amacıdır. Tüm bunların gerçekleştirilmesi ise kişilerin yetenek, ilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine, lazım olan beceri, bilgi ve davranışların kazandırılmasına ve takım ruhuyla iş yapma alışkanlığının kazandırılmasına bağlıdır (Atay, 1998). Bu alışkanlıkları kazandıran eğitim kademelerinden biri de ortaöğretim kurumlarıdır. Eğitimin önemli ayaklarından biri olan ortaöğretim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ile girişimcilik yeterliğine sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkinin araştırılması ihtiyacı, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile Çanakkale ili merkez ilçesi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine ilişkin görüşlerinin ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aramak ve ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetim yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmak amaçlanmaktadır.

## **Problem Cümlesi**

Öğretmen görüşlerine göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ile girişimcilik yeterlikleri arasında ilişki var mıdır?



## Alt Problemler

1. Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda, öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?

2. Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda, öğretmenlerin algıları;

a) cinsiyet,

b) yaş,

c) medeni hal,

d) branş,

e) eğitim durumu

f) çalışılan okul türü ve

g) mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algıları ne düzeydedir?

4. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algıları;

a) cinsiyet,

b) yaş,

c) medeni hal,

d) branş,

e) eğitim durumu

f) çalışılan okul türü ve

g) mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında ilişki var mıdır?

## **Araştırmanın Önemi**

Günümüzde okul yöneticilerinin mevcut yasa ve kuralların sadık uygulayıcısı olması, bürokratik işleri daha hızlı, daha ekonomik yapması, yapılacak işleri belirleyip uygunluğunu denetlemesi ve işleri takip etmesi yöneticiyi başarılı kılmamaktadır. Her çalışmada olduğu gibi yenilik yapmak da önemli bir iştir ve yeniliğin de örgütlenip yönetilmesi gerekmektedir. Pek çok örgüt gibi eğitim örgütleri de verimliliği arttırmak, rekabetle baş edebilmek, gelişim ve değişime uyum sağlayabilmek için yeniliği yönetebilen ve girişimci özelliklere sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu özelliklere sahip yöneticilerle toplumun ihtiyaçlarına cevap verilebilir, yenilikçi ve girişimci ruha sahip vatandaşlar yetiştirilebilir.

Literatür incelendiğinde yenilik yönetimi ilgili çalışmaların çoğunluğunun işletme ve kamu yönetimi alanında olduğu belirlenmiş ve okul örgütlerindeki yeniliklerin yönetimine ve girişimciliğe ilişkin çalışmaların oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, ortaöğretimde çalışan yöneticilerin yenilik yönetim yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu boşluğu gidermek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçların, liselerde yenilik yönetimi ile girişimcilik sürecine ışık tutması beklenmektedir. Ayrıca yöneticilerin yetiştirilmesi esnasında yenilik yönetimi ve girişimcilik gibi konulara ağırlık verilmesi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na, eğitim yönetimi uzmanlarına nitelikli yönetici yetiştirmeye yönelik projelerde katkıda bulunması bakımından da bu araştırma önem arz etmektedir.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma 2016-2017 eğitim - öğretim yılı Çanakkale merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle sınırlı olup aynı zamanda araştırılması hedeflenen problem durumunu kapsayan literatür taraması, öğretmen görüşlerini analiz etmek için kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

## **Varsayımlar**

Bu araştırmadaki varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan retmenlerin anketleri doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
- Örneklemin, evreni temsil edebilmesine yönelik düzenlemeler yeterlidir.

## **İlgili Alanyazın**

Bu bölümde yenilik yönetimi ve girişimcilik ile ilgili kuramsal çerçeveye, ardından bu konularla alakalı yurt içi ve dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

### **Yenilik ve Benzer Kavramların Tanımlanması**

#### **Yenilik**

Yeniliğin kelime anlamını Halsey (1988) yeni bir şey sunmak veya bir şeyde değişiklik yapmak şeklinde tanımlamaktadır. İngilizce “innovation” kelimesine karşılık gelen “yenilik” kelimesine kültürel, toplumsal ve idari alanlardaki yeni yöntemler tanımı da yapılabilir (Uzkurt, 2008). Adair (2008)’e göre yeniliğin, iki önemli noktası bulunmaktadır ve bu iki önemli nokta birbiriyle etkileşim içerisinde olmalıdır. Bunlardan birincisi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenileşmeye dönük yeni ve orjinal fikirler oluşturma’dır. İkincisi ise oluşturulan bu fikirleri uygulamaya geçirmektir. Bu noktadan bakıldığında yenilik için yalnızca yeni ve orijinal fikirlerin oluşturulması yetmemekte, bu fikirleri uygulamaya geçirmek de gerekmektedir.

Yeniliğin alanlarını sadece teknoloji, ürün ya da hizmet ile kategorize etmek doğru değildir. Bu konuya Uzkurt (2008) şu şekilde açıklık getirmektedir: Eğitimden sosyal projelere, örgüt yapılarından, yeni hammadde kaynaklarından pazarlara çok kapsamlı bir yelpazede yenilikler meydana gelmektedir. Değişim ve her türlü yeniliğe hızlı bir şekilde

uyum sağlamak günümüzün zorunluluklarından biri olmuştur. Tüm örgüt ve kurumlar yeniliği yönetme konusunda kendilerini geliştirmelidirler. Örgütler çevrelerindeki yenilik ve değişimlerine uyum sağlamak, örgüt kültürlerine yenilikçi uygulamaları yerleştirmek istiyorlarsa, yenilik yönetimini günlük yaşantılarına dâhil etmeli, plan ve programlarını buna göre düzenlemelidirler (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007). Bilgi çağının değişen koşullarına adapte olmaya çalışan örgüt ve kurumlar etkililik ve verimliliğini, yeniliği başarılı bir şekilde yönetirlerse sağlarlar.

### **Yenilikçilik**

Kavram olarak yenilik, yenileme-yenilenme anlamıyla bir süreci belirtirken, yenilik anlamıyla da sonucu belirtmektedir. Alanyazında süreç olarak yenilikçilik, “bir fikrin pazarlanabilen ekonomik değerine (ürüne), yeni ve geliştirilmiş üretim veya dağıtım sistemine ya da bu fikrin yeni bir sosyal hizmet şekline dönüştürülmesi” şeklinde karşımıza çıkarken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda meydana gelen “pazarlanabilen veya geliştirilen yeni bir ürün, hizmet veya metod” şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Akyos, 2003).

Kanter (1983) yenilikçi olmak için sahip olunması gereken özellikleri, girişimci ve nitelikli insan gücüyle birlikte, yeni fikirlerin üretilip yayılmasına imkân veren kültür, ortam ve yeniliği destekleyen mekanizmalar şeklinde ifade etmiştir. Kanter (1983), yeniliği destekleyen bir ortamın oluşturulması ve korunmasının, bireylerin yenilik yapmayı “istemelerini” sağlamanın yanı sıra yenilik “yapabilecekleri” fırsatları da onlara sunacağını belirtmiştir (Faiz, 2012).

### **Yaratıcılık**

Hattori ve Wycoff (2004) yeniliği yeni fikirlerin uygulanması ile değer yaratılması şeklinde tanımlamışlardır. Yenilik ile yaratıcılık arasındaki fark ise budur. Hizmet alan kişilerde fikirler değer yaratmıyorsa yenilikten bahsetmek doğru değildir.

Yaratıcılık, kendini ifade etme, karar verme ve sorunları çözebilme yetenekleriyle ilgilidir. Ayrıca yeniliğin temelinde yatan düşünce becerisine de yaratıcılık denir. Haris (1998) yaratıcılığın bir yeti olduğu görüşündedir. Çünkü yaratıcılıkla birlikte, var olan fikirler bir araya getirilir, değiştirilir ve bu fikirlerin sentezlemesi yapılarak yeni fikirler yaratılır. Haris yaratıcılığı bir eğilim olarak tanımlamaktadır. Ona göre, yaratıcılıkla değişim ve yenilik benimsenir, fikir ve olasılıklar test edilebilir, örgüt farklı bakış açısı sayesinde dış dünyasında oluşan olaylara bakabilir ve mevcut ürünleri geliştirebilmek gibi eğilimlere sahip olur. Haris yaratıcılığı süreç olarak tanımlamaktadır. Yaratıcı bireyler problemlere çözüm bulabilme konusunda aşırı bir şekilde çalışırlar ve bu çabalarını kademeli değişiklik yaparak, iyileştirmelerde bulunarak fikirlerini, çözümlerini değiştirerek geliştirirler (Haris, 1988, akt. Gürol, 2006).

Yaratıcılık konusuyla ilgili pek çok çalışması bulunan Amabile, yenilik ve yaratıcılık kavramlarını birbirlerinden ayırarak şöyle bir tanımda bulunmuştur. Yaratıcılık yeni ve yararlı bilgilerin her alanda üretilmesi, yenilik ise bu yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulamaya konulmasıdır. Ayrıca yaratıcılık tüm yeniliklerin tohumudur. Başarılı yenilik uygulamaları için örgüt içinde yaratıcılığın olması şarttır fakat bu tek başına yeterli değildir. Teknoloji transferleri gibi örgütün dışında oluşup gelişen fikirler de başarılı yenilik uygulamalarına katkı sağlayabilmektedir (Amabile vd., 1996).

Örgütler gelecekte daha başarılı olmak için yaratıcı fikirler üretmekten hoşlanmaktadırlar. Örgüt iklimi uygun olan örgütler insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak elde ettikleri bilgileri problemin çözümünde kullanmaktadırlar. Yenilik projesine başlamadan önce yenilik sürecinin ilk aşamasında yapılması gereken, örgütün hayatta kalmasını sağlayarak, örgütü ayakta tutacak fikirlerin toplanmasıdır. Yeniliğin ilk aşaması ise örgütün yaratıcılık olanaklarından yararlanmaktır (Boeddrich, 2004).

## **Buluş**

Varol (2001) çalışmasında örgütlerin gelişim sürecini üç ayrı tarihsel dönem olarak açıklamıştır. Birinci dönem denilen standart mal ve hizmet üretim döneminde şirketler sınırlı sayıda mal ve hizmet üretimi üzerinde yoğunlaşarak, bilgi birikimlerini üretimde harcanan zaman ve maliyetleri düşürmek için kullanmışlardır.

Varol (2001) çalışmasında ikinci dönemi geçiş dönemi ve etkin farklılaştırma dönemi olarak belirtmiştir. Geçiş döneminde sosyoloji ve psikoloji ilmi klasik örgüt ilkelerine dâhil edilmediğinden geleneksel örgüt ilkeleri umulduğu kadar başarılı olamamıştır. Bunun sonucu olarak da katı hiyerarşik yapıyı kabul etmeyen, esnek çağdaş kuramların ana fikri olan sistem anlayışı gelişmeye başlamıştır. Sistem yaklaşımıyla örgütler dış çevreyle ilişkili açık bir sistem olarak görülmüş ve her yerde, her koşulda geçerli en iyi örgüt yapısının olamayacağı, en iyinin duruma göre değişeceği anlaşılmıştır. Geçiş dönemi yetmişli yılların sonuna kadar sürmüştür. Etkin farklılaştırma döneminde ise şu gelişmeler yaşanmıştır. Seksenli yıllara gelindiğinde çok sayıda şirket özellikle Japon şirketleri işi nasıl yapacakları hakkındaki bilgiyi (know-how) kullanarak küresel pazarlarda güçlü pay sahibi olmaya başlamışlardır. Bu yeni şirketler, hizmet sundukları müşterilerine değişik seçenekte, düşük fiyatta ama yüksek kalitede, iyi dağıtım hizmetleri sunarak rekabete girişmeye başlamışlardır. Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı bu dönemde bilgiyi işleme ve iletişim teknolojilerinin de gelişmesiyle müşteriler yeniliklerden hızlı bir şekilde haberdar olmaya başlamış, şirketlerden talep ve beklentileri de artmaya başlamıştır. O ana dek pazarları hâkimiyetleri altında bulunduran firmalar dünyanın hızla küreselleşmesi sonucu ülke içi rekabetin yanı sıra ülkeler arası rekabetle de karşılaşarak zorlanmış ve hızlı atağa geçemediklerinden daha fazla ayakta kalamayacaklarını anlayarak değişime hemen cevap verecek esnek örgüt yapıları için yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bu duruma çare olarak önce küçülmüş, sonra yeniden yapılanmış ve kendilerini tamamlayan yeteneğe sahip diğer firmalarla ortaklık kurmaya başlamışlardır.

Böylece şirketler değişime hızlı cevap veren yapıya kavuşmuş, etkinliklerini arttırmış, bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yaparak, bilmediği ve uzmanı olmadığı işleri diğer kuruluşlara devrederek şebeke örgüt yapılarının meydana çıkmasına sebep olmuşlardır. Şebeke örgütleri sayesinde değişik müşteri gruplarına farklı ürün ve hizmeti anında sunma yeteneği kazanmış, yüksek teknolojilerden yararlanarak üretim maliyetlerini ve üretim zamanını düşürmüşlerdir.

Varol (2001) çalışmasında üçüncü dönem: Yenilik ve buluş dönemini şöyle anlatmaktadır. 80'li yıllarda Japon firmalarının uluslararası rekabetteki önlenemez yükselişi batı firmalarını Japon yönetim sistemleri konusunda derinlemesine araştırmalar yapmak zorunda bırakmıştır. Bu araştırmalar sonucunda batılı firmalar batının kendine has girişimcilik ve yaratıcılık özelliğini, doğunun kendine has ekip çalışması özelliğiyle birleştirerek Japon rekabetine cevap vermenin tek çözüm olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bir yandan pazarların çekici güçleri, diğer yandan kurulan ortaklıklar ve sürekli artan işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin sürükleyen gücü bazı firmaları yenilik ve buluş sürecinin içine çekmiştir.

### **Yeniliğin Tarihçesi**

Friedrich List 1841'de bir çalışma yayınlamış ve dünya pazarlarında Büyük Britanya İmparatorluğu'nun üstünlüğünü teknolojiye üstün olmasına bağlamıştır. List, Almanya için de, yeni teknolojileri özümseyebildiğini, bu teknolojileri ekonomik alanlara yayıp kullanabildiğini daha sonra ise bir üst seviyede yeniden üretme yeteneğini kazanabildiğini söylemiştir. List, Almanya'nın yenilik sürecini, tam olarak, sağlam bir zemin üzerine oturtan eğitim sistemi, sanayisi, devlet mekanizması ve üniversitelerinden oluşan, milli bir AR-GE sistemi kurduğunu ifade etmiştir (TÜSİAD, 2003).

Schumpeter yenilikçilik kavramını en geniş anlamıyla ele alan kişidir. Başarılı bir ekonomist olan Joseph Schumpeter (1883-1950) yeniliğin, girişimciliğin temel fonksiyonu olduğunu ve yaratıcı yıkım sonucu oluştuğunu savunmaktadır (Top, 2008). Schumpeter farklı

noktadan yaklaşarak girişimciliği tanımlayan ilk kişi olmuştur. Schumpeter yenilik kavramının girişimcilik tanımının temelinde bulunduğunu dile getirmiştir. Schumpeter'a göre girişimcinin tanımı şöyledir: Girişimci, yeni hizmet ve ürünler üreterek, ihracat pazarlarına yenilerini ekleyerek, yeni süreçler geliştirerek, örgüt yapısını yeniden oluşturarak, örgüt için yeni birleşimler meydana getirerek, mevcut ekonomik düzeni yıkanır. Schumpeter yeni bir teknoloji, ürün, pazar, örgütsel yapı veya üretim süreci, eğer pazardaki mevcut ürünlere ve örgüt uygulamalarına net bir şekilde alternatif oluşturuyor ise mevcut ekonomik düzendeki yaratıcı yıkım sürecinin gerçekleşeceği görüşündedir. Yeni ürün, teknoloji, pazar veya örgüt uygulamaları piyasada var olan ürünlere açık alternatifler oluşturamıyorsa yaratıcı yıkımın oluşamayacağını ileri sürmektedir (Döm, 2006; Larson, 2000). Burada yeniliklerin tabiatında var olan değişimle piyasadaki mevcut rekabet yapısını yaratıcı yıkım kullanarak bozmak ekonomik büyümeye de katkı sağlayacağından yeniliklerle piyasada oluşturulan “yaratıcı yıkım” a “yaratıcı yapım” da demek mümkündür (Lambooy, 2005).

1950' lerin sonuna doğru, Abromovitz, Solow, Schmookler, E. Denison, E. Domar, J.W. Kendrick gibi iktisatçılar, emek ve kapital girdilerdeki değişimle milli hasıladaki değişimi karşılaştırmışlar ve arasında açıklanmamış önemli bir açık bulunduğunu fark etmişlerdir. Bunun üzerine teknik gelişme boyutlarını ampirik olarak ölçerek, teknolojik yeniliklerin hayati derecede bir büyüme faktörü olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat bu zaman diliminde araştırma geliştirme, yenilik ve buluşun kurumsal yönü ve bunların arz, talep ve dağılımının ekonomik etkileri çok genel hatlar dışında ele alınmamıştır. Carter, Jewkes, Freeman ve Williams teknolojik değişimi kurumsal olarak ele alan ilk iktisatçılar olmuşlardır (Barutçugil, 1981).

Dünya pazarlarındaki arz-talep dengesi 1980'li yıllardan itibaren arz lehine değişmiş, üretim talepten daha fazla olmuştur. Rekabetin dünya pazarlarında hızlanması, işletmelerin daha çağdaş, daha değişik rekabet araçlarını kullanarak yarışa girmesine neden olmuştur.



Rekabet çabaları dönemseller olarak şu şekilde olmuştur: Daha fazla üretim ve daha fazla verimlilik, fiyat rekabeti ve maliyet, hız, kalite ve esneklikle ürün çeşitliliğinin artması. Endüstri ve rekabetteki pek çok radikal değişimin kaynağında tarih boyunca yeniliğin önemli bir rolü olduğu anlaşılmaktadır (Akgemci, Öğüt ve Ay Tosun, 2005).

21. yüzyılın son dönemlerinin endüstriyel miti olarak tanımlanan yenilik, rekabet edebilme becerisi, ekonomideki değişimler karşısında yeniden yapılanma, belirsizlik ve çalkantılarla dolu iş yaşantısında hayatta kalabilmek adına bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır (Atherton ve Hannon, 2000; Atherton ve Hannon, 2005).

### **Yeniliğin Özellikleri**

Rogers (1995) bir yeniliğin bir takım özelliklere sahip olduğunu söylemiştir. Birincisi *görelî avantajdır*. Görelî avantaj, yeniliğin fikir kazandırmasından çok, elde edilen faydanın ekonomi, sosyal prestij ve güvenilirlik derecesini dile getirir. Yeniliğin sahip olduğu özelliklerden ikincisi *uygunluktur*. Bir yenilikle karşılaşan ve onu benimsemek isteyenler (birey, klik, grup vs.) yenilik kendilerine fayda sağlıyorsa, o yeniliği yarar ve uygunluğu konusunda desteklerler. Yeniliğin fayda ve uygunluğu konusunda ikna olmuşlarsa, yeniliği daha kolay konumlandırır. Yeniliğin sahip olduğu bir başka özellik *karmaşıklık*tır. Bu kavram bize yeniliğin algılanmasında ve kullanılmasındaki güçlük derecesini anlatmaktadır. Yeniliği uygularken oluşabilecek karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirebilir. Yeniliğin diğeri özelliği ise, *denenebilirlik*dir. Bu özellik bize, yeniliğin bilimsel, deneysel temellere dayandırılabilme derecesini anlatmaktadır. Her türlü yenilik denenebilir olduğu müddetçe öğrenilip benimsenme oranı artar. Yeniliğin son özelliği ise *gözlemlenebilirlik*dir. Bu özellik yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilir olduğunu anlatmaktadır. Yeniliği iyi bir şekilde analiz edip gözlemleyenler yeniliğin kendilerine ya da kurumlarına sağlayacağı faydaları tez zamanda algılayacaklarından

gözlemlenebilirlik özelliği diğer birey, grup ya da kurumların yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biri olacaktır (Yeloğlu, 2007).

### **Yeniliğin Önemi**

Yenilik (yenilikçilik) olarak belirtilen gelişimi yakalamak günümüzde tüm toplum bilimcilerin ve ekonomistlerin temel hedefi haline gelmiştir (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004). İşletmeler yaptıkları yeniliklerle rekabette hem avantaj hem de üstünlük elde ettikleri için yenilik kavramı çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü birçok örgüt, mevcut teknoloji sayesinde benzer ürün ve hizmetler üretilmediği, dünyadaki pazar ve dağıtım yollarının da birbirine benzemeye başladığı ve müşteriyi kazanma ve müşteri memnuniyetini devam ettirmenin gerekliliği konusunda aynı düşünmektedirler (Ünver, 2009).

Örgütlerin, gücü ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri bilgiyi kullanabilmelerine, yenilikle bilgi yönetimi arasında bağlantı kurabilmelerine, yeniliği oluşturup yönetebilmelerine bağlıdır. Bu sebeple de örgütlerin parçası olan bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmeleri, çalışma şartlarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ileri sürmeleri önem kazanmıştır (Kabakçı, 2008).

### **Yenilik Türleri**

Yapılan literatür taramasında yeniliğin alanlarına, derecelerine ve özelliklerine göre sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu kısımda alanyazında en sık kullanılan yenilik türlerine değinilmiştir.

Durna (2002)'ya göre yenilik türleri 'süreç ve ürün yenilikleri', 'yavaş ilerleyen ve radikal yenilikler' ve 'işletmelere yönelik yenilik türleri'dir. Oslo Kılavuzu (2005) yenilik türlerini 'süreç', 'ürün', 'pazarlama' ve 'organizasyonel' yenilikler şeklinde gruplandırmıştır. Trott (2005), 'yönetim yenilikleri, üretim yenilikleri ve hizmet yenilikleri' gibi üç farklı yenilik türünden söz etmektedir. Uzkurt (2008)'a göre yenilik türleri 'yapısal, artımsal ve

radikal yenilikler', 'destekleyici ve yıkıcı yenilikler', 'süreç ve ürün-hizmet yenilikleri', 'teknolojik olmayan ve teknolojik olan yenilikler' ile 'toplumsal yenilikler'dir.

## **Örgütsel Yenilik**

Örgütlerin yapı ve işleyişinde gerçekleştirilen yeniliklere örgütsel yenilik denir. Örgütsel yenilikler, işyeri memnuniyetini arttırmak, yönetim maliyetini düşürmek, yeniliklerin gerçekleşmesi için örgüt iklimini uygun hale getirmek ve bunların sonucu olarak kurum performansını arttırmak adına yapılır (Acaray, 2007).

Örgütsel yeniliğin gerçekleşmesi için, ilk olarak yeni fikirlerin oluşmasını engelleyen iletişim engelleri yıkılmalı, bürokrasi ve yetersiz yapılar sona erdirilmelidir. Amaçlar net bir şekilde ifade edilmeli, örgüt yönetiminin sorumluluğunda liderlik özellikleri ve vizyon paylaşımı yerine getirilmelidir. Ek olarak, örgütsel yeniliklerde yaratıcılığın ve öğrenmenin önünü açan örgütsel yapıya, örgüt bireylerinin girişimci ruhla etkin iletişimde bulunmalarına, ekip çalışmasına ve katılımlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005).

Örgütlerin faaliyetlerine başarılı bir şekilde devam edebilmesi için değişim, çalkantı, karmaşıklık ve belirsizlik gibi kavramlarla baş etmesi ve stratejik bilince sahip olması gerekmektedir. Stratejik düşünen örgütler rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini, çevresindeki fırsat ve tehditleri analiz ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak adına stratejiler geliştirir ve bunları ortaya koyar. Geliştirdiği stratejilerle çevrenin sunduğu fırsatları erkenden fark eder. Hatta çevresel tehditleri fırsata dönüştürerek rakiplerinden sürekli bir adım önde olurlar (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçi örgütler, çevrelerindeki rakipler tarafından devamlı izlendiklerini, yeniliklerinin taklit edilmeye çalışıldığını bilmelidirler. Ayrıca, hizmet alanların arz talepleri devamlı değişmekte olduğundan tüm yenilikçi örgütler, titiz bir piyasa araştırma birimine sahip olup, araştırma ve geliştirme yaparak yenilikçi faaliyetlere destek olmalıdırlar (Timuroğlu, 2015).

Oke (2007) çalışmasında Goffin ve Pfeiffere'den örnek vererek örgütsel yenilikte başarılı olabilmek için beş alanda başarı göstermek gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar 1- örgütlerdeki yeniliğin stratejisi, 2- fikrin ve yaratıcılığın yönetimi, 3-proje seçimi ve portföyün yönetimi, 4- insan kaynaklarının yönetimi ve 5- uygulamanın yönetimi. Bu beş alan birbiriyle bağlantılı olup, bir alanda gösterilen performans diğerlerini de etkileyebilmektedir. Örgütsel yeniliği bütün olarak değerlendirmek gerekirse, stratejik yenilik, normatif yenilik ve operasyonel yenilik gibi özelliklere sahip olduğu söylenebilir. *Stratejik yenilik* sayesinde, yenilik süreci başlar, yenilik stratejileri seçilir ve hedefler tespit edilir. *Normatif yenilik* ile, yeniliğe destek olan örgütsel yapı ile örgütsel kültürün oluşturulması esas alınmaktadır. *Operasyonel yenilik* ile; yenilikçiliğe dair proje yönetimi düzenlenir, ardından kontrol edilir, araç ve yöntemler seçilir ve stratejik olarak konumlanır, taraflar arasında iletişim kurularak eşgüdümle seçilen yöntemlerin etkinliği denetlenir (Bullinger, 2008). Tüm bu bilgilerden hareketle, eğitim yöneticileri örgütsel yeniliklerde yenilikçi davranışlar, girişimcilik ruhu, risk alma ve ödül gibi çabaların yattığını bilmeli ve bu bilgiyle eğitim örgütlerini yönetmelidirler.

### **Yenilik Yönetim Süreci**

Yenilik sürecinde, fikirlerden fırsat doğar. Fikir açıklanır, örgütün öbür bireyleriyle paylaşılırsa ve diğer bireyler açıklanan fikre değişik perspektiflerden bakarak katkıda bulunurlarsa gerçek bir yenilik meydana gelir (Naktiyok, 2004). Yeniliğin dört önemli süreci vardır (Kaplan ve Norton, 2004):

- Yeni ürün ve hizmet fırsatlarını belirleyebilme,
- AR-GE portföyünü yönetebilme,
- Yeni hizmet ve ürünleri tasarlayıp geliştirebilme,
- Yeni hizmet ve ürünleri pazarlara sürebilme.

Yenilik bir defada olup biten bir faaliyetten değil, sürekliliği olan bir süreçten oluşmaktadır (Tokmak, 2008). Acaray (2007) yenilik sürecinin gerçekleşebilmesi için önce şu aşamaların gerçekleşmesinin gerektiğini belirtmiştir:

- Yenilik için problemi belirleme
- Fikir Oluşturma
- Kavramsallaştırma
- Yeniliği Geliştirme
- Yeniliği Uygulanma

Yenilik süreci örgütün kasıtlı ve belirli hedefleri doğrultusunda başlattığı bir süreçtir. Bu noktadan bakıldığında, örgütlerin etkili ve başarılı bir şekilde yeniliği gerçekleştirebilmeleri için, yeniliği yönetmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Yenilik gerçek bir çalışmadır ve diğer örgüt unsurları gibi yönetilebilirdir ve yönetilmesi de gerekmektedir. Yeniliğin diğer örgüt fonksiyonlarından farkı, yenilik bilme işidir, zekâ ve bilgi gerektirir, yapma işi değildir (Drucker, 2003).

Yenilik bir sonuç değil, bir süreç işidir. Bu durumla ilgili olarak Aygen (2006) örgütlerde, yenilik yönetimini başarıyla gerçekleştirebilmek için yalnızca yenilikle ilgili sonuçlara bakılmaması gerektiğini ve çalışmaların bir süreç dâhilinde olması gerektiğini ifade etmiştir.

Bubner (2009) yenilik yönetimini, iyi bir performans göstermek adına lazım olan örgütsel yeterlik şeklinde, Sattler (2011) ise yenilik süreçlerini içeren tüm yenilik sisteminin amaçlı tasarımı şeklinde tanımlamıştır. Yenilik yönetiminin amacı yenilik sistemi ile diğer sistemler arasında işbirliği sağlayarak yeniliği başarılı bir şekilde geliştirip ticarileştirmektir.

### **Yenilik Yönetiminin Boyutları**

Yenilik Yönetimiyle ilgili farklı yazarlar farklı boyutlar üzerinde durmuşlardır. Bunlardan Adams, Bessant ve Phelps (2006) Yenilik yönetimi süreci için aşağıda adı geçen

boyutlarda yeterlik sahibi olunması gerektiğini söylemişlerdir: Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejileri, Proje Yönetimi ve Girdi Yönetimi.

### **Örgütsel Kültür ve Yapı**

Bir örgütün geliştirilmesinde örgüt çalışanlarının beklentilerinin iyi bir şekilde yönlendirilmesi, bilginin etkin kullanımı, liderlik gibi pek çok faktör etkili olabilmektedir. Eğer bir yenilik, örgüt kültürüyle bireylerin davranışlarını etkileyemiyorsa başarılı olma oranı da çok düşük olacaktır (Şişman, 2002).

Yenilikçi ve yaratıcı davranışlar, çalışma ikliminden etkilenmektedirler. Örgütler ise yeniliği teşvik edebilir ya da engelleyebilirler. Örgütsel kültür ve yapı, örgüt çalışanlarının nasıl gruplandığıyla ve örgütün sahip olduğu çalışma iklimiyle alakalıdır (Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

### **Yenilik Stratejisi**

Bireycilik düşüncesinden sinerjik ilişkilere geçişin yaşandığı günümüzde bilgiyi paylaşmayı sağlayan örgütlenme ve sosyal ortamların oluşturduğu sinerjinin, yenilikçiliğin kaynağı durumuna geldiği bilinmelidir. Bireylerin “rekabette üstün” olma amacı, hayat boyu öğrenme aşamalarıyla kendini gerçekleştirme ve kendini aşma çabası sinerjik örgütlenme ortamlarında etkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Yenilikçiliğin devamlılığı toplumda devamlı değişime neden olmaktadır. Tıpkı Schumpeter’ın yeniliği “yaratıcı yıkım sürecine” benzetmesi gibi eski, devamlı yıkılırken yenilenme devamlılık kazanır. Yenilikçi değişimler toplumsal yaşamda belirsizliği de arttırmaktadır. Yenilik sürecinin başarılı olabilmesi bireylerin tekrardan yeni süreçlere dâhil edilmesine bağlıdır (Erkan ve Erkan, 2008).

Yenilikçi eğitim yöneticisi yeniliğin stratejik yönetimi konusunda kendini geliştirmeli, bireycilik yerine, katılımcı ve paylaşımcı değerlerin ön plana çıktığını ve yeniliğin sürekli ve sürdürülebilir bir süreç olduğunu ve bu süreci stratejik olarak nasıl yönetmesi gerektiğini bilmelidir. Bunu özel uzmanlık bilgisiyle yenilikçi vizyon yönünde besleyerek ve

destekleyerek etkin ve dinamik bir yönetim sağlamalıdır. Geleneksel planlama yapanlar gibi dönemin başında plan yapıp, dönemin bitmesini beklemek yerine; dönem boyunca devamlı dinamik ve aktif bir şekilde, sahip olunan yeni motivasyonlarla yeniliğin, sürekli unsurlar katılarak beslenen, desteklenen ve ilerleyen bir süreç olduğunu da bilmelidir. Yeniliğin stratejik yönetim sürecinin diğer boyutu ise bağlantı ve ilişkilerden yansıyan sinyal ve uyarıların hızlı bir şekilde algılanmasıdır. Böylece bu süreç içinde yer alan örgüt, grup ya da yöneticiler başarı ve başarısızlıklarından ders çıkararak, bu öğrenmelerini de yenilik sürecine katarak yenilik döngüsünü devam ettirmektedirler (Erkan ve Erkan, 2008).

Barker (2001) yenilik stratejisinin şartlarını şu şekilde açıklamıştır:

- 1) Yenilik yapmak ayrı örgütlenmelidir.
- 2) Yenilik örgüt politikaları ve pratikleriyle bütünleştirilmelidir.
- 3) Yenilik yaparken kendi alanında çalışılmalıdır.
- 4) Yenilik yapma sorumluluğu örgütlerin üst kademelerine verilmelidir.
- 5) Yenilik yapmak bütçelendirilmelidir.
- 6) Yenilikten sorumlu kişi veya birim hesap verebilir olmalıdır.

## **Proje Yönetimi**

Projenin yürütülme aşamasında örgütün çeşitli fonksiyonlarının dâhili ve harici koordinasyonunu açıklayan enformasyon yapısına proje yönetimi denir. Bir projenin yönetilebilmesi, proje aşamalarının ve bu aşamalarda kullanılacak yöntem ve sorumlulukların metodolojik olarak tanımlanmasına bağlıdır (Polat ve Öner, 2000). Proje yönetimi, girdileri pazarlanabilecek yeniliklere dönüştüren süreçlerle ilgilenmektedir. Birçok araştırma proje yönetiminin etkililiğini ölçmek için gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda gelir tahmini, proje süresi ve proje maliyeti gibi gerçeklik ve bütçe arasındaki karşılaştırmalar kullanılmıştır. Projelerin seçim süreci, belirli şartlarda kaynak dağıtımı ve değerlendirmesi yeniliğin gerekliliğidir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

## Girdi Yönetimi

Girdi yönetimi boyutunda liderler kaynakların tedarik edilmesi ve bu kaynakların yenilik yönetim sürecinde nasıl dahil edileceği ile ilgilenmektedir (Smith vd., 2008).

Girdi yönetimi ise yenilik çalışmalarının kaynağı olan fiziksel kaynaklar ile insan ve maddi kaynakları kapsamaktadır (Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

Adams, Bessant ve Phelps (2006) fiziksel kaynakları bilgisayar donanımından binalara varan geniş bir alan olarak, insan kaynaklarını ise yenilik çalışmalarına kendilerini adayan birey sayısı olarak ifade etmişlerdir. Girdiyi, Adams, Bessant ve Phelps (2006) harcamalar (maliyet) ya da AR-GE çalışmalarında yer alan insan sayısı ile çıktı arasındaki oran olarak açıklamışlardır.

### Başarılı Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar

Bir yeniliğin başarılı olabilmesi, bazı faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır (Oslo Kılavuzu, 2005). Adair (2008) başarılı bir yenilik yönetimi süreci için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- *Örgüt değişim stratejisine sahip olmalıdır:* Değişime karşı dirençli olmamalı, esnek olmalıdır.
- *Yönetim yeniliğe bağlı olmalıdır:* Yöneticiler yeniliğin gerçekleşmesi konusunda kararlı olmalıdır.
- *Uzun vadeli bakış açısına sahip olmalıdır:* Örgütler yenilik sürecini kısa vadeli hedefler yerine, uzun vadeli hedeflerle planlamalıdır.
- *Riski kabullenmelidir:* Yenilik sürecinde örgütler riskin tamamen ortadan kaldırılamayacağını kabullenip, planlarını bu riski azaltacak şekilde yapmalıdır.
- *Uygun bir iç çevre oluşturmalıdır:* Yenilik sürecinde yeni fikirlerin ortaya çıkması için, katı kurallar yerine iyi işleyen iç iletişim ile karar sürecine katılım, doğru bir iç ortam oluşturularak teşvik edilmelidir.



## Yenilikçi Lider ve Özellikleri

Yenilik yönetimi ve değişim, en önemli yönetim görevlerinden biridir. Yenilik ise, yönetim stratejileri ve vizyon sahibi liderlik sonucu oluşmaktadır (Tushman ve Nadler, 1996; Martensen ve Dahlggaard, 1999'dan akt. Bülbül, 2010).

Yenilik sürecinde örgütler değişken, karmaşık ve belirsiz ortamlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Yenilik sürecine liderlik eden kişi, böyle bir ortamda dinamik bir şekilde çalışabilmelidir. Bunun için ise, yeniliği yöneten liderin örgütte çalışanlar kadar sağlam bir karakter, bilgi birikimi, örgütü geleceğe hazırlayacak öngörü ve keskin bir zekâ gibi özellikleri kendisinde barındırması gerekmektedir (Durna, 2002).

Deschamps (2008)'a göre yenilikçi bir lider şu altı özelliğe sahiptir:

- Yaratıcılık ve süreç disiplinine sahiptir.
- Belirsizlik, risk ve başarısızlıkları kabullenir.
- Yenilik konusunda tutkuludur ve bu tutkusunu etrafındakilerle paylaşır.
- Dış çevredeki fikir ve teknolojileri proaktif şekilde arayarak uygulamaya isteklidir.
- Yenilik sürecine ne zaman devam edeceğini, yenilik sürecini ne zaman bitireceğini bilir.
- Yenilikçi takımlar oluşturup, bu takımları yönetme konusunda yeteneğe sahiptir.

## Yeniliğin Önündeki Engeller

Örgütlerin yenilik sürecinde karşılaştıkları engelleri Borins (2001) bürokratik engeller, örgüt içi engeller ve politik engeller olarak sıralamıştır (Borins, 2001'den akt. Osborne ve Brown, 2005). Yeniliğin önündeki bireysel engelleri Durna (2002) ekonomik engeller, psikolojik engeller, sosyal engeller, belirsizlik ve bilgi eksikliği, farklı değerlendirme ve hedeflerle anlayış, güven eksikliği şeklinde sıralamıştır.

Örgüt içinde iletişimin zayıf olması ve örgütü yöneten liderin güçsüz olması yeniliğe karşı ciddi engellerdendir. Donanımlı ve yetenekli liderler, örgüt içinde ve dışında iletişim kanallarını açık tutar, her türlü yeniliğin ve fikrin örgütün uzun vadeli çıkarlarına uygun olduğunu açıklayarak benimsenmesini ve gelişmesini sağlarlar (Bulut ve Arbak, 2012). Belirsizlik durumu da bireylerde olumsuz bir his uyandırdığı için yeniliğe karşı direnç gösterilmesine neden olabilir. Belirsizlik durumu örgütlerde herkesin kabul etmesi beklenen yeniliklerin bile kabul edilmemesine sebep olabilir (Durna, 2002). Yeniliğin gerçekleşmesi için yapılan yatırımın önünde finansman eksikliğinin olması da yeniliğin önündeki engellerdendir. Talep yetersizliği, yüksek maliyet, bilgi eksikliği, vasıflı personel eksikliği de yeniliğin önündeki engellerdendir (Oslo Kılavuzu, 2005). Bürokratik engeller, kısa vadeli devlet politikaları, müşterilerden gelen olumsuz tepkiler, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji, Araştırma Enstitülerine girişim engelleri, sektörün gelişimine ilişkin olumsuz beklentiler de yeniliğe engel olan birkaç dışsal faktördür (Sabuncu, 2014).

Bu engellerin hiç biri aşılamaz olmadığı gibi iyi bir yönetimle üstesinden gelinir. Nitekim Tidd, Bessant ve Pavitt (2005), yaptıkları araştırmada, yenilik üzerinde uzun yıllar boyunca yapılan araştırma sonuçlarının, bazı engel ve sorunlar yaşanmasına rağmen, yenilik sürecindeki başarısızlıkların büyük bir çoğunluğunun yönetim eksikliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler.

### **Okul Örgütlerinde Yenilik Kültürü Oluşturmak**

Eğitim örgütleri tıpkı diğer örgütler gibi, dış çevrelerinde oluşmakta olan değişimlerden etkilenmektedir. Ancak, okul örgütlerini başka örgütlerden ayıran ana unsur, eğitim örgütlerinin değişimi başlatmakla sorumlu olduğudur (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Bugün toplumumuzda en muhafazakâr insanların bile katıldıkları görüş, eğitim sistemimizin gelişmesi ve değişmesine duyulan ihtiyaçtır (Varış, 1982). Bu değişim ve gelişim ise okul

örgütlerinde yenilik yapmakla mümkün olacaktır. Yenilik yapmak için ise bu yeniliği etkili bir şekilde yönetecek eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim örgütleri toplumların değişmesinde ve gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Çünkü eğitim örgütleri toplumdaki yenileşme ve değişim sürecini gerçekleştirecek ve uygulayacak bireyleri ilk olarak yetiştirir daha sonra da bu bireyleri topluma kazandırır. Bu görevinden dolayı eğitim örgütleri yüzyıllardır ilginin merkezi haline gelmiş ve gelmeye de devam edecektir. İşte tam da bu sebeple yeniliği, oluşturmak ya da başlatmak isteyenlerin ilk adresi okullar olmuştur (Argon ve Özçelik, 2007).

İnsanların yenilik ve değişimlere uyum sağlayabilmesi, kişilerde davranış değiştirme süreci olarak kabul gören (Demirel ve Ün, 1987) eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitim sisteminin genel amacına bakıldığında, Atay (1998) şöyle açıklamıştır: Bireyleri toplumsal ihtiyaçlar istikametinde geliştirip yetiştirerek gelişim ve değişimlere uyum sağlamasına yardım etmektir. Bu uyumu gerçekleştirebilmek ancak kişilerin yetenek ve ilgilerinin geliştirilmesine, lazım olan beceri, davranış ve bilginin kazandırılmasına ve birlikte çalışma alışkanlığının kazandırılmasına bağlıdır (Gülşen ve Gökyer, 2010).

Varış'a (1982) göre, okul örgütlerinde yeniliklerin özellikleri şunlardır:

- 1) Eğitimde yeniliklerin kabul edilmesi, yeniliklerin ilgililer tarafından kuvvetli destek görmesine bağlıdır
- 2) Yenileşme ilgili kişileri ne kadar az tehdit ederse o kadar çok benimsenir.
- 3) Yenileşmenin getireceği yararlar fazlalaştıkça, ilgililerce kabul görmesi kolaylaşır.
- 4) Yenileşme inandırıcı olmalıdır; yenileşmenin uygulamaya dönüşümü güçleşeceğinden yapabilecekten daha fazla ve hayali şeyler plana dâhil edilmemelidir.
- 5) Yenileşmenin devamını ve adaptasyonunu sağlayacağından yenileşme sürekli değerlendirilmelidir.
- 6) Eğitimde yenileşme, çalışanların istikrarı ile düz orantılı bir şekilde gelişmektedir.

7) Eğitimde yenileşme için dikkatli ve hızlı bir koordinasyon şarttır.

8) Yenileşme, eğitim sistemiyle toplumun etkileşimi sonunda oluşacağından; etkileşim arttıkça yenileşme potansiyeli de artmaktadır.

Watt (2002), yenilikçi okul olmanın ancak yeniliğin gelişimini sağlayan bir kültüre sahip olmak şartıyla mümkün olacağını ifade etmiştir. Bu şartın oluşmasını sağlayacak etkenler ise, 'girişimcilik' ve 'risk alma ruhu' na sahip olmak, "işbirliği" ne de değer vermektir. Bu ruha sahip yenilikçi okullarda eğitimciler yeni beceri ve kabiliyetler öğrenerek, program geliştirerek ve yeni fikirler yaratarak birlikte çalışmaktadırlar.

Pervaiz (1998), örgüt kültürünün yenilik eğilimine ket vurabilecek veya katkıda bulunabilecek pek çok özelliğe sahip olduğunu söylemiştir. Olumlu örgütsel kültüre sahip örgütler, yenilik yapmak için gerekli bileşenlere de sahiptirler. Cormican ve Sullivan (2004) yenilikle kültür arasında derin bir ilişki olduğu görüşündedirler.

### **Okul Örgütlerinde Yenilik Yönetimi**

Yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirirken oynadıkları rollerden birkaçı; liderlik, temsil, bilgiyi toplayıp yayma, arabuluculuk, sorun çözücülük ve sözcülüktür. Bu rollerin yerine getirebilmesi yöneticilerin teknik, teorik ve insani yönlerden bir takım yeterliklere sahip olmaları koşuluna bağlıdır. Bu da, yönetici adaylarının özel bir biçimde yetiştirilmelerine bağlıdır (Top, 2011).

Okul örgütlerinde yapılan yenilik faaliyetleri okul çalışanlarının farklı tepki vermelerine sebep olur. Kimi kişi veya gruplar bu yenilik hareketinden yararlanırken, değişim ve yeniliği kabullenerek sahip çıkarken, kimi kişi veya gruplar yenilikten zarar göreceklarini düşünüp, yeniliği engellemeye kalkışır ve değişimi reddederler. Yenilik ve değişim uygulanırken, yenilik ve değişimi reddeden çalışanların engellerinin ortadan kaldırılması için çözüm bulunmalı ve uygulanmalıdır. Birçok okul örgütü, yenilikten maksimum düzeyde fayda elde edebilmek için yeniliği yönetme hususunda becerilerini geliştirmeye ihtiyaç

duymaktadır (Bubner, 2009). Okul örgütlerinde yenilik ve değişim yapılırken okul yönetimi aşığıdaki hususları göz önünde bulundurmalıdır (Taymaz, 2011):

1. Yeniliğin amacı açık ve anlaşılır olmalıdır.
2. Çalışanlara yenilik benimsetilmeli ve isteklendirilmelidir.
3. Yenilik sürecinde lazım olacak kaynak, ortam ve destek zamanında sağlanmalıdır.
4. Çalışanların yenilik sürecindeki görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.
5. Çalışanların yenilik sonucu statü ve kazanç kaybı olmamasına dikkat edilmelidir.
6. Yenilik uygulamasına geçmeden rastlanılabilecek sorun ve çözüm yolları belirlenmelidir.
7. Yenilik için plan ve uygulamalar devamlı izlenmeli, değerlendirilmeli ve dönüt alınmalıdır.

Okul yönetiminin, yönetimle öğretmenler arasında olan emir-komuta zinciriyle hiyerarşik farklılıkların etkisini en aza indirecek prosedürler hazırlaması gerekmektedir. Değişim ve yenileşme uygulaması sorunlu bir örgüt yapısında uygulanmaya çalışılıyorsa, okul yönetimi yeniliğin başarılı olma olasılığının çok düşük olacağını bilmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

### **Okul Örgütlerinde Yeniliğin Önündeki Engeller**

Yenilik tüm kurum ve kuruluşlara uygulanabilir. Bu kurum ve kuruluşlardan biri de okul örgütüdür. Okul örgütlerinde yeniliğin önündeki engeller şu şekilde açıklanabilir (Karataş, Gök ve Özçetin, 2015): Okul yöneticileri yenilik yönetimi açısından kendilerini yeterli görebilir, hem yönettikleri eğitim örgütlerini hem de kendilerini yenilikçi olarak nitelendirebilirler ancak öğretmenler onlarla hemfikir olmayabilirler. Böyle bir durum ise, eğitim örgütlerinde yeniliklerin etkili bir şekilde yönetilmesine, yenilikçi bir örgüt kültürünün

oluşturulmasına, okulun en önemli unsuru olan öğretmenlerin yeniliği yönetme sürecine dâhil edilmelerine, yenilikçiliğin örgütün misyonu ve vizyonu olmasına engel teşkil edebilir ve sonuç olarak okullar değişen, gelişen ve yeniliklere açık örgütler olma özelliğini yitirirler. Bundan dolayı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda ne düşündüklerini ortaya çıkarmak, algılarındaki farklılıkları, okul yöneticilerinin yenilik yönetiminde hangi alanlarda yeterli veya yetersiz algılandıklarını belirlemek gibi çalışmalar yeniliklerde başarıya ulaşılması açısından oldukça fayda sağlayacaktır.

### **Yenilikçi Eğitim Yöneticileri**

İlkokul, ortaokul ya da ortaöğretim kurumlarında, okulun başarılı olmasındaki önemli faktörlerden biri de okul müdürüdür. Diğer yandan, güçlü bir lidere sahip olan okullar başarılı olabilmektedirler. Eğitim örgütlerinde bu lider okul müdürüdür (Yavuz, 2006).

Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde, değişimlere uyum sağlama aşamasında önemli değişimler olmuştur. Okutan (2003) artık okul yöneticilerinin dünün mevzuatını uygulayıp hiyerarşiyi devam ettiren, geleneksel okul müdürü olmak yerine yenileşmeye, bilgi teknolojisine, bilimsel davranış ve tutumlara, toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenmeye yönelik yeni roller üstlenen yöneticilerden bahsetmektedir. Okul yöneticileri, örgüt yapısı sorunlu ise yenileşme uygulamaları yapsalar bile bu uygulamaların başarıya ulaşma olasılığının düşük olabileceğini bilmelidirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Okul yöneticilerinin yeniliğe yönelik bakış açılarıyla yenilik ve değişim konusundaki algıları, hedeflerin gerçekleşme düzeyini oldukça etkileyebilmektedir. Eğitim örgütlerindeki değişimleri, çoğunlukla yöneticilerin başlattığı hatırlanırsa yenilik çalışmalarında okul yöneticilerinin öneminin daha da arttığı görülmektedir (Gülşen ve Gökyer, 2010).

## **Eğitim 4.0 ve Eğitimde Yeni Yönelimlerden Yenilikçilik**

Dijital dönüşümün eğitim dünyasında hızlı bir şekilde gerçekleşmesine eğitim 4.0 denmektedir. Tıpkı endüstri 4.0 kavramı gibi eğitimde de 4 ana dönüşüm yaşanmıştır. Puncturebutr (2016), Wallner ve Wagner (2016), Fisk (2017), Rosik (2017)'in bu konuda çalışmaları mevcuttur. Eğitim dünyasındaki dönüşüm ve değişim evrelerine kısaca şu şekilde değinilebilir.

**Eğitim 1.0:** Eğitimin, tarımla uğraşan toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla verilmesine denir. Böyle toplumlarda bilginin verilme yöntemi, öğretmenlerden öğrencilere kavramların aktarılmasıydı. Öğrenciler ders boyunca öğretmenlerini izler ve onların öğrettiği yöntemleri uygulardı. Temel amaç yeni metotlar geliştirmektir.

**Eğitim 2.0:** Tarım toplumundan endüstri toplumuna geçilmiş, eğitim sisteminde de önemli dönüşüm yaşanmıştır. Eğitim sisteminde öncelik sanayinin birincil ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojiyi ve araçlarını geliştirmek olmuştur. Pooworawan (2015) eğitimin bu döneminde okulların fabrikaya, öğrencilerin de fabrikada üretilen ürünler olarak nitelendirildiğinden bahsetmektedir. Bu dönemde eğitim sisteminin kalite kontrolü sınavlar, garanti belgesi ise diplomalardır.

**Eğitim 3.0:** Endüstri toplumundan enformasyon toplumuna geçilince, eğitim sistemleri de bu toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde yapılanmaya başladı. İnternet başta olmak üzere dijital ve sosyal medyanın kullanımı, karşılıklı etkileşimli ve bilgisayar destekli eğitim sistemleri ortaya çıktı. Bu dönemde “kendi kendine öğrenme” kavramı ortaya çıktı. Öğrenciler bilgiyi tüketenler olarak değil, bilgiyi üretenler olarak eğitildi. Bologna süreci ile başlayan çok uluslu ortak eğitim programları ve sistemleri devreye girdi (Crosier ve Parveva, 2013).

**Eğitim 4.0:** Dijital dönüşümün eğitim sistemlerinde hızla yayılması eğitim sistemlerinde inovasyonu kaçınılmaz hale getirecektir. Aslangilay (2016) çalışmasında inovasyonla ilgili olarak inovasyonun (yenilikleri ortaya çıkarma) globalleşen dünyada, rekabet edebilme becerisiyle sınırlı kalmayacağını ve daha da ileri giderek eğitim sistemlerinin temel taşlarından biri olacağını herkesin kabul etmek durumunda olduğunu belirtmiştir.

Eğitim 4.0'da görselleştirilmiş materyaller yoğun olarak kullanılacak, temel ihtiyaç olarak toplumsal dönüşüme ayak uyduran yeni teknolojiler olacaktır. Eğitim kurumlarının temel misyonlarından biri de “yaşam boyu öğrenme” olacaktır. Temel öğrenme kazanımları sayılan girişimcilik, dijital okuryazarlık, liderlik, takım çalışması, yaratıcılık, global vatandaşlık, problem çözme gibi kabiliyetler garanti edilecektir. Bu bilgilerden hareketle Eğitim 4.0'a sadece eğitim sistemi demek yeterli değildir. Eğitim 4.0 yenilikleri ortaya çıkarma (inovasyon), girişimcilik, kritik analitik düşünme, çok kültürlü bilgi paylaşımı, sorumluluk, verimlilik, kariyer geliştirme gibi ögelere odaklanmadır.

Bilmenin yeterli olmadığı, düşünmenin zorunlu olduğu bir dünyada problemleri doğru hissedip ve tanımlayan (*eleştirel düşünen*), doğru yöntem ve teknikleri çözüm için kullanan (*bilimsel ve analitik düşünen*) çözüm için yenilikçi fikirler üreten (*yaratıcı düşünen*) (Öztemel, 2018) ve bunları hayata geçirmede girişimci bireylerin her alanda yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireylerin eğitim kurumlarına yönetici olarak atanması eğitim sorunlarının çözümünde büyük rol oynayacaktır. Kaliteli, verimli bir eğitim sistemi ürünlerini hayatın her aşamasına yansıtacağı için ülkenin hızla kalkınması da kaçınılmaz olacaktır.



## Yenilik Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bülbül (2011) okul yöneticilerinin kendi cevaplarına göre yenilik yönetimi yeterliklerini belirleyen bir ölçek geliştirmiştir. Bülbül bu ölçekle okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini eğitim denetmenleri ve öğretmen görüşlerine göre de değerlendirebilme olanağının bulunduğunu belirtmiştir.

Top (2011) okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarını incelemek üzere bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeniliğe karşı tutumlarında cinsiyet, yaş ve kıdemin doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilemezken, yönetici mevkileri ve eğitim düzeyleri değişkenleri araştırıldığında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Göl (2012) öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini araştırmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gerek yenilik yönetimi yeterliklerinin gerekse alt boyutlarının ‘çok katılıyorum’ düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen algılarının cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılık göstermediğini ancak yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığını bulmuştur. 20-35 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin yenilik yönetimi konusunda okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır. 21-30 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin tüm boyutlarda okul yöneticilerini daha yeterli gördüklerini bulmuştur.

Bülbül (2012) okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançları konusunda bir araştırma yapmıştır. Bülbül’ün araştırma sonuçlarına göre kıdem değişkeninde “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” ve “Proje Yönetimi” alt boyutunda anlamlı farklılıklar bulunurken, eğitim kademesi ve cinsiyet değişkeninde “Yenilik Yönetimi Yeterliği” alt boyutu görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Özdevecioğlu ve Biçkes (2012) işletme alanında yaptıkları bir araştırmada sanayi kuruluşlarındaki örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamışlar ve inovasyon ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Araştırma sonucu, örgütsel öğrenme seviyesi yüksek olan firmaların inovasyon düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Karataş, Gök ve Özçetin (2015) Antalya ilindeki okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin eğitim örgütlerinde çalışan gönüllü 209 öğretmen tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, 41-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin “Örgütsel Kültür ve Yapı” alt boyutunda 20-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca bu araştırmayla lise öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre “Girdi Yönetimi” alt boyutunda algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kavas (2017) 30 farklı işletmeden yenilikçi kişilik özelliğine sahip olan 40 şirket personelinin yenilikçi ve yaratıcı davranıp davranmadıklarını belirlemek ve inovatif davranışa etki eden etkenleri ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmasında, 2015 yılından başlayarak geçmişe dönük tezlerin içeriklerini analiz etmiştir. Yenilikçi iklim oluşturma, inovasyonu tanıma ve destekleme olarak adlandırılan yenilikçi davranışlar ile bireysel yenilikçi kişilik özelliği arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, tezlerde ve mülakat sonuçlarında özellikle bilgi, teknoloji ve ARGE ifadelerinin sıklıkla kullanıldığına değinmiştir.

Öztemel (2018) eğitim 4.0 sisteminin bileşenlerini açıklamak amacıyla yaptığı araştırmasında eğitim 4.0 ve eğitimde yeni yönelimleri değerlendirmiş ve eğitim sistemlerinin inovasyon ağırlıklı bir yapıya büründüğünü belirterek, çalışmasında eğitim 4.0 sisteminin bileşenlerinden bahsetmiş, sistemsal dönüşümün nasıl gerçekleşeceğini açıklamıştır.

Tanrıverdi ve Alkan (2018) Marmara Bölgesi’ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletme sahibi 201 girişimciyi kapsayan ve ilişkiyel tarama modelinde olan çalışmalarında girişimci bireylerin girişimde bulunma, yenilik yapma, yenilikçi düşünce ile yenilikçi girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemişler ve bu düzeyler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır.

Altan (2018) endüstri 4.0 kapsamında Türkiye'nin inovasyon ve rekabetçilik endekslerindeki sıralamasının eğitim sistemindeki eksik noktalarla ilişkisini, dijital dönüşümün temelini oluşturan inovasyonel bakış açısının, Türkiye'deki örgüt yapısına etkilerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada Türkiye'deki yenilikçi örgüt sayısını arttırmak adına, inovasyon kavramı açısından eğitim sistemini incelemiş ve çözüm önerileri getirmiştir. Araştırmasında, Türkiye'de yenilikçi örgütlerin yeterli sayıda olmamasının, uluslararası inovasyon endeks sıralamasında üst sıralarda yer alamayışının, yenilikçi performans gösteremeyen örgütlerin olmasının nedenini eğitim sistemimize bağlamıştır. Bu eksikliklerin endüstri ve topluma yansıdığını, bunun sonucu olarak da yenilikçi örgütlerin sayılarının az kaldığını belirtmiştir. Bunlarla baş edebilmek için ise endüstri 4.0 uygulamasını önermektedir.

### **Yenilik Yönetimiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Read (2000) literatür taraması şeklinde çalışmış, örgütsel yenilik, örgütsel performans ve başarıya katkısı üzerine bir araştırmada bulunmuştur. Sonuç olarak yenilik için gerekli etmenleri tanımlamış ve yeniliğin örgüt performansını arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Watt (2002) yeniliğin 4 bileşeninden bahsetmektedir: 1-çalışanlar, 2-liderlik, 3-kültür ve iklimler, 4-yapı ve süreçlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre yenilik konusunda en önemli bileşenin okul örgütünün çalışanları veya insan kaynakları kapasitesi olduğunu belirtmiş, yapı ve süreçlerin çalışanlara dayatılabileceğini fakat çalışanların yenilikçi olma konusunda zorlanamayacağını önermiştir.

Cormican ve O'Sullivan'ın (2004) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütün karakteristik özellikleri yeniliklerde önemli bir etkiye sahiptir. Başarılı bir ürün yeniliği için stratejiler geliştirilmelidir. Örgütün tüm yönlerini içine alan sosyo-teknik sistemler yaklaşımı benimsenirse ürün yeniliği yönetimi için etkili bir çerçeve oluşturulabilir.

Könings, Gruwel ve Merriënboer (2006) Hollanda'da görev yapan öğretmenlerin yenilikçi öğrenme ortamlarına yönelik algılarını incelemişler, ayrıca öğretmenlerin yenilikçi öğrenme ortamlarından memnuniyet düzeylerini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre, Hollanda'da görev yapan öğretmenler yenilikçi harekete yönelik olumlu algılara sahiptirler ve farklılaşma, öğrenci otonomisi dışında yenilikçi öğrenme ortamını güçlü olarak algılamaktadırlar.

Adams, Bessant ve Phelps (2006) literatür taraması şeklinde bir çalışma gerçekleştirmiş ve yenilik yönetim modelleri ortaya koymuşlardır. Bu modelleri bilgi yönetimi, girdi yönetimi, ticarileşme, örgütsel kültür ve yapı, yenileşme stratejileri, proje ve portföy yönetimi şeklinde isimlendirmişlerdir.

Saginova ve Belyanski (2008) geçiş ekonomilerindeki yükseköğrenim kurumlarının yeniliklerini araştırmışlardır. Saginova ve Belyanski uzmanlarla görüşmeler yapmış ve bu görüşmeler sonucunda geçiş ekonomilerinin değişen ihtiyaçlarına yükseköğrenim kurumlarının cevap verebilecek nitelikte yüksek kalitede hizmet sunmaları gerektiği, ekonomik yükümlülüklerini karşılamalarıyla birlikte sosyal rollerini de yürütmeleri gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Smith, Busi, Ball ve Meer (2008) literatür taraması şeklinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Yenilik yönetimine etki eden unsurları yönetim tarzı, liderlik, kaynaklar, örgüt yapısı, teknoloji, bilgi yönetimi ve işbirliği stratejisi şeklinde sıralamışlardır. Yenilik yönetiminde anahtar rolün örgüt kültüründe olduğunu ve örgüt kültürünün diğer faktörlerdeki değişikliklerden etkilendiği ve diğer tüm faktörleri etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard (2009) çalışmalarında yenilik ve kişilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Deneyimlere açıklık, uyumluluk, dürüstlük, dışadönüklük ve nevroitiklik gibi kişiliğin yeniliği etkileyen beş etkeni olduğunu bulmuşlardır.

Akomolafe (2011) literatür taraması şeklinde yürüttüğü çalışmasında, eğitim sistemi içinde yeniliğe uygun bir ortam oluşturmak adına gelecek yönelimli ve dinamik okul kültürü yaratmanın önemini araştırmıştır. Akomolafe' nin ulaştığı sonuçlar şu şekildedir: Yenilik yapmak için yeniliğe uyan örgüt kültürü oluşturmak, yeniliğe bütün olarak yaklaşmak, etkili hedef belirlemek, yenilik başarısızlıklarından kaçınmak gerekmektedir. Bunlara ek olarak araştırmacı okul örgütlerinde yenilik kültürü oluşturarak okulun üretkenliğinin, kalitesinin, verimliliğinin sürdürülerek sağlanacağını belirtmiştir.

### **Girişimci ve Girişimcilik Kavramları**

İngilizce “entrepreneur”, Fransızca “entreprendre” kelimesinin Türkçe karşılığı olan girişimcilik kelimesi dilimizde ‘müteşebbis’ teriminden ve teşebbüs (girişim) kelimesinden türetilmiştir (Top, 2006). Arapça ‘müteşebbis’ teriminden dilimize geçen girişim kelimesi teşebbüs kelimesinden türemiştir. Türkçe karşılığı girişimcilik olan bu terim, Fransızca ‘entreprendre’ sözcüğünden gelir (Kirby, 2002). Birçok kuramcı ve yazar, girişimci ve girişimcilik üzerine çeşitli tanımlar yapsalar da, farklı bilim dalı yaklaşımlarından, algılamalardan, yaşanan tecrübelerden herkesçe kabul edilen bir girişimci ve girişimcilik tanımı yapılamamıştır.

Israel Kirzner (1930- ), Joseph Schumpeter (1883-1950), Jean Baptiste Say (1767-1832), Richard Cantillon (1680-1734) girişimcilik tanımını yapan ilk isimlerdir. Richard Cantillon girişimciyi kısaca, ürünü belirli bir ücretten satın alarak belirsiz bir ücretle satan ve faaliyetlerinde riski göze alan kişi (Döm, 2012) olarak, Jean Baptiste Say girişimciyi sermayesini işe yatıran ve işten bir değer üreten kişi (Top, 2006) olarak, Joseph Schumpeter girişimciyi denenmemiş teknolojileri geliştirip, yenilik yapan kişi (Döm, 2012) olarak, Israel Kirzner ise girişimciyi kısaca fırsatçı olarak tanımlamış, ekonomideki dengesizlikleri araştırarak üretim kaynaklarının koordinasyonunu sağlayan kişi (Yıldırım, 2008) olarak

tanımlamıştır. Bu tanımlar baz alınırsa girişimci, fırsatçı, yenilikçi, iş kuran ve risk alan birey (Yıldırım, 2008) olarak tanımlanabilir.

Alanyazında üçyüz'e yakın tanımı olan girişimcinin tanımı lahanaya benzetilebilir. Lahananın yaprakları teker teker kaldırıldığında farklı bir girişimci özelliğine sahip ve aynı kökeni temsil eden yeni bir tanımla karşılaşmak mümkündür (Top, 2012). Bu benzetme ışığında aşağıda girişimci terimini tanımlayan birkaç tanım verilmiştir:

- Girişimci bireyler başkalarının göremediği fırsatları görerek, bu fırsatları iş fikrine dönüştüren ve üretime yönlendirip, topluma katma değer yaratan bireylerdir (Yıldırım, 2013).
- Girişimci, fırsatları gözleyen, risk alan, yenilik yapan, fırsatını bulunca riske rağmen gerçekleştirmeye çalışan kişiye denir (TÜSİAD, 2002).
- Girişimci, krizi fırsata çeviren, yenilikle şekillendiren, üzerine katma değer halkaları ekleyen, pazarlayan, işe çeviren ve sonuç olarak da maddi-manevi ödül bekleyen kişidir (Amit ve Schoemaker, 1993).

Tanımlara tek tek bakıldığında yazarlar tarafından tek ve ortak bir görüş birliği olmadığı ve bakış açısına göre tanım yapıldığı söylenebilir. Yirminci yüzyıla kadar iş kuran bireyler için girişimci terimi kullanılırken günümüzde girişimci terimiyle ilk akla gelen girişimcilerin risk alarak yenilik yapan ve etrafındaki fırsatları gözlemleyen bireyler olduğudur (Varol ve Güler, 2005). Girişimcilik kavramı yenilikçilik kavramıyla birlikte 20. yüzyılın ortalarından itibaren kullanılmaya başlamıştır (Başar, Altın ve Doğan, 2013).

Yirmi birinci yüzyılın bilgi toplumunda geçmişten günümüze alışlagelen gelen kavramlar, kurallar hızla değişmektedir. Artık eski tuttuğunu koparan ve atak girişimci anlamı yerine yenilikçi anlayışa sahip, düşünceleri bilgiye dayanan, daha sakin girişimci anlamı kullanılmaya başlanmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Girişimci ve girişimcilik kavramları birbirlerinden farklı ama ilişkili kavramlardır. Girişimcilik kavramıyla bir süreç ifade edilirken, girişimci o süreçte başrol oynayan bireyi ifade etmektedir (Özkul ve Dulupçu, 2007). ‘İş yapan’ anlamına gelen girişimcilik kavramı zaman içinde gelişerek, yirminci yüzyılda anlamı daha çok gelişerek fırsatları değerlendirerek, risk alarak yenilikleri yakalama ve tüm bunları hayata geçirebilme süreci şeklinde tanımlanmıştır (Varol ve Güler, 2005). Girişimcilik sadece ekonomik değil toplumsal ve kültürel de bir değerdir. Girişimcilik, sosyal ve kültürel yapının imkânlarıyla yakından alakalıdır. Tıpkı iktisattaki rolü gibi toplum yapısında da yenilikçi ve değişimci sürecin başlatıcısıdır (Aytaç ve İlhan, 2007).

Geçmişten günümüze Fortner (2006) bazı girişimcilik tanımlarını şu şekilde derlemiştir:

- Girişimcilik, kendi işini kendin kurmandır (Cantillon, 1755).
- Girişimcilik, üretim faktörlerini bir araya getirmektir (Say, 1803).
- Girişimcilik, yeni bileşimlerin bir araya getirilmesidir (Schumpeter, 1934).
- Girişimcilik; başlayan, devam eden ve kar amacına yönelik faaliyetlerdir (Cole, 1968).
- Girişimcilik, henüz üzerinde herhangi bir girişim gösterilmeyen etkinliklerdir (Leibenstein, 1969).
- Girişimcilik, gelecekteki dengesizlikleri tahmin ederek fırsatları keşfetmektir (Kirzner, 1973).
- Girişimcilik, çeşitli riskleri göz önüne alarak farklı bir şey meydana getirme sürecidir (Hisrich, 1989).

Girişimcilik; ekonomik hayatın, kültürel hayatın ve siyasal hayatın sürükleyici gücüdür (Gürdoğan, 2008). Bu tanımdan yola çıkılarak girişimciliğin, eğitim hayatının da sürükleyici ve güdüleyici gücü olduğu söylenebilir. Değişim, gelişim ve yenilikle doğrudan doğruya muhatap olan eğitimin girişimcilikle iç içe olduğu söylenebilir.

## Girişimcide Olması Gereken Özellikler

Girişimcilerin sahip olması gereken özelliklere yönelik olarak ortak kabul edilen özellikler çeşitli yazarlar tarafından yazılan bilimsel makalelerle alttaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 1

### Girişimci Bireylerin Özellikleri

Yazarlar	Girişimcilik Özellikleri
Mill (1848)	Risk almak
Weber (1917)	Biçimsel otoritenin kaynağı olmak
Schumpeter (1934)	Yenilik yapmak, önyak olmak
Sutton (1954)	Sorumluluğa istek duymak
Hartman (1959)	Biçimsel otoritenin kaynağı olmak
McClelland (1961)	Risk almak, başarı güdüsüne sahip olmak
Dauids (1963)	Hırslı olmak, bağımsızlık isteğı, sorumluluk, özgüven
Pickle (1964)	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
Litzinger (1965)	Riski tercih etmek, bağımsızlık, tanınmak, babacanlık, liderlik
Schrange (1965)	Doğru algılamak, güç motivasyonu, gerginliğin perfomansı azalttığı gerçeğinin farkına varmak
Palmer (1971)	Riski ölçmek
Hornadey ve Aboud (1971)	Başarı güdüsü, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma
Winter (1973)	Güç ihtiyacı
Borland (1974)	İçsel güç odağı
Liles (1974)	Başarı ihtiyacı
Gasse (1977)	Kişisel değerlere dönüklük
Timmons (1978)	Güdü/özgüven, amaca dönüklük, orta düzeyde risk almak,
Brockhaus (1980)	Riski üstlenebilme eğilimi
Sexton (1980)	Enerjik olma/hırs; olumlu terslikler
Mescon-Montanari (1981)	Başarı, hakimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol
Welsh-White (1981)	Kontrol ihtiyacı, özgüven / güdü, sorumluluk isteğı; mücadele etmek, orta düzeyde risk almak
Dunkelberg-Cooper (1982)	Bağımsızlığa dönüklük, Büyümeye dönüklük, zanaatkarlığa dönüklük, kontrol dayanağı, özgüven, yenilikçilik

Kaynak: Kuratko&Hodgetts, 1995, s. 40-41 akt Güney, 2008, s.57-58

Marangoz (2008) bir girişimcide bulunması gereken kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Kararlılık, azim ve bağlılık
- Başarma Güdüsü
- Fırsatları yakalama
- İçsel kontrol odağı
- Belirsizliklerle yaşama becerisi



- Risk alma
- Yaratıcılık, yenilik
- İyimserlik
- Liderlik
- Kendi geleceğine yön verebilme

Bunlara ilave olarak girişimci bireyde olması gereken kişilik özelliklerine şu maddeler de ilave edilebilir:

- Geri bildirimde bulunma (Döm, 2012)
- Sorumluluk sahibi olma (Döm, 2012)
- İnisiyatif alarak yeni bir iş girişimini başlatma (Yıldırım, 2008)
- Bağımsız olma (Akpınar, 2011).

### **Girişimciliğin Boyutları**

Girişimcilikle ilgili farklı yazarlar farklı boyutlar üzerinde durmuşlardır. Bunlardan Ağca (2004) çalışmasında, girişimciliğin boyutlarını; başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven, yenilik, risk alma eğilimi ve içsel kontrol hissi şeklinde ele almıştır.

### **Başarı Gereksinimi**

Başarı ihtiyacı teorisi McClelland (1961)'ın geliştirdiği bir teoridir ve girişimcilik davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. McClelland aşağıda belirtilen özelliklerin girişimcilikte başarma ihtiyacına katkıda bulunduğunu şu maddelerle ifade etmiştir (Hisrich ve Peters, 1995; Korkmaz, 2012):

- Bireyleri girişimciliğe sevk eder,
- Riskleri kontrollü bir şekilde üstlenmeye yöneltir,
- Amaçları belirlemede katkısı vardır,
- Problemleri çözebilme kabiliyetini geliştirmektedir.

Pek çok birey parlak fikirlere sahiptir fakat bu fikirleri hayata geçirmemektedirler. Yüksek başarı gereksinimi özelliğinden dolayı girişimciler bu parlak fikirlerini hayata geçirmeye yönelik girişimlerde bulunurlar. Pek çok araştırmacı girişimcilerin diğer bireylerden daha fazla başarı gereksinimine ihtiyacı olduğunu söylemektedir. Bu ihtiyaç, başarılı girişimlere ve başarının dönüşümle devamına sebep olur (Bayrak ve Terzi, 2004) ve bu döngü böyle devam eder.

### **Belirsizliğe Tolerans**

Kişinin elde ettiği bilgiyi organize etme şekli, belirsiz durumu algılayıp, yaklaşması o kişinin belirsizlik toleransını yansıtır. Belirsizlik toleransı yüksek olan kişiler, meydan okuyucu olup, belirsiz durumların üstesinden hırslı ve gönüllü şekilde gelmeye çalışan ve bu belirsizliği yöneten insanlardır. Girişimci bireylerin belirsizliğe karşı toleransları diğerlerine oranla daha yüksektir (Kaya, 1993; Bakan, Eyitmiş, Büyükbeşe ve Erşahan, 2012). Belirsizlik toleransına sahip birey birçok zorlukla baş edebilir, her şeyi mükemmel yapmaya çalışır, belirsizlik durumlarında karar alır ve önderlik yapmayı sever (Bozkurt, 2011).

Birçok girişimci başarının garanti olmadığını bilir. Çünkü kontrol edemedikleri durumlar (ekonomi, müşteri memnuniyeti vs.) başarıyı olumsuz etkileyebilir. Girişimci olan bireylerin, olmayanlara göre farkı belirsizliklerle dolu yaşamında kendini rahat hissetmesidir (Bayrak ve Terzi, 2004).

### **Kendine Güven**

Kişinin yeni bir işe başlaması, girişimde bulunması kendine güven duymasına bağlıdır. Birey eğer kendisini yerine getireceği görevin gereklerine sahip donanıma getirirse, kendine olan güveni de artacaktır (Bakan, Eyitmiş, Büyükbeşe ve Erşahan, 2012).

Bir girişimci giriştiği işinde, kendisine ve işine saygı duyarsa, görevi başaracak yeteneklere sahip olduğuna inanırsa başarılı olabilir. Kendisine güvenen girişimciler iş

programlarını hassasiyetle takip ederler ve olayların sonuçlarını kendilerinin etkilediğine inanırlar (Bozkurt, 2011).

### **Yenilik**

Girişimci, yeni fikirler oluşturarak uygular ve böylece radikal değişikliklere sebep olur. Yenilik, girişimci bireylerin sahip olduğu kabul edilen kişilik özelliklerinin en çok üzerinde durulanıdır. Girişimci tanımlarında risk alma ve yenilikçi olma özellikleri çok sık bir şekilde karşımıza çıkmaktadır (Marangoz, 2008; Bozkurt, 2011). Girişimci bireyler yeni fikirler geliştirip uygulayarak rakiplerinden ayrılır ve öne geçme fırsatı yakalarlar (Bakan, Eyitmiş, Büyükbeşe ve Erşahan, 2012). Girişimciler, meraklı, güçlü, yeniliğin her türüsüne ve öğrenmeye açık bireylerdir. Yalnızca bir iş alanıyla sınırlı kalmak istemeyebilir ve sürekli yenilik peşinde koşmak isterler (Güney, 2008).

Yenilik denince akla ilk gelen yaratıcılıktır. Yaratıcılık ve yenilikçilik girişimci düşüncenin iki temel bileşenidir. Yaratıcılık kabiliyeti ve alternatif senaryolar kurgulayabilme girişimcilerin başarılı özelliklerinden biridir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001). Onlar başka bireylerin görmediği fırsatları görür. Müşteri talep etmeden önce ne isteyebileceğini “önceden” bilmek zorundadırlar (Bayrak ve Terzi, 2004).

Yeniliğin itici gücü yaratıcılıktır. Bundaki temel unsur birden fazla fikrin bir araya gelerek, yeni bir fikre dönüşmesidir. Girişimcilik ise, yenilik ve yaratıcılığın sistematik bir şekilde uygulanmasıdır. Okul müdürleri yaratıcı davranışlar sergilemeli ve çevresindeki bireylerin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini teşvik etmelidir (Erdoğan, 2000).

### **Risk Alma Eğilimi**

Risk kavramı ve girişimcilik kavramı birbiriyle özdeşleşen kavramlardır. Belirsizliklerle baş etmek ve risk almak yeni imkânların oluşturulmasında önemli bir faktör olmaktadır (Bozkurt ve Baştürk, 2009).

Mill (1984) girişimcileri idarecilerden ayıran kilit faktörün risk alma eğilimi olduğunu ifade etmiştir. Girişimcinin cesur olması ve risk alması başarısı için çok önemlidir. Çünkü başarılı bireylerin bir şeyi gerçekleştirme arzusundan daha önemli olan kahramanlık, cesur olma ve risk alma eğilimi gibi özellikleridir (Marangoz, 2008).

Girişimcilerin çok yüksek riskler aldıklarına dair olan inanç gerçeği yansıtmamaktadır. Çünkü girişimciler süreç başında riskleri öngörür ve süreç işlerken bu riskleri en alt seviyeye indirmeye çalışırlar ve herkesin aynı gördüğü riski onlar farklı görürler. Bunun sebebi onların uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgiden kaynaklanmasıdır (Bayrak ve Terzi, 2004).

### **İçsel Kontrol Hissi**

İçsel kontrol hissini girişimcilik hissi olduğunu ortaya koyan araştırmalar literatürde mevcuttur (Mueller ve Thomas, 2001; Bozkurt, 2011). Rotter (1966) içsel ve dışsal kontrol hissine sahip bireyleri kıyaslamış ve dışsal kontrol hisse sahip kişilerin başlarına gelen olaylarda kendilerinin hiçbir etkisinin olmadığını ve dışsal faktörlerin “şans, kader ve diğer güçler (insanlar, politika vs)” sonucu olduğuna inandıklarını, içsel kontrol hisse sahip kişilerin kendi yaşamlarının gidişatını kontrol edebilme kabiliyetine sahip olduklarını ileri sürmüştür (Rotter, 1966’dan akt. Alpan, Keskin ve Zehir, 2002).

İçsel kontrol hisse sahip olan kişi ilerideki yaşamına kendi uğraşısıyla yön verebileceği inancına sahip olduğu için daha girişimci olduğu ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2008). İçsel odaklı bireyler tıpkı girişimciler gibi aktif ve yenilikçidir. Bu sebeple girişimci davranışla içsel kontrol his arasında doğru yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (Marangoz, 2008).

### **Girişimcilik Türleri**

Alkan (2014) çalışmasında girişimcilik türlerinin sosyal girişimcilik, ticari girişimcilik ve kamu girişimciliği olmak üzere üçe ayrıldığından bahsetmiştir. Ticari ve sosyal girişimcilik özel girişimcilik tanımı içinde yer almaktadır. Girişimcilik türlerini ayırt eden tek faktör, girişimciliğin özel müteşebbis tarafından mı yoksa devlet denilen kamu girişimcisi tarafından

mı gerçekleştirilmiştir. Burada mülkiyetin aidiyetinin önem kazandığı anlaşılmaktadır. Girişimciliğin finans kaynağı müteşebbise aitse *özel girişimcilik*, girişimciliğin sermayesi devlete aitse *kamu girişimciliği* olarak tanımlanmaktadır.

Alanyazında sıklıkla düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimine göre sınıflandırılan girişimcilik türleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Top, 2006).

- *Bağımsız girişimcilik*: Girişimci bireyler yaptıkları işleri uygulamak için en kullanışlı yöntemi kendileri keşfedip yürütürler (Lessem,1986'dan akt. Top, 2006).
- *İç girişimcilik*: Pinchot'a göre iç girişimci kurumdaki bir iş fikrinin uygulama sorumluluğunu üzerine alan kişidir (Ağca, 2006).
- *Kamu girişimciliği*: Hesap edilmiş risk oranlarını içeren yöntemlerle kamu kaynaklarını kullanarak topluma değer katma çabasıdır (Öztürk, 2012).
- *Profesyonel (yönetici) girişimcilik*: Profesyonel anlamda bir girişimci işletmeyi terk ederken diğerinin işletmeyi devralmasıdır (Shirley, 1989'dan akt. Top, 2006).
- *Teknik girişimcilik*: Yenilik ve AR-GE faaliyetlerinin finansını ve yönetimini sağlayan, teknolojik alanda bir ekip girişimciliğidir (Top, 2006).
- *Çevreci girişimcilik*: Çevresel problemlere çözüm bulan ve bu problemlerin içindeki fırsatları ortaya çıkaran bir girişimcilik türüdür (Top, 2006).
- *Fırsat girişimciliği*: Oluşabilecek fırsatları gözlemlene kabiliyeti iyi olan, pazarda var olan fırsatları yakalayan ve mevcut hizmet ve ürünleri pazara sunan girişimci türüdür (Küçük, 2007).

### **Girişimciliğin Önemi**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı dönemde girişimciliğin önemi anlaşılmaya başlamıştır (Tikici ve Aksoy, 2009). İstihdamın oluşturduğu sinerjik etkiyle ekonomide olumlu yönde hareketlenmeler yaşanmış ve yeni işletmelerin kurulmasından dolayı girişimcilik bu kadar önemli bir hale gelmiştir (Robbins ve Coulter, 2002).

Girişimcilik hem ekonomiye hem de sosyal yaşama oldukça önemli katkılarda bulunur. Girişimciliğin ekonomiye olan katkısı şu şekilde açıklanabilir. Girişimciler değişim ve gelişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı yeni, canlı ve dinamik pazarların ekonomik sembolü, ekonomik gücün göstergesi ve ülkenin girişim gücü olmuşlardır. Eğer bir ülkenin girişimcilik gücü yüksekse, ekonomik gücü de yüksektir. Bu bağlamda sermaye, doğal kaynak ve emek gibi üretim faktörlerine ilave olarak girişimcilik de eklenebilir (Tekin, 2009).

Girişimciliğin sosyal yaşama olan katkısı şu şekilde açıklanabilir. Toplumdaki bireyler hayatlarını kolaylaştırmak için girişimcilerin onlara sundukları ürün ya da hizmetleri kullanırlar. Bu bir sistem içinde düşünülürse sosyal yaşamın canlı kalmasını sağlayan moleköl taşlarının etkileşimine benzetilebilir. Girişimciler, yaşam kalitesini arttırarak içinde yaşadıkları toplumun dinamik unsurları haline gelirler (Korkmaz, 2000). Yani, girişimciler içinde buldukları toplumun gelişmesinde aktif rol alarak değişim ve dönüşüme öncülük ederler.

### **Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Rollerini**

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirebilmek adına geliştirme, yenileştirme ve işletme sürecidir (Erdoğan, 2004). Eğitim yönetiminin okul örgütlerine uyarlanmasına da okul yönetimi denir (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim yönetimini okulda uygulayacak en yetkili kişi okul müdürüdür. Gelişmiş ülkelerin başarı oranı yüksek olan okullarda yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin okulun etkililiğinde en önemli belirleyici olduğunu göstermiştir (Balcı, 1999; Leithwood ve Jantzi, 1999; Woods, 2000; Usdan, McCloud, Podmostko, 2000, akt. Memduhoğlu 2007).

Çağdaş gelişmeler ışığında toplumsal dönüşümü sağlayacak, toplumun beklentilerini karşılayacak olan kurumlar okullardır. Eğitim sistemleri ne kadar etkili olursa, toplumların gelişmişlik düzeyleri de o kadar artacaktır (Bayrak ve Terzi, 2004). Toplumsal dönüşümün öncüsü olan okullar, yirminci yüzyılın ikinci yarısında bu özelliğini kaybetmeye başlamıştır.

Önceden bilgilerin yayılma kaynağıyken, bilgilerin tekrar edilerek korunduğu ve depolandığı kurumlar olmuştur. Gelişim, değişim, geleceğe şekil verme söyleminin sahibiyken, statükonun koruyucusu olmuştur. Küreselleşen dünyada değişim ve gelişimin hızının yakalanması için okulların yapı ve norm değişikliğine gitmeleri kaçınılmaz olmuştur (Çağlar, 2001).

Geleneksel okul yöneticisi statükoyu koruyup sürdüren, kurallar ve yasalar doğrultusunda okul ile alakalı kaynakları sağlayıp örgütleyen, sonuçta okul amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösteren yöneticidir (Şişman, 2011). Etkili okullara dönük çalışmaların odak noktası ise okul yöneticisidir. Onların rollerinde de bir takım değişimler gerçekleştirilecektir. Yöneticiler bürokratik yapı içinde boğulmaktan çıkarak, çevre kaynaklarını kullanan ve bunları okula taşıyabilen kişiler olacaktır (Bayrak ve Terzi, 2004).

Girişimcinin asıl çalışma yeri serbest pazardır. Devlet okullarının ise serbest pazar olduğu asla söylenemez. Bu okullar daima devletin maddi desteğine ihtiyaç duyduklarından, pazar güçlerinden ziyade politik güçlerin etkisinde kalmaktadırlar (Lavaroni, 2004).

Bir girişimcinin yöneticilik rolleri şu şekilde sıralanabilir (Eyuboğlu, 2007):

- Risk üstlenme,
- Liderlik yapma,
- Sorumluluğu ve yetkiyi devretme,
- Yerinde ve zamanında karar verme,
- Plan yapma,
- Vaktini verimli ve etkili kullanma.

Blumberg ve Grenfield (1980) araştırmalarında girişimciliğin, etkili yöneticiliğin ortak özelliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Menasse, 1982, akt. Balcı, 2003). Okul örgütünü

şekillendirmede en önemli rol sahibi okul yöneticisi olduğuna göre, okul yöneticileri girişimci davranışları benimsemeli, yaratıcılık becerilerini geliştirmelidirler. Girişimcilik ruhu olan değişimi yönetebilmeli, yeniliklere uyum sağlayabilmeli ve okul örgütünün yararı için gerekirse risk alabilmelidir. Çağımıza hitap eden okul yöneticileri girişimci ruhla hareket ederlerse başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Bazı çevrelerde girişimci tutumun varlığını sürdürmesi neredeyse mümkün değildir. Yenilikçi ve yaratıcı eğitimciler ihmal edilebilir. Eğer bu girişimci eğitimcilerin hevesleri kırılırsa meslektan ayrılma yolunu seçerler (Bayrak ve Terzi, 2004). Bunun önüne geçmek için bu girişimci eğitimcilerin eğitim örgütlerinde tutunabilmesi için uygun yapı ve sistemlerin sağlanması gerekmektedir. Devlet okullarının etkililiğini arttırmak için, gelişmiş ülkeler ve Avrupa Birliği ülkeleri eğitimsel girişimciliği geliştirmek adına çalışmalar yaparak eğitim programları geliştirmektedirler. Eğitimsel girişimci süreci adı verilen süreç dört aşamadan oluşur:

*1-Hazırlama:* İhtiyaçların farkına varıp, sermaye gereklerini belirleme, veriler toplama, program araştırma...

*2-Geliştirme:* Hedef ve amaçları belirleyip formüle etme, etkinlikleri deneme, sıralama...

*3-Uygulama:* Verilerini toplama, materyalleri yayma, test etme, sonuçlandırma...

*4-Onaylama:* Analiz etme, problemleri belirleme, başarıları belirleme, rapor etme, duyurma...

Girişimci özelliklerinin geliştirilmesi amacıyla okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim verilmesi yeterli değildir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışanların, bürokratik örgüt yapılarında çoğunlukla dışlanabilme gerçeğinden hareketle onların girişimciliklerini hayata geçirebilecekleri bazı yapısal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Onların yenilikçi girişimciliğini engelleyen bürokratik yapının ortadan kaldırılması gerekir (Bayrak ve Terzi,



2004). Ayrıcalıklı pozisyona sahip olan okul yöneticileri, bu pozisyonlarını sadece yasal güçleri kullanarak değil, başka güçlere de sahip olarak kuvvetlendirmelidir (Bayrak, 2001).

### **Girişimcilikle Yenilik Yönetimi İlişkisi**

Hızlı bir şekilde büyüyen örgütlerdeki girişimcilerin hem fikir hem de uygulamada yenilikçi olmaları, o işletmelerin büyüme aşamasında çok önemli bir role sahiptir. Girişimciler, umulmadık durumlarda karşılına çıkan sorunları çözme kabiliyetine sahiptirler. Bu onların yenilikçi olma özellikleriyle ilgilidir. Hem girişimci hem de girişimcilik tanımlarına bakıldığında yenilikçiliğin, örgütlerdeki risklerin başarıyla tamamlanmasında önemli bir öge olması bakımından kritik bir özellik taşıdığı anlaşılmaktadır. (Özkan ve diğ., 2003). Bu durumun esas nedeni günümüzde “pazar” ın tüm dünyayı kapsamasıdır. Rekabet ortamı eskiye göre çok daha acımasızdır. Teknoloji, pazar, rakiplerin sayısı, müşteri talepleri çok hızlı bir şekilde değişmekte ve artmaktadır. Öyle ki, ürünler daha senesi dolmadan demode olmaktadır. Değişim öylesine baş döndürücü hızda yaşanmaktadır ki, artık işletme girişimcileri için rekabet gücüne sahip olmak yalnızca işletmenin bir süre daha ayakta kalmasını sağlayacağı için yeterli olmamaktadır. İletişimin küreselleşmesiyle küresel pazarlarda, küresel ürünlerin müşterilere baş döndürücü hızda tüm ülkelere yayılması, az gelişmiş ülkelerin vatandaşlarını gelişmiş ülkelerin vatandaşlarının tükettiği ürünleri tüketme yönünde yönlendirip daha yenisini, daha farklısını elde etmeleri hususunda tüketicileri kelimenin tam anlamıyla kışkırtmaktadır. Rekabette rakiplerin önce davranma üstünlüğünü elde edebilmeleri için mevcut ürünleri geliştirme ya da yeni ürünler üretme gerekli görülmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011).

Artık işletmeler rekabet üstü olmak zorundadırlar. Çünkü rekabet gücünü elde tutan işletmeler başka işletmelerle rekabeti esas alır. Oysa, rekabet üstü olmayı başaran işletmeler kendi kendileriyle yarış yapar ve itici güç oluşturarak kendini aşmaya çalışır (Bayındır, 2007). İşletmelerin yalnızca diğer işletmelerle değil, kendi kendileriyle rekabet etmesi olarak da

tanımlanan yenilik, dünya pazarlarının bir süreç olarak zorunluluğu haline gelmiştir. Cumming (1998) yenilik ürün veya sürecin başarılı ilk uygulamasıdır şeklinde bir tanım yapmıştır. Yeni bir ürüne veya sürece başlarken bir takım riskleri ve başarısız olma ihtimalini de göze almak gerekir. İşte bunlar tam da yenilikçilikle girişimciliğin ortak özelliklerindedir. Bu nedenle, Drucker yenilikçiliğin tetikleyicisinin girişimcilik ruhu olduğunu ileri sürer. Girişimciler gerçekleştirdikleri yenilikçi faaliyetlerle maliyeti azaltıp, kaliteyi yükseltirler. Müşteri taleplerini daha etkili karşılar, hem süreç hem de yönetsel yenilikle işletmelerini daha etkili ve verimli duruma getirerek, işletmelerinde büyüme ve gelişmeyi sağlarlar. Böylece ulusal ekonomiye katkıda bulunurlar. Bir ülkede toplumsal refah, sürdürülebilir büyüme, istihdamın sağlanması ve yaşam kalitesinin artmasında girişimcilik ve yenilikçiliğin rolü büyüktür (Zerenler ve diğ., 2007).

Girişimcilik gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler için verimlilik, teknolojik ilerleme, istihdam yaratma, kalkınma ve ekonomik büyümenin önemli itici gücüdür (Narea, 2016). Yenilik ise bunları gerçekleştirmede girişimciliğin önemli ögesidir (Keskin, 2018). Girişimcilerin önemli özelliklerinden biri de yenilikçiliktir ve yeniliği beslemede girişimciler önemli rol oynarlar (Stam, 2008).

Yenilik girişimciliğin elzem bir ögesi olsa da girişimciliğin meydana gelmesi için tek başına yeterli değildir (Elfving, 2012). Yenilik ve girişimcilik arasındaki güçlü bağ, bu iki kavramı aynı anda analiz etmenin zorunluluğunu ortaya koymuştur (Balkiene ve Jagminas, 2010). Yenilik yapma, girişimci kurumlar için bir fırsattır ve uzun vadede girişimsel başarının anahtarı sürekli yapılan yenilik faaliyetleridir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014).

Top (2008) girişimcilik eğilimi olan kişilerin yaşantılarında daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, eğitim sisteminde girişimcilik kavramının kullanılması, girişimci yöneticiler yetiştirilmesi eğitim sistemine büyük fırsat ve faydalar katacaktır. Son zamanlarda üzerinde konuşulan ve kısaca, yenilik, yenilikçilik, icat ve buluşu da kapsayan yenilik

yönetimi, girişimcilik kavramı ile bütünleşmektedir (Richard, 2008). Eğitim politikaları ülkemizde yenilik yönetimini teşvik etse de, girişimci liderlerin yer verilmediği eğitim örgütlerinde yenilik yönetiminin gerçekleşmesi de zor olacaktır (Çelikoğlu, 2015).

Çelik (2007) eğitim örgütlerinde girişimci liderleri yetiştirmenin sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Girişimcilik okul, yapı, süreç ve eğitim sisteminde köklü dönüşümü gerçekleştirir.
- Girişimci lider, okul kültürünü değişime uygun hale getirir.
- Girişimci lider, yönettiği okulun çevresindeki yenilik ve değişimleri iyi bir şekilde gözlemler ve bunlara yanıt verir.

### **Girişimcilik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Çelik (2013) ilişkisel tarama modelini kullandığı, İstanbul İli Bakırköy ve Bağcılar ilçelerinde görev yapan 625 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirdiği çalışmada, okul müdürlerinin girişimcilik ve dönüşümcü liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü ve girişimci liderler olarak algıladıkları, girişimcilikle dönüşümcü liderlik ilişkisinin, orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Alkan (2014) Marmara Bölgesi'ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletme sahibi 201 girişimciyi kapsayan çalışmada ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Girişimci bireylerin; inovatif düşünce, inovasyon yapma, inovatif girişimcilik ile girişimcilik düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada ve aralarında (inovatif düşünce, inovasyon yapma, inovatif girişimcilik ile girişimcilik düzeyleri) anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Alkan çalışmada son olarak inovatif girişimcilik özelliklerini arttırmaları için girişimcilerin, inovasyon yapma düzeylerini, inovatif düşünce düzeylerini ve girişimcilik özelliklerini geliştirmeleri gerektiği önerisinde bulunmuştur.

Bulut ve Aslan (2014) çalışmalarını üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimlerinin üniversitelerin sadece işletme bölümlerinde okutulan ders rutininden öteye geçmesinin gerektiği tezinden hareketle, ilk olarak alanyazını incelemişler, içerik ve bağlam bakımından girişimcilik eğitimini detaylı bir şekilde tartışmışlardır. Son olarak, üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimlerinin içerik ve hedeflerine dönük öneriler sunmuşlardır.

Işık, Işık ve Kılınç (2015) çalışmalarını inovasyon ve girişimcilik ilişkisini teorik bir değerlendirme şeklinde ele almışlardır. Çalışmalarında öncelikle girişimcilik ve inovasyona teorik çerçeveden bakmışlardır. Ardından girişimcilik ve inovasyon ilişkisine değinmişler, son olarak karşılaştırmalı bir analiz şeklinde seçilmiş ülkelerle Türkiye'nin inovasyon ve girişimcilikte nasıl bir performans sergilediklerinden bahsetmişlerdir. 2012-2014 TÜİK istatistiklerine göre inovasyon türlerinden organizasyonel inovasyonun ağırlığının fazla olduğunu bulmuşlardır. 2015 yılında OECD'nin yayınladığı "Bir Bakışta Girişimcilik" raporuna göre, girişimcilikte Türkiye'nin önemli bir mesafe kat ettiğini belirterek, işe başlama konusunda kendini yeterli görenlerin oranının % 50'nin üzerinde olduğunu ve bu oranın İtalya, Fransa ve Almanya gibi birçok Avrupa ülkesinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Köybaşı (2016) tarama modeli kullandığı çalışmasında okul müdürlerinin örgütsel bağlılık, öz yeterlik ve girişimcilik algılarının analizini yapmıştır. Sivas il merkezindeki ortaokul ve ilkokullarda çalışan 247 okul müdürü araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin kendilerini girişimci olarak algıladıkları, branş değişkeninin girişimcilik, özyeterlik inancı ve örgütsel bağlılık algılarını farklılaştırma etkeni olarak rol oynadığı ancak cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerine ilişkin algılarında farklılaşma olmadığı bulgularına ulaşmıştır.

Cevher (2016) üniversite öğrencilerine yönelik olarak yaptığı ve yenilikçi iş fikirlerini ortaya koyduğu çalışmasında, verilen girişimcilik eğitimleri sonunda öğrencilerin yenilikçi

girişimcilik düzeylerini belirlemiş, bu bulgulardan hareketle girişimcilik eğitimlerinin içeriği ve eğitimlerin uygulanış biçimi konusunda görüş ve öneriler sunmuştur.

etin ve Taşdemir (2017) Trakya niversitesi'nde lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören 134 öğrenciye anket uygulamışlardır. Üniversite ğrencilerinde bireysel yenilikçilik, girişimcilik niyeti ve girişimcilik kapasitesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada niversite öğrencilerine anket uygulamışlar ve öğrencilerin bireysel yenilikçilik düzeylerinin alanyazınla benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, girişimcilik kapasitesinin girişimcilik niyetini, bireysel yenilikçiliğin girişimcilik kapasitesini etkilediğini bulmuşlardır.

Keskin (2018) "Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında inovasyon ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamıştır. alışmasında ilk olarak girişimcilikte inovasyonun tanımını yapmış, daha sonra girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. Kadın girişimciliğinde inovasyonun etkisine de değinmiştir. Devlet desteğinin önemine değinerek sonuç olarak, inovasyonun girişimciliğin önemli işlevlerinden biri olduğunu ve girişimciliğin inovasyonu teşvik ettiğini, bu iki kavramın kombinasyonunun ise sosyo-ekonomik kalkınmaya katkıda bulunabileceğini belirtmiştir.

Göktaş ve Kazaferoğlu (2018) Süleyman Demirel niversitesi'nde girişimcilik dersi alan ve 12 fakltenen seçilen 647 niversite öğrencisinin girişimcilik eğilimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkisi üzerine bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçları ise, girişimcilik eğilimine Deneyime Açıklık, Dışa-dönüklük, öz disiplin, Uyumluluk kişilik özellikleri pozitif yönde etki ederken, Nevrotiklik kişilik özelliğinin negatif yönde etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin cinsiyetlerine, okudukları fakülteye, çocukluk yıllarını geçirdikleri yerlere ve medeni durumlarına göre farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ömürbek ve Karataş (2018) Türkiye’deki Yenilikçi ve Girişimci 50 üniversitenin performanslarını 2016 yılına göre ve çok kriterli karar verme yöntemleri ile değerlendirmişlerdir. Fikri Mülkiyet Hakkı, Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği, Ticarileşme kriterleri, İşbirliği ve Etkileşim, Ekonomik Katkı, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü kriterleri esas alınmış ve ENTROPİ yöntemi ile üniversitelerin kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Daha sonra performans değerlendirmeleri MAUT ve SAW yöntemleri ile yapılmıştır. Buna göre, birinci sırada Sabancı Üniversitesi’nin, ikinci sırada da Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin olduğu sonucuna varmışlardır.

Özcan, Çeltek, Sönmez ve Kırım (2018) Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü son sınıf öğrencilerinden 139 tanesinden anket yöntemiyle veri toplayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Buna göre, ailelerinde girişimci olan öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin pozitif yönde etkilendiğini, aile eğitim düzeyleri ve öğrenci cinsiyetlerinin girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi olmadığını, girişimcilik eğilimi ile girişimci kişilik özellikleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve öğrencilere girişimcilik eğitimi verilmesinin girişimcilik eğilimini arttırdığını bulmuşlardır.

### **Girişimcilik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

“Yüksekokullarda Okutulan Girişimcilik Müfredatının Sonuçları” isimli çalışmada Doucet, Hiatt ve Diana (2011) girişimcilik bilgisi ve yeterliğini geliştirme programı mezunu öğrencilerinin programa başlamadan önce ve başladıktan sonraki durumlarını araştırmışlar ve öğrencilerin yüzde ellisinin girişimciliğe ilişkin bilgi ve beceri kazandıkları, yüzde yetmişinin kendi işlerini kurdukları, yüzde altmış dördünün öz-güven ve motivasyonlarını arttırdıkları bulgularına ulaşmışlardır.

“Kıbrıs’ın Kırsal Kesimdeki İlkokullarında Öğretici ve Girişimci Liderlik Biçimleri Arasındaki Karşılıklı Etkileşim” isimli çalışmada Pashiardis ve Savvides (2011) yürüttükleri

durum çalışmasını dört ilkokul müdürüyle gerçekleştirmişlerdir. Girişimci ve öğretici liderliğin başarılı liderlik için önemli ve bütünleyici olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

“Girişimci Bir Tutumu Besleme - Temel Liderliğe Meydan Okuma” isimli çalışmada Hörnqvist ve Leffler (2014) girişimcilik davranışlarını besleyen okul liderliğini belirlemeyi amaçlamışlar ve İsveç’in okul çalışmalarını yenilemek için uluslararası açık bir politikaya sahip olduğu, girişimcilik davranışlarını artırmak için okul örgütlerinin hedef ve misyonunu oturttuğu, çalışanlar arası güç ve güven dağılımının sağlıklı bir şekilde kurulduğu ve okul müdürlerinin girişimciliklerinin yeterli olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

“Devlet Okullarında Ağ Bağlantısı İle Girişimcilik İlişkisi” isimli çalışmasında Eyal (2014) İsrail’deki 140 ilköğretim okulu müdürünün ağ kullanımı ile girişimcilikleri arasındaki ilişkiyi araştırmış, aralarında ilişki olduğu ve bu ilişkinin okul müdürlerine girişimcilik amaçları açısından avantaj sağladığı bulgularına ulaşmıştır.

“Girişimci Liderlik Uygulamaları ve Okul Yeniliği” isimli çalışmasında Pihie, Asimiran ve Bagheri (2014) okul müdürlerinin kendilerini yüksek düzeyde girişimci olarak algıladıkları ve öğretmenlerin okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları algıları ile okulun yenileşmesine ilişkin algıları arasında önemli ilişkinin olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Yılmaz, Seydinbekuli ve Abishov (2014) ailesel özelliklerin, üniversitenin son sınıfında okuyan öğrencilerin girişimci olma eğilimlerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın bulguları öğrencilerin girişimcilik isteklerinin, babalarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği, girişimcilik özellikleri faktörlerine öğrencilerin katılımlarının da, bir takım ailevi özelliklere göre farklılık gösterdiği şeklindedir.

Suyitno, Ahmad, Imran ve Nurul (2014) “Endonezya Meslek Okulu Müdürlerinin Girişimci Liderliği” isimli çalışmasında, nitel yaklaşım tekniklerinden çoklu vaka çalışması yapmışlardır. Bu çalışma ile rekabetçi ve girişimci temelli okulun özelliklerini açıklamayı,



okul müdürlerinin sergiledikleri girişimci liderlik özelliklerini ve uyguladıkları girişimci liderlik stratejilerini ve bu uygulamaların güçlendirilmesinde okul ve paydaşlar arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Rekabet ve girişim tabanlı meslek okullarının diğer meslek okullarına kıyasla mükemmel olduğu; okul müdürlerinin uyguladıkları girişimci liderliğin, girişimcilik değerleriyle karakterize olduğu; müdürlerin müfredat ve öğrenme metotlarıyla ilgili bazı yenilikler yapmak, öğrencilere kılavuzluk etmek ve yetkin mezunlar yetiştirmek için okul personeli ve öğretmenlerini güçlendirme gibi bazı stratejiler kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, okul müdürlerinin işgücü piyasasına girmeleri için mezun öğrencilere yardımcı oldukları, okulu bu mezunlarla iletişim halinde tuttıkları, okulla iç ve dış paydaşlar arasında iyi bir ilişki geliştirip koruyabildikleri sonuçlarına ulaşmışlardır.

Olasode (2015) Nijerya'nın Ondo Eyaleti'ndeki devlet okullarında çalışan ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları üzerine yaptığı çalışmada, ilk olarak şehir merkezlerinde ve kırsal bölgelerde görev yapan müdürlerin girişimci liderlik uygulamalarında farklılık olup olmadığını araştırmış ve kentsel alanlardaki müdürlerin girişimcilik uygulamaları lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak ise Ondo eyaletinde görev yapan erkek ve kadın müdürlerin girişimci liderlik uygulamaları arasında farklılık olup olmadığını varsa ne olduğunu araştırmıştır ve okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamalarında müdürün kadın veya erkek olması bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulgularına ulaşmıştır.

Ruskovaara, Hämäläinen, ve Pihkala, (2018) "Girişimcilik Eğitimi Geliştirecek Prensipler: Gelişim Faaliyetleri Ve Okul Pratikleri Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmada girişimcilik eğitimi ile müdürlerin gelişim faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Finlandiya' da genel eğitim kurumlarında çalışan 153 okul müdürüyle anket çalışması gerçekleştirmiş ve girişimcilik eğitiminin müdürler üzerindeki etkisini incelemiştir. Buna göre, okulların girişimcilik pratiklerinin, öğretmen ve müdürlere verilen girişimcilik eğitimi



geliştirme çalışmasından etkilendiğini, büyük okulların küçük olanlara kıyasla daha fazla girişimcilik faaliyeti gerçekleştirdiği ve okul büyüklüğünün de önemli olduğunu bulmuşlardır.

Alfirević, Vican, Pavičić ve Petković (2018) Hırvatistan ve Bosna Hersek'teki okul müdürlerinin girişimcilik yönelimlerini psikolojik eğitimsel ve sosyal açıdan inceleyerek, ampirik bir analiz çalışması yapmışlardır. Kişisel iş tatmini, topluma katkısı ve okul yöneticilerinin sosyal rolü/algısı açısından çıkan ampirik bulguların, Hırvatistan ve Bosna Hersek'teki okullar ve müdürlerin girişimcilik yönelimlerinin yakından ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Maksüdünov (2018) farklı kültürlere sahip Hindistan Girişimcilik Geliştirme Enstitüsü'nde öğrenim gören 50 yüksek lisans öğrencisinin ve Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören 40 yüksek lisans öğrencisinin girişimcilik motivasyonunu belirleyen faktörleri incelemek, farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, öğrencilerin girişimci olma konusunda yüksek niyete sahip oldukları ve Hindistan'daki öğrencilerin girişimcilik motivasyonu algılamalarının Kırgızistan'daki öğrencilere nazaran daha olumlu olduğu bulgularına ulaşmıştır.

## **Bölüm II**

### **Yöntem**

Bu kısımda ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi üzerinde durulmuştur. Böylece ilk olarak araştırmanın modeline değinilmiş, sonra evren ve örneklemeden bahsedilmiş, son olarak da veri toplama araçları ve analizine yönelik bilgiler belirtilmiştir.

### **Araştırma Modeli**

Çanakkale ili merkez ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiş olup, araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeliyle, var olan durum, var olduğu şekliyle betimlenip araştırmaya konu olan birey, nesne veya olay kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılırken (Karasar, 2012), İlişkisel tarama modeliyle, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişki hiçbir müdahale olmadan incelenmektedir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu anlayıştan hareketle, bu araştırmada ilişkisel tarama modelinin doğasına uygun bir şekilde çalışılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni 2016-2017 eğitim öğretim yılı Çanakkale ili merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. 2016-2017 eğitim öğretim yılında evrende bulunan öğretmen sayısının 705 olduğu göz önüne alınarak araştırma sonuçlarının evrenin tamamına genellenebilmesi adına örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit, rastgele örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma Çanakkale ili merkez ilçesinde yer alan ortaöğretim kurumlarında çalışan ve anketleri gönüllü olarak dolduran 322 öğretmen ile yürütülmüştür. Özensiz doldurulan anket formları çıkarıldıktan

sonra ulaşılan sayı 305 olmuştur. 47 öğretmen branşını yazmadığı, 3 öğretmen de kıdemini belirtmediğı için çıkarılmış, geriye kalan 255 öğretmenin doldurduğı anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada ankete katılan öğretmenlerin anket sonuçlarını etkileyeceğı düşünölen cinsiyet, yaş, medeni hal, branş, eğitim durumu, çalışılan okul türü ve mesleki kıdemleri gibi demografik değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenlerin dağılımları ile ilgili betimsel veriler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2

*Katılımcıların Kişisel ve Kurumsal Özelliklerine Göre Dağılımları*

	<b>Değişken</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	110	43.10
	Kadın	145	56.90
<b>Yaş</b>	25-35	24	9.40
	36-45	128	50.20
	46-55	86	33.70
	56-65	17	6.70
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	36	14.10
	Evli	219	85.90
<b>Branş</b>	Fen Bilimleri	61	23.90
	Güzel Sanatlar	26	10.20
	Meslek Dersi	63	24.70
	Sosyal Bilimler	49	19.20
	Türk Dili ve Edebiyatı	21	8.20
	Yabancı Diller	35	13.70
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans Tamamlama	9	3.50
	Lisans	214	83.90
	Yüksek Lisans	32	12.50
	Genel Ortaöğretim (Lise)	94	36.90
<b>Okul Türü</b>	Mesleki ve Teknik Eğitim Lisesi	120	47.10
	Fen Lisesi	10	3.90
	Güzel Sanatlar Lisesi	11	4.30
	İmam Hatip Lisesi	11	4.30
	Sosyal Bilimler Lisesi	9	3.50
<b>Kıdem</b>	0-5 yıl	7	2.70
	6-10 yıl	9	3.50
	11-15 yıl	38	14.90
	16-20 yıl	88	34.50
	21 ve üzeri yıl	113	44.30

Tablo 2’de göröldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımında kadın öğretmenler %56.90 (145) iken, erkek öğretmenler % 43.10 (110) dur. Buna göre ankete katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımları incelendiğinde ise ankete katılan 255

öğretmenin % 9.40'ı 25-35 yaş aralığında, % 50.20'si 36-45 yaş aralığında, % 33.70'i 46-55 yaş aralığında, % 6.70'inin 56-65 yaş aralığında olduğu bulunmuştur. Bu durumda ankete katılan öğretmenlerin yarısının 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, %85.90'ının evli, %14.10'unun ise bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları biyoloji, fizik, kimya, matematik, resim, piyano, viyola, müzik, beden eğitimi, felsefe, tarih, coğrafya, din kültürü ve ahlak bilgisi, rehberlik, İngilizce, Almanca, Türk Dili ve Edebiyatı, sağlık-hemşirelik, atölye-labaratuar, mobilya, tesisat teknolojisi, konaklama-seyahat, giyim üretim teknolojileri, hasta ve yaşlı hizmetleri, güzellik hizmetleri, giyim/hazır giyim öğretimi, çocuk gelişimi ve eğitimi, bilişim teknolojileri, elektronik, elektrik, gemi yapımı ve makine şeklindedir. Biyoloji, fizik, kimya, matematik Fen Bilimleri adı altında gruplandırılırken; resim/görsel sanatlar, piyano, viyola, müzik, beden eğitimi Güzel Sanatlar adı altında; felsefe, tarih, coğrafya, din kültürü ve ahlak bilgisi, rehberlik, Sosyal Bilimler adı altında gruplandırılmıştır. İngilizce ve Almanca Yabancı Diller adı altında, sağlık-hemşirelik, atölye-labaratuar, mobilya, tesisat teknolojisi, konaklama-seyahat, giyim üretim teknolojileri, hasta ve yaşlı hizmetleri, güzellik hizmetleri, giyim/hazır giyim öğretimi, çocuk gelişimi ve eğitimi, bilişim teknolojileri, elektronik, elektrik, gemi yapımı, makine meslek dersleri adı altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları %23.90'ı Fen Bilimleri, %10.20'si Güzel Sanatlar, %24.70'i Meslek Dersleri, %19,20'si Sosyal Bilimler, %8.20'si Türk Dili ve Edebiyatı, %13.70'i Yabancı Diller şeklindedir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, %83.90'ı lisans mezunu, %12.50'si yüksek lisans mezunu, %3.50'sinin ise lisans tamamladığı görülmektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin %47.10'unun meslek lisesinde, %36.90'ının genel lisede,% 4.30'unun imam hatip lisesinde, %4.30'unun güzel sanatlar lisesinde,%3.90'ının fen

lisesinde,%3.50'sinin sosyal bilimler lisesinde görev yaptığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında ise, %44.30'u 21 yıl ve üzeri, %34.50'si 16-20 yıl, %14.90'ı 11-15 yıl, %3.50'si 6-10 yıl, %2.70'i 0-5 yıl kıdeme sahiptir.

### **Veri Toplama Araçları**

Literatür taramasından sonra uygulanacak anketler belirlenmiştir. Anketlerin bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren ve ölçek uyarlamasını yapan uzmanlardan e-posta aracılığıyla izin alınmıştır. İzin belgeleri ekte sunulmuştur. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Bu araştırmada, araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu ile 'Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği' ve 'Girişimcilik Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formunda öğretmenlere cinsiyet, yaş, medeni hal, branş, eğitim durumu, çalışılan okul türü ve mesleki kıdeme yönelik sorular yöneltilmiştir.

### **Yenilik Yönetimi Ölçeği**

Bu araştırmada Bülbül (2011)' ün geliştirdiği "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"nin öğretmen formu kullanılmıştır. Bu ölçek 32 maddeli, beşli Likert tipi ve dört alt boyuttan ibarettir. Örgütsel Kültür ve Yapı, Proje Yönetimi, Yenilik Stratejisi ve Girdi Yönetimi alt boyutlarından oluşmaktadır. Alt boyutlara göre maddelerin dağılımı tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

#### *Yenilik Yönetimi Alt Boyutları*

Yenilik Yönetimi Alt Boyutları	Maddeler
Girdi Yönetimi	1-5
Yenilik stratejisi	6-11
Örgütsel kültür ve yapı	12-17
Proje yönetimi	18-32

Bu ölçekte ‘girdi yönetimi’ alt boyutunu 1.-5. maddeler, ‘yenilik stratejisi’ alt boyutunu 6.-11. maddeler, ‘örgütsel kültür ve yapı’ alt boyutunu 12.-17. maddeler, ‘proje yönetimi’ alt boyutunu 18.-32. maddeler oluşturmaktadır. Ters puanlanan madde bulunmayan, tam puan elde edilebilen bu ölçekte yer alan maddelerin yorumlanmasında şu ifadeler ve puan sınırları kabul edilmiştir: Hiç Katılmıyorum ( 1.00 - 1.79), Az Katılıyorum (1.80 - 2.59), Orta Derecede Katılıyorum (2.60 - 3.39), Çok Katılıyorum (3.40 - 4.19), Tamamen Katılıyorum (4.20 - 5.00). Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, anketteki en düşük puan bir, en yüksek puan ise beştir. Bu ölçeğin Cronbach-Alpha katsayısı .98 olduğundan, alt boyutlarının katsayıları da proje yönetimi .96, örgütsel kültür ve yapı .87, yenilik stratejisi .93, girdi yönetimi .88 olduğundan ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

### **Girişimcilik Ölçeği**

Bu araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Ağca’nın (2004) geliştirdiği “Girişimcilik Ölçeği”dir. Ancak söz konusu ölçek, Çelik (2013) tarafından okul yöneticilerine uyarlaması yapılarak geliştirilmiştir. Bu ölçekte kişilerin genel girişimcilik özelliği ve altı alt girişimcilik boyutu ölçülmektedir.

Tablo 4

#### *Girişimcilik Boyutları*

<i>Girişimcilik Boyutları</i>	<i>Sorular</i>
Başarı Gereksinimi	1, 14, 19, 24
Belirsizliğe Tolerans	2, 6, 10, 15, 26
Kendine Güven	3, 7, 11, 16, 21
Yenilik	4, 8, 12, 17, 22
Risk Alma Eğilimi	5, 9, 20, 25
İçsel Kontrol Hissi	13, 18, 23, 27

Tablo 4’de girişimcilik boyutları incelendiğinde; başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven, yenilik, risk alma eğilimi ve içsel kontrol hissi boyutlarının olduğu görülmektedir. Değerlendirmede 2, 4, 6, 11, 14, 15, 16, 22, 25, 27.’inci sorular ters maddeler olduğundan cevapları ters çevrilerek değerlendirilmiştir. Bu ölçekte yer alan maddelerin yorumlanmasında şu ifadeler ve puan sınırları kabul edilmiştir: Tamamen Katılıyorum: (4.00 – 3.26), Katılıyorum: (3.25 – 2.51), Katılmıyorum: (2.50 – 1.76), Hiç Katılmıyorum: (1.75 – 1.00). Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, anketteki en düşük puan bir, en yüksek puan ise dördür.

Bu ölçeğin Cronbach-Alpha katsayısı .61’ dir. Girişimciliğin alt boyutlarından başarı gereksiniminin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.55$ ; belirsizliğe toleransın Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.82$ ; kendine güvenin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.58$ ; yeniliğin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.53$ ; risk alma eğiliminin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.62$  ve içsel kontrol hissini Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0.58$  bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında, araştırmada kullanılan “Girişimcilik Becerileri” ölçeğinin güvenilir olduğunu söylenebilir.

### **Veri Toplama Araçlarının Uygulanması**

Bu çalışmada uygulanmasına karar verilen anketler için gerekli izinler resmi yazışma yoluyla alındıktan sonra Çanakkale ilinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumlarında çalışan gönüllü öğretmenlere, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla anket uygulanmıştır. Araştırma Çanakkale ili merkez ilçesinde yer alan ortaöğretim kurumlarında çalışan ve anketleri gönüllü olarak dolduran 255 öğretmen ile yürütülmüştür.

### **Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Gerek yenilik yönetimi ölçeğinde gerekse girişimcilik ölçeğinde yer alan maddelerdeki verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Skewness ve Kurtosis değerleri üzerinden

incelenmiş ve Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 / +2 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılıma uygun oldukları (Can, 2014) belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi üzerine, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine ilişkin görüşlerindeki farklılıkların incelenmesinde parametrik testler (*t* testi ve F testi) .05 düzeyinde kullanılmıştır. Parametrik testler içerisinde, ele alınan değişkenlerin etki büyüklüğü (genişliği olarak da isimlendirilmektedir) ise eta kare ( $\eta^2$ ) değerleri üzerinden (Büyüköztürk, 2002) incelenmiştir. Farklılaşan grupların belirlenmesi için de post hoc testlerin Tukey HSD kullanılmıştır. Ayrıca, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı üzerinden) yapılarak (.01 anlamlılık düzeyinde) incelenmiştir.



## Bölüm III

### Bulgular

Bu kısımda araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri ile ulaşılan veriler ve bu verilere dair yorumlara yer verilmiştir. Yapılan analizler, çalışmadaki beş araştırma sorusuna (beş alt problem) paralel olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları tablolaştırılarak sunulmuştur.

### Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri

İlk araştırma sorusu doğrultusunda, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kısımda ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri 5 boyutta ele alınmış ve öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin ne düzeyde olduğu aşağıda Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5

#### *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*

Boyut	n	Min.	Mak.	$\bar{X}^*$	s.s.
Proje Yönetimi	255	1.00	5.00	3.60	.89
Örgütsel Kültür ve Yapı	255	1.00	5.00	3.65	.99
Yenilik Stratejisi	255	1.00	5.00	3.65	.85
Girdi Yönetimi	255	1.00	5.00	3.56	.94
Yenilik Yönetimi	255	1.13	4.94	3.61	.84

\* 1.00-1.80=Çok düşük; 1.81-2.60=Düşük; 2.61-3.40=Orta; 3.41-4.20=Yüksek; 4.21-5.00=Çok yüksek

Tablo 5’deki verilere bakıldığında, öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin yüksek düzeyde ( $\bar{X}=3.61$ ; s.s.=.84) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, ortaöğretim öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin Proje Yönetimi ( $\bar{X}=3.60$ ; s.s.=.89), Örgütsel Kültür ve Yapı ( $\bar{X}=3.65$ ; s.s.=.99), Yenilik Stratejisi ( $\bar{X}=3.65$ ; s.s.=.85) ve Girdi Yönetimi ( $\bar{X}=3.56$ ; s.s.=.94) boyutlarındaki yeterlikleri de yüksek

düzeydedir. Bu tablodaki ortalamalara göre ankete katılan öğretmenlerin yöneticilerini en çok örgütsel kültür ve yapı ile yenilik stratejisi, ikinci sırada proje yönetimi ve son olarak ise girdi yönetimi alt boyutunda yeterli buldukları görülmektedir.

### Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Cinsiyet açısından gruplar normal dağılım göstermiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan *t* testi sonuçları ise Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	<i>t</i>	<i>p</i> *	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. Erkek	110	3.61	.88	253	-.12	.09	.00	-
	2. Kadın	145	3.60	.90					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. Erkek	110	3.70	1.04	253	-.75	.46	.00	-
	2. Kadın	145	3.61	.94					
Yenilik Stratejisi	1. Erkek	110	3.64	.89	253	.09	.93	.00	-
	2. Kadın	145	3.65	.83					
Girdi Yönetimi	1. Erkek	110	3.48	.99	253	1.22	.23	.01	-
	2. Kadın	145	3.63	.90					
Yenilik Yönetimi	1. Erkek	110	3.61	.87	253	-.03	.98	.00	-
	2. Kadın	145	3.61	.82					

\**p* ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 6'ya göre, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre (*t* = -.03; *p* > .05) anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Alt boyutlarda da öğretmen algılarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

### Yaş Değişkeni Açısından Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesine İlişkin Bulgular

Ortaöğretim öğretmenlerinin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için *F* testi yapılmıştır. Yapılan *F* testi sonuçları aşağıda Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algularındaki Farklılıklar*

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. 25-35	24	3.64	.94	3	2.04	.11	.02	-
	2. 36-45	128	3.72	.81	251				
	3. 46-55	86	3.42	.98					
	4. 56-65	17	3.57	.84					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. 25-35	24	3.64	1.08	3	.34	.80	.00	-
	2. 36-45	128	3.70	.93	251				
	3. 46-55	86	3.56	1.08					
	4. 56-65	17	3.71	.90					
Yenilik Stratejisi	1. 25-35	24	3.65	.87	3	.90	.44	.01	-
	2. 36-45	128	3.73	.85	251				
	3. 46-55	86	3.53	.86					
	4. 56-65	17	3.63	.82					
Girdi Yönetimi	1. 25-35	24	3.78	.97	3	1.07	.36	.01	-
	2. 36-45	128	3.61	.93	251				
	3. 46-55	86	3.44	.97					
	4. 56-65	17	3.56	.77					
Yenilik Yönetimi	1. 25-35	24	3.66	.91	3	1.27	.28	.01	-
	2. 36-45	128	3.70	.79	251				
	3. 46-55	86	3.47	.90					
	4. 56-65	17	3.58	.76					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 7'deki analiz sonuçları, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre (F=1.27; p>.05) anlamlı farklılık bulunmadığını göstermektedir. Alt boyutlarda da öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

### **Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmen Algularının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Aşağıda Tablo 8'de, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin medeni durumuna göre oluşan farklılıkların incelenmesi için yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8

*Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. Bekar	36	3.66	.96	253	-.46	.65	.00	-
	2. Evli	219	3.59	.88					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. Bekar	36	3.64	1.09	253	.06	.96	.00	-
	2. Evli	219	3.65	.97					
Yenilik Stratejisi	1. Bekar	36	3.58	.92	253	.49	.63	.00	-
	2. Evli	219	3.66	.84					
Girdi Yönetimi	1. Bekar	36	3.49	1.03	253	.52	.61	.00	-
	2. Evli	219	3.58	.93					
<i>Yenilik Yönetimi</i>	1. Bekar	36	3.61	.94	253	.00	1.00	.00	-
	2. Evli	219	3.61	.83					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 8'e göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarında öğretmenlerin medeni durumuna göre ( $t=.00$ ;  $p>.05$ ) anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Alt boyutlarda da öğretmen algılarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

### **Branş Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin branşlarına göre oluşan farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan F testi sonuçları Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9

*Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Konusunda Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. Fen Bilimleri	61	3.77	.95	5	.95	.45	.02	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.76	.93	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.5	.84					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.54	.90					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.60	.75					
	6. Yabancı Diller	35	3.47	.91					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. Fen Bilimleri	61	3.74	1.05	5	.32	.90	.01	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.63	1.08	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.62	.84					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.71	1.05					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.60	.85					
	6. Yabancı Diller	35	3.50	1.06					
Yenilik Stratejisi	1. Fen Bilimleri	61	3.84	.83	5	1.14	.34	.02	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.72	1.02	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.55	.73					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.66	.92					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.52	.90					
	6. Yabancı Diller	35	3.49	.82					
Girdi Yönetimi	1. Fen Bilimleri	61	3.55	1.04	5	.10	.99	.00	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.58	1.04	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.60	.84					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.60	.87					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.47	.84					
	6. Yabancı Diller	35	3.52	1.04					
Yenilik Yönetimi	1. Fen Bilimleri	61	3.73	.91	5	.56	.73	.01	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.69	.94	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.55	.73					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.60	.88					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.56	.76					
	6. Yabancı Diller	35	3.48	.85					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 9'daki analiz sonuçları, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin branşlarına göre (F=.56; p>.05) anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Alt boyutlarda da öğretmen algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### **Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre oluşan farklılıkların incelenmesi amacıyla yapılan F testi sonuçları aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

*Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. Lisans Tamamlama	9	3.18	0.33	2	1.43	.24	.01	-
	2. Lisans	214	3.60	0.91	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.75	0.85					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. Lisans Tamamlama	9	3.43	0.67	2	.79	.45	.01	-
	2. Lisans	214	3.63	1.03	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.83	0.77					
Yenilik Stratejisi	1. Lisans Tamamlama	9	3.33	0.39	2	1.08	.34	.01	-
	2. Lisans	214	3.64	0.89	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.79	0.7					
Girdi Yönetimi	1. Lisans Tamamlama	9	3.62	0.29	2	.02	.98	0	-
	2. Lisans	214	3.56	0.95	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.56	0.98					
Yenilik Yönetimi	1. Lisans Tamamlama	9	3.31	0.3	2	.99	.37	.01	-
	2. Lisans	214	3.60	0.86	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.75	0.77					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 10 ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre (F=.99; p>.05) anlamlı bir farklılık oluşmadığını göstermektedir. Alt boyutlarda da öğretmen algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### **Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarında öğretmenlerin görev yaptığı kurum türüne göre anlamlı farklılık olup olmadığı F testi ile incelenmiştir. Yapılan F testi sonuçları aşağıda Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

*Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Kurum Türü	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.69	.96	5	4.15	.00	.08	6 < 1
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.58	.78	249				6 < 2
	3. Fen Lisesi	10	3.18	1.06					3 < 5
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.58	.90					6 < 5
	5. İmam Hatip Lisesi	11	4.27	.73					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.66	.71					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.67	1.08	5	4.37	.00	.08	1 < 5
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.69	.82	249				2 < 5
	3. Fen Lisesi	10	3.15	1.31					6 < 5
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.48	1.07					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	4.44	.64					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.59	1.05					
Yenilik Stratejisi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.77	.88	5	5.38	.00	.10	1 < 5
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.58	.72	249				2 < 5
	3. Fen Lisesi	10	3.15	1.21					6 < 5
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.74	1.11					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	4.41	.38					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.76	.84					
Girdi Yönetimi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.50	.99	5	6.80	.00	.12	6 < 1
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.67	.81	249				3 < 2
	3. Fen Lisesi	10	2.76	.78					6 < 2
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.69	1.24					6 < 4
	5. İmam Hatip Lisesi	11	4.45	.61					1 < 5
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.51	.60					3 < 5
Yenilik Yönetimi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.67	.90	5	5.20	.00	.09	6 < 1
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.61	.71	249				1 < 5
	3. Fen Lisesi	10	3.10	1.04					2 < 5
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.61	.99					6 < 5
	5. İmam Hatip Lisesi	11	4.34	.55					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.65	.74					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 11'deki sonuçlara göre, farklı kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarında ( $F=5.20$ ;  $p \leq .05$ ) anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkeni orta düzeyde ( $\eta^2=.09$ ) bir etki büyüklüğüne sahiptir. Oluşan farklılıklar: genel ortaöğretim kurumlarında ve sosyal bilimler liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.67$ ;  $s.s.=.90$ ); genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında, sosyal bilimler liselerinde ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=4.34$ ;  $s.s.=.55$ ) olarak belirlenmiştir.

Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre her boyutta (Proje Yönetimi:  $F=4.15$ ;  $p \leq .05$ , Örgütsel Kültür ve Yapı:  $F=4.37$ ;  $p \leq .05$ , Yenilik Stratejisi:  $F=5.38$ ;  $p \leq .05$ , Girdi Yönetimi:  $F=6.80$ ;  $p \leq .05$ ) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Proje Yönetimi alt boyutundaki farklılıklar şu şekildedir: Sosyal bilimler lisesinde ve genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler arasından, genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.69$ ; s.s.=.96); sosyal bilimler lisesi ile mesleki ve teknik liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, mesleki ve teknik liselerinde görev yapan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=3.58$ ; s.s.=.78). Sosyal bilimler lisesinde, fen lisesinde ve imam hatip liselerinde çalışan öğretmenler arasından ise, imam hatip liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=4.27$ ; s.s.=.73). Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutundaki farklılıklar: genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında, sosyal bilimler lisesinde ve imam hatip liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=4.44$ ; s.s.=.64). Yenilik Stratejisi alt boyutundaki farklılıklar: genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında, sosyal bilimler liselerinde ve imam hatip liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=4.41$ ; s.s.=.38). Girdi Yönetimi alt boyutundaki farklılıklar: genel ortaöğretim kurumlarında ve sosyal bilimler lisesinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.50$ ; s.s.=.99); mesleki ve teknik eğitim kurumlarında, fen liselerinde ve sosyal bilimler liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, mesleki ve teknik liselerindeki öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.67$ ; s.s.=.81); güzel sanatlar liselerinde ve sosyal bilimler liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, güzel sanatlar lisesinde görev yapmakta olan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.69$ ; s.s.=1.24); genel ortaöğretim kurumlarında, fen liselerinde, imam hatip liselerinde



ve sosyal bilimler liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=4.45$ ; s.s.=.61) olarak belirlenmiştir.

### Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmen Algularının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Aşağıda Tablo 12’de ise, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algularında öğretmenlerin kıdemlerine göre oluşan farklılıkları incelemek için yapılan F testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12

#### *Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algularındaki Farklılıklar*

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Proje Yönetimi	1. 0-5 yıl	7	3.76	.74	4	4.22	.00	.06	3 < 4
	2. 6-10 yıl	9	4.08	.62	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.25	.79					
	4. 16-20 yıl	88	3.83	.79					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.49	.97					
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. 0-5 yıl	7	3.64	1.07	4	2.68	.03	.04	3 < 4
	2. 6-10 yıl	9	4.11	.65	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.27	.87					
	4. 16-20 yıl	88	3.82	.96					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.6	1.03					
Yenilik Stratejisi	1. 0-5 yıl	7	3.62	.97	4	2.34	.05	.04	...
	2. 6-10 yıl	9	4.07	.71	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.35	.77					
	4. 16-20 yıl	88	3.78	.87					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.62	.85					
Girdi Yönetimi	1. 0-5 yıl	7	3.89	.94	4	1.78	.13	.03	-
	2. 6-10 yıl	9	4.00	.82	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.37	1.02					
	4. 16-20 yıl	88	3.69	.89					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.47	.95					
Yenilik Yönetimi	1. 0-5 yıl	7	3.72	.83	4	3.43	.01	.05	3 < 4
	2. 6-10 yıl	9	4.07	.64	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.30	.77					
	4. 16-20 yıl	88	3.79	.78					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.53	.88					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 12’deki sonuçlar, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algularında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar (F=3.43; p≤.05) olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin kıdem yıl aralıkları değişkeni çok düşük düzeyde ( $\eta^2=.05$ ) bir etki büyüklüğüne sahiptir. Oluşan anlamlı farklılık: 11-15 yıl arası

kıdemi ile 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenler arasında, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.79$ ; s.s.=.78) olarak belirlenmiştir.

Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdem sürelerine göre üç boyutta (Proje Yönetimi:  $F=4.22$ ;  $p\leq.05$ , Örgütsel Kültür ve Yapı:  $F=2.68$ ;  $p\leq.05$ , Yenilik Stratejisi:  $F=2.34$ ;  $p\leq.05$ ) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Proje Yönetimi alt boyutunda oluşan farklılık şu şekildedir: 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle arasında, 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.83$ ; s.s.=.79) olduğu bulunmuştur. Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutunda ise: 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle arasında, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ( $\bar{X}=3.82$ ; s.s.=.96). Diğer taraftan, Yenilik Stratejisi alt boyutundaki farklılaşan grupları bulmak için uygulanan post-hoc testi (Tukey HSD) ile farklılığın kaynağı belirlenememiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin bulgulardan hareketle, yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin 11-15 yıl kıdemlerine oranla üç boyutta (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi) okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Öğretmenlerin Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Algıları**

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek için yapılan betimsel analiz sonuçları ise aşağıda Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13

*Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*

Boyut	N	Min.	Mak.	$\bar{X}$ *	s.s.
Başarı Gereksinimi	255	1.75	4.00	3.18	.52
Belirsizliğe Tolerans	255	1.60	3.80	2.72	.30
Kendine Güven	255	2.20	4.00	3.20	.36
Yenilik	255	1.80	4.00	3.29	.50
Risk Alma Eğilimi	255	1.25	3.75	2.69	.47
İçsel Kontrol Hissi	255	1.50	4.00	3.25	.49
<i>Girişimcilik</i>	255	1.37	3.56	2.70	.32

\* 1.00-1.75=Hiç Katılmıyorum; 1.76-2.50=Katılmıyorum; 2.51-3.25=Katılıyorum; 3.26-4.00=Tamamen Katılıyorum

Tablo 13’deki verilere bakıldığında, öğretmenlerinin algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerinin ‘Katılıyorum’ düzeyinde ( $\bar{X}$ =2.70; s.s.=.32) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, ortaöğretim öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin Başarı Gereksinimi ( $\bar{X}$ =3.18; s.s.=.52), Belirsizliğe Tolerans ( $\bar{X}$ =2.72; s.s.=.30), Kendine Güven ( $\bar{X}$ =3.20; s.s.=.36), Risk Alma Eğilimi ( $\bar{X}$ =2.69; s.s.=.47) ve İçsel Kontrol Hissi ( $\bar{X}$ =3.25; s.s.=.49) boyutlarındaki yeterlikleri de ‘Katılıyorum’ şeklindedir. Diğer taraftan, ortaöğretim öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yenilik boyutundaki yeterlikleri ( $\bar{X}$ =3.29; s.s.=.50) ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklindedir.

**Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan *t* testi sonuçları ise Tablo 14’te sunulmaktadır.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algularındaki Farklılıklar*

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. Erkek	110	3.18	.50	253	-.15	.88	.00	-
	2. Kadın	145	3.17	.53					
Belirsizliğe Tolerans	1. Erkek	110	2.73	.27	253	-.50	.62	.00	-
	2. Kadın	145	2.71	.32					
Kendine Güven	1. Erkek	110	3.19	.34	253	.49	.62	.00	-
	2. Kadın	145	3.21	.37					
Yenilik	1. Erkek	110	3.24	.51	253	1.63	.10	.01	-
	2. Kadın	145	3.34	.49					
Risk Alma Eğilimi	1. Erkek	110	2.68	.47	253	.56	.57	.00	-
	2. Kadın	145	2.71	.47					
İçsel Kontrol Hissi	1. Erkek	110	3.21	.42	253	1.25	.21	.01	-
	2. Kadın	145	3.28	.54					
<i>Girişimcilik</i>	1. Erkek	110	2.70	.29	253	.33	.74	.00	-
	2. Kadın	145	2.71	.34					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 14'e göre, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algularında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ( $t=.33$ ;  $p>.05$ ) anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Alt boyutlarda da öğretmen alguları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### **Yaş Değişkeni Açısından Öğretmen Algularının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Ortaöğretim öğretmenlerinin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algularında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için F testi yapılmıştır. Yapılan F testi sonuçları aşağıda Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. 25-35	24	3.10	.59	3	2.52	.06	.03	-
	2. 36-45	128	3.25	.50	251				
	3. 46-55	86	3.07	.54					
	4. 56-65	17	3.26	.37					
Belirsizliğe Tolerans	1. 25-35	24	2.71	.21	3	.53	.66	.01	-
	2. 36-45	128	2.71	.32	251				
	3. 46-55	86	2.75	.31					
	4. 56-65	17	2.67	.28					
Kendine Güven	1. 25-35	24	3.28	.35	3	2.15	.09	.03	-
	2. 36-45	128	3.24	.35	251				
	3. 46-55	86	3.13	.36					
	4. 56-65	17	3.16	.36					
Yenilik	1. 25-35	24	3.33	.65	3	4.07	.01	.05	3 < 2
	2. 36-45	128	3.39	.48	251				
	3. 46-55	86	3.15	.47					
	4. 56-65	17	3.25	.40					
Risk Alma Eğilimi	1. 25-35	24	2.55	.64	3	1.52	.21	.02	-
	2. 36-45	128	2.73	.45	251				
	3. 46-55	86	2.66	.45					
	4. 56-65	17	2.82	.41					
İçsel Kontrol Hissi	1. 25-35	24	3.28	.59	3	1.07	.36	.01	-
	2. 36-45	128	3.30	.44	251				
	3. 46-55	86	3.18	.54					
	4. 56-65	17	3.21	.45					
Girişimcilik	1. 25-35	24	2.69	.33	3	.65	.59	.01	-
	2. 36-45	128	2.73	.26	251				
	3. 46-55	86	2.67	.39					
	4. 56-65	17	2.70	.31					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 15'deki analiz sonuçları, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre (F=.65; p>.05) anlamlı farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Bu araştırmada sadece yenilik alt boyutunda ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık (F=4.07; p≤.05) olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki farklılık: 36-45 yaş aralığındaki ve 46-55 yaş aralığındaki öğretmenler arasında, 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}$ =3.39; s.s.=.48).

## Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin

### Bulgular

Tablo 16’da, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin medeni durumuna göre oluşan farklılıkların incelenmesi için yapılan *t* testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	<i>t</i>	<i>p</i> *	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. Bekar	36	3.19	.44	253	-.20	.84	.00	-
	2. Evli	219	3.18	.53					
Belirsizliğe Tolerans	1. Bekar	36	2.70	.29	253	.43	.67	.00	-
	2. Evli	219	2.72	.31					
Kendine Güven	1. Bekar	36	3.18	.38	253	.40	.69	.00	-
	2. Evli	219	3.20	.35					
Yenilik	1. Bekar	36	3.27	.51	253	-2.02	.05	.02	1 < 2
	2. Evli	219	3.45	.41					
Risk Alma Eğilimi	1. Bekar	36	2.78	.42	253	-1.15	.25	.01	-
	2. Evli	219	2.68	.48					
İçsel Kontrol Hissi	1. Bekar	36	3.35	.52	253	-1.36	.18	.01	-
	2. Evli	219	3.23	.49					
<i>Girişimcilik</i>	1. Bekar	36	2.67	.39	253	.60	.55	.00	-
	2. Evli	219	2.71	.31					

\**p* ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 16’ya göre, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin medeni durumuna göre ( $t=.60$ ;  $p>.05$ ) anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer taraftan; Yenilik alt boyutunda, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık ( $t=-2.02$ ;  $p\le.05$ ) olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki farklılık evli öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.45$ ;  $s.s.=.41$ ) görünmektedir.

### Brans Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin branşlarına göre oluşan farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan *F* testi sonuçları Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 17

*Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algularındaki Farklılıklar*

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. Fen Bilimleri	61	3.21	.58	5	1.22	.30	.02	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.30	.45	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.09	.50					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.22	.50					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.02	.53					
	6. Yabancı Diller	35	3.23	.50					
Belirsizliğe Tolerans	1. Fen Bilimleri	61	2.70	.35	5	.47	.80	.01	-
	2. Güzel Sanatlar	26	2.78	.33	249				
	3. Meslek Dersi	63	2.75	.30					
	4. Sosyal Bilimler	49	2.69	.27					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	2.71	.27					
	6. Yabancı Diller	35	2.70	.26					
Kendine Güven	1. Fen Bilimleri	61	3.21	.39	5	1.40	.23	.03	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.32	.34	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.12	.36					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.18	.35					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.25	.32					
	6. Yabancı Diller	35	3.23	.33					
Yenilik	1. Fen Bilimleri	61	3.26	.54	5	.23	.95	.00	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.26	.37	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.30	.48					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.33	.50					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.36	.52					
	6. Yabancı Diller	35	3.29	.56					
Risk Alma Eğilimi	1. Fen Bilimleri	61	2.64	.49	5	2.04	.07	.04	-
	2. Güzel Sanatlar	26	2.95	.49	249				
	3. Meslek Dersi	63	2.65	.46					
	4. Sosyal Bilimler	49	2.73	.53					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	2.64	.34					
	6. Yabancı Diller	35	2.67	.35					
İçsel Kontrol Hissi	1. Fen Bilimleri	61	3.26	.52	5	.50	.78	.01	-
	2. Güzel Sanatlar	26	3.21	.44	249				
	3. Meslek Dersi	63	3.21	.47					
	4. Sosyal Bilimler	49	3.21	.48					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	3.31	.51					
	6. Yabancı Diller	35	3.35	.54					
Girişimcilik	1. Fen Bilimleri	61	2.69	.43	5	.75	.59	.01	-
	2. Güzel Sanatlar	26	2.80	.26	249				
	3. Meslek Dersi	63	2.68	.27					
	4. Sosyal Bilimler	49	2.67	.32					
	5. Türk Dili ve Edebiyatı	21	2.69	.18					
	6. Yabancı Diller	35	2.74	.26					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 17'deki analiz sonuçları, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin branşlarına göre (F=.75; p>.05) anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Alt boyutlarda da öğretmen algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin

### Bulgular

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre oluşan farklılıkların incelenmesi amacıyla yapılan F testi sonuçları aşağıda Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

*Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar*

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. Lisans Tamamlama	9	3.11	.50	2	.29	.75	.00	-
	2. Lisans	214	3.19	.53	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.13	.49					
Belirsizliğe Tolerans	1. Lisans Tamamlama	9	2.71	.28	2	.06	.94	.00	-
	2. Lisans	214	2.72	.31	252				
	3. Yüksek Lisans	32	2.74	.28					
Kendine Güven	1. Lisans Tamamlama	9	2.96	.33	2	2.27	.11	.02	-
	2. Lisans	214	3.21	.36	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.23	.32					
Yenilik	1. Lisans Tamamlama	9	3.13	.47	2	.53	.59	.00	-
	2. Lisans	214	3.30	.50	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.28	.51					
Risk Alma Eğilimi	1. Lisans Tamamlama	9	2.56	.30	2	.41	.66	.00	-
	2. Lisans	214	2.70	.48	252				
	3. Yüksek Lisans	32	2.71	.47					
İçsel Kontrol Hissi	1. Lisans Tamamlama	9	3.08	.40	2	.54	.58	.00	-
	2. Lisans	214	3.26	.49	252				
	3. Yüksek Lisans	32	3.25	.55					
<i>Girişimcilik</i>	1. Lisans Tamamlama	9	2.63	.21	2	.35	.71	.00	-
	2. Lisans	214	2.71	.31	252				
	3. Yüksek Lisans	32	2.69	.42					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 18, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre (F=.35; p>.05) anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Alt boyutlarda da öğretmen algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.



## Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarında, öğretmenlerin görev yaptığı kurum türüne göre anlamlı farklılık olup olmadığı F testi ile incelenmiştir. Yapılan F testi sonuçları aşağıda Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

### Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarındaki Farklılıklar

Boyut	Kurum Türü	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.23	.55	5	4.01	.00	.07	1 < 5
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.07	.49	249				
	3. Fen Lisesi	10	3.30	.45					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.34	.56					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	3.70	.42					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	3.14	.31					
Belirsizliğe Tolerans	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	2.71	.32	5	2.23	.05	.04	...
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	2.75	.27	249				
	3. Fen Lisesi	10	2.52	.40					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	2.87	.35					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	2.58	.29					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.64	.28					
Kendine Güven	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.24	.38	5	2.67	.02	.05	...
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.13	.33	249				
	3. Fen Lisesi	10	3.30	.38					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.27	.40					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	3.44	.31					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	3.31	.20					
Yenilik	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.33	.51	5	1.99	.08	.04	-
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.25	.49	249				
	3. Fen Lisesi	10	3.28	.57					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.22	.44					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	3.71	.43					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	3.16	.46					
Risk Alma Eğilimi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	2.77	.49	5	4.71	.00	.09	2 < 4
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	2.61	.43	249				
	3. Fen Lisesi	10	2.63	.29					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.09	.41					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	2.93	.43					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.33	.54					
İçsel Kontrol Hissi	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	3.30	.53	5	3.30	.01	.06	2 < 5
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	3.17	.45	249				
	3. Fen Lisesi	10	3.38	.36					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	3.07	.43					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	3.66	.48					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	3.47	.51					
Girişimcilik	1. Genel Ortaöğretim (Lise)	94	2.72	.41	5	2.10	.07	.04	-
	2. Mesleki ve Tek. Eğitim	120	2.65	.24	249				
	3. Fen Lisesi	10	2.77	.28					
	4. Güzel Sanatlar Lisesi	11	2.87	.22					
	5. İmam Hatip Lisesi	11	2.88	.20					
	6. Sosyal Bilimler Lisesi	9	2.79	.23					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Yukarıda Tablo 19'daki sonuçlara göre, farklı kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında ( $F=2.10$ ;  $p>.05$ ) anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer taraftan; girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre beş boyutta (Başarı Gereksinimi:  $F=4.01$ ;  $p\leq.05$ , Belirsizliğe Tolerans:  $F=2.23$ ;  $p\leq.05$ , Kendine Güven:  $F=2.67$ ;  $p\leq.05$ , Risk Alma:  $F=4.71$ ;  $p\leq.05$ , İçsel Kontrol Hissi:  $F=3.30$ ;  $p\leq.05$ ) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yenilik alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başarı Gereksinimi alt boyutundaki farklılıklar: genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.70$ ; s.s.=.42) belirlenmiştir. Risk Alma Eğilimi alt boyutundaki farklılıklar: mesleki ve teknik eğitim kurumlarında, güzel sanatlar liselerinde ve sosyal bilimler liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, güzel sanatlar liselerinde görev yapan öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.09$ ; s.s.=.41); sosyal bilimler liselerinde ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=2.93$ ; s.s.=.43). İçsel Kontrol Hissi alt boyutundaki farklılık: mesleki ve teknik eğitim kurumlarında ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler arasında, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=3.66$ ; s.s.=.48). Belirsizliğe Tolerans ve Kendine Güven boyutlarında ise, Tukey HSD testi ile gruplar arası farklılığın/farklılıkların kaynağı/kaynakları belirlenememiştir.

### **Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarının İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Aşağıda Tablo 20'de de, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin kıdemlerine göre oluşan farklılıkları incelemek için yapılan F testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algularındaki Farklılıklar*

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p*	$\eta^{2**}$	Fark
Başarı Gereksinimi	1. 0-5 yıl	7	3.25	.56	4	2.66	.03	.04	3 < 4
	2. 6-10 yıl	9	3.36	.56	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.00	.51					
	4. 16-20 yıl	88	3.29	.47					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.14	.54					
Belirsizliğe Tolerans	1. 0-5 yıl	7	2.74	.25	4	1.31	.27	.02	-
	2. 6-10 yıl	9	2.58	.18	250				
	3. 11-15 yıl	38	2.76	.29					
	4. 16-20 yıl	88	2.68	.33					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	2.75	.29					
Kendine Güven	1. 0-5 yıl	7	3.26	.32	4	2.48	.05	.04	...
	2. 6-10 yıl	9	3.40	.26	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.14	.34					
	4. 16-20 yıl	88	3.27	.36					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.15	.36					
Yenilik	1. 0-5 yıl	7	3.34	.77	4	4.54	.00	.07	3 < 4 5 < 4
	2. 6-10 yıl	9	3.51	.30	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.09	.48					
	4. 16-20 yıl	88	3.44	.49					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.23	.48					
Risk Alma Eğilimi	1. 0-5 yıl	7	2.79	.60	4	1.90	.11	.03	-
	2. 6-10 yıl	9	2.81	.58	250				
	3. 11-15 yıl	38	2.52	.52					
	4. 16-20 yıl	88	2.76	.45					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	2.69	.44					
İçsel Kontrol Hissi	1. 0-5 yıl	7	3.36	.54	4	4.37	.00	.07	3 < 4 5 < 4
	2. 6-10 yıl	9	3.47	.51	250				
	3. 11-15 yıl	38	3.13	.52					
	4. 16-20 yıl	88	3.39	.43					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	3.15	.50					
Girişimcilik	1. 0-5 yıl	7	2.74	.20	4	2.17	.07	.03	-
	2. 6-10 yıl	9	2.78	.22	250				
	3. 11-15 yıl	38	2.70	.34					
	4. 16-20 yıl	88	2.77	.27					
	5. 21 ve üzeri yıl	113	2.64	.35					

\*p ≤ .05 \*\* .00 - .06 = Çok küçük etki; .06 - .14 = Orta düzey etki; .14 - ... = Çok büyük etki

Tablo 20'deki sonuçlar, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algularında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık olmadığını (F=3.43; p>.05) göstermektedir. Diğer taraftan; Girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdemlerine göre dört boyutta (Başarı Gereksinimi: F=2.66; p≤.05, Kendine Güven: F=2.48; p≤.05, Yenilik: F=4.54; p≤.05, İçsel Kontrol Hissi: F=4.37; p≤.05) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Belirsizliğe Tolerans ve Risk Alma Eğilimi alt boyutlarında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Başarı Gereksinimi alt boyutundaki farklılık: 11-15 yıl kıdem aralığındaki ve 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler arasında,

16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.29$ ; s.s.=.47) belirlenmiştir. Yenilik alt boyutundaki farklılıklar: 11-15 yıl kıdem aralığındaki, 16-20 yıl kıdem aralığındaki ile 21 ve üstü yıl kıdem aralığındaki öğretmenler arasında, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler lehinedir ( $\bar{X}=3.44$ ; s.s.=.49). İçsel Kontrol Hissi alt boyutundaki farklılıklar: 11-15 yıl kıdem aralığındaki, 16-20 yıl kıdem aralığındaki ile 21 ve üstü yıl kıdem aralığındaki öğretmenler arasında, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler lehine ( $\bar{X}=3.39$ ; s.s.=.43) görünmektedir. Kendine Güven boyutunda ise, Tukey HSD testi ile gruplar arası farklılığın/farklılıkların kaynağı/kaynakları belirlenememiştir.

### **Öğretmen Algularına göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri ile Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki**

Son olarak, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen alguları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin alguları arasındaki ilişkileri incelenmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21

#### *Öğretmen Algularına Göre, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki*

Değişken	1	1.1	1.2	1.3	1.4	2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
1. Yenilik Yönetimi	1.00											
1.1. Proje Yönetimi	.96**	1.00										
1.2. Örgütsel Kültür ve Yapı	.93**	.85**	1.00									
1.3. Yenilik Stratejisi	.92**	.84**	.83**	1.00								
1.4. Girdi Yönetimi	.83**	.71**	.74**	.77**	1.00							
2. Girişimcilik	.45**	.44**	.41**	.40**	.37**	1.00						
2.1. Başarı Gereksinimi	.59**	.59**	.55**	.54**	.41**	.50**	1.00					
2.2. Belirsizliğe Tolerans	-.31**	-.32**	-.32**	-.30**	-.14*	-.31**	-.40**	1.00				
2.3. Kendine Güven	.48**	.48**	.46**	.44**	.34**	.49**	.59**	-.38**	1.00			
2.4. Yenilik	.60**	.58**	.58**	.54**	.48**	.30**	.62**	-.32**	.53**	1.00		
2.5. Risk Alma Eğilimi	.38**	.36**	.37**	.34**	.32**	.43**	.40**	-.14*	.34**	.40**	1.00	
2.6. İçsel Kontrol Hissi	.55**	.54**	.53**	.49**	.45**	.57**	.62**	-.44**	.53**	.61**	.29**	1.00

\*p ≤ .05; \*\*p ≤ .01

Yukarıda verilen Tablo 21'deki analiz sonuçları, öğretmenlere göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ( $r=.45$ ;  $p\leq.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.



## Bölüm IV

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu kısımda öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkiyle ilgili elde edilen verilerle ulaşılan bulgular sonucunda araştırmayla alakalı ilk olarak tartışma, daha sonra sonuç ve son olarak da öneriler kısmına yer verilmiştir.

#### Tartışma

Bu araştırmanın ilk alt problemi, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda, öğretmenlerin görüşlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu amaçla ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri 5 boyutta ele alınmış ve öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ankete katılan öğretmenlerin yöneticilerini en çok örgütsel kültür ve yapı ile yenilik stratejisi, ikinci sırada proje yönetimi ve son olarak ise girdi yönetimi alt boyutunda yeterli buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerini *Örgütsel Kültür ve Yapı* boyutunda yüksek düzeyde algılamaları konusunda, öğretmenlerin sahip oldukları çalışma iklimlerinin, yeniliği teşvik eden, yönlendiren ve bu yeniliklerin gerçekleşmesi için liderlik yapan okul yöneticilerini yeterli gördüklerini gösterdiği söylenebilir.

*Yenilik Stratejisi* boyutunun yüksek çıkması için ise, öğretmenlerin okul yöneticilerini bireycilik yerine, katılımcı ve paylaşımcı değerleri ön plana çıkararak, sürekli ve sürdürülebilir yenilik sürecini stratejik olarak nasıl yönetmesi gerektiğini bilmesi bakımından yeterli gördükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerini *Proje Yönetimi* alt boyutunda yüksek düzeyde algılamaları konusunda okul yöneticilerini yenilikçi projeler seçme, bu projeleri yürütürken örgütün çeşitli fonksiyonlarını dâhil etme bakımından yeterli gördükleri söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerini *Girdi Yönetimi* alt boyutunda yüksek düzeyde algılamaları için ise okul yöneticilerinin yenilik çalışmalarının kaynağı olan fiziksel kaynakları, insan ve maddi kaynakları bulma konusunda yeterli gördükleri söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucu diğer araştırmalarla örtüşmemektedir. Ömür (2014) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini yenilik yönetimi becerilerini orta düzeyde gördükleri sonucuna varmışken, Göl (2012) öğretmenlerin yenilik yönetimi yeterlik algısı ve tüm alt boyutlarına ‘çok katılıyorum’ düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında öğretmenlerin yenilik yönetimi yeterlik algısı ve tüm alt boyutlarına ‘çok katılıyorum’ düzeyinde yanıtladıklarını belirtmişlerdir. Dört araştırma arasındaki bu farklılığın, evrenlerin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmada ankete katılan öğretmenler okul yöneticilerini birinci olarak yenilik stratejisi ile örgütsel kültür ve yapı alt boyutunda yeterli buldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmanın bu sonucu benzer araştırmalarla örtüşmektedir. Ömür (2014) araştırmasında yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerini öğretmen görüşlerini baz alarak incelemiş ve en yüksek ortalamanın ‘örgütsel kültür ve yapı’ alt boyutunda olduğu sonucunu bulmuştur. Göl (2012) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi” alt boyutunda yeterli gördüğü sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmada ankete katılan öğretmenler okul yöneticilerini ikinci olarak proje yönetimi ve son olarak ise girdi yönetimi alt boyutunda yeterli buldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmanın bu sonucu Karataş, Gök ve Özçetin (2015)’in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Göl (2012) de araştırmasında öğretmenlerin, okul yöneticilerini en son sırada “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda, öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, yaş, medeni hal, branş, eğitim durumu, çalışılan okul türü, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerindeki farklılık kadın-erkek demeden tüm öğretmenleri benzer şekilde etkilediği düşünülürse, öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi beklenen bir sonuç olmuştur.

Araştırmanın bu sonucunu benzer çalışmalar da şu şekilde desteklemektedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre, Top (2011) okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının, cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını; Göl ve Bülbül (2012) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerinin cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulmuşlardır. Bülbül (2012) araştırmasında okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ve tüm alt boyutlardaki puanlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Boydak Ozan ve Karabatak (2013) ortaöğretim okul müdürlerinin yenilik yönetimine yönelik tutumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını bulmuşlardır. Ömür (2014) ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinden cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olmadığını bulmuştur. Mürtezoğlu (2015) okul yöneticilerin *cinsiyet* değişkenine göre yenilik yönetimi yeterlik inancının alt boyutları olan yenilik stratejisi, girdi yönetimi, proje yönetimi ve örgütsel kültür puanlarında anlamlı farklılık oluşmadığı sonucunu elde etmiştir. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında cinsiyetlerine göre öğretmen görüşlerinin toplam puanda ve hiçbir alt boyutta anlamlı fark olmadığı sonucuna varmışlardır.

Bu araştırmanın sonucunu benzer bir çalışma ise desteklememektedir. Argon ve Özçelik (2007) öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme



yeterlilik düzeyinin bütün boyutlarında cinsiyet değişkenin anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre Kadın öğretmenler “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunu orta düzeyde yeterli fakat diğer boyutları “çok” düzeyinde yeterli görürken, erkek öğretmenler tüm boyutlarda okul yöneticilerini “orta” derecede yeterli gördükleri sonucuna varmışlardır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *yaşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticisinin yenilik yönetimi becerisi, yaşlarına bakmadan tüm öğretmenleri benzer bir biçimde etkileyebileceği düşünüldüğünde, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmaması muhtemeldir. Araştırmanın bu sonucu benzer çalışmalarla şu şekilde örtüşmektedir: Turhan (2009) yenilikçilik düzeylerinin, bireylerin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Top (2011) araştırmasında, okul yöneticilerinin yaşının yenilik yönetimine yönelik tutumlarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Boydak Ozan ve Karabatak (2013) yenilik yönetimine ilişkin tutumların ortaöğretim yöneticilerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmişlerdir.

Bu araştırmanın sonucu şu çalışmalarla örtüşmemektedir: Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında yaşlarına göre öğretmen görüşlerinde anlamlı fark olduğunu ve 41-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 20-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda daha yeterli gördükleri sonucuna varmışlardır. Göl (2012) araştırmasında 20-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerini yenilikçi bir örgüt yaratma, yeniliğe girdi sağlama, yenilikçi projeler yönetme ve yenilik stratejilerini etkili şekilde kullanma konusunda daha az yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *medeni durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu Ömür (2014)' ün çalışmasıyla örtüşmektedir. Ömür

(2014) de araştırmasında öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin medeni durumlarının etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Medeni durum değişkenini baz alarak yapılan bir diğer araştırmada ise Mürtezaoğlu (2015) bekar yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inanç düzeyinin, boşanmış olan yöneticilerden anlamlı düzeyde yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *branşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Göl (2012) öğretmen algılarını ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmayacağını belirlemek istemiş ve sonuç olarak öğretmen algılarının branşa göre farklılık göstermediğini ancak sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini Proje Yönetimi boyutunda branş öğretmenlerine göre daha yeterli gördükleri bulgusuna varmıştır. Ömür (2014) meslek dersi öğretmenlerinin puan ortalamalarının, diğer branşlardan düşük olduğunu ve okul yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik olarak meslek dersi öğretmenlerinin daha olumsuz görüşe sahip oldukları sonucuna varmıştır. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında branşlarına göre öğretmen görüşlerinin toplam puanda ve hiç bir boyutta anlamlı fark olmadığını ama ortalamalara bakıldığında ise branş öğretmenlerine nazaran sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini yenilik yönetiminde daha yeterli gördüklerini bulgulamışlardır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *eğitim durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç şu çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında eğitim durumlarına göre öğretmen görüşlerinin toplam puanda ve hiç bir boyutta anlamlı fark olmadığı sonucuna varmışlardır. Ömür (2014) araştırmasında okul yöneticilerinin yeniliği yönetme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumlarından etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Bulguları direkt karşılaştırılabilecek

durumda olmasa da eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan bir araştırmada Top (2011) ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi tutumlarına ilişkin araştırmasında yüksek lisans mezunu olmanın yeniliğe karşı tutumda pozitif yönlü bir değişken olduğu sonucuna varmıştır.

*Farklı kurumlarda* görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre her boyutta (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi, Girdi Yönetimi) anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Proje Yönetimi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Örgütsel Kültür ve Yapı” alt boyutunda ile “Yenilik Stratejisi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Fen lisesi ve Sosyal Bilimler Lisesi hariç diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Girdi Yönetimi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerine göre yenilik yönetim yeterliği tüm alt boyutlarında en düşük ortalamaya sahip olan okulların sosyal bilimler lisesi ve fen lisesi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulguyla ilgili olarak şöyle bir yorum yapılabilir. Bu okullar sınav puanları en yüksek olan, seçilmiş öğrencilere eğitim-öğretim hizmeti veren kurumlardır. Başarılı öğrencilere eğitim veren öğretmenler de kendilerini sürekli geliştirmek zorunda hissedebilir. Çocuğunun bu okulları kazanması için

emek sarf eden veliler de işin içine katılırsa, öğretmen, öğrenci ve velinin başarmak için hazır olduğu durumlarda okul müdürlerinin yeniliği yönetme yeterliklerine yönelik beklenti ve ihtiyaçlar da farklılaşabilir. Yeniliği sadece teknoloji anlamında değerlendirmeyebilirler. Bu sebeple bu okullarda çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda yeterli görmedikleri söylenebilir.

Alanyazında konu ile ilgili araştırma sonuçları şöyledir: Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında farklı kurumlarda görev yapan öğretmen görüşlerinin girdi yönetimi alt boyutunda anlamlı fark olduğunu ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerini girdi yönetimi alt boyutunda ortaokul öğretmenlerine göre daha yeterli gördükleri sonucuna varmışlardır. Ömür (2014) çalışmasında ortaöğretim yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine yönelik öğretmen görüşlerini farklı okullarda görev yapma değişkenine göre incelemiş ve meslek liselerinin puanlarının diğer okullardan düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunu da şu şekilde açıklamıştır. Meslek derslerinin çoğunlukla, atölye ve laboratuvarlarda gerçekleştirildiğini, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin teknolojik yeniliklere açık olabileceği düşünüldüğünde, okul yöneticilerini bu bağlamda düşük puanladıklarını ifade etmiştir.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *kıdemlerine* göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin diğer kıdemlere oranla üç boyutta (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi) okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ile ilgili olarak, 16-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel kültürün bir parçası olarak yenilikçi projelere ve yenilik stratejilerine daha fazla alaka gösterdiklerine 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla tanıklık etmeleri sebebiyle daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Göl (2012) de çalışmasında, öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak, ortalamalara bakarak 21-30 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini diğer kıdemlere oranla tüm boyutlarda daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de çalışmalarında mesleki kıdemlerine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı fark olmadığını ama ortalamalara bakıldığında ise 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerini yenilik yönetiminde ve tüm alt boyutlarında daha yeterli gördüklerini bulgulamışlardır. Ömür (2014) çalışmasında, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir. Boydak Ozan ve Karabatak (2013) araştırmalarında, yenilik yönetimine karşı yönetici tutumlarının, kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna varmışlardır. Göl ve Bülbül (2012) öğretmenlerin algıları ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Top (2011) araştırmasında, kıdem değişkenine göre ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmanın üçüncü alt probleminde, ortaöğretim öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu ortaya konmak istenmiştir. Bu amaçla ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterlikleri 6 boyutta ele alınmış ve öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerinin “Katılıyorum” şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Başarı Gereksinimi alt boyutundaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini başarma arzuları yüksek yöneticiler olarak algıladıkları söylenebilir. Bu bulgu şu araştırmalarla benzer sonuçlara sahiptir. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “başarı gereksinimi” alt boyutuna öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde cevapları

yoğun vermesi üzerine, öğretmenlerin okul yöneticilerini bu alt boyutta yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Belirsizliğe Tolerans alt boyutundaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini belirsizlik durumlarında kararlar alarak önderlik yapan, meydan okuyucu bir şekilde belirsizliği yöneten liderler olarak algıladıkları söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu şu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutuna öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli görmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Kendine Güven alt boyutundaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini kendine ve işine saygısı olan, üstlendiği işi titizlikle takip eden, girişimde bulunmak için kendine güvenleri yüksek olan liderler olarak algıladıkları söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu Çelik (2013)’in araştırmasıyla örtüşmektedir. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “kendine güven” alt boyutuna öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Risk Alma Eğilimi alt boyutundaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç için ise ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini belirsizlik durumlarında korkmayan, aksine böyle durumları fırsata dönüştürmek için belirsizliği riskle yöneten liderler olarak algıladıkları söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu şu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “Risk Alma Eğilimi” alt boyutunda öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli düzeyde

görmedikleri sonucunu elde etmiştir. Çelikoğlu (2015) üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini araştırmış, girişimcilik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu, risk alma eğilimlerinin ise orta düzeyde olduğunu bulmuştur.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin İçsel Kontrol Hissi alt boyutundaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç için ise ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini, yönettikleri kurumların gidişatına kendi çabalarıyla yön vererek kontrol edebilen liderler olarak algıladıkları söylenebilir. Bu bulgu şu araştırmalarla benzer sonuçlara sahiptir. Çelik (2013) de araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “İçsel Kontrol Hissi” alt boyutunda öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli düzeyde gördükleri sonucunu elde etmiştir. Çelikoğlu (2015) üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinden kontrol odaklılığının “Yüksek Düzeyde” olduğunu bulmuştur.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Yenilik alt boyutundaki yeterliklerini ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklinde yanıtlayarak çok yeterli gördükleri sonucu elde edilmiştir. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerinden biri olan “Yenilik” alt boyutuna “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşarak öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilik alt boyutuna “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri, girişimciliğin diğer boyutlarına yönelik okul yöneticilerinin yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu veriler ışığında öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik bakımından yeterli performans gösterdikleri söylenebilir. Köybaşı (2016) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin, kendi girişimcilik algılarının ‘Her Zaman’ düzeyinde olduğunu ve kendilerini oldukça girişimci olarak algıladıkları sonucunu elde etmiştir. Çelikoğlu (2015) çalışmasında üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinden yenilik ve yaratıcılığın “Yüksek



Düzeyde” olduğunu bulmuştur. Çelik (2013) araştırmasında yöneticilerinin girişimcilik becerilerini tüm boyutlara bakıldığında öğretmenlerin okul yöneticilerini çok yeterli olmasa da belli noktalarda girişimci olarak gördükleri sonucunu elde etmiştir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterlikleri konusunda, öğretmen görüşleri; cinsiyet, yaş, medeni hal, branş, eğitim durumu, çalışılan okul türü, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Buna göre ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *cinsiyetine* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguyla örtüşen araştırmalar şöyledir: Olasode (2015) Nijerya'nın Ondo Eyaleti'ndeki devlet okullarında çalışan ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları üzerine yaptığı çalışmada, erkek ve kadın müdürlerin girişimci liderlik uygulamaları arasında farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamalarında müdürün kadın veya erkek olması bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulgularına ulaşmıştır. Köybaşı (2016) okul yöneticilerinin girişimciliğine yönelik yaptığı araştırmasında yöneticilerin cinsiyet ayrımı olmaksızın girişimciliğe yönelik benzer algılara sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2013) de, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *yaşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Sadece Yenilik alt boyutunda 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler, 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ile ilgili olarak, 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeniliği planlama ve yenilikçi uygulamalara destek olma girişimlerine, 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlere göre belki de daha fazla şahit olmaları sebebiyle daha yeterli gördükleri söylenebilir. Bu konuyla



ilgili olarak Çelik (2013) okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini öğretmen algılarına göre yaş değişkenini baz alarak araştırmış ve “belirsizliğe tolerans” ve “başarı gereksinimi” boyutlarında anlamlı farklılık bulmuştur. Bu bulguya göre tecrübeli öğretmenlere göre genç öğretmenlerin okul yöneticilerini daha fazla girişimci olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *medeni durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece, Yenilik alt boyutunda, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *branşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlarda da öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *eğitim durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgusu Çelik (2013)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçla örtüşmeyen araştırmalar ise şöyledir: İktisat alanında yapılan bir araştırma olsa da İrmiş ve Özdemir (2011) Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi adlı çalışmada lisans ve lisansüstü mezunlarının %83'ünün, lise ve altı eğitim düzeyine sahip girişimcilerin %71,2'sinin yenilik ve AR-GE için kaynak ayırdıkları sonucunu bulmuşlardır.

*Farklı kurumlarda* görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre beş boyutta (Başarı Gereksinimi, Belirsizliğe Tolerans, Kendine Güven, Risk Alma, İçsel Kontrol Hissi) anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin, genel ortaöğretim kurumlarında ve mesleki - teknik eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerini Başarı Gereksinimi alt boyutunda daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Başarı Gereksinimi alt boyutunda, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli görmeleri bu kurumlardaki müdürlerin başarıma arzularının yüksek olması, bu arzuları harekete geçiren girişimlerde bulunmaları ve bu durumun öğretmenler tarafından fark edilmiş olması şeklinde açıklanabilir.

Risk Alma Eğilimi alt boyutunda ise güzel sanatlar liselerinde görev yapan öğretmenler, mesleki-teknik eğitim kurumlarında ve sosyal bilimler liselerinde görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Risk Alma Eğilimi alt boyutunda, güzel sanatlar liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli görmeleri bu kurumlardaki müdürlerin belirsizliğe toleransı yüksek, belirsizlik durumlarında orta düzeyde riski göze alıp cesurca karar verme ve yönetme boyutunda öncü olmaları ve bu durumun öğretmenler tarafından fark edilmiş olması şeklinde açıklanabilir.

İçsel Kontrol Hissi alt boyutunda ise, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin, mesleki-teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. İçsel Kontrol Hissi alt boyutunda imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini, yönettikleri kurumda karşılaştıkları olayları tesadüf ya da şans gibi dışsal faktörlere bağlamaması; yönettikleri kurumların gidişatına kendi çabalarıyla yön vererek kontrol edebilmeleri ve bu durumun öğretmenler tarafından fark edilmiş olması şeklinde açıklanabilir. Tablo 19'da Belirsizliğe Tolerans ve Kendine Güven boyutlarında ise, Tukey HSD testi ile gruplar arası farklılığın/farklılıkların kaynağı/kaynakları belirlenemediği görülmüştür.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *kıdemlerine* göre anlamlı farklılık olmadığı sonucu görülmüştür. Ancak, Girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdemlerine göre dört boyutta (Başarı Gereksinimi, Kendine Güven, Yenilik, İçsel Kontrol Hissi) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Başarı Gereksinimi alt boyutundaki farklılık: 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli görmelerinin sebebi, bu kıdem aralığındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin başarıma güdülerinin yüksek olduğuna şahit olmaları şeklinde açıklanabilir. Çelik (2013) de araştırmasında “başarı gereksinimi” ve “içsel kontrol hissi” boyutlarında anlamlı bir fark bulmuştur. Okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini kıdemli öğretmenlere göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Yenilik alt boyutunda ve İçsel Kontrol Hissi alt boyutundaki farklılıkta ise, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler ile 21 ve üstü yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerini daha yeterli görmeleri okul müdürlerinin yenilikçi fikirleri okul yaşantısına geçirmek için çabalarına ve kurumlarında meydana gelen olayların sonuçlarını kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine dair inançlarına diğer kıdem aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla tanıklık etmeleri şeklinde açıklanabilir.

Son olarak, araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Yapılan

korelasyon analizi sonrasında öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla ilgili olarak Çanakkale ili merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliğine sahip oldukları söylenebilir. Okul yöneticilerinin okullardaki yenilikçi fikirleri hayata geçiren, yönettiği kurumun ve personelin bu yeniliklere kolayca ayak uydurmasını sağlayan, belirsizlik durumlarını fırsat bilip gerektiğinde risk alarak girişimlerde bulunan okul yöneticileri oldukları söylenebilir.

Bulguyu destekler çalışmalardan Keskin (2018) de araştırmasında, inovasyon ve girişimcilik kavramlarının birbiriyle olan ilişkisini konu edinmiştir. İnovasyonun girişimciliğin önemli işlevlerinden biri olduğunu, girişimciliğin ise inovasyonu teşvik ettiğini bulmuştur. Tanrıverdi ve Alkan (2018) çalışmalarında girişimci bireylerin girişimde bulunma, yenilik yapma, yenilikçi düşünce ile yenilikçi girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemişler ve bu düzeyler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Şahbaz (2017) çalışmasında örgütlerin etkin ve verimli çalışmasına, gelişme ve büyümesine katkılar sağlayan girişimcilik ve inovasyon ilişkisinin pozitif yönde olumlu etkilerini derinlemesine araştırmıştır. Işık, Işık ve Kılınç (2015) çalışmalarında inovasyon ve girişimcilik arasındaki teorik bağlantıya değinmişlerdir. Bayrak ve Terzi (2004) ise çalışmalarında girişimci okul yöneticilerinin özelliklerinin okullara yansımaları konusunu tartışmışlardır. Girişimci düşüncenin iki temel ögesi yenilik ve yaratıcılığa değinmiş, yenilikçi ve girişimci okul müdürlerinden bahsetmişlerdir.

## Sonuçlar

Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmanın sonuçları maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir. Sonuçlar araştırmanın alt problemlerinde değinilen değişkenlerin etkileri kapsamında ele alınmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin yöneticilerini en çok örgütsel kültür ve yapı ile yenilik stratejisi, ikinci sırada proje yönetimi ve son olarak ise girdi yönetimi alt boyutunda yeterli buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

2. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *cinsiyetlerine* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *yaşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *medeni durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *branşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

6. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *eğitim durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

7. *Farklı kurumlarda* görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre her boyutta (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi, Girdi Yönetimi) anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Genel ortaöğretim kurumlarında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Proje Yönetimi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Örgütsel Kültür ve Yapı” alt boyutunda ile “Yenilik Stratejisi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Fen lisesi ve Sosyal Bilimler Lisesi hariç diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini “Girdi Yönetimi” alt boyutunda diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

8. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin *kıdemlerine* göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik yönetimi alt boyutlarına bakıldığında da, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin diğer kıdemlere oranla üç boyutta (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi) okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

9. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerinin “Katılıyorum” şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Başarı Gereksinimi, Belirsizliğe Tolerans, Kendine Güven, Risk Alma Eğilimi ve İçsel Kontrol Hissi alt boyutlarındaki yeterliklerini ‘Katılıyorum’ şeklinde yanıtladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Yenilik alt boyutundaki yeterliklerini ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklinde yanıtlayarak çok yeterli gördükleri sonucu elde edilmiştir.

10. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *cinsiyetine* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

11. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *yaşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sadece Yenilik alt boyutunda 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler, 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

12. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *medeni durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece, Yenilik alt boyutunda, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

13. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *branşlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlarda da öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

14. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *eğitim durumlarına* göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

15. *Farklı kurumlarda* görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin görev yaptığı kurum türüne göre beş boyutta (Başarı Gereksinimi, Belirsizliğe Tolerans, Kendine Güven, Risk Alma, İçsel Kontrol Hissi) anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin, genel ortaöğretim kurumlarında ve mesleki - teknik eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerini Başarı Gereksinimi alt boyutunda daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Risk Alma Eğilimi alt boyutunda ise güzel sanatlar liselerinde görev yapan öğretmenler, mesleki-teknik eğitim kurumlarında ve sosyal bilimler liselerinde görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. İçsel Kontrol Hissi alt boyutunda ise, imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin, mesleki-teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Belirsizliğe Tolerans ve Kendine Güven boyutlarında ise, Tukey HSD testi ile gruplar arası farklılığın/farklılıkların kaynağı/kaynakları belirlenemediği görülmüştür.

16. Ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin *kıdemlerine* göre anlamlı farklılık olmadığı sonucu görülmüştür. Ancak, Girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdemlerine göre dört boyutta (Başarı Gereksinimi, Kendine Güven, Yenilik, İçsel Kontrol Hissi) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Başarı Gereksinimi alt boyutundaki farklılık: 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik alt boyutundaki farklılıklar: 11-15 yıl kıdem aralığındaki, 16-20 yıl kıdem aralığındaki ile 21 ve üstü yıl kıdem aralığındaki öğretmenler arasında, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler lehinedir. İçsel Kontrol Hissi alt boyutundaki farklılıklar: 11-15 yıl kıdem aralığındaki, 16-20 yıl kıdem



aralığındaki ile 21 ve üstü yıl kıdem aralığındaki öğretmenler arasında, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendine Güven boyutunda ise, Tukey HSD testi ile gruplar arası farklılığın/farklılıkların kaynağı/kaynakları belirlenememiştir.

17. Öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **Öneriler**

Araştırma sonucu edinilen bulgular ve varılan sonuçlar kapsamında ortaöğretim okul yöneticilerine, Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarına ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bu araştırma Çanakkale merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni önce Çanakkale'deki tüm ilçelere sonra Türkiye'deki tüm ortaöğretim kurumlarına yönelik yapılabilir. Hatta Türkiye'deki tüm ilkokul, ortaokul, lise ve üniversiteleri içine alan kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

2. Hem kamu okullarında görev yapan hem de özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine yönelik bir araştırma yapılabilir.

3. Yaygın eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir.

4. Bu araştırmada evren, öğretmen görüşleriyle sınırlı tutulmuştur. Öğretmen görüşleriyle birlikte okul yöneticilerinin, velilerin hatta öğrencilerin görüşlerini de içine alan daha kapsamlı çalışma yapılabilir.

5. Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri üzerine yeni ölçekler geliştirilebilir.

6. Okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri üzerine yeni ölçekler geliştirilebilir.

### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik öğretmen görüşlerinin “yüksek” düzeyden “çok yüksek” düzeye çıkarılması için şu çalışmalar yapılabilir. Yenilik konusunda farkındalıklarını sağlamak adına okul yöneticilerine yenilik konusunda eğitimler verilmeli, böylece yeniliğin kaynağı olmaları sağlanmalıdır. Gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılarak okul yöneticilerinin yenilikçi fikirleri okul yaşantısına yansıtılabilmeleri için yenilikte ve girişimcilikte risk almaları konusunda özendirilmelidir.

2. Sosyal Bilimler Lisesi ve Fen lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin yeniliği yönetme yeterliklerine yönelik beklenti ve ihtiyaçlarının farklı olduğu sonucundan hareketle bu farklılıkların nedeni Bakanlık düzeyinde araştırılmalıdır.

3. 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin diğer kıdemlere oranla yenilik yönetiminin üç alt boyutunda (Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi) okul yöneticilerini daha yeterli görmeleri, kıdemlerine göre diğer öğretmenlerin ise daha az yeterli görme nedenleri Bakanlık düzeyinde araştırılabilir.

4. Yaş değişkenine bakıldığında girişimciliğin sadece Yenilik alt boyutunda 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler, 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini girişimcilik konusunda daha yeterli görmelerinin nedeni Bakanlık düzeyinde araştırılabilir.

5. Medeni durum değişkenine bakıldığında da girişimciliğin yalnızca “Yenilik” alt boyutunda, bekâr öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli görmeme nedeni Bakanlık düzeyinde araştırılabilir.

6. Farklı kurumlar değişkeni göz önüne alındığında imam hatip liseleri ve güzel sanatlar lisesi öğretmenleri ortaöğretim okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerini farklı boyutlarda yeterli görmeleri dışında diğer okulların (mesleki-teknik lisesi, genel ortaöğretim

lisesi, fen lisesi ve sosyal bilimler lisesi) öğretmenlerinin daha az yeterli görmelerinin nedeni Bakanlık düzeyinde araştırılabilir.

7. Kıdem değişkenine bakıldığında, ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliklerine ilişkin algılarında 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin Başarı Gereksinimi, İçsel Kontrol Hissi ve Yenilik alt boyutlarında yeterli görüp, diğer kıdem aralığındaki öğretmenlerin daha az yeterli görmelerinin sebebi Bakanlık düzeyinde araştırılabilir.

8. Eğitim kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi fikirler üreten ve bu fikirleri hayata geçirip başarı elde eden girişimci yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın karşılanması için Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler işbirliği yapabilir.

9. Okul müdürleri öğretmen, öğrenci, veli vb. farklı düşünce ve becerileri ustaca birleştirmeli ve bu fikirleri girişimcikle yoğurup iyi bir strateji uygulayarak hizmet üretimine döndürebilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise öğretmen, öğrenci ve velilerden bir ekip oluşturabilir.

10. Yenilikçi ve girişimci okul müdürleri okulda karşılaştığı problemleri gerektiğinde risk alarak, cesurca ama en çok yenilikçi çözümler bulmaya odaklanarak çözebilmelidir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışanların, bürokratik örgüt yapılarında çoğunlukla dışlanabilme gerçeğinden hareketle onların girişimciliklerini hayata geçirebilecekleri bazı yapısal düzenlemeler yapılabilir. Bunun için Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürleri ile ilgili mevzuatta değişiklik yapabilir. Sorumluluğun okul müdürlerinde olduğunun altını çizerek başarılı olmaları durumunda özendirici ödüller verilebilir.

11. Yenilikçi ve girişimci okul müdürleri yeni fikirlerin yeni fırsatlara gebe olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu bilincin yerleşmesi için okul müdürlerine belli dönemlerde bu konuyla alakalı hizmetiçi eğitim verilebilir.

12. Yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerine sahip olan yöneticiler yeni fikirleri üretme, bu fikirleri hayata geçirme ve yönettiği eğitim kurumuna yayma konusunda devlet desteğine ihtiyacı vardır. Bu desteğin sağlanması için de Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarına yenilik yönetimi ve girişimcilik üzerine yapılmış araştırmalardan örneklerle beraber hizmet içi eğitim verilebilir.

13. Dünyada en çok kar eden kuruluşların yenilik yönetimini iyi bildikleri için büyüdüleri söylenebilir. Böyle kuruluşların çok olduğu ülkeler de gelişir, kalkınır ve rekabette üstünlük kazanır. Yenilik yönetimini iyi bilen okul yöneticilerinin de çok olması eğitimde kalitenin artmasına neden olacaktır. Bu sebeple Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerini atama kriterlerine yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterliklerini ekleyebilir.

14. Girişimcilik genetik faktörlerle beraber, eğitim alınması sonucu bir davranış değişikliği edinmez. Bu sebeple eğitimin neredeyse her kademesinde girişimcilik eğitimleri zorunlu verilerek girişimcilik faaliyetleri desteklenebilir.

## Kaynakça

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: Yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Adair, J. (2008). *Yenilikçi liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adams, B., Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Ağca, V. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(2),162.
- Ağca, V. ve Kurt M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29.
- Akgemci, T., Öğüt, A. ve Ay Tosun, M. (2005). Küresel rekabetin sunduğu fırsatlar ve tehditler bağlamında kobilerde stratejik yenilik yönetimi: Swot analizine dayalı kuramsal bir değerlendirme. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 139-156.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme büyüklükleri bağlamında Türkiye'nin inovasyon portresi (2002-2008 Dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23-51.
- Akomolafe, C. O. (2011). Managing innovations in educational systems in Nigeria: A focus on creating and sustenance of culture of innovation. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 2(1), 47-52.
- Akpınar, S. (2011). *Girişimciliğin temel bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe yayınları.
- Akyos, M. (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *KalDerForum*, 3 (12), 17-22.

- Akyürek, Ç. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin girişimcilik becerisine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Akyürek, Ç. ve Şahin, Ç. (2013). Evaluation of elementary teachers' entrepreneurship skills. *Ekev Academic Review*, 17 (57), 51-68.
- Akyüz, K. C., Gedik, T., Aydın, A., Yildirim, I. ve Akyüz, İ. (2009). Orman fakültesi son sınıf öğrencilerinin meslek tercihleri ve girişimcilik yetenekleri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(1), 139-158.
- Alfirević, N., Vican, D., Pavičić, J. ve Petković, S. (2018). Entrepreneurial orientation of school principals and principalship in Croatia and Bosnia & Herzegovina: Psychological, educational and social perspectives. *Revija Za Socijalnu Politiku*, 25, 85-97.
- Alkan, M. (2014). *Girişimcilerin girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ve inovatif girişimcilik düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpkan, L. Keskin, H. ve Zehir, C. (2002). Girişimcilik hisleriyle girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişki: Gebze ve civarındaki girişimciler üzerine bir saha araştırması. *21. Yüzyılda KOBİ'ler Sempozyumu*. Kıbrıs: Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Altan, S. (2018). Türkiye'deki yenilikçi örgütleri arttırabilmek için, eğitim sistemin inovasyon kavramı üzerinden bir bakış ve çözüm önerileri. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 5(2), 124-139
- Amabile, T. M., Conti, R., Heather C., Jeffrey L. ve Michael H. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1154-1184.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 70- 89.
- Arslan, E. T. ( 2012). İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Aşkın, A., Nehir, S. ve Vural, S. Ö. (2011). Tarihsel süreçte girişimcilik kavramı ve gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2) 55-72.
- Aslangilay A. S. (2016). Küreselleşme sürecinde inovasyonun önemi ve yükseköğretim kurumlarına düşen görevler. Demirel Ö., Dincer S. (Ed.) *Eğitim bilimlerinde yenilikler ve nitelik arayışı*, Pegem Akademi.
- Atay, O. (1998). Örgüt kültürü ve süreci. Url adresi: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>
- Atherton, A. ve Hannon, P. D. (2000). Innovation processes and the small business: A conceptual analysis. *Int. J. Business Performance Management*, 2(4), 276–292.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101 – 120.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Büyükbeşe, T. ve Erşahan, B. (2012). Kahramanmaraş'ta girişimcilik ve yenilikçilik. Profesyonel meslek gruplarında bir alan çalışması. *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Balcı, A. (2010). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.

- Balkiene, K. ve Jagminas, J. (2010). Allusion to public policy: Innovative entrepreneurship, public policy and administration, 34,32-46.
- Baregheh, A., Rowley, J. ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323 – 1339.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin simyası* (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.
- Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). *Girişimcilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başar, M., Tosunoğlu, T. ve Demirci, E. (2001). *Girişimcilik ve girişimcinin yol haritası iş planı*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik yenilik ve araştırma geliştirme yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 241-250.
- Bayrak, C. (2001). Bir sistem olarak okul, öğretmenlik mesleğine giriş. Editörler: Özcan Demirel ve Zeki Kaya. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Bekar, İ. ve Korkut, D. S. (----). Girişimcinin özellikleri ve ekonomideki yeri. *Ormanlık dergisi*, 116-122.
- Birçek, A. (2008). *Girişimci kişilik özelliklerinin liderlik bağlamında incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Blake, B. S. (2008). *The principal as entrepreneur in the management of schools*. Magister education is in educational management in the faculty of education at the University of Johannesburg.



- Blake, B. ve Mestry, R. (2014). The changing dimensions of the finances on urban schools: An entrepreneurial approach for principals, *Education as Change*, 18(1), 163-178.
- Boeddrich, H. J. (2004). Ideas in workplace: A new approach toward organizing the fuzzy front end of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 13, 274-285.
- Boydak Ozan M. ve Karabatak, S. (2013). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları ve karşılaştıkları sorunlar. *International Journal of Educational Science*, 5(1), 258-273.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, S. (2009). KOBİ girişimlerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (2), 43 - 74.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitimi: Başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bubner, D. (2009). Leading and benchmarking system – Wide educational innovation. *9th International Confederation of Principals World Convention*.
- Bullinger, A. C. (2008). *Innovation and ontologies: Structuring the early stages of innovation management*, Germany: Gabler Publishing.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). İnovasyon, direnç ve iletişim: Kavramsal bir tartışma. *EGİAD (Yayınları Editör KARAATA, S.)*, 5-19.
- Bulut, Ç. ve Aslan, G. (2014). Üniversitelerde girişimcilik eğitimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 27.
- Burmaoğlu, S. (2010). Avrupa birliğine üyelik sürecindeki Türkiye’nin yenilik kriterlerinin değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 47-64.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Onbeşinci basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Bülbül, T. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz) İçinde Yenilik Yönetimi. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bülbül, T. (2012). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 45-68.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 157-175.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem.
- Cabrera, E. (2016). The Quest for charter school enrollment: Reported innovations and student achievement, Florida Atlantic University Boca Raton, FL.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cevher, E. (2016).Yenilikçi girişimciliğin geliştirilmesinde girişimcilik eğitiminin önemi: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi Girişimcilik Özel Sayısı*,17(37).
- Cormican, K. ve O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24, 819–829.
- Crosier D. ve Parveva T. (2013). The Bologna process: Its impact on higher education development in Europe and beyond. *UNESCO: International Institute for Educational Planning*.

- Çağlar, A. (2001). 21. Yüzyılda okulun değişen rolü ve yeni eğilimlere ilişkin iyimser bazı öngörüler. *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 363 – 401.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2.basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikoğlu, O. (2015). Eğitimde girişimcilik ve inovatif öğretim liderleri yetiştirmek. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20, 247-259.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 69 – 85.
- Çetin, O. ve Taşdemir, Ö. (2017). Girişimcilik kapasitesi ve bireysel yenilikçiliğin girişimcilik niyeti üzerine etkisi. *Social Sciences Research Journal*, 6(3), 76-87.
- Damanpour, F. (1991). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact for organizational factors. *Journal of Management*, 13(4),675-688.
- Deschamps, J. (2008). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer, and sustain innovation*. West Sussex: Jossey-Bass.
- Demirel, E. T. (2013). Yaşam amaçlarının girişimcilik düşüncesini biçimlendirmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 123-143.

- Demirel, Ö. ve Ün, K. (1987). *Eğitim terimleri*. Ankara: Şafak Matbaası.
- Demirel, T. E. ve Tikici, M. (2004). Kültürün girişimciliğe etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 54-55.
- Demirel, Y. ve Özbezek, D. (2015). İşletmelerde iç girişimcilik ve yenilik ilişkisine yönelik kavramsal bir inceleme. *Tısk Akademi*, 113-135.
- Doğan, E. (2003). İlköğretim okullarında yenileşmeyi besleyen koşullar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(5), 58-81.
- Doucet, L. ve Hiatt-Michael, D. B. (2011). *Outcomes of a high school entrepreneurship curriculum. online submission*. New Orleans: American Educational Research Association.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Döm, S. (2012). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları* (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbun). İstanbul: Epsilon.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilik disiplini içinde yenilik* (Çev. A. Kardan). İstanbul: Mess.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi (1. Baskı)*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Doğan, E. (2003). İlköğretim okullarında yenileşmeyi besleyen koşullar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(5), 58.
- Elfvig, J. (2012). *Innovative entrepreneurs or entrepreneurial innovators-Does the difference matter?* 1-20.
- Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı*, 49, 59 – 82.
- Erden, M. ve Akman Y. (1997). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. (2. Baskı). İstanbul: Sistem.
- Erdoğan, İ. (2002). *Yeni bir binyıla doğru Türk eğitim sistemi. Sorunlar ve çözümler*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004.) *Okul yönetimi ve öğretim liderliği* (5. Baskı). İstanbul: Sistem.
- Erkan, H. ve Erkan, C. (2008). Bilgi bazlı yenilikçi gelişme stratejisi bağlamında Türkiye'nin kurumsal dönüşüm ihtiyacı. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 53-66.
- Eroğlu F., Koç, M. ve Eroğlu Ş. G. (2012). Eğitim yoluyla girişimcilik olgusunun yükseltilmesi ve bir araştırma. *4. Uluslararası Girişimcilik Kongresi* içinde (s.295-403). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. ve Terraad, B. R. C. (2000). The future of the university of the future : Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Eyal, O. (2014). Caught in the net: The network-entrepreneurship connection in public schools. *International Journal of Educational Management*, 22(5), 386-398.
- Eyuboğlu, D. (2007). *Girişimcilik eğitimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Faiz, E. (2012). Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2).
- Fayolle, A. ve Toutain, O. (2013). Four educational principles to rethink ethically entrepreneurship education. *Revista De Economía Mundial*, 35, 165-176.

- Fisk, P. (2017). *Education 4.0 ... the future of learning will be dramatically different, in school and throughout life*”, <http://www.thegeniusworks.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together/>, (available on 21.01.2018)
- Fortner, M. L. (2006). *Entrepreneurs and their social networks: Motivations, expectations and outcomes* (Unpublished doctoral thesis). The George Washington University, USA.
- Goffin, K. ve Pfeiffer, R. (1999). *Innovation management in UK and German manufacturing companies*. London: Anglo-German Foundation.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe bir alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göktaş, P. ve Kazaferoğlu, E. (2018). Kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,5(1), 39-63.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulları yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(2), 97-109.
- Göl, E. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (Kırklareli ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2010). *İlköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler*. 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumunda sunulan bildiri, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Güneş, S. (2010). Türk zekâsı ve girişimcilik. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2 (3), 255 – 277.

- Güney, S. (2008). *Girişimcilik* (Genişletilmiş üçüncü baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürdoğan, N. (2008). *Girişimcilik ve girişim kültürü*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel arena'da girişimci ve girişimcilik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Halsey, W. D. (1988). *Macmillan contemporary dictionary* (1. Baskı). İstanbul: ABC Kitabevi.
- Harris, A. (2013) *Distributed leadership matters: Potential, practicalities and possibilities*, Thousand Oaks. CA: Corwin Press.
- Hattori, R. A. ve Wycoff, J. (2004). *Innovation training*. USA: American Society for Training and Development.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (1995). *Entrepreneurship: Starting, developing and managing, A new entrprise*. The United States of America: Donnelley and Sons Company.
- Hörnqvist, M. L. ve Leffler, E. (2014). Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership. *Education + Training*, 56(6), 551-561.
- Halsey, W. D. (1988). *Macmillan contemporary dictionary*, 1. Baskı, İstanbul: ABC Kitabevi.
- Işık, N., Işık, H. B. ve Kılınç, E. C. (2015). *Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: Teorik bir değerlendirme*. *JEBPIR*, 1 (2), 2015, 57-90.
- İslamoğlu, A. E. (2007). *Yenilik yönetimi açısından kobilerin modern yönetim tekniklerinden yararlanma düzeyi: Konya organize sanayi bölgelerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İrmiş, A. ve Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(1).
- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde yenileşme çalışmaları ve öğretmenlerin ilçe milli eğitim müdürlüğü çalışmalarındaki yenileşme ve yeterliklere yönelik algı ve beklentileri*



- (*Kandıra örneği*) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1983). *The Middle manager as innovator*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, USA, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (Yirmi dördüncü Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S., Gök, R. ve Özçetin, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 167-185.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996) Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (2), 245-257.
- Kavas, M. (2017). Bireysel yenilikçi kişilik özelliği ve inovatif davranışa etki eden faktörlere yönelik nicel ve nitel bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27 (2), 137-156.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’de uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki. 186-193.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kirby, G. R. (2002). *Thinking*. New Jersey: Prentice Hall.
- Korkmaz, S. (2000). Girişimcilik ve üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 163-169.



- Korkmaz, O. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 209 – 226.
- Könings, K. D., Gruwel, S. B. ve Merriënboer, J. J. G. (2006). Teachers' perspectives on innovations: Implications for educational design. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 985-997.
- Köybaşı, F. (2016). *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 23(2), 249-280.
- Kuratko, D. ve Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship* (Third Edition). New York: The Dryden Press.
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Lambooy, J. (2005). *Innovation and knowledge: Theory and regional policy European Planning Studies*, 13,1137-1152.
- Larson, A. L. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and Environment*, 9, 304-317.
- Lavaroni, C. (2004). The creative teacher and the intrapreneural process, <http://www.edentrepreneurs.org/paper.phtml>, 05.06.2018.
- Lumpkin, T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Maksüdünov, A. (2018). Girişimcilik motivasyonunu etkileyen faktörler: Kırgızistan ve Hindistan'da lisansüstü öğrenciler üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(41), 38-56.

- Marangoz, M. (2008). *Girişimcilik*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Martensen, A. ve Dahlgard, J. J. (1999). Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations. *Total Quality Management*, 10 (4-5), 627-635.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yoneticileri ve okul yoneticilerinin yetisttirilmesi sorunsali. *Milli Eğitim Dergisi*, 176.
- Moore, L. ve Craig, L. (2008). *Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited*, USA, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mueller, S. L. ve Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Muftuoğlu, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobiler*. Gazi Kitabevi, s.1-5-14.
- Murtezaoğlu, S. (2015). *Pozitif-negatif duyguların, otomatik duşuncelerin ve bazı kişisel değişkenlerin okul yoneticilerinin yenilik yoneticileri yeterlik inanç duzeyleri uzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yukssek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Narea, J. O. (2016). *Entrepreneurial traits and innovation, evidence from Chile, dissertation*, Maastricht University.
- OECD (2009). Measuring innovation in education and training. *OECD Discussion Paper*. Paris: OECD.
- Ođuztuirk, B. S. ve Tuirkuođlu, M. (2004). Yenilik ve yenilik modelleri. *Doğu Anadolu Bølge Araştırmaları*.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 2 (6), 564-587.

- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Olasode, S. A. (2015). Teachers' perception of entrepreneurial leadership practices of secondary school principals in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Research and Development (IJRD)*,2(1), 55-66.
- Osborne S. P. ve Brown K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Londra: Routledge Publishing.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve uygulanması için ilkeler* (3. Baskı). Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı. *Milli Eğitim Dergisi*. [http:// yayim. meb. gov.tr/dergiler/146/ ozdemir.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm) (Erişim Tarihi: 09.06.2017)
- 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 İ.İ.BF Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Ömür, Y. E. (2014). *Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ömürbek, N. ve Karataş, T. (2018). Girişimci ve yenilikçi üniversitelerin performanslarının çok kriterli karar verme teknikleri ile değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,10(24),176-198.
- Özcan, B., Çeltek, E. E., Sönmez, N. ve Kırım, B. (2018). Girişimci kişilik özelliklerinin ve girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimine etkisi – Kocaeli Üniversitesi Örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies UIİİD-IJEAS*, 18,37-54.

- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 146, 54-63.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özer, M. A. (2012). Rekabet ortamında girişimciler için varolabilme reçetesi: Risk yönetimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1).
- Özkan Ş., Gündoğdu, F., Emsen Ö. S., Aksu H. ve Başar S. (2003). KOBİ'lerde girişimcilik-yenilikçilik, Türkiye'de gelişmiş ve azgelişmiş bölge düzeyinde bir analiz, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:929, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları* No:106, Araştırma Serisi No:90, Erzurum.
- Özkul, G. ve Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya – Isparta illerinde bir inceleme. 6. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresinde "Girişimci Tipleri ile Bilgi, İnovasyon ve Ağbağlaşma Arasındaki İlişki" adlı bildiri.*
- Öztemel, E. (2017). Endüstri 4.0 ve sosyal etkileri. *International symposium on industry 4.0 and applications* (s. 12), Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Öztemel, E. (2018). Eğitimde yeni yönelimlerin değerlendirilmesi ve eğitim 4.0. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 25-30.
- Öztürk, A. O. (2012). Kamu örgütlerinde girişimcilik. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, s.155.
- Pashiardis, P. ve Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.

- Patterson, F., Kerrin, M. ve Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and behaviours of innovative people in organisations. *Literature Review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*. London: NESTA.
- Pattinson, S. ve Preece, D. (2014). Communities of practice, knowledge acquisition and innovation: A case study of science-based SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 107-120.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S. ve Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel algularının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*. 22, 1 – 19.
- Polat, M. ve Öner, M. A. (2000). Firmalarda yenilik yönetimi teknikleri. *Araştırma Notu*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pooworawan. Y. (2015). *Challenges of new frontier in learning: education 4.0*. Document by Innovative Learning Center, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Puncreobutr R. (2016) Education 4.0: New challenge of learning, *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2), 92.
- Raposo, M. ve Paco, A. (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, 23 (3), 453 – 457.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Richard, L. (2008). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* ( Çev. Turan Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2002). *Management*. (Seventh Edition). N.J: Prentice Hall.

- Robinson, P. B., Huefner, J. C. ve Hunt, H. K. (1991). Entrepreneurial research on student subjects does not generalize to real world entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 42-50.
- Rogers, E. ve Shoemaker, F. F. (1972). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. Glencoe, Illinois, The Free Press, Inc.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Rosík, M. (2017). *Education 4.0: Is there a synergy between Industry 4.0 and Education?* International Workshop on Knowledge Management, Slovakia.
- Ruskovaara, E., Hämäläinen, M. ve Pihkala, T. (2018). Principals promoting entrepreneurship education: The relationships between development activities and school practises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-19.
- Sabuncu, B. (2014). KOBİ'lerde yenilik ve engellerinin tespitine yönelik bir araştırma: Denizli örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 103-123.
- Saginova, O. ve Belyansky, V. (2008). Facilitating innovations in higher education in transition economies. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 341-351.
- Saraçoğlu, M. ve Duran C. (2009). Yaratıcı girişimcinin gelişiminde çevrenin rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 131 – 151.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in innovation management: A Meta-analytic review on the predictors of innovation performance*. Germany: Gabler Verlag.
- Silkman, R. H. (1980). *The diffusion of educational innovations*, Yale University.
- Sipahi, Ö. Ç. (2009). *551 sayılı kanun hükmünde kararname ile işçi buluşlarına ilişkin patent haklarının korunması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Smith, M., Busi, M., Ball, P. ve Meer, R. (2008). Factors influencing an organisations ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Stam, E. (2008). Entrepreneurship and innovation policy. *Jena Economic Research Papers* 2008-006, 1-43, [www.fep.up.pt/conferencias/...CD / Stam.pdf](http://www.fep.up.pt/conferencias/...CD / Stam.pdf).
- Suyitno, S., Ahmad, S. K. H., Imran, A. ve Nurul, U. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. *International Journal of Learning & Development*, 4(1), 44-64.
- Şahbaz, A. (2017). İnovasyon ve girişimcilik kavramlarının karşılıklı etkileşimi. *İnovasyon Girişimcilik ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 20-38.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği* (Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 21 (66), 97 – 117.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Stam, E. (2008). Entrepreneurship and innovation policy. *Jena Economic Research Papers*, 1-43. [www.fep.up.pt/conferencias/...CD / Stam.pdf](http://www.fep.up.pt/conferencias/...CD / Stam.pdf).
- Tanrıverdi, H. ve Alkan, M. (2018). Girişimcilerin, girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ve inovatif girişimcilik düzeylerinin incelenmesi. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8 (1), 1-26.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*(10. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tekcangil, R. (2009). Örgüt kültürü'nün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gazlı içecek sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tekin, M. (2009). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği* (8.baskı). Ankara: Güney Ofset.



- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve küçük işletmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd edition). England: John Wiley and Sons.
- Timuroğlu, K. M. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1): 41-68.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisi ve elektronik sanayisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Top, M. Z. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Top, S. (2012). *Girişimcilik (keşif süreci)*. İstanbul: Beta Basım.
- Top, S. (2012). Assessing the knowledge sharing in terms of risk level in-house service sector assisted with logistic regression model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 802-811.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development* (3rd Edition). London: Prentice Hall.
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.



- Turhan, A. (2009). *Kültürün tüketici yeniliği üzerindeki etkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜSİAD (2002). *Türkiye’de girişimcilik*, 12/340.
- TÜSİAD (2003). Ulusal inovasyon sistemi: Kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri, *TÜSİAD Yayınları*, 362.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü (1. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım.
- Ünver, İ. (2009). İşletmelerde yenilik ve yönetimi. *Çerçeve Dergisi*. 52, 178-182.
- Varış, F. (1982). Eğitimde yenileşme kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 56-60.
- Varol, A. ve Güler, M. E. (2005). *Girişimcilik*. İstanbul: YA-PA Yayın.
- Varol, E. S. (2001). Örgütlerin gelişimi: Standart üretimden, yenilik buluş dönemine. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 99-112.
- Wallner, T. ve Wagner, G. (2016). *Academic education 4.0*, international conference on education and new developments, Slovenia, 155-159.
- Watt, D. (2002). How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research project. <http://www.bishops.k12.nf.ca/poster2004/fourpillars.pdf> .
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 657–670.
- Yavuz, Ç. (2006). *Rehberlik ve psikoloji danışmanlık öğrencilerinde öznel iyi olma hali, psikiyatrik belirtiler ve bazı kişilik özellikleri: karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yazıcı, O. (2014). *Ortaokul yöneticilerinin girişimcilik yeterlilik düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 133-152.
- Yılmaz, Y., Seydinbekuli, A. D. ve Abishov, N. (2014). Üniversite son sınıf öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinde ailesel özelliklerin etkisi: Ahmet Yesevi uluslararası Türk-Kazak üniversitesinde bir alan araştırması. *The Journal of Marmara Social Research*, 5, 11-24.
- Yıldırım, H. (2008). *Girişimcilik ateşi ve iş melekleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Yıldırım, Y. T. (2013). *Girişimcilik*. N, Yelkikalan (Ed.), *Girişim, girişimci, girişimcilik ve risk yönetimi kavramları*. İstanbul: Beta.
- Zerenler M., Necdet T. ve Esen Ş. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.

## Ekler

### Ek-A: Ölçek Kullanımı İçin İzin

**Kudret Şahin** <kudretshahin17@gmail.com> 18:39 (0 dakika önce) ☆ ↶ ↷  
Alıcı: bana ↵

----- Forwarded message -----  
From: **Kudret Şahin** <kudretshahin17@gmail.com>  
Date: 8 Şub 2017 Çar 23:45  
Subject: Girişimcilik Ölçeği  
To: <wizard\_teacher@hotmail.com>

Merhaba Sayın Muhammed ÇELİK Hocam,

Ben Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Çanakkale İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.  
Yüksek Lisans tez konum "Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Yöneticilerinin girişimcilik becerileri".  
Sayın Hocam, Haziran 2013 de hazırladığınız tezini okudum. AĞCA'nın 2004 yılında geliştirdiği "Girişimcilik ölçeği"nin okul yöneticilerine uyarlamasını yaptıktan sonra tez için kullanmışsınız. Eğer izin vererseniz uyarlamasını yaptığınız bu anketi ben de araştırmamda kullanmak istiyorum. İzin verir ve anketi mail adresime yollarsanız çok mutlu olurum.  
Selamlar ve Saygılarımla...

Kudret ŞAHİN

**Kudret Şahin** <kudretshahin17@gmail.com> 18:40 (0 dakika önce) ☆ ↶ ↷  
Alıcı: bana ↵

----- Forwarded message -----  
From: **Muhammed Çelik** <wizard\_teacher@hotmail.com>  
Date: 9 Şub 2017 Per 23:45  
Subject: Re: Girişimcilik Ölçeği  
To: Kudret Şahin <kudretshahin17@gmail.com>

Merhabalar Sayın Hocam,

Tabiki kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Muhammed ÇELİK

---

From: Kudret Şahin <kudretshahin17@gmail.com>  
Sent: Thursday, February 9, 2017 12:45 AM  
To: wizard\_teacher@hotmail.com  
Subject: Girişimcilik Ölçeği

.....



Fwd: Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği

Gelen Kutusu x



**Kudret Şahin** <kudretsahin17@gmail.com>  
Alıcı: bana

18:42 (0 dakika önce)



----- Forwarded message -----

From: **Kudret Şahin** <kudretsahin17@gmail.com>  
Date: 22 Oca 2017 Paz 17:00  
Subject: Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği  
To: <tuncerbulbul08@gmail.com>, <tuncerbulbul@trakya.edu.tr>

Merhaba Sayın Tuncer BÜLBÜL Hocam,

Ben Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Çanakkale İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Yüksek Lisans tez konum "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerileri Öğretmen Görüşleri". Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adil ÇORUK Hocam siz değerli meslektaşına selamlarını gönderiyor.

Sayın Hocam, eğer izin verirseniz sizin geliştirdiğiniz "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Öğretmen Formunu araştırmamda kullanmak istiyorum. İzin verir ve anketi mail adresime yollarsanız çok mutlu olurum.

Selamlar ve Saygılarımla...

Kudret ŞAHİN



Yanıtlamak veya Yönlendirmek için burayı tıklayın

Fwd: Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği

Gelen Kutusu x

**Kudret Şahin**  
----- Forwarded message -----

18:42 (0 d

From: Kudret Şahin &lt;kudretsahin17@gmail.com&gt;

**Kudret Şahin** <kudretsahin17@gmail.com>  
Alıcı: bana

18:42 (0 dakika önce)

----- Forwarded message -----

From: **tuncer bulbul** <tuncerbulbul08@gmail.com>  
Date: 23 Oca 2017 Pzt 13:47  
Subject: Re: Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği  
To: Kudret Şahin <kudretsahin17@gmail.com>

Merhaba Kudret, ölçeği ekte gönderiyorum. Çalışmalarında başarılar dilerim. Danışman hocana da selamlar.

22 Ocak 2017 17:00 tarihinde Kudret Şahin &lt;kudretsahin17@gmail.com&gt; yazdı:

\*\*\*\*

**Ek-B: Okullarda Anket Çalışması Yapma İzni**

T.C.  
ÇANAKKALE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

101. yıl  
ÇANAKKALE

Sayı : 60305806-44-E.3175567  
Konu: Anket Çalışması

09.03.2017

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ÇANAKKALE

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 03/03/2017 tarihli ve 28277 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Kudret ŞAHİN tarafından "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında, 13/03/2017 - 13/04/2017 tarihleri arasında ekli listede belirtilen okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapılma isteği ilgi yazısıyla teklif edilmekte olup, Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

Erdal DOĞANCI  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
09.03.2017

Zülfük MEMİŞ  
Millî Eğitim Müdürü

Ek :  
1-Komisyon Raporu (1sayfa)  
2-Okul Listesi ( 1 sayfa)

Mehmet ATES  
V.H.K.I.  
Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.  
.....f20.....

Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası 3. Kat  
Elektronik Ağ: stratejigelistirme17@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Özgür AYDIN  
Tel: 0286 217 11 35-117


FORM: 2

T.C.  
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI

## ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Kudret ŞAHİN
Kurumu / Üniversitesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Araştırma yapılacak iller/ilçeler	Çanakkale Merkez
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Lise
Araştırmanın konusu	"Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlikleri İle Girişimcilik Yeterlikleri Arasındaki İlişki"
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Tez Çalışması
Veri Toplama Araçları	Anket Formu
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenler
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı:	

## KOMİSYON

08/03/2017  
  
Komisyon Başkanı  
Erdal DOĞANCI  
Üye  
Seçil YÜKSEL  
Üye  
Berrak AYTAÇLI



T.C.  
 ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
 ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI

Sayı : 93130991-044-E.34648

16.03.2017

Konu : Anket Çalışması

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) 01.03.2017 tarih ve 33813216-044-E.26081 sayılı yazınız.  
 b) 01.03.2017 tarih ve 33813216-044-E.26086 sayılı yazınız.  
 c) 01.03.2017 tarih ve 33813216-044-E.26094 sayılı yazınız.

Enstitünüz öğrencileri Ayfer İŞSEVEN, Kudret ŞAHİN ve İsmail ÇETİNER ile ilgili Çanakkale Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 13.03.2017 tarih ve 60305806-44-E.3327996 sayılı yazısı ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinize arz ederim.

 e-İmzalıdır

Sami YILMAZ  
 Genel Sekreter

Ek : 15 sayfa

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Terzioğlu Yerleşkesi Rektörlük Binası B Blok Zemin Kat  
 2862180018

Bilgi için:Hülya ULAŞ  
 Bilgisayar İşletmeni  
 Telefon No:(286) 218 00 18-1073

**" ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ  
YETERLİKLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK YETERLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ "**  
KONULU TEZ İÇİN 13.03.2017 - 13.04.2017 TARİHLERİ ARASINDA ARAŞTIRMA  
YAPILMASI PLANLANAN OKUL/KURUM LİSTESİ

SIRA NO	İLÇESİ	OKUL İSMİ
1	MERKEZ	ÇANAKKALE KEPEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
2	MERKEZ	AVUKAT İBRAHİM MUTLU ANADOLU LİSESİ
3	MERKEZ	ÇANAKKALE İBN - İ SİNA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
4	MERKEZ	ÇANAKKALE FEN LİSESİ
5	MERKEZ	ÇANAKKALE İMKB MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
6	MERKEZ	HASAN ALİ YÜCEL ANADOLU LİSESİ
7	MERKEZ	ÇANAKKALE HÜSEYİN AKİF TERZİOĞLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ
8	MERKEZ	ÇANAKKALE ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
9	MERKEZ	MERKEZ MEHMET AKİF ERSOY MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
10	MERKEZ	NEDİME HANIM KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
11	MERKEZ	TOKİ ANADOLU LİSESİ
12	MERKEZ	ÇANAKKALE MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
13	MERKEZ	VAHİT TUNA ANADOLU LİSESİ
14	MERKEZ	ALİ HAYDAR ÖNDER ANADOLU LİSESİ
15	MERKEZ	ÇANAKKALE İBRAHİM BODUR ANADOLU LİSESİ
16	MERKEZ	ÇANAKKALE ANADOLU LİSESİ
17	MERKEZ	ÇANAKKALE SOSYAL BİLİMLER LİSESİ
18	MERKEZ	ŞEHİT CEMAL DEMİR ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ



## Ek C: Girişimcilik Ölçeği ve Yenilik Yönetimi Ölçeği

### YENİLİK YÖNETİMİ VE GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ (ÖĞRETMEN FORMU)

#### Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmada “Ortaöğretim yöneticilerinin yenilik yönetimi ve girişimcilik yeterlilik düzeyleri” incelenmektedir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz. Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçekte yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katkılarınızı bekliyorum, teşekkür ediyorum.

Kudret ŞAHİN

#### BÖLÜM I

<b>1-Çalıştığınız kurum türü:</b>	Genel ortaöğretim ( )	Mesleki ve Teknik Lisesi ( )	Fen lisesi ( )	Güzel Sanatlar lisesi ( )	Sosyal bilimler lisesi ( )	İmam Hatip Lisesi ( )
<b>2-Branşınız:</b>						
<b>3- Kıdem Yılı:</b>	0-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 ( )	21+ ( )	
<b>4- Eğitim Durumu:</b>	Lis. Tamamlama ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )		
<b>5- Yaşınız:</b>	25-35 ( )	36-45 ( )	46-55 ( )	56-65 ( )		
<b>6.Cinsiyetiniz:</b>	Kadın ( )	Erkek ( )				
<b>7-Medeni Haliniz:</b>	Evli ( )	Bekar ( )				

#### BÖLÜM II

	Ortaöğretim Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterlilikleri Anketi Aşağıdaki ifadelerden uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz	Hiçbir zaman	Çok nadir	Çoğu zaman	Her zaman
1	Okul yöneticimizi zorluklar daha sıkı çalışmaya itmektedir.				
2	Okul yöneticimiz için okul güvenliği çok önemlidir.				
3	Okul yöneticimiz, kendi başına yaptığı işlerde, bir başkasının idaresi altında yaptığı işlere göre daha başarılıdır.				
4	Okul yöneticimiz işlerin yapıış biçimine yönelik değişimden genellikle kaçınır.				

5	Okul yöneticimiz yüksek riskler alır.				
6	Okul yöneticimize göre iyi bir iş, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı belli olan iştir.				
7	Okul yöneticimiz bir işte başarılı olmada yeteneklerine güvenir.				
8	Okul yöneticimiz başkalarının göremediği fırsatları görür.				
9	Okul yöneticimiz kazanma olasılığı olduğu sürece belirsizliğin olduğu işlerde çalışır.				
10	Okul yöneticimiz planlanmamış ya da yapılandırılmamış koşullarda çalışmayı sevmez.				
11	Okul yöneticimizin çözülmesi (giderilmesi) çok zor zayıf yönleri ve korkuları var.				
12	Okul yöneticimiz yaratıcılığı ve birikimi sayesinde zorlukların üstesinden gelebilir.				
13	Okul yöneticimiz kararlarının ve eylemlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına her zaman katlanır.				
14	Okul yöneticimiz rutin, sıkıcı ve ilginç olmayan işler yapar.				
15	Okul yöneticimiz yapacağı işleri önce programlar sonra bu programa göre uygular.				
16	Okul yöneticimiz yeni durumlarla baş etmede yeteneklerine tam güven duymaz.				
17	Okul yöneticimiz işleri yapmada her zaman yeni ve daha iyi yolların olduğuna inanır.				
18	Okul yöneticimiz yaşamındaki olayların ve faaliyetlerin sonuçlarını kaderin ya da şansın değil kendisinin belirlediğine inanır.				
19	Okul yöneticimiz bir şey yaparken onu sadece yapmış olmak için değil mükemmel bir şekilde yapmak için çalışır.				
20	Okul yöneticimiz başarı olasılığı %60 ve daha yüksek olan durumlarda risk alır.				
21	Okul yöneticimiz çoğunluğun görüşüne karşı olan konularda genellikle kendini ifade etmede zorlanır.				
22	Okul yöneticimiz için bir konuda yeni, yabancı ya da çılgın fikirler ileri sürmek çok zor bir durumdur.				
23	Okul yöneticimiz olayların olmasını bekleme ve seyretme yerine onların oluşmasına etki etmeyi tercih eder.				
24	Okul yöneticimiz insanların, arkadaşlık ve diğer ilişkiler temelinde değil de yetenek ve bilgi temelinde işe alınmaları taraftarıdır.				
25	Okul yöneticimiz hakkında hiçbir şey bilmediği bir konuda yeni bir girişime kalkışmaz.				
26	Okul yöneticimiz net olmayan (karışık) durumlarda kararlar almada ve öncülük etmede hoşlanır.				
27	Okul yöneticimiz başarının kişisel çabalardan ziyade şans-kadere bağlı olduğuna inanır.				

Lütfen arka sayfaya geçiniz

## BÖLÜM III

	Ortaöğretim Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
	Aşağıdaki ifadelerden uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz					
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.					
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.					
5	Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.					
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.					
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.					
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.					
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.					
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.					
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.					
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.					
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.					
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.					
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.					

16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.					
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.					
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.					
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.					
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.					
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.					
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.					
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.					
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.					
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.					
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.					
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.					
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.					
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.					
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.					
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.					
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.					

**Ölçek formundaki sorular sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.**