

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**YENİLİKÇİ BİR OKUL ÖNCESİ YAKLAŞIMI OLARAK
“AKILLI BEBEKLER AKADEMİSİ(ABA)” : BİR ÖRNEK
OLAY İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANAN KİŞİAL

GAZİANTEP
TEMMUZ 2015

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**YENİLİKÇİ BİR OKUL ÖNCESİ YAKLAŞIMI OLARAK
“AKILLI BEBEKLER AKADEMİSİ(ABA)”: BİR ÖRNEK
OLAY İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANAN KİŞİAL

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK


GAZİANTEP
TEMMUZ 2015

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

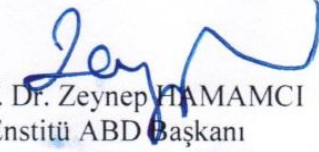
**Yenilikçi Bir Okul Öncesi Yaklaşımı Olarak “Akıllı Bebekler Akademisi
(ABA)” : Bir Örnek Olay İncelemesi**
CANAN KIŞIAL

Tez Savunma Tarihi: 23.07.2015

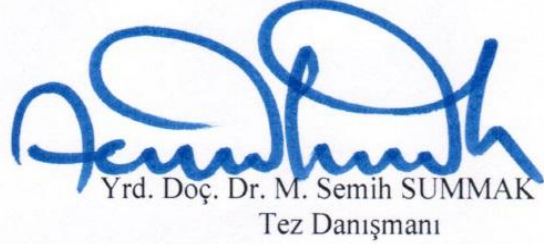
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Mehmet Fatih OZMANTAR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.


Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK
Tez Danışmanı

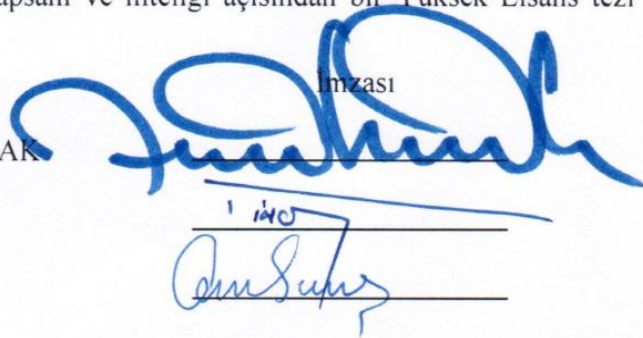
Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK

Doç. Dr. Mehmet SİNCAR

Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ


İmzası
140

ÖZET

YENİLİKÇİ BİR OKUL ÖNCESİ YAKLAŞIMI OLARAK “AKILLI BEBEKLER AKADEMİSİ (ABA)”: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

KİŞİAL, Canan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK

Temmuz, 2015, 104 sayfa

Bu çalışmanın amacı bir sanat ve bilim akademisi olan ABA okul öncesi kurumu okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel süreçlerde uygulanan yenilikçi yaklaşımlarla ilgili deneyimlerini nasıl tanımladıklarını ortaya koymaktır. Çalışmanın metodolojisi olarak nitel yaklaşımlardan örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler temel olarak yerinde yapılan gözlemler ve 10 katılımcıyla yapılan görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Ham veriler içerik analize ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonuçları ele alındığında, öğretmenlerin işe alımı ve profesyonel gelişim süreçleri için kullanılan prosedürlerin, “tasarla-yap-işlet ve devam ettir” adı verilen yönetim modelinin, High Scope değerlendirme ve raporlama sisteminin kullanılması, doğal beslenme, geleneksel yemek menüleri ve ekolojik hijyen (toksiksiz temizlik) en önemli yenilikçi uygulamalar olarak bulunmuştur. Bu durumda gözlemlenen yönetsel model ve yenilikçi süreçler benzer ortamlarda ve durumlarda uygulanabilir.

Anahtar Kelimeler: Okul Öncesi, Yenilikçi, Okul Yönetimi

ABSTRACT**A CASE STUDY OF AN INNOVATIVE PRESCHOOL MODEL: ABA-PRESCHOOL ACADEMY OF ARTS AND SCIENCES**

KİŞİAL, Canan

M. A. Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Asst. Prof. Dr. M. Semih SUMMAK

July, 2015,104 pages

The aim of this study is to examine how the school staff at ABA, Preschool Academy of Arts and Sciences, describe their experiences of the innovative approaches put in effect in terms of managerial and organizational processes. Qualitative (a case) approach was the methodology. Data were gathered primarily through on-site observations and interviews with 10 participants and the raw data were content analyzed and descriptive analyzed. Findings of the study suggest that procedures for the recruitment and professional development of teachers, the so called “design-build-operate and maintain” management model, use of ‘High Scope Assessment and Record Keeping’ system, natural foods and traditional-slow food- meals and ecological hygiene (non-toxic cleaning) were found to be primal innovative applications. The managerial model and the innovative procedures observed in this particular case can be extended to similar contexts.

Key words: Pre-school, Innovation, School Management

ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesine birçok kişinin katkısı ve desteği olmuştur. Araştırma sürecinde görüş ve önerileriyle tez konusunun belirlenmesinden sürecin tamamlanmasına kadar her aşamada bana yol gösteren, akademik anlamda desteğini ve en önemlisi pozitif enerjisini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma için savunma jürisinde yer alan; büyük bir özen ve titizlikle gerçekleştirilen çalışmaları takip ederek görüş ve önerileriyle araştırmanın biçimlenmesi ve zenginleşmesi konusunda katkı sağlayan hocalarım Sayın Doç. Dr. Mehmet SİNCAR ve Sayın Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ'a çok teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında bıkmadan, yorulmadan çalışmama destek verip hep yanımda olan değerli arkadaşım Arş. Gör. İsmail ÇİMEN'e çok teşekkür ederim. Araştırmaya katılmayı kabul ederek bir yıl boyunca okullarında beni konuk eden Akıllı Bebekler Akademisi çalışanlarına, özellikle araştırma sürecinde elinden gelen yardımı esirgemeyen eğitim koordinatörü Çiğdem KARADUMAN-KOYUNCU'ya ve ABA'nın değerli velilerine çok teşekkür ederim.

Uzun araştırma sürecinde pozitif bakış açısı ve duyarlılığı ile yanımda olan değerli arkadaşlarım Fulya ABACI, Şeyma ÇETİNKAYA, Soner ALDEMİR, Miray TERAN, Gül ALDEMİR ve Zeynep GÜNEY'e çok teşekkür ederim. Araştırma sürecinde manevi desteğini hiç eksik etmeyen değerli aileme, özellikle kardeşim Ceylan KİŞİAL'a sonsuz teşekkürler.

Temmuz,2015
Canan KİŞİAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM DURUMU.....	1
1.2.ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	4
1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.5.SINIRLILIKLAR.....	6
1.6. SAYILTILAR.....	7
1.7. TANIMLAR.....	7
KAYNAK ÖZETLERİ.....	9
2.1. İNOVASYON (YENİLİK) TANIMI.....	9
2.2. İNOVASYON TÜRLERİ.....	11
2.2.1.Ürün İnovasyonu.....	11
2.2.2.Hizmet İnovasyonu.....	12
2.2.3.Pazarlama İnovasyonu.....	12
2.2.4.Organizasyonel İnovasyon.....	13
2.2.5.Süreç İnovasyonu.....	13
2.2.6.İş Modeli İnovasyonu.....	14
2.2.7.Deneyim İnovasyonu.....	14
2.2.8.Düzen Bozucu (Stratejik) İnovasyon.....	14
2.2.9.Radikal İnovasyon.....	15
2.3.İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ.....	15

2.4.İNOVASYON KAYNAKLARI	16
2.5.ÖRGÜTSEL İNOVASYON	19
2.5.1.Örgütsel Yapı ve İnovasyon.....	20
2.5.2.Örgütsel Biliş, Öğrenme ve İnovasyon	21
2.5.3.Örgütsel Değişim ve İnovasyon	22
2.6.EĞİTİMDE İNOVASYON.....	22
2.7.BAZI ÜLKELERDE EĞİTİMDE İNOVASYON (YENİLİK) UYGULAMALARI	26
2.7.1.Amerika Birleşik Devletleri	26
2.7.2.Güney Kore	27
2.7.3. Avustralya	29
2.7.4.Türkiye’ de Eğitimde İnovasyon Uygulamaları.....	31
2.8.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	32
2.8.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	32
2.8.2.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	34
MATERYAL ve YÖNTEM.....	39
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	39
3.2.ÇALIŞMA GRUBU	39
3.3.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	40
3.4.VERİLERİN TOPLANMASI.....	40
3.5.GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI.....	41
3.6.VERİLERİN ANALİZİ	42
BULGULAR ve TARTIŞMA.....	44
4.1.BULGULAR	44
4.1.1.Gözlemler.....	44
4.1.2.Akıllı Bebekler Akademisi’nin Felsefesi	49
4.1.3.Akıllı Bebekler Akademisi’nde Fark Yaratan ve Yenilikçilik Olarak Görülen Uygulamalar.....	51
4.1.4.Velilerin Akıllı Bebekler Akademisi’ni Tercih Etme Sebepleri	56
4.1.5.Akıllı Bebekler Akademisinde Eğitim-Öğretim Ve Öğrenci Değerlendirmeleri	57
4.1.6.Akıllı Bebekler Akademisi’ne Özgü Kullanılan Yöntem ve Materyaller. 58	
4.1.7.ABA Yönteminin Transfer Edilebilirliği	60
4.1.8.Akıllı Bebekler Akademisi İle İlgili Öneriler	61
4.1.9.Akıllı Bebekler Akademisi’nde Karşılaşılan Sorunları Çözmek İçin İzlenen Yöntemler.....	63
4.1.10.Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki Alışkanlıkların/Rutinlerin Değişimi . 64	
4.1.11.Akıllı Bebekler Akademisi’nde Yapılan Uygulamalara Yönelik	

Tepkiler/Geri bildirimler	65
4.1.12.Öğrenci ve Veli Özellikleri	67
4.1.13.Akıllı Bebekler Akademisi Öğretmen Özellikleri ve Seçimi.....	68
4.1.14.Akıllı Bebekler Akademisi'nde Çalışmaya Yönelten Sebepler	70
4.1.15.Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki Fikir ve Uygulama Önderlikleri.....	71
4.1.16.Akıllı Bebekler Akademisi'nin Aldığı Riskler	73
4.2.TARTIŞMA	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
5.1.SONUÇLAR	84
5.2.ÖNERİLER.....	86
KAYNAKLAR	88
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ/ VITAE	100

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No:</u>
Tablo 2.1. Bazı İnovasyon Tanımları	10
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	39
Tablo 3.2. Akıllı Bebekler Akademisi Gözlem Zamanları	40
Tablo 4.1. Katılımcıların Kurumun Felsefesi İle İlgili Görüşleri.....	50
Tablo 4.2. Katılımcıların ABA’da Fark Yaratan ve Yenilikçilik Olarak Gördüğü Uygulamalara İlişkin Görüşleri.....	52
Tablo 4.3. Velilerin çocuklarını ABA’ya Gönderme Sebepleri	56
Tablo 4.4. Katılımcılar Eğitim-Öğretim ve Öğrenci Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri.....	57
Tablo 4.5. Katılımcıların Eğitim-Öğretim Yaparken ABA’ya Özgü Kullanılan Yöntem ve Materyallere İlişkin Görüşleri.....	59
Tablo 4.6. Katılımcıların Karşılaştıkları Sorunları Çözmek İçin İzlenilen Yöntemlere İlişkin Görüşleri.....	63
Tablo 4.7. Paydaşların Gerçekleştirilen Uygulamaları Nasıl Karşıladıkları İle İlgili Görüşleri.....	66
Tablo 4.8. Katılımcıların Kurumun Öğrenci ve Veli Özelliklerine İlişkin Görüşleri	67
Tablo 4.9. Katılımcıların Çalışan Öğretmenlerin Seçimine ve Kuruma Alınmalarına İlişkin Görüşleri.....	69
Tablo 4.10. Katılımcıların Kurumda Çalışmaya Yönelten Şeylerle İlgili Görüşleri.....	70
Tablo 4.11. Katılımcıların ABA’nın Fikir ve Uygulama Önderliği Yaptığı Şeylerle İlgili Görüşleri.....	72
Tablo 4.12. Katılımcıların Risk Alınan Durumlara İlişkin Görüşleri.....	74

KISALTMALAR

- ABA:** Akıllı Bebekler Akademisi
Vb.: Ve benzeri
Vd.: Ve diğerleri
Akt.: Aktaran
OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PISA: Programme for International Student Assessment (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı)
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
EUROSTAT: Avrupa İstatistik Ofisi
AR-GE: Araştırma ve Geliştirme
AB: Avrupa Birliği
YY: Yüzyıl
NCREL: North Central Regional Educational Laboratory (North Central Bölgesel Eğitim Laboratuvarı)
ESEA: Elementary and Secondary Education Act (İlköğretim ve Ortaöğretim Kanunu)
ARRA: American Recovery and Reinvestment Act (Amerikan Kurtarma Ve Yeniden Yatırım Yasası)
PCER: Presidential Commission on Educational Reform (Cumhurbaşkanlığı Eğitim Reformu Komisyonu)
ERP: Educational Reform Proposal (Eğitim Reformu Önerileri)
CSAT: Collage Scholastic Ability Test (Üniversite Eğitimi Yetenek Sınavı)
AQF: Australian Qualifications Framework (Avusturya Nitelikler Çerçevesi)
MCEECDYA: Melbourne Declaration on Educational Goals for Young Australians (Avusturya'nın Eğitim Hedefleri İçin Melbourne Deklarasyonu)
ACARA: Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority (Avustralya Müfredat Değerlendirme Ve Raporlama Kurumu)
NAPLAN: National Assessment Program-Literacy and Numeracy (Ulusal Değerlendirme Programı-Okuma Yazma)
FATİH: Fırsatları Arttırma Ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
ICT: Information and Communications Technology (Bilgi Ve İletişim Teknolojisi)
IPC: International English-medium Preschool (Uluslararası İngilizce Anaokulu)

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yenilikçi bir okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi'nin incelendiği bu araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın amacı, ana ve alt problemleri ve araştırmanın önemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Bilgi çağı olarak nitelendirilebileceğimiz içinde bulunduğumuz çağın en çok öne çıkan özellikleri geniş bir yelpazeye dağılsa da bu özelliklerin başlıcalarını bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilginin gelişimi ve artışı, globalleşme, inovasyon ve inovasyonun beraberinde getirdiği değişim ve gelişim olarak sıralamak mümkündür. İnovasyon (yenilikçilik), ekonomik büyümenin, çoğalan iş gücü ihtiyacının ve hayat standartlarının yükselmesinin önemli bir kaynağıdır (Çalıpınar ve Baç, 2007). İnovasyon, yeni bir fikri uygulamaya geçirmek demektir ve bu bağlamda kavram olarak icattan ayrılır. Çünkü "İcat, yeni bir ürün veya süreç için ortaya atılmış olan bir fikrin ilk kez uygulanmasıdır; ancak inovasyon mevcut bir fikrin katma değer yaratacak veya kâr getirecek şekilde farklı bir bağlam içinde pratiğe aktarılması adıdır (Fagerberg, Mowery ve Nelson, 2005, s. 4). Örneğin, yolculuklarda kullanılan tekerlekli valizler tam anlamıyla yenilikçi bir üründür. Tekerlek ve valiz katma değer/kolaylık veya yolcuya taşıma konforu sağlayacak şekilde bir araya getirilmişlerdir. Aslında ne tekerlek, ne de valiz yeni bir şeydir. Eğer hizmet alanından bir örnek verecek olursak, yenilik (inovasyon) bilinen herhangi bir yöntemin, fikrin katma değer veya kârlılık yaratacak şekilde farklı bir kültürde, ortamda veya amaca yönelik olarak kullanılmasıdır. ABD'deki "charter" veya kupon okullarının ülkemizde uygulanması bizim eğitim sistemimiz adına bir yenilik olabilir.

İnovasyon, sözlük anlamından farklı olarak günümüzde bir rekabette öncelik sağlama görevini üzerine almış ve bu görevi sayesinde işletmeler için büyük bir önem

taşımaktadır. Gelişen teknoloji ile benzer ürün/ hizmetler üretilebildiği gibi artık büyüyen dünyada pazarlama ve dağıtım şekilleri de benzer özellikler taşımaya başlamıştır. Müşteri kazanma ve müşteri devamlılığının sağlanmasının önemi noktasında da artık birçok örgüt inovasyon yapılması görüşünü savunmaktadır (Ünver, 2009). İşletmelerin, kurumların ve sosyal yapılanmaların günümüzdeki rekabet ortamında, tek başına üreterek ya da var olanı sürdürerek devam etmeleri yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin rekabet konusunda avantaj sağlayabilmeleri ve daha güçlü olabilmeleri için bilgiyi daha aktif kullanabilmeleri bilgiyi yönetmek ve inovasyon arasında ilişki kurabilmeleri inovasyonu oluşturabilmeleri ve yönetilebilir hale getirmeleri gerekli görülmektedir. Bu sebeple de organizasyonları meydana getiren kişilerin de yaratıcılıklarını daha üst seviyeye getirerek çalışma şartlarında ve yeni metodlar da özgün fikirler ortaya çıkarabilmeleri önemli hale gelmiştir (Kabakçı, 2008).

Inovasyon, iş dünyasında farklılaşarak rekabette öne çıkma ve bu yolla kârlılığını, piyasa derinliğini arttırmada işletmeler için önemli bir kaldıraç işlevi görebilmektedir. İşletmelerin, kurumların ve sosyal yapılanmaların günümüzdeki rekabet ortamında, tek başına üreterek ya da var olanı sürdürerek devam etmeleri stratejik olarak mümkün görünmemektedir. Çünkü bu şekilde sıradanlaşma anlamına gelen “emtialaşma” süreci yaşayan işletmeler bir süre sonra kendi sektöründe geriye düşmekte ve yenilikçi rakiplerinin hamleleri ile kulvar dışında kalabilmektedirler. Bu süreçte birde yenilikçi kültürü kabul eden yenilikçi yapıyı oluşturmayı başaran örgütler yaşadıkları çevreye ve meydana gelen gelişmelere adaptasyon konusunda oldukça önemli kazanımlar edinmektedirler. Bu anlamıyla inovasyon örgütlerin başarılı olabilmesi ve sürekliliği için hayati bir öneme sahiptir (Bülbül, 2012). Örgütler için bu kadar önemli olan inovasyon bir anda var olmayıp büyük ve düzenli bir çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgütler inovasyona kolay bir şekilde sahip olamamaktadırlar. Bu sebepten dolayı inovasyon örgütün iç dinamikleri ile ortaya çıkarılmalı ve devam ettirilmelidir (Dobni, 2006). Örgütte inovasyonun ortaya çıkarılabilmesi için güçlü bir bakış açısı büyük bir çaba ve inanç gerekmektedir. Ayrıca inovasyon da başarıyı sağlayabilmek için uygun ortam, örgüt kültürü, doğru çalışma yöntemleri oluşturmalı ve inovasyon örgütün tüm bileşenlerini kapsamalıdır. Bunlardan da önemli olarak örgüt inovasyonu için gereken yeteneklere, bakış açısına ve davranışlara sahip insanların olduğu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Watt, 2002: Akt. Bülbül, 2012).

İnovasyon bilincinin oluşmasını sağlayan ilk kurumsal yapılar da eğitim örgütlerinden oluşmaktadır. Öyleyse inovasyonun temelinde “eğitim” yatmaktadır (Taş, 2007). Bu gelişmelerin ve değişmelerin devamı eğitim kurumlarını ve eğitim sistemini de faydalı bir gelişim için zorlamaktadır (Bayrakçı ve Eraslan, 2014). Bir ülkenin sosyo- kültürel yapısını bozmadan devam ettirebilmesi ve var olan yapıyı üst bir aşamaya yükseltebilmesi sadece eğitim ile sağlanabileceğinden, bir ülkede uygulanan eğitimin kalitesi hayati bir önem taşımaktadır (Kabakçı, 2008: 1-2). Çünkü eğitim kurumları buldukları çevreyi etkiledikleri gibi içinde buldukları çevreden etkilenmekte hem de değişimi gerçekleştirip bu süreci uygulayacak kişileri topluma kazandırma görevini üstlenmektedirler. Bu yönden eğitim sistemleri ve okullar asırlardır toplumların odak noktasında olmuş ve olmaya da devam etmektedirler. Ulusal ve uluslararası alanda ortaya çıkan değişim, toplumsal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini farklı biçimlerde göstermekte, süreç içinde ve dışındaki kişileri direk olarak ya da çeşitli yollarla etkilemektedir (Argon ve Özçelik, 2007).

Günümüzde eğitim kurumları, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişim süreci eğitim kurumlarının bilgiye ve inovasyon yapma zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir eğitim kurumunun uzun süre rağbet gören, tercih edilen bir okul olarak var olabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Eğitim kurumu sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır (Aslaner, 2010).

İnovasyon sürecinde, okul sisteminin öz yapısını ve bu yapıdaki öğelerini, değer yargılarını, çalışma koşullarını ve hedeflerini değiştirmek amacıyla, örgütteki tüm bileşenlerin ve insan unsurlarının görüşlerinin farklılaşması ele alınmaktadır. İnovasyon tek bir fikir ya da kavram değil, aynı zamanda verimliliği yükseltmek için bunun uygulanmasıdır. Okulların bundan böyle salt eğitim yönüyle değil bundan farklı olarak topluma ve öğrencinin duygusal yönüne de hitap eden, toplumsal farklılıkları benimseyen, teknolojik gelişmelere karşı duyarlı, toplum önündeki manevi yönünü geliştirerek sürdüren, işgöreniyle işbirliği yapan, demokrasiyi öğreten bunu yaparken kendisi de demokratik davranan global dünyanın rekabetçi şartlarına uyum sağlayan, hayatın gerçekçi tarafından uzaklaşmadan dış çevrenin olumsuz etkilerine karşı

koyabilen ve bütün bunları yaparken kendi yapısını da sorgulayan değişim ve gelişime açık örgüt yönüyle de faal hale gelmesi gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2009).Eğitimde inovasyonu gerçekleştirebilmek için, okul öncesi eğitimden yükseköğretime, iş görenlerin hizmet içi eğitiminden, toplumun her kesimini ilgilendiren yaşam boyu eğitime kadar yeniden yapılandırılma çalışmaları yapılmalıdır. Bu yapılandırmada, eğitimin felsefi, ekonomik ve toplumsal temelleri üzerinde önemle durulmalıdır. Ayrıca öğrencilerde girişimcilik, problem çözme, takım çalışması, rakamları yorumlama, gelişmeleri takip etme, yeni teknik ve bilgilere erişim yöntemlerini kullanma becerilerini geliştirecek, hem teknik hem de yönetsel konularda en iyi uygulama örneklerini özümseyecek eğitim ortamları oluşturacak inovasyonlar sağlanmalıdır (Taş, 2007). Eğitim örgütlerinin ilk basamağında ise okul öncesi eğitimi veren kurumlar gelmektedir. Bireyin gelişimi ve öğrenmesi açısından en önemli yıllar olarak kabul edilen okul öncesi döneme ilgi giderek artmaktadır. Bu araştırmada da akademik danışmanlar tarafından geliştirilen insan merkezli, beyin odaklı, “üstün yetenek ve karakter geliştirme” programına sahip aynı zamanda yenilikçi (inovatif) bir eğitim yönetimi ve okul işletmeciliği modeli olan “tasarla-yap-işlet-hizmet et” yaklaşımının uygulayıcısı ve bir okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi’nde görev yapan okul çalışanlarının ve velilerin okullarını iş modeli ve örgütlenme süreci bağlamında nasıl değerlendirdikleri incelenecektir.

Türkiye’deki eğitim örgütlerinde inovasyon çalışmalarına nadir rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma eğitim örgütlerinde inovasyon çalışmalarının araştırılması üzerine bir adım niteliğinde olacaktır. Böylelikle eğitim örgütleri için geliştirilmiş teori ve yaklaşımlar yararlı hale gelecektir.

1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Bu araştırmada, bir okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi’nde görev yapan okul çalışanlarının ve velilerin okullarını iş modeli ve örgütlenme süreci bağlamında nasıl değerlendirdikleri incelenecektir.

Araştırmaya ait araştırma problemleri ise şunlardır:

- ABA çalışanları ve hedef kitlesi (veliler) bu kurumu, yenilikçilik bağlamında genel olarak nasıl değerlendiriyorlar?
- ABA iş modeli ve örgütlenme yaklaşımı olarak (çalışanları ve velileri tarafından) nasıl değerlendiriliyor?
- ABA’da çalışanlar ve velilerin algılarına/değerlendirmelerine göre

kurumdaki yenilikçi/sıra dışı uygulamalar nelerdir?

Alt Problemler

- ABA felsefesi ve uygulamaları ile ne yapmaya çalışıyor?
- ABA'da iyi olduğu düşünülen ve benzeri kurumlardan farklı olduğuna inanılan şeyler nelerdir?
- ABA'da eğitim-öğretim yaparken, kendilerine özgü kullanılan yöntem ve materyaller nelerdir?
- ABA'nın kendi alanında fikir ve uygulama önderliği yaptığı şeyler nelerdir?
- ABA'da risk alınan durumlar nelerdir?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı incelenen kurumun, iş modeli ve kurumsal örgütlenme biçimi üzerinden alanda olası yenilikçi (katma değer yaratan) uygulamaları ve politikaları etkilemeye, özendirmeye yönelik bir farkındalık oluşturacak bulguları, nitel bir süreç yoluyla ortaya koymaktır. Ayrıca nitel bir araştırma metodolojisi olan gözlem ve görüşmeye uygun şeffaf örgüt yapılarının özel sektörde var olabileceğine dair bir örnek oluşturmaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi çağı olarak nitelendirebileceğimiz içinde bulunduğumuz çağın en çok öne çıkan özellikleri geniş bir yelpazeye dağılsa da başlıcalarını bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilginin gelişimi ve artışı, globalleşme, yenilik ve yeniliğin beraberinde getirdiği değişim ve gelişim olarak sıralamak mümkündür. Rekabet koşullarının her gün daha da çetinleştiği dünyamızda, rakiplere en büyük üstünlük sağlamanın anahtarlarından bir tanesi inovasyon olmuştur. Bu nedenle pek çok firma inovasyon ve inovatif düşünceye önem vermeye başlamış, yenilikçi faaliyetleri tetikleyici araştırma ve teşvik sistemlerini geliştirme yollarına gitmiştir. Ayrıca yeniliğin bir parçası olarak Ar-Ge faaliyetlerine yatırım da artmıştır (Crawford, 1997).

Ülkeler de artık inovasyon faaliyetlerini büyüme ve gelişmenin bir parçası olarak görmekte ve ulusal stratejilerine dâhil etmektedirler. Bu bağlamda toplumlar artan bir şekilde yenilikçiliğe ilgi duymaktadır ve eğitsel alanda da yenilikçilik konusu üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. Uluslararası rekabette yer almak ve konumunu

güçlendirmek için ulusların bilgi ve teknik inovasyona her geçen gün daha da bağımlı hale gelmesi inovatif kabiliyete sahip, yüksek kalitede insan gücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. Toplumların refah seviyesini geliştirmesi ve küresel rekabette yer alabilmesi için yenilikçi olması ve nitelikli iş gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Yine bireylerin toplumsal yaşamda arzu ettiği şekilde yaşayabilmesi de geçmişten daha fazla bilgi donanımına sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenlerle, bireysel ve toplumsal yaşamı doğrudan etkileyen süreç olarak eğitime büyük roller düşmektedir. Bir ülkenin kalkınması, o ülkede yaşayan insanların eğitilmesi, onlara ülke hedeflerine ve dünya gerçeklerine uygun yeteneklerin kazandırılması ile olanaklı hale gelmektedir. İnovasyon kültürünün çok daha erken yaşlarda topluma aşılması ve bu konuda bir farkındalık yaratılması, hem toplumsal refahın sağlanması hem de uluslararası ve yerel rekabette avantaj elde edilmesi açısından önemlidir. Bu farkındalığı yaratmak da ancak bireylerin bu konuda sağlıklı bir eğitime tabi tutulması ile mümkündür. Eğitim sistemi yenilikçi düşüncüyü ve inovasyon bilincini tetikler nitelikte şekillendirilmelidir. Sonuçta eğitim ve inovasyon birbirlerini karşılıklı olarak tetikler niteliktedir. Eğitim yenilikçi düşüncüyü şekillendirip gelişimine katkı sağlarken, inovasyon ise eğitimin niteliğini ve kalitesini arttırmaktadır (Kurtuluş, 2012).

Yenilikçi (inovatif) bir eğitim yönetimi ve okul işletmeciliği modeli olan “tasarla-yap-işlet-hizmet et” yaklaşımının uygulayıcısı ve bir okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi diğer eğitim kurumlarına örnek teşkil edecektir.

Türkiye’deki eğitim örgütlerinde yenilikçi çalışmalara nadir rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, ülkemizde okul öncesi düzeyde ve özel sektörden bir kurumu nitel araştırma yöntemleri ve yenilikçilik boyutuyla inceleyen ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Böylelikle eğitim örgütleri için geliştirilmiş teori ve yaklaşımlar yararlı hale gelecektir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılı boyunca okulda bulunan öğretmen, veli ve yönetim kadrosundan toplam 10 kişiden elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, görüşme sırasında kullanılan sorular ve gözlem raporları ile sınırlıdır. Bu çalışmada incelenen inovasyon kavramı eğitim modeli ve örgütlenme süreci bağlamındaki değerlendirmelerle sınırlıdır.

1.6. SAYILTILAR

Bu araştırmada, çalışmaya katılan retmenlerin ve diğer katılımcıların görüşme sorularını doğru yanıtladıkları ve çalışmaya katılan retmenlerin ve diğer katılımcıların gözlemler sırasında doğal hallerini yansıttıkları varsayılmıştır.

1.7. TANIMLAR

High Scope Yaklaşımı: Birçok ülkede erken çocukluk dönemine hizmet veren bakım yuvalarında kullanılan, uzun süredir tanınmış eğitimsel bir yaklaşımdır(High/Scope UK, 2003: Akt. Bilaloğlu Günay, 2004).

Montessori Eğitim Yaklaşımı: İtalyan bir doktor ve eğitimci olan Maria Montessorri tarafından geliştirilen ve serbestlik, sınırlar içinde özgürlük ve bir çocuğun doğal psikolojik, fiziksel ve sosyal gelişimine verdiği önem ile tanımlanan bir eğitim yaklaşımıdır (Temel, 1994).

Tasarımcı Düşünce: Sorun çözen yenilikçi bir yaklaşım tarzıdır (Martin, 2012).

Endülüs Anadolu Pedagojisi: “İnsan yaratılmışların en üstü ve en şerefliisidir” gerçeğini temel alarak, çocuğun gelişimini olabildiğince zenginleştirilmiş, duygusal güvenliğin en st düzeyde sağlandığı bir eğitim çevresinde ve insanı bütüncül bir yaklaşımla ele alan, nörolojik çoğulculuğa saygılı eğitim anlayışıdır.

Franchising: Sözleşmeye dayalı, direkt bütünleşmiş bir pazarlama sistemidir (Caves ve Murphy, 1976).

Uluslararası İngilizce Anaokulu (IPC): Uluslararası İngilizce anaokulu hizmeti verilen programın adıdır.

Duyuşsal Alfabe Farkındalığı (DAF): Harfleri resim mantığı üzerinden çocukların dokunma duyuları aracılığı ile öğreten bir programdır.

izgi şekil Farkındalığı Programı: Basit çizgilerden karmaşık kompozisyonlara giden bir süreci aşama aşama öğreten programdır.

ABA Doku: Su dokudan yararlanılarak tasarlanmış, aşama aşama ilerleyen ve kitapçığı olan üç boyutlu bir materyaldir.

Duyusal Güvenlik: Çocuğun korku, tehdit, doğrudan veya dolaylı bir zorlamaya ve tacize maruz kalmadan öğrenme sürecine gönüllü katılımını sağlayan ortamlardır.

Nörolojik oğulculuk: Her ocuğun kendi öğrenme ve gelişme hızına göre

öğrenme basamaklarını çıkma hakkına sahip olmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. İNOVASYON (YENİLİK) TANIMI

Literatürde inovasyonun tanımı üzerine farklı yaklaşımlar vardır. Bu tanımlardan biri de Oslo Manual’de (OECD, EUROSTAT, 2005) şu şekilde yer alır: “İnovasyon; kayda değer bir gelişme gösteren veya yeni ortaya çıkan bir ürün (mal veya hizmet) veya üretim sürecinin, yeni bir pazarlama metodunun ya da işletmeler, iş yerleri veya uluslararası ilişkilerde kullanılan örgütsel bir metodun uygulamaya geçirilmesidir.” Bu tanıma göre inovasyon yenilikler içerir (katma değer yaratır) ve ekonomik faydalar sağlar. İnovasyon kavramını Drucker (1985), girişimcilik için bir fırsat, kalkınma için yeni bir iş sahası oluşturan kaynakları sağlayan aşamaların olumlu bir sonucu olarak tanımlamıştır. Damanpour (1991) inovasyonu, bir kuruluşun başarısının göstergeleri olarak yeni fikirlerin uyumu, geliştirilmesi ve meydana gelme aşamalarının sonucu olarak ifade etmektedir. Trott (2008) ise inovasyonu bir firmanın yeni ya da değiştirip geliştirdiği bir ürünün oluşumu ve pazarlama sürecini de kapsayan faaliyetlerin yönetimi şeklinde belirtmektedir. Bu tanımla inovasyonun bir yönetim süreci özelliğine sahip olduğunu belirtmiştir (Bulut ve Arbak, 2012). Porter’a göre (1990), inovasyon “ticarileşmiş şeyleri farklı şekillerde yeniden yapma yoludur.” Bu bağlamda “inovasyon bir firmanın stratejik ve rekabetçi yapısından ayrı görülemez.” Edquist (1997) ise inovasyonu “yeni ekonomik değerler yaratmak” olarak görmüş ve eklemiştir “ Tamamen yeni bir marka bile genellikle hâlihazırdaki öğelerin yeni kombinasyonları olarak karşımıza çıkar.” Simmi ve Sennet (1999) inovasyonun, ekonomik boyutlarının yanı sıra bir öğrenme sürecinin sonucu olduğunu; bu sürecin etkileşimle sağlandığını ve firmaların kendi bünyelerinde barındırdıkları veya dış çevreden farklı aktörlerin de bu sürecin bir parçası olduğunu ifade etmiştir. Bazı yazarların ise inovasyon ile ilgili yaptıkları tanımlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.1. Bazı İnovasyon Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Schmookler	1966	“Bir işletmenin inovasyon yapabilmesi için işletme içerisinde yeni bir ürün ve yeni bir hizmet ortaya çıkarması ya da işletme için yeni bir yöntem ve girdi kullanması gerekmektedir.”
Becker ve Whisler	1967	“Bir düşüncenin, benzer amaçları olan organizasyonlardan biri tarafından ilk kez hayata geçirilmesidir.”
Knight	1967	“İnovasyon bir işletmenin ve onun çevresi için yeni bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.”
Downs ve Mohr	1976	“Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.”
Goldhar	1980	“Düşüncelerin ilk ortaya çıkışından ticari bir işlev kazanma sürecine kadar ki süreyi kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla ilişki kuran organizasyonel ve kişisel davranış kalıpları dizisidir”.

Shumpeter (1942) inovasyonun ekonomik ve sosyal değişimdeki rolüne odaklanan bir yaklaşım geliştirmiştir. Buna göre, ekonomik gelişme inovasyonun yön verdiği bir niceliktir. Yazar inovasyona örnek olarak yeni ürünler, yeni kaynaklar, yeni pazarlardan faydalanma yolları ve işletmeleri organize etmede yeni yollardan bahsetmiştir (Faberberg, Mowery ve Nelson, 2005). Shumpeter (1942)’e göre inovasyon yaratıcı yıkıma yol açar ve bu “yaratıcı yıkım” herkese sürekli ilerleyen ve gelişme gösteren bir yaşam standardı sağlar.

İnovasyon, büyüyen ve büyük bir hızla gelişen dünyada işletmeler için rekabet avantajı oluşturabilmenin en kuvvetli yöntemidir. İnovasyonu başarılı bir şekilde uygulayabilen işletmeler ise tecrübeleriyle daha da güçlenerek yoluna devam edebilmektedirler (Bulut ve Arbak, 2012).

OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir düşünceyi ticari bir ürün ya da hizmete, yeni ya da değişime uğramış bir üretim ya da dağıtım yoluna, ya da yeni bir sosyal hizmet yöntemine çevirmeyi anlatmaktadır. İnovasyon, girişimcinin var olandan farklı kaynaklar yaratarak refah yaratması veya eldeki kaynakların var olan kullanım potansiyelinin katma değere dönüştürülmesidir. İnovasyon, ekonomik ve sosyal yarar sağlamak için, ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapma yollarında yapılan çeşitlilik ve yeniliklerdir (Elçi, 2006).

İnovasyon kelime haznemizde yer etmeye başlamış olsa da yenilik ve yenilikçilik gibi kelimelerde aynı anlamda kullanılmaktadır (Bayrakçı ve Eraslan, 2014). Rogers (1983)’a göre inovasyon, kişiler ve seyircileri tarafından yeni olduğu kabul edilen düşünceler, objeler ve işlemlerdir. Drucker (1985) inovasyonu ekonomik ve toplumsal kavram olarak kabul eder ve müşterinin memnuniyetini değiştirerek,

ekonomik yarar sağlamak olgusu üzerinde durur (Demirkaya ve Zengin, 2014).İnovasyon, kelime manası olarak ilk kez düşünülen düşünceleri ticari olarak işleme koyarak rekabet gücünü yükseltmeyi anlatan batı kökenli bir kavramdır. Yani var olan ama özgün kullanım yöntemi olarak ilk kez ortaya konulan bu yenilikler neticesinde bir yıllık alım satım toplamını arttırmak ve karı yükseltmek anlamına gelmektedir (Kırım, 2006).

2.2. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon çok değişik yollarla uygulanmakta ve farklı şekillerde adlandırılmaktadır. İnovasyon türlerini; ürün, hizmet, pazarlama, organizasyonel, süreç ve iş modeli olarak sınıflandırmak mümkündür (Adıgüzel, 2012).

2.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürünlerin var olan teknik niteliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, birleştirilmiş yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel niteliklerinde yapılan önemli düzeydeki olumlu değişimlerdir (Soylu ve Göl, 2010). Ürün inovasyonu, genellikle yeni ürün ve hizmet üretmeyi amaçlamakta ve üretilen yeni ürünlerle, yeni pazar ve tüketicilerin elde edilmesi ve var olan durumdan farklı değişimler yapılarak memnun olma derecesinin yükseltilmesini de hedeflemektedir. (Adıgüzel, 2012). Ürün inovasyonu, değişim kavramıyla ilişkili olup, değişim var olan ürün ve hizmetlerin tekrar tanımlanması, onların kendi özelliklerini değiştirmek, onlara olmayan yeni özellikleri de eklemekle olmaktadır (Kırım, 2003). Gerçekleştirilen ürün inovasyonundan sonra kazanılan ürünün müşteriye kabul ettirilmesi beş adımda gerçekleşmektedir:

- Farkında olma; müşterilerin ürünle ilgili bilgileri tam olmasa da ürünün farkında olmalarıdır.
- İlgi; müşterilerin yeni ürün ile ilgili bilgi kazanma uğraşlarıdır.
- Değerlendirme; müşterilerin yeni ürün ile ilgili fikirler üretip, akıllarında soru işareti kalıp kalmadığını değerlendirmeleridir.
- Deneme (test); müşterilerin yeni olan ürünün önemi ile ilgili tahmin yürütmeleri için ürünü test etmeleridir.
- Benimseme; müşterilerin yeni ürünü devamlı olarak kullanmak yönünde seçim yapmalarıdır.

Apple şirketi I-Phone cihazını piyasaya sunduğunda internet sitesinde ürün ile ilgili açıklamasını şu şekilde yapmıştır: “Macintosh’ları üreterek bilgisayar kültürünü değiştirdik. I-Pod’ları çıkararak müzik kültürünü değiştirdik. Şimdi de I-Phone’larla telefon kültürünü yeniden oluşturmayı amaçlıyoruz.” I-Phone’ların tercih edilmesi ve başarısını düşünürsek Apple’ın bu son ürün inovasyonunun telefon kültürünü farklılaştırıp değiştirdiğini söyleyebiliriz(Ayyıldız, 2012). Ürün inovasyonuna verilebilecek diğer örnekler ise nefes alabilen tekstil ürünleri, cep telefonunda kameralar, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri gibi vb. sayılabilir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

2.2.2. Hizmet İnovasyonu

İşletmelerin yeni, özgün hizmetler ortaya çıkarması ve bu hizmetleri müşterilerine sunmasıdır. Hizmet inovasyonunu; Oke ve diğerleri (2007), ürünü müşteriye teslim ederken ve ürünü müşteriye daha etkileyici bir duruma getirmek için yapılan etkinliklerdeki yeni gelişmeler olarak, Kandampully ve Duddy ise (1999), müşteriye verilen hizmet ve ürünlere ek fayda sağlayacak prosedür, işlemler, kültür ve psikolojide değişimlerin uygulandığı süreç olarak ifade etmiştir (Karaca, 2009). İşletmeler, müşterilerce seçilen olmak ve hizmetlerini daha etkili hale getirmek için yenilikler yapmaktadırlar. Hizmet inovasyonu, teknolojide, bilgide, yeni özellikleri, yeni örgütsel değişimi veya yeni dağıtım yollarının yanında var olan teknoloji, bilgi ve düşüncelerin farklı kombinasyonunu da içermektedir (Karaca, 2009). Hizmet inovasyonu; ürünlerin dizaynında, ambalajında, pazarlamasında, fiyatlandırılmasında yapılan ya da eğitim hizmetlerinin verilmesindeki önemli değişimleri içeren yeni bir pazarlama yoludur (Soylu ve Göl, 2010).

2.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Ürün dizaynındaki önemli değişimleri içine alan ve ürün dizayn değişikliklerini, ürünün fonksiyonel veya kullanıcı niteliklerini değiştirmeyen, ürün dış görünüşündeki farklılıklardır. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki temel belirleyici etken olduğu, besin, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki farklılıkları içermektedir (Adıgüzel, 2012). Organizasyonel inovasyon, bir örgütün, işleyişinde, ticari faaliyetlerinde ya da dış bağlantılarında yeni bir yol izlenmesidir (Soylu ve Göl, 2010).

Pazarlama inovasyonuna örnek verecek olursak, iş modeli inovasyonunda da anlatacağımız başarılı “bedava” yöntemlerini söyleyebiliriz. Müşteriyi ürüne doğru çeken ücretsiz sunulan fakat karşılığı başka bir şekilde karşılanan hizmetler veya ürün başarılı pazarlama inovasyonlarına iyi bir örnek teşkil edecektir. Ürünlerin dizaynında, ambalajında, pazarlamasında, fiyatlandırılmasında yapılan değişimlerde örnek olarak verilebilir(Ayyıldız, 2012). Pazarlama inovasyonuna başka örnekler olarak bir vücut şişesi losyonunun temelden yenilenmesi, müşterilerin ürünleri dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları vb. sayılabilir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

2.2.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmenin genel giderlerini azaltarak firma performansını yükseltmek, yeni yöntemler geliştirerek iş görenlerin iş doyumunu ve üretilebilirliğini yükseltmektir. Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon çeşitlerinden farklı kılan özellik, yönetimce kabul edilen stratejik kararların uygulanması neticesinde ortaya çıkan bir organizasyonel uygulamanın, işletmede “katma değer” yaratmaya yönelik ilk kez uygulanacak olmasıdır. Diğer bir deyişle, yeni uygulamanın sektör veya ülke bakımından yeni olması değil, işletme bakımından yeni olması kafi görülmektedir(Erdoğan, 2011: Akt. Bayrakçı ve Eraslan, 2014). Ve bu yeniliğin bir karlılık veya herhangi bir şekilde işletme lehine değer yaratması beklenir. Organizasyonel inovasyona örnek olarak, firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez geliştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişiminin ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması vb. sayılabilir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

2.2.5. Süreç İnovasyonu

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya nakil yolu olup, bu yenilik, teknikler, araç-gereç ve/veya yazılımlarda yapılan önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Süreç yenilikleri neticesinde, birim üretim veya teslimat giderlerinin düşürülmesi, kalitenin yükseltilmesi veya yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin üretimi veya tesliminin gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Kurtuluş, 2012). Süreç inovasyonuna örnek olarak otomasyon teçhizatı süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, mal ve envanter kaydı

için taşınabilir tarayıcılar ve bilgisayarlar vb. örnek sayılabilir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

2.2.6. İş Modeli İnovasyonu

Her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili tasarım, hammadde tedariki, imalat gibi aşamaları içerir. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi tüm etkinlikleri içerir. Yeni bir iş modeli, bu yapmak ve satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne dek düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir (Kırım, 2006).

İş modeli inovasyonuna örnek olarak; Apple, I-pod dijital medya oynatıcısı ve I-Tunes.com çevrimiçi mağazası ile yenilikçi yeni bir iş modeli ortaya çıkararak kendini çevrimiçi müzik sektöründe odak noktası yapması verilebilir. Skype “peer to peer” (eşdüzeyler arası iletişim teknolojisi) diye adlandırılan bir teknolojiye temellendirilen yenilikçi iş modeliyle dünyanın her yerini düşük maliyetteki ücretlerle arama ve Skype’tan Skype’a ücretsiz iletişim kurma imkanı sağladı. Skype dünyanın büyük uluslararası ses ağını sağlayan iletişim firmasıdır. Skype, telekomünikasyon şirketlerini önemli miktarda tehdit unsuru yaratan bir iş modeline sahip olduğunu söyleyebiliriz (Osterwalder ve Pigneur, 2010; Akt. Ayyıldız, 2012). İş modeli inovasyonuna bir başka örnek olarak Amazon.com’ un 1990’lı yıllarda yaptığı on-line satış sistemleri verilebilir.

2.2.7. Deneyim İnovasyonu

Müşterilerin “mevcut” ürün ve hizmetlerini kullanma “deneyimlerini” çok keyifli hoş veya çok güvenilir hale getirilebilecek buluşlardır. Bu inovasyona örnek olarak Koton firmasının eşleri alış-veriş yapan beylerin keyifle vakit geçirebileceği ve ücretsiz ikramlar alabilecekleri mini kafeteryalar hazırlaması, Starbucks’un müşterilerinin çok farklı zevklerine hitap edebilecek yaklaşık 19.000 farklı kahve seçeneği sunması verilebilir (Kırım, 2007).

2.2.8. Düzen Bozucu (Stratejik) İnovasyon

Yepyeni, sıfırdan pazar yaratan inovasyon anlamına gelmektedir. Bu

inovasyonlar sektörlerde yerleşik ürün, rekabet ve pazarlama düzenlerini bozduğundan dolayı bu ismi almaktadırlar. Örneğin Sony firmasının 1970'lerin sonunda geliştirmiş olduğu Walkman'ler daha öncesinde büyük ve pahalı olan müzik setlerini alamayan gençler için müthiş bir buluş olarak ortaya çıkmıştır. Yine Hindistan kökenli Tata Motors şirketinin 2200\$'lık otomobil çalışması düzen bozucu bir inovasyon örneğidir (Kırım, 2007).

2.2.9. Radikal İnovasyon

Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi biçiminde yapılan yenilikler radikal yenilik olarak adlandırılmaktadır. Radikal veya yıkıcı yenilik, bir pazar üzerinde ya da o pazar içindeki firmaların ekonomik faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bir yenilik olarak tanımlanabilir. Bu kavram, yeniliklerin, yenilik derecesi yerine etkisi üzerine odaklanmaktadır. Etki, örneğin, pazarın yapısını değiştirebilir, yeni pazarlar oluşturabilir ya da mevcut ürünleri eskimiş hale getirebilir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Radikal yenilikler, organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal yeniliklerin en büyük özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça riskli oluşlarıdır. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirir ve genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluşturur. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri gerektirdikleri için radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekir. Ancak başarıya ulaşıldığında ilk olmanın büyük avantajı vardır (Durna, 2002).

2.3. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Oslo Kılavuzunda ifade edildiği şekilde işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri şunlardır (Adıgüzel, 2012);

- İnovasyonların sonucu önceden bilinen bir durum veya ortaya çıkan şeyin ne olduğu önceden belli olan bir durum değildir. İnovasyon süreci, önceden yürütülecek bazı tahminler dışında pek çok belirsizlikler barındırmaktadır. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya örgütsel yöntemin uygulanması için ne kadar süreye ihtiyaç duyulacağı ne kadar kaynak lazım olacağı ve bunların ne düzeyde başarı sağlayacağı önceden kestirilememektedir.

- İnovasyon finansal bakımdan entegre olduğu işletmelerde olumlu sonuçlar gerçekleştirmektedir.

- İnovasyon, yeniliği uygulayan firmadan başka firmalar tarafından izlenmekte, taklit edilmekte ve bu şekilde yaygınlaşmaktadır.

- İnovasyon var olan bir bilginin farklı bir şekilde kullanılmasını ya da yeni bir bilgiden faydalanmayı ya da her ikisinin entegrasyonunu içermektedir.

- İnovasyon, sonucunda maliyet, talep, kazanç grafiklerinde ve rekabette değişiklikler oluşturmaktadır.

İnovasyon, farklı kurumlarla rekabette üstünlük oluşturmayı ve kurumun yapısında hareketliliği arttırmayı sağlamaktadır. Cinemre(2007)' e göre inovasyonun 3 temel özelliği vardır:

- Fayda: Yeniliğin insanlara yararlı olması (bir kolaylık, rahatlık sağlanması veya bir beklentiyi karşılaması),
- Ekonomik değer: Yeniliğin maddi kazanç getirmesi,
- Ticari kazanç: Yeniliğin, yeniliği uygulayan kişi ya da kurumlara maddi kazanç sağlanması.

Maddi olarak kazanç getirmeyen insanlara yararı olmayan ekonomik veya sosyal olarak bir değer ifade etmeyen değişiklikler inovasyon olarak tanımlanamaz. Bu nedenle inovasyon yaparken insanların ilgi, gereksinim ve isteklerinden hareket etmek gerekir. Yenilik, insanların gereksinimlerine ve isteklerine cevap verebilmeli ki yararlı olabilsin. Eğer yarar varsa, inovasyon ekonomik olarak da değerlidir. Çünkü bir şeyin değeri insanlara sağladığı yarar ile ölçülür. Ve yarar ile değer doğru orantılıdır. Ekonomik değeri olan, satılabilen ve karşılığında ticari kazanç sağlanabilen şeylerin ekonomik önemi vardır (Karaca, 2009: Akt. Karamehmet, 2012).

2.4.İNOVASYON KAYNAKLARI

Yenilik düşüncesi, işletmelerde kendi kendine ortaya çıkmaz. Bu düşüncenin ortaya çıkması için işletmenin kendi bünyesinde ve işletme çevresinde çeşitli kaynaklar vardır. Bu sebeple yenilik düşüncesinin kaynaklarına bakıldığında işletme içi ve işletme dışı olarak iki ayrı unsur ele alınabilir yani işletmelerde yeniliğin yapılmasında iç ve dış kaynaklar etkilidir (Acaray, 2007).

Drucker (1985) inovasyon yaratan yedi farklı kaynağı tanımlamıştır. Bunların dördü örgütlerin kendi bünyesinde bulunur. Drucker bu dört kaynağı semptomlar

olarak tanımlamış ve “ daha önce yaşanmış ya da küçük bir çabayla gerçekleşmesi mümkün olan değişimler için oldukça güvenilir bir gösterge olduğunu ifade etmiştir”.Örgütlerin bünyesindeki kaynaklar şöyle sıralanmaktadır:

- Beklenmeyen–beklenmeyen başarı, beklenmeyen başarısızlık, beklenmeyen örgüt dışı olaylar,
- Uyumsuzluklar–gerçeğin algılanma şekli ya da algılanması gereken şekliyle gerçekte olan arasındaki uyumsuzluklar,
- İlerleme ihtiyacına bağlı inovasyon,
- Kimsenin farkında olmadan endüstri ya da piyasa koşullarında gerçekleşen değişimler.

Örgütün dışında kalan kaynaklar ise:

- Demografi,
- Algılama şekli ve yapısındaki değişimler,
- Bilimsel ve bilimsel olmayan, yeni bilgi birikimidir.

İşletmelerde birçok fikrin oluşması için örgütün kendi bünyesinde ve işletme çevresinde çeşitli kaynaklara ihtiyacı olmaktadır. İhtiyaç duyulan bu inovasyon kaynaklarını ise Göl (2012)şöyle ifade etmektedir:

Beklenmeyen Oluşumlar: Günlük hayatta, kişi ve toplulukların karşı karşıya kaldıkları durumlar hızlı bir şekilde çeşitlilik gösterebilir. Buna örnek olarak; belirlilik ortamından belirsizlik ortamına geçilebilir. Böyle durumlarda kişiler içinde oldukları konumdan daha değişik konumlara da geçebilirler. Birde bu yeni ortamlara uyum sağlama olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Böyle durumlarda kişilerin yaratıcı düşünme becerisi ortaya çıktığında yeni ortamlara uyum sağlayabilecek yeniliklerde ortaya çıkabilirler. Bu sebepler neticesinde beklentiler paralelinde ortaya çıkan düşünceler yenilik için bir kaynaktır.

Uyumsuzluklar (Uyumsuzluklar):Kişilerin fikirlerindeki ya da maddi gerçekler arasındaki uyumsuzluklar ve netice ve beklentiler arasındaki uyumsuzluklar yenilik için kaynak oluşturabilirler. Yeni ürün için gider ve kâr arasındaki uyumsuzluklar sebebiyle ürününün yerine geçebilecek farklı bir ürün pazar için bir yenilik olarak düşünülebilir.

Süreç İhtiyaçları: Medya, süreç ihtiyaçlarına bir örnek olarak gösterebilir. Yenilik ortaya çıkarken yapılan tanıtımlar, kampanyalar ve satış yöntemleri yenilik için bir kaynak oluşturabilirler.

Endüstri ve Pazar Değişimleri: Ani değişim veya gelişim evreleri, bir pazarın önemli görevlilerindeki değişimler ve teknolojik gelişmeler yenilik adına önemli imkanların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu değişim süreçlerini çok yakından takip edip bunu önemli bir imkan olarak kabul edenler, bundan önce de endüstride farkına varılmayan veya önem verilmeyen çeşitli fırsatları yenilikler sayesinde değerlendirebilirler (Durna, 2002).

Demografik Değişimler: Nitelikli iş gücü göçleri demografik değişimlere gösterilebilecek en iyi örnektir. Nitelikli genç beyinlerin başka yerlere göç etmeleri, var olacak yeniliğin nerede var olacağı üzerinde çok önemli bir etki etmektedir. Bu yüzden yeniliğin çıkış yerini önceden tahmin etmek çok zor olabilir.

Algısal Değişmeler: İnsanların nasıl davranacağı ve nelere inanacakları olaylara karşı bakış açılarından yaklaşımlarından etkilenmektedir. Genel olarak kişi içinde yer aldığı toplumun değer yargıları, inançları ve tutumlarından etkilenecek bakış açısı yani algı geliştirir. Bunlar farklılaştığında yenilik kaynakları ortaya çıkmaktadır. Çeşitli kaynakların etkisinde kalarak, insanların algıları değişebilmektedir. Özellikle kitlesel iletişim araçları bu konuda önemli bir işleve sahiptir (Gökçek, 2007).

Yeni Bilgiler: Yeniliğin kaynağı için önemli etkenlerden biridir. Ayrıca yeni teknolojiler, yeni düşünceler farklı yeniliklerin oluşturulmasını sağlamaktadır.

Von Hippel ise inovasyon kaynaklarını *kullanıcı bazlı, üretici bazlı, tedarikçi bazlı, rakip bazlı* olarak 4 kategoriye ayırmıştır. Kullanan kişiler genel olarak ihtiyacın tespit edilmesi, araştırma/geliştirme, prototip yapımı konularında etkindir; genellikle inovasyonun uygulama/ticarileştirme kısımlarına ilgi göstermezler. Üreticiler inovasyonun gerçekleşmesinde, ticari bir nitelik kazanmasında ve yaygınlaşmasında çok önemli görev alırlar; bir başka ifadeyle, inovasyonun ekonomik tarafına ilgi duyarlar. Tedarikçiler, satmayı düşündükleri ürünlere karşı bir talebi arttıracak bir inovasyon olduğunda, kullanacaklarını ya da satacaklarını tahmin etmedikleri bir inovasyon oluşturabilirler. İnovasyon, bilgi değişimi sonucu bir rekabetten de ortaya çıkabilir. Bilgi değişimi pahalı olmadığı için çok yaygındır; ortaklıklar oluşturan firmalara rekabet konusunda avantaj oluşturabilir (Von Hippel, 1988).

Eğitimde inovasyonun kaynaklarını ise 3 temel kategoriyle sınıflandırmak olanaklıdır (Bentley, 2008):

- İnovasyon okulların birbirleriyle olan rekabetinden veya yarı özel diye belirtilen politika önlemleri sonucunda var olan rekabetten ortaya çıkar.

- İnovasyon, eğitim, öğrenim ve öğretim ile ilgili temel araştırmadan ortaya çıkan yeni bilgiden oluşur. Örnek olarak psikoloji veya bilgi transferi teknolojilerindeki değişimler yeni konular, değerlendirme programları konusunda yeni oluşumlara olanak sağlamaktadır.

- İnovasyon temel olarak öğreten ve öğrenenlerin birbiriyle olan iletişiminden, ilişkisinden meydana gelir. Aşağıdan yukarı doğru oluşan bu ilişki kendi içinde özellikleri olan bir sistemdir ve profesyonel değerlendirme haricinde genel bir özellik kazanması olanaklar dahilindedir.

2.5. ÖRGÜTSEL İNOVASYON

Günümüzde işletmeler için inovasyon yapma gereksinimi zaman geçtikçe artış göstermektedir. Çevresel değişimler, inovasyon için imkan oluşturarak popülerliğini kaybetmiş mevcut ürünler için tehlike oluşturmaktadır. Çevresel değişime hız kazandıran yeni teknolojiler, müşteri gereksinimlerini farklılaştırarak ürün yaşam sürelerini azaltmakta ve bu hızlı değişimle beraber sınırların kaybolması ile işletmeler arasındaki rekabet artış göstermektedir. Bu sayede işletmeler devamlılığını sürdürebilmek için imkanlar oluşturarak yeni pazarlara girme ihtiyacı duymaktadırlar. Günümüzün global pazarları örgütlerin karşısına farklı seçeneklerle çıkabilmektedir. Tüketiciler, bu örgütlerden kendileri için en yüksek ve en uygun teklifi sunanı seçip alım yapmak için tercih yapmaktadırlar. Alım için tercih yaptıkları örgütlerin marka değeri ve günümüze kadar olan yenilik ve teknolojik gelişmelerdeki gösterdikleri başarılar da tüketicileri olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerin rekabet konusunda üstünlük elde edebilmeleri için kendi süreç, teknik ve izledikleri yollarda inovasyon yapmalarını zorunlu hale getirmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Literatürde örgütsel inovasyonun kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Örgütsel inovasyon genel anlamda yeni bir fikir ya da davranışın yaratılması veya örgütlenmede benimsenmesi demektir (Damanpour ve Evan, 1984).

Damanpour (1991)'e göre, örgütçe kabul edilen yeni düşünceler ve davranışlar iç ve dış çevredeki değişimlere karşı bir tepki ve çevreden gelebilecek tehlikeleri önleyici bir davranış olarak değerlendirilmektedir. İnovasyonun kabul edilmesini düşünecek olursak, inovasyonu benimseyen örgütün verimliliği ya da performansı için katkıda bulunmasını amaçlayan düzenli bir süreç olarak nitelendirebiliriz (Uzkurt ve Şen, 2012).

Lam (2005)'a göreyse örgütsel inovasyonla ilgili mevcut literatür çok

çeşitlidir. Lam (2005) örgütsel inovasyonla ilgili üç ana yaklaşım ileri sürmüştür: Örgütsel tasarım teorileri, örgütsel biliş ve öğrenme teorileri ve örgütsel değişim ve adaptasyon teorileri. Bunlardan birincisi teknolojik inovasyon literatürüyle ilişkilidir. Bu literatürdeki analiz ünitesi örgüttür. Bu araştırmalar genel olarak örgütlenmenin yapısal özelliklerinin ürün ve süreç inovasyonu üzerindeki etkilerini tanımlar. İkinci yaklaşım örgütsel biliş ve öğrenmeyle ilgilidir. Bu yaklaşımda örgütsel inovasyonun bilişsel temelleri analiz edilir ve bu yaklaşım öğrenme ve örgütsel bilgi birikimi yaratma süreciyle bağlantılıdır. Son olarak üçüncü yaklaşımdaysa inovasyon dış çevrede gerçekleşen değişimlere örgütsel dönüşüm ve adaptasyon yoluyla tepki verme kapasitesi olarak görülür (Lam, 2005).

2.5.1. Örgütsel Yapı ve İnovasyon

Lam (2005) Weber'in bürokrasi hakkında yaptığı çalışmasının ve Chandler'ın çok bölümlü formla ilgili çalışmasının inovasyon teorilerini etkilediğini ifade etmiştir. Örgütsel tasarımda klasik teori "Örgütlenme için en iyi tek bir yol vardır" fikriyle bağdaşır. Diğer yandan olumsuzluk teorisi, örgütsel formlar ve çeşitlilikler ile bir örgütlenmeye en uygun yapının o andaki operasyonun büyüklüğü, teknoloji ya da çevre gibi olumsuzluklara göre belirleneceğini öngörür.

Örgütsel inovasyonla ilgili olarak Burns ve Stalker (1961), iki temel şirket türünden bahseder: mekanik ve organik. Mekanik örgütlenme daha katı bir yapıya sahiptir ve özellikle çevre koşullarının sabit ve öngörülebilir olduğu yerlerde karşımıza çıkar. Öte yandan organik örgütlenmeye daha esnek bir yapılanmaya sahiptir ve değişken çevre koşullarının görüldüğü, daha çabuk ve inovatif tepkilerin verilmesi gereken yerlerde görülür (Lam, 2005).

Diğer yandan Lawrence ve Lorsch (1967); "Fonksiyonel alt-çevrelerin farklı talepleri olduğu için organik ve mekanik yapılar aynı örgütün farklı birimlerinde olmak üzere bir arada bulunabilirler." fikrini savunmuşlardır. Burns ve Stalker'ın modeli günümüzde birçok örgütlenmenin örgütsel inovasyonla ilgili karşılaştığı sorunların analizinde büyük önem taşır (Lam, 2005).

Mintzberg (1979) örgütsel inovasyona ilk katkıları yapanlardan biriydi. Mintzberg'e göre başarılı bir örgüt yapılanması için örgütün yapısının içinde bulunduğu koşullara uyum sağlaması gerekir. Mintzberg, farklı çevrelerde faaliyet gösteren şirketlerin temel yapısal konfigürasyonlarını örneklendiren bir dizi prototip olduğunu savunmuştur. Mintzberg'in yapısal prototipleri basit yapı, makine

bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölmeli form ve adhokrasi (geçici bürokrasi) olarak sıralanır. Şirketin stratejisi, yapısı ve inovasyon özellikleri arasındaki bağlantılar örgütsel yapılanmanın bir başka önemli noktasıdır. Teece (1998) farklı örgütsel düzenlemelerin aynı zamanda birbirinden farklı rekabet ortamları ve inovasyon için uygun olduğunu savunmuştur. Teece'ye göre iki temel inovasyon türü vardır. Bunlardan biri özerk diğeryse sistemattiktir. Bu iki inovasyon türü birbirinden farklı örgüt yapılanmaları için uygundur. Bunların yanında Teece hem resmi (yönetim şekilleri) hem de gayri resmi (kültürler ve değerler) yapılar ile dış ağların etkin bir şekilde inovatif aktivitelerin yüzdesini ve gidişatını etkilediğini söylemiştir.

2.5.2. Örgütsel Biliş, Öğrenme ve İnovasyon

Örgütlenme ve yönetim araştırmalarında biliş konusundaki literatürün kökenini bilişsel psikoloji oluşturur. Lam (2005) “biliş” teriminin bireylerin mental modeller, inanç sistemleri ve bilgi yapıları geliştirmesi ve bunları dünyalarını algılamada, kurgulamada ve anlamlandırmada kullanmanın yanı sıra karar aşamasında kullanması olarak tanımlandığını ifade etmiştir. Biliş ve örgütsel öğrenme inovasyona katkı sağlaması ya da engel olması noktasında çok büyük önem taşır. Bu açıdan inovatif bir örgüt etkin (Senge 1990), gelişmiş ve yaratıcı bir öğrenme yeteneğine sahiptir (Woodman ve arkadaşları, 1993) ve yeni bilgi birikimi oluşturur (Nonaka, 1994).

Örgütsel inovasyon bilişsel bakış açısıyla analiz edildiğinde örgüt yapılarından örgütsel öğrenme ve yaratıcı bilgi birikimine doğru bir yaklaşımsal kayma meydana gelir. Lam (2005) “İnovasyon, yeni sorunların tanımlandığı ve yeni bilgi birikimi oluşturularak bunların çözüldüğü bir öğrenme ve bilgi birikimi oluşturma süreci olarak algılanabilir” demiştir. Örgütsel öğrenme literatüründe sosyal etkileşim, bağlam ve ortak bilişsel şemaların öğrenme ve bilgi birikimi oluşturmadaki önemi vurgulanmıştır. Nonaka'nın yaklaşımı ortak biliş ve kollektif öğrenmenin örgütsel bilgiyi oluşturduğu fikri üzerine kuruludur (Nonaka, 1994; Nonakka ve Takeuchi, 1995) . Bu yaklaşımın kökeni Polanyi'nin bilgi birikimi konusundaki tezine dayanmaktadır. Polanyi'ye (1966), göre insan bilgi birikiminin büyük bir bölümü öznel ve örtüktür ve kolayca kodlanıp aktarılamaz (Lam, 2005). Nonaka (1994) örtük bilginin, insanlığın tüm bilgi birikiminin kökenini oluşturduğunu savunur. Bu bakış açısıyla, örgütsel bilgi oluşturmmanın bireysel örtük bilginin harekete geçirilmesi ve şirketin açık bilgi birikimiyle etkileşiminin desteklenmesi süreci olduğu görülür.

Durrance (1998) de inovatif örgütlerin içsel çevrelerinden örtük bilgi birikimlerini ortaya çıkarabileceklerini öne sürmüştür.

Von Hippel (1988) ve Lundvall (1992), yürüttükleri deneysel araştırmaların sonuçlarına dayanarak inovasyon kaynaklarının genellikle örgütün dışında bulunduğunu ve öğrenme süreçlerinin bu kaynaklar için büyük önem taşıdığını savunmuştur. Callan (2004,)’a göre “Bünyelerinde *çeşitlilik* barındıran bir kültüre sahip örgütler bir fırsat kaynağı oluşturur ve bu örgütler şu temel kriterlere sahiptir: ‘(1) İnovatif örgütler öğrenmeye devam eden örgütlerdir, (2) İnovatif örgütler hataları hoş karşılayabilen liderlere sahiptir, (3) İnovatif örgütler kendi bünyelerindeki inovatif yeteneklerini ve inovatif elemanlarını ortaya çıkarabilirler, (4) İnovatif elemanlar desteklenir, teşvik edilir ve ödüllendirilir, (5) Ağlar kullanılır ve (6) İnovasyon süreçleri için takımlar ve takım çalışmaları desteklenir.’.”

2.5.3. Örgütsel Değişim ve İnovasyon

Değişim ve inovasyon örgütlerde kilit rol oynar. Yeni bir ürün veya sürecin geliştirilmesi, yeni bir hizmetin sunulması, iş dünyasını değiştirecek teknolojik bir buluş ya da yeni bir idari uygulamanın getirilmesi inovasyon ve örgütsel değişime örnek olabilir. Örgütlerin stratejisi ve yapısı üzerinde alacakları kararları etkileyen ve bu sürece katkı sağlayan da inovasyon ve örgütsel değişimdir.

Lam’a göre örgütsel değişim ve inovasyon literatüründe üç temel bakış açısı mevcuttur. Bunlar kademeli/evrimsel bakış açısı, kesintili dengeler yaklaşımı ve stratejik adaptasyon ile sürekli değişim bakış açısıdır (2005). İlkinde örgütler değişime yavaşça ve kademeli olarak tepki verir. Çevreler, örgütleri seçer ve bu seçim değişim yaratır. Kesintili dengeler yaklaşımında ise örgütler, anlık etkiye sahip ya da devrim yaratan değişikliklerin yol açtığı değişimle uzun bir süreçten geçerek evrilir. Son olarak üçüncü yaklaşımda yönetim ve öğrenme süreçleri vurgulanır ve “örgütler yalnızca çevrenin etkilerini pasif olarak almazlar, aynı zamanda çevreyi etkileyip şekillendirecek güce sahiptirler.”(2005)

Hage (1999) “teorik olarak örgütsel inovasyon araştırmaları yeni bakış açıları yaratır. Toplumsal ve kurumsal değişim, bilgi toplumlarının sahip oldukları dinamikler ve makro/mikro düzeydeki analizler bu bakış açılarına dahildir.” demiştir.

2.6. EĞİTİMDE İNOVASYON

Eğitim ve öğretim sistemlerinin daha yenilikçi olabilmeleri için değişim

geçirmeleri gerekir. Bu değişimler sonucunda bilim, teknoloji ve inovasyon sistemlerine katkı sağlarlar. Bu katkılardan dolayı eğitim sisteminde okul yapısı, kaynaklar, eğitim ortamlarına paydaş katılımı, kültür, müfredat, öğretim yöntemleri ve öğrenme metotları gibi birçok faktör hesaba katılmalıdır. İnovasyon için eğitim-öğretimin önemi geçtiğimiz on yıllık süreçte AB ve OECD tarafından da vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra eğitimde inovasyon alanında birçok araştırma yapılmıştır (Shapiro ve arkadaşları, 2007). İnovasyon ve eğitim örgütlenmesiyle ilgili iki temel bakış açısı vardır. Bunlardan ilki eğitim örgütlenmelerinin inovasyondaki rolünü açıklar. Buna göre ulusal ekonomik performans ulusal inovasyon performansı ile açıklanır ve ulusal eğitim performansı da özellikle mesleki eğitim ve yükseköğretimle birlikte bu sistemde önemli bir rol oynar. Ana akım araştırma ve inovasyon politikaları literatürüne göre eğitim-öğretim, özellikle araştırma ya da mühendislik faaliyetleri yapabilecek donanımlı insanların nitelik, hareketlilik ve erişilebilirliğine ve bu kişilerin inovasyon yönetimi, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki becerilerine, yaratıcılıklarına, özel girişimcilik yeteneklerinin olması/olmamasına ve bu yetenekleriyle eğitimde girişimciliği teşvik etmelerine odaklanır. Eğitim-öğretim sistemi inovatif karakterleri bünyesinde barındırmalı ve ulusal inovasyon sisteminde etkin bir rol oynayabilmek için okulun kendisi inovatif bir çevre olmalıdır.

Diğer yaklaşımsa eğitim örgütlenmelerinin yapısal ve fonksiyonel özelliklerinin inovasyonla ilişkisini inceler. Bir başka deyişle örgütsel inovasyonla ilgilidir. Bu açıdan, okullarda ve okul sistemlerinde 20. YY’da ortaya çıkmış olan bürokratik ve endüstriyel eğitim modelinden uzaklaşarak sistemi canlandırmak için temel bir değişim gerekmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda araştırmanın hedefini oluşturmaktadır.

Musluoğlu’na (2008) göre eğitimde inovasyon ise var olandan daha nitelikli bir eğitim oluşturmak, güncelle ulaşan, farklı düşünebilen nesiller oluşturmak eğitim sürecini daha verimli ve amaç merkezli hale getirmek olarak tanımlanmaktadır. Dahası ilerleyen teknoloji ile beraber bu gereksinimler çerçevesinde görevi farklılaşan yeni öğreticiler yetiştirme biçimi de inovasyondur. 21.yüzyılın olgunluğuna göre yaratıcı düşünce ortaya çıkaran özgüveni yüksek, sosyal çevreyle iş birliği içinde olan, kurum kültürünü benimseyen, bütün enformasyon teknolojilerini kullanma yeteneğine sahip, yabancı diller konuşabilen öğrenciler yetiştirmek de eğitimde inovasyon olarak sayılmaktadır. Kurum içinde aktif uygulamaları ile beraber yeniliğin

cesaretlendirilmesi daha aktif okullar ortaya çıkaracaktır. Okullar değişim ve yenilikle beraber yönetim kabiliyetlerini yükseltmeli sürekli güncellenen teknolojik gelişmeleri izlemeli ve bu gelişmelerin farkında olmalıdır. Buna rağmen birçok bilim adamına göre günümüzde hala standart model okullar bilgi ekonomisine uyum sağlayabilmiş değil ve çoğu okulda inovatif etkinlikleri kapsayan bir bilgi birikimi ve aktarımı sağlanmamaktadır. Eğitim sistemlerinin inovasyona verdiği tepkiler konusunda üç noktaya değinilebilir. Birincisi; hem genel anlamda eğitim hem de özel anlamda okullardaki eğitim bilgi yönetimi konusunda eksiktir çünkü eğitim izole edilmiş sınıf ortamlarında, bürokratik örgütlerdeki eski tip yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. İkincisi; değişim ve inovasyon sağlamak için eğitimde ar-ge çalışmalarına gereken destek verilmemektedir. Üçüncüsüye, eğitimde karar alma süreçleri kısa vadeli olduğu için inovasyonu engellemektedir (OECD, 2008).

Yenilikçi okullar, öğretmenler, müdürler, müdür yardımcıları ve diğer ekip liderleri öğrencilerin öğrenmelerinde en iyiye ulaşmayı, yeni öğrenme uygulamaları ortaya çıkarmayı hedeflemiştir(Watt, 2002: Akt. Göl, 2012). Özkan (2009), eğitim yeniliğini eğitim sürecinin hiçbir unsurunu yok saymayarak, sistemde yenilikçiliği ve yaratıcılığı özendirip, yaratıcılığı daha üst noktalara taşıyan, eğitim kurumunun yönetim ve denetiminden, öğrenme-öğretme süreçlerine kadar çağdaş yenilik ve gelişmeleri uygulayan, kullanışlı bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını denetleyen bir süreç ve sonuç olarak açıklamaktadır.

Günümüzde eğitim de yenilikçilik birçok ülke ve uluslararası örgütün gündeminde yer alır. OECD, AB, Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü ile Dünya Bankası gibi uluslararası örgütler eğitimde yenilikçiliğe odaklanmış ve son yıllarda bu konuda yayınladıkları birçok makale ve belgelerin yanı sıra çeşitli projeler yürütmüşlerdir. Bu belgeler çokulusluluk ve çağdaş bakış açılarına sahip olmaları yönünden çok büyük önem taşır.

OECD Eğitim Araştırma ve İnovasyon Merkezi “21. yy. Öğrenme ve Öğretme: İnovatif Öğrenme Çevresi” adında bir projeyi yürütmektedir. Bu proje örgütlerin eğitim politikaları, yönetim ve örgüt yapılarına karşılık öğrenme ve öğretme sürecinde mikro-düzeye odaklanmıştır. 2009 yılında ABD’de Ulusal Ekonomi Konseyi Bilim ve Teknoloji Politikaları Ofisi Başkanlığı tarafından “İnovasyon Stratejisi: Sürdürülebilir Büyüme ve Kaliteli İş Fırsatlarına Doğru” adlı bir inovasyon strateji belgesi yayınlanmıştır. Bu belgeye göre yeni nesle 21. YY. bilgi birikimi ve yeteneklerini aktararak dünya çapında bir iş gücü yaratmak için “Başkan B. Obama, k-12 eğitiminde

eğitim-öğretimi büyük ölçüde geliştirecek, yükseköğrenime erişimi artıracak, öğrenci başarısını destekleyecek ve bilim, teknoloji, mühendislik, matematik gibi alanlara öğrenci teşvikini sağlayacak girişimler yapılmasını önermiştir.” (Ulusal Ekonomi Konseyi Bilim ve Teknoloji Politikası 2009)

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

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

Eğitimde sistematik inovasyon literatürü incelendiğinde ise inovasyonun tanımı çoğu zaman yeni fikirler, bilgiler ve uygulamalar ile bu fikirlerin, bilgilerin ve uygulamaların geliştirilmesi olarak karşımıza çıkar (Kostoff, 2003). Bu bakımdan inovasyon, reform ve değişimden ayrılabilir; bir başka deyişle, inovasyona bağlı değişimin düzeyi marjinal, radikal ve sistematik olarak sınıflandırılabilir. OECD raporuna (2009, sf.66) göre bu inovasyon türleri marjinal inovasyon, radikal inovasyon ve sistematik inovasyon olarak tanımlanır (2009, sf.66). “Marjinal inovasyonda mevcut ürün ya da süreçte küçük değişiklikler görülür”. “Radikal inovasyonda yeni hizmetler ya da süreç ve hizmet ulaştırma noktasında ‘yeni bir yol’ bulunur”. Son olarak “sistematik inovasyon; yeni iş gücü yapıları, örgüt türleri ve örgütler arası

ilişkilerle ilgili olup bir sistemin ortalama performansını artırmaya yöneliktir.”

Farklı araştırmaların sonuçları eğitim-öğretimde inovasyonun genellikle marjinal özellikte olduğunu göstermiştir. Eğitimde sistematik değişim paradigmasına Banathy (1991; OECD 2009a, sf. 67’de alıntı yapılmıştır) öncülük etmiş ve Reigeluth ve arkadaşları (1993, OECD 2009a, sf. 67’de alıntı yapılmıştır) tarafından popülerlik kazandırılmıştır. Burada ana hedef, sistemin işlemlerini sağlayan bileşenler arasındaki gizil karşı bağımlılıkları anlayabilmektir. Sistematik inovasyon paydaş katılımlarına, ideal bir dizayna ve karşılıklı ilişkileri anlamaya bağlıdır.

2.7. BAZI ÜLKELERDE EĞİTİMDE İNOVASYON (YENİLİK) UYGULAMALARI

Bazı ülkelerin eğitim sistemlerinde inovasyon olarak görülen uygulamalar bu bölümde anlatılmıştır. İnovasyon uygulamaları anlatılan ülkeler şunlardır: Amerika Birleşik Devletleri, Güney Kore, Avustralya ve Türkiye’dir.

2.7.1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri, 2011 yılında yeniden gözden geçirdiği ulusal inovasyon programının amaçlarını devamlı gelişme ve kaliteli işler olarak ifade etmiştir. Bu amaca giden en temel etmenlerin ise “Amerikan İnovasyonunu Oluşturan Bloklara Yatırım” tanımlaması çerçevesinde ülkesindeki insanları 21. Yüzyılın gerektirdiği özellikler ile donatarak dünya standartlarında bir iş gücü meydana getirmek, belli başlı araştırmalardaki liderliklerini geniş bir düzeye çıkarmak, iyileştirmek ve güçlendirmek, lider bir fiziksel alt yapı oluşturmak, önemli seviyede bilgi iletişim teknolojileri geliştirmek olarak ifade etmiştir (A Strategy For American Innovation, 2011). Bir takım eğitim programları ise bu hedefleri gerçekleştirmek için sisteme dâhil edilmiştir. Bu eğitim programlarının en geniş içeriğe sahip olan *No Child Left Behind* (NCLB) adındaki programdır. Bu program ilk defa 2002 yılında söz konusu olmuş ve uygulanmaya başlamış. 2009 yılında ise yeniden gözden geçirilmiştir. NCLB programı,4 ana temel üzerine kurulmuştur (ESEA Blueprint For Reform, 2010):

- Okul çalışanlarının yani yöneticilerin ve öğretmenlerin kalitesini arttırarak okulların mükemmel yöneticilere, sınıfların da mükemmel öğretmenlere sahip olması,
- Ölçme değerlendirme sistemi, okulların iyileştirilmesi ve bilgi paylaşımı (öğrenci öğrenimlerinin geliştirilmesi),

- Üniversiteye ve meslek hayatına hazırlayıcı eğitim standartları bulundurma ve bu standartlar temelinde değerlendirmeler geliştirme,
- Amerika'nın başarı derecesi düşük okullarındaki öğrencilerin öğrenimini ve başarısını geliştirmek için sürekli bir destek ve kontrol sağlama.

Programın 5 ana hedefi ise şöyledir: Öğrencilerin üniversiteye ve iş hayatına hazır olmasını sağlamak, okullarda en iyi öğretmen ve yöneticileri bulundurmak, fırsat ve eşitliği tüm öğrencilere sağlamak, hedefi ve ödülleri fazlaştırmak, inovasyon ve sürekli gelişimi desteklemek(ESEA Blueprint For Reform, 2010).

2009 yılında sisteme giren “the American Recovery and Reinvestment Act (ARRA) (Amerikan Kurtarma ve Yeniden Yatırım Yasası) ” , Race To The Top (En Üst Nokta İçin Yarış) başlığı altında, eyaletlerin eğitim inovasyonu ve reformu yapmalarını desteklemek ve ödüllendirmek için rekabetçi bir hibe programının başlatılmasını sağlamıştır. Programdaki önemli şeylerden biri eğitim ile ilgili sonuçların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için strateji, programlar ve uygulama geliştirilmesi olmuştur (Race To The Top Executive Summary, 2009).

ABD’de eğitimde inovasyon imkanlarının fazlaştırılması için devam eden bir diğer uygulama ise *charter schools* adı verilen sözleşmeli okullardır. İlk uygulamaları 1990 yılında başlayan bu okul uygulamaları gelişerek sürdürülmektedir. Bu okullar için kuralsız ama sonuçlar için hesap verebilen, tercih edilebilen devlet okulları diye nitelendirilebilir. Charter okullarının tercih edilmesinin en önemli nedeni tercihler sunması, yerel inovasyonu basitleştirmesi, klasik devlet okullarına destekte bulunması ve bunları yaparken hükümetin bilgisi dahilinde olmasıdır (Hanusheka ve diğerleri., 2007).

2.7.2. Güney Kore

Güney Kore'nin ulusal inovasyon stratejisi, 2004 yılında ilan edilen Ulusal İnovasyon Sistemi Uygulama Planı'ndan hareketle “telafi” modelinden, yaratıcı inovasyon modeline doğru olan süreci ifade etmektedir. Telafi modeli, devlete bağlı araştırma merkezlerinin ya da çok çeşitli ürün bulunduran çok büyük şirketlerin(konglomera) büyük ölçekli stratejik teknoloji geliştirme modelini temellendirilirken, yenilikçi başlangıçların, teknoloji transferinin ve temel araştırma becerilerinin meydana getirilmesinde aracı görevinde yer almaktadır. Yaratıcı model ise; kamu ve özel sektörlerin ar-ge çalışmalarında yüksek maliyet yatırımına dayanan, bilgi transferi ve sistemler arası teknoloji transferini iyileştirmeye yönelik bir yapı

içermektedir (OECD, 2009).

Güney Kore'nin günümüzdeki eğitim sisteminin temellerini 1995 yılında meydana getirilen Cumhurbaşkanlığı Eğitim Reformu Komisyonu'nun (Presidential Commission on Educational Reform) duyurduğu Eğitim Reformu Önerileri (Educational Reform Proposal) oluşturmaktadır. Bu yenilik sürecinin amaçlarından biri eğitimi, sınav merkezli öğretim ve öğretim teknikleri, ücretli özel dersler gibi sosyal olarak kabul edilmeyen uygulamalardan sıyırmak; diğeri ise bireysel ve toplumsal huzur için önemli olan bilgi toplumunun oluşturduğu bilgi ve insan sermayesini sağlamak amacıyla çocukları ve yetişkinleri hazırlamak olarak nitelendirilmiştir. Bu amaçlara ulaşırken yapılması gereken uygulamalar ise performansa dayalı ücretlendirme gibi iyileştirilmeler getirilmesi, öğretim ve öğrenim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi, bir program yeniliği yapılması ve imkanların fazlaştırılması için bilgi iletişim teknolojilerinin hayat boyu öğrenmeyle etkileşiminin sağlanması gerekli olarak belirlenmiştir (Kim, 2001).

Ulusal inovasyon sisteminin yeniden düzenlenmesini eğitim bağlamında düşünecek olursak önemli yaklaşımlardan bir diğeri ise mühendislik ve mesleki eğitimin teknoloji ve iş taleplerine daha dönüt verilebilir özellikte yapılandırılması, Yükseköğretim seviyesindeki başarılı fen ve mühendislik öğrencilerine destek sağlanması, ilk ve orta dereceli okullarda fen öğretiminin yenilenmesi olarak dikkat çekmektedir (Baek ve Jones, 2005).

2002 yılında bağımsız özel okullar projesi Kore'de hayata geçirildi. 2007 yılında da, okul yönetimin özel sektöre bırakıldığı "açık bağımsız okullar" projesi uygulamaya geçirilerek okullara daha bir kendi isteklerine bağlı yapı kazandırılmaya ve eğitimde inovasyonlara imkan sağlanması yolunda amaçlar gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Jones ve Tsutsumi, 2009). Öğrenciler, üniversiteye geçiş sürecinde fazlasıyla zor ve merkezi Üniversite Eğitimi Yetenek Sınavına (College Scholastic Ability Test-CSAT) girmektedirler. Bu sınavla birlikte üniversiteler öğretmenlerin gerekli değerlendirmelerini de dikkate almaktadırlar. Merkezi sınavın güçlüğü sebebiyle Kore'de okul dışı özel derslere karşı önemli derecede bir istek bulunmaktadır. Bu sebeple 2008 yılında merkezi sınavın zorluğunu biraz daha azaltıp, öğrencinin okul başarısının önemli olduğu bir sınav uygulanmaya başlanmıştır (Looney, 2009).

Ülkelerin iş gücünü sağlanmasında ciddi bir yeri olan meslek liseleri bağlamında ise 2007 yılında Kore hükümeti "meslek lisesi" ismini "uzmanlık lisesi"

adına dönüştürerek azalan ilgiyi olumluya çevirmeye çalışmıştır. Meslek lisesi mezunlarının üniversiteye girişinin teşvik edildiği sistemde, 2 veya 3 yıllık çeşitli teknik bölümlerdeki ön lisans programları ile meslekli eğitimin üniversitede devamı sağlanmaktadır. Ayrıca meslek lisesi mezunu öğrencilere bu okullara girişlerinde öncelik hakkı verilmektedir. Meslek liseleri tarım, teknoloji ve mühendislik, ticaret ve iş, denizcilik ve balıkçılık ve ev ekonomisi alanlarında programlar sürdürmektedir. Kore Mesleki Eğitim Sistemi, az bir sürede önemli gelişmeler sağlayarak, başarı ve katılım bağlamında OECD ülkeleri arasında en yüksek seviyeye gelmiştir (Kuczera vd., 2009).

2.7.3. Avustralya

Avustralya'da eğitim sistemi için gerçekleştirilen en önemli yeniliklerden biri Avustralya Nitelikler Çerçevesi (The Australian Qualifications Framework AQF) olmuştur. AQF, Avustralya eğitim ve öğretiminin bulundurması gereken planlı nitelikleri belirleyen ulusal bir politikadır ve her seviyedeki eğitim ve öğretim sektörünün bulundurması gereken nitelikleri bir araya getirmektedir. AQF'in hedefleri şu şekildedir (AQFC, 2011):

- Avustralya eğitim ve öğretim sisteminin şuan ve gelecekte çeşitliliğinin devam ettirilmesini gerçekleştirmek,
- Güvenilir, kalıcı, uygun, ulusal tutarlılığa sahip nitelikler yapılandırarak ulusal ekonomik performansın derecesini yükseltme,
- Farklı eğitim alanları ve işverenler için sahip olunan niteliklere hızlı ulaşmayı sağlamak,
- Hayat boyu öğrenmeyi teşvik etme,
- Eğitimle ilgili ulusal kalite iyileştirmelerine destek olma,
- Ulusal ve uluslararası seviyede mezunların performansına destek olma,
- Uluslararası nitelik boyutlarına adaptasyonu sağlama.

Avustralya eğitimine yenilik sağlayan bir diğer uygulama ise Genç Avustralyalıların Eğitim Hedefleri İçin Melbourne Deklarasyonu olmuştur. 2008 yılında tüm eyalet ve bölgelerin eğitim bakanlarınca imzalanan bu deklarasyonda Avustralya okullarında eşitliğin ve desteğin sağlanması ve tüm genç Avustralyalıların başarılı, öz güven sahibi, olumlu becerilere sahip ve yaratıcı bireyler ve aktif ve bilgili

insanlar olması amaçlanmıştır. Deklarasyonda bir de ifade edilen davranış sözleşmelerinden hareketle 2009 – 2012 yılları arasında uygulanmak üzere aşağıdaki 8 maddeyi içine alan 4 yıllık bir plan hazırlanmıştır (MCEECDYA, 2008):

- Yapılan işbirliğinin derecesini arttırma
- Öğretimin kalitesini yükseltmek ve okul liderliğine destek sağlamak
- Erken çocukluk eğitimini iyileştirme
- Ortaokul seviyesindeki öğrencilerin gelişimini destekleme
- Üst düzey okullaşmanın sağlanması
- Dünya standartlarında bir program ve değerlendirme sistemi oluşturma
- Eğitim çıktılarını sosyoekonomik bakımdan düşük olanların, engelli ve vatandaşlar için geliştirme
- Hesap verilebilirliği ve şeffaflığı yükseltme

Melbourne Deklarasyonundan hareket edilerek 2011 yılında oluşturulan bir diğer yenilik ise Avustralya Öğretim programı olmuştur. Bu programın oluşturulmasına kadar her eyalet ve bölge kendi öğretim programını ve başarı standartlarını belirlemekteyken, oluşturulan bu programla birlikte tüm ülkede aynı anda uygulanacak ortak bir müfredat hazırlanmıştır (Santiago vd., 2011).

Avustralya’da eğitimde hesap verilebilirliği ve şeffaflığı iyileştirmek bağlamında harekete geçirilen çok önemli adımlardan bir tanesi de *Benim Okulum (My School)* projesi olmuştur. Avustralya Müfredat, Değerlendirme ve Raporlama Kurumu (Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority, ACARA) tarafından idare edilen bir internet sitesi olan My School’da, okulun yer aldığı çevreye, sektöre veya okul ismine yönelik araştırma yapılabilen ortalama 9.500 Avustralya okulunun profilleri bulunmaktadır. Web sitesinde, her okul ile ilgili istatistiksel ve yapısal bilgilerin bulunmasının dışında, Avustralya çapında istatistiksel olarak benzer bölgelerden gelen öğrencilere hizmet veren okullardan sonuçlar ile kıyaslamaya gidilebilir, Ulusal Değerlendirme Programı– Okuma Yazma ve Aritmetik testi (National Assessment Programme-Literacy and Numeracy, NAPLAN) becerilerine sahip olma sonuçları sağlamaktadır. Ayrıca okulun gelir ve giderleri, devlet tarafından okula yapılan destekler gibi bilgilere de bu site sayesinde ulaşmak mümkündür. İlerleyen zamanlarda engelli öğrenci sayısı, velilerin, öğretmen ve öğrencilerin okulla ilgili olumlu düşünme seviyelerini, öğretmen kadrolarının deneyim durumu da

paylaşılması amaçlanan bilgilerin içinde bulunmaktadır (OECD, 2012).

2.7.4. Türkiye’de Eğitimde İnovasyon Uygulamaları

Eğitimin tamamen merkezden idare edilmesi nedeniyle okul ya da bölge olarak düşünenecek olursak yenilikçi uygulamalarla çok az karşı karşıya gelmekteyiz. Avrupa’daki milli eğitim sistemlerine bakıldığında, AB üyeliğini amaçları arasında bulunduran ülkemiz kamu okullarının sağlanan kaynaklar, okul personelinin görevlendirilmesinin yapılması, ders kitabı seçimi, öğretim zamanının düzenlenmesi, öğretilecek programların tercihi konularında çok az özgürlüğe sahip olduğu görülmektedir (Çınar ve ark., 2009). Bundan dolayı eğitimle ilgili inovasyonla genellikle ders anlatımları üzerinde gerçekleşmektedir.

Türkiye’de eğitim sistemindeki zaman zaman yenilik denemeleri ve uygulamaları gerçekleşse de en büyük çalışmalar zorunlu eğitim ve süresinin belirlenmesi bağlamında gerçekleşmiştir. Zorunlu eğitimin süresine yönelik farklılaştırma çabalarına sebep olan etkenler, ekonomik ve bilimsel gelişmeler ile nüfus artışı olarak ifade edilebilir. Cumhuriyet geçmişimizin pek çok dönemindeki milli eğitim şuralarında zorunlu eğitimin süresi üzerine kararlar alınsa da uygulanması mümkün olmamıştır (Çınar ve ark., 2009).

Ülkemizde son zamanlarda dikkat çeken yenilik uygulamalarından bir diğeri ise ‘Bilişim Teknolojileri’ nin tüm derslerde ve okullarda eğitime eklenmesine fırsat tanıyacak “*Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi – FATİH*” projesidir. Proje kapsamında yer alan eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini gerçekleştirmek ve okullardaki teknolojiyi geliştirmek amacıyla Bilişim Teknolojileri araçlarının öğrenme-öğretme döneminde daha fazla duyu organına karşılık gelecek derslerde aktif kullanımı için; okul öncesi, ilköğretim ile ortaöğretim düzeyindeki tüm okullardaki dersliklerde dizüstü bilgisayar, LCD Panel Etkileşimli Tahta ve internet ağ tabanı sağlanması amaçlanmaktadır. Eğitimde FATİH projesi beş temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (MEB, 2012):

- Donanım ve yazılım altyapısının oluşturulması,
- Eğitsel e-içeriğin yapılandırılması ve bunun idaresinin gerçekleştirilmesi,
- Öğretim programlarında aktif bir şekilde Bilişim Teknolojileri kullanımının sağlanması,
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitiminden yararlanmasının sağlanması,

- Bilinçli, güvenli, yönetilebilir ve ölçülebilir Bilişim Teknolojileri kullanımının gerçekleştirilmesidir.

2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yabancı literatürde ve Türkiye’de doğrudan bir okul öncesi eğitim kurumunun iş modeli ve örgütlenme süreci bağlamında yenilikçi uygulamaları ve yenilikçiliği etkileyen unsurları nasıl değerlendirdiklerini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ama okullardaki yenileşme ve yenilikçi uygulamalarla ilgili çalışmalar aşağıdaki bölümlerde anlatılmıştır.

2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Saymer (1997) Anadolu Liselerinde Yenileşme İhtiyacı ile ilgili çalışmasında örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel amaç, kullanılan teknoloji ve örgüt-çevre ilişkileri boyutları çerçevesinde Anadolu Liselerinde yenileşme ihtiyacına yönelik "durumu saptamak" amaçlamıştır. Tarama modeli kullanılan bu araştırmanın örneklemini İstanbul İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan 15 resmi Anadolu Lisesinde görev yapan 324`ü kadın, 194`ü erkek 518 öğretmen ve 14`ü kadın, 45`i erkek 49 yöneticiden oluşan bir denek grubu meydana getirmiştir. Yenileşme ihtiyacı; araştırmacı tarafından geliştirilen beşli Liken tipi 50 sorudan oluşan bir anket uygulanarak belirlenmiştir. En çok ihtiyaç insan ilişkileri boyutunda olup, bunu sırasıyla örgütsel yapı, kullanılan teknoloji, örgüt-çevre ilişkileri ve örgütsel amaç boyutları izlemiştir. Tüm bu beş boyutta öğretmen ve yöneticiler arasında yenileşme ihtiyacına yönelik anlamlı bir fark bulunmuştur.

İnandı (1999) Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan, Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre, İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları konulu çalışmasında örgütsel değişmeye yol açan etkenleri boyutlar halinde incelemiştir. Tarama modeli kullanılan araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilinde bulunan okul müdürleri ve öğretmenleri, örneklemini ise Ümraniye ilçesinde bulunan 522 öğretmen 69 okul müdürü oluşturmaktadır. İki bölümden oluşan 53 soruluk bir anket uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde khi kare istatistik çözümlenmesi yapılmıştır. Sonuç olarak hem yöneticiler hem öğretmenler farklı oranlarda olmak üzere, tüm boyutlara yönelik örgütsel yenileşme ihtiyacı duymakta oldukları belirlenmiştir.

Çelik (2006) ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörleri araştırdığı çalışmasında, 2005-2006 öğretim yılında 60 ilköğretim okulunda çalışan 128 yönetici ve 673 öğretmen üzerinde çalışmasını yapmıştır. Verilerin analizinde; aritmetik ortalama, yüzdeler dağılımı, bağımsız örneklem t-testi, döndürülmüş matris faktör analizi ve ANOVA teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yeniliklerin uygulanmasını ve yenilikçiliği etkileyen etmenlerin yönetsel yapı, kurumsal kültür yetersizliği, iletişim/bilgi yetersizliği, motivasyon eksikliği, kaynak yetersizliği ve değişim liderliği yetersizliği gibi kurumsal engellerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu engeller içerisinde en önemli olarak görülen engelin ise, kaynak yetersizliği olduğunu ifade etmiştir.

Gökçek (2007) Yenilik yönetimi süreci ve yenilik Stratejileri: Otomotiv sektöründe yaptığı bir alan çalışmasında yeniliğin, pazarlanan ürünlerde diğerlerine göre fark yaratan önemli bir unsur olduğunu ve işletmeler yenilikçi olmaya çalışarak hem marka kimliklerini geliştirmeye çalışmakta hem de sundukları yeni ürünlerle müşterinin isteğini canlı tutmayı amaçlamakta olduklarını ifade etmiştir. Otomotiv yan sanayi işletmesinden anket yoluyla elde edilen veri regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bir de başarılı yenilik çalışmaları yapılabilmesi için yenilik yönetiminin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini, yenilik yaparken önemli olanın sadece sonucun değil aynı zamanda yeniliği gerçekleştirirken ki sürecinde olduğu ve bu sürecin yönetilmesinin niteliğini de etkileyeceğini ifade etmiştir.

Pekşen (2010)fen bilimleri eğitiminde yönetsel bir süreç olarak yenilikçilik: Bahçeşehir Fen Ve Teknoloji Lisesi üzerine bir örnek olay incelemesi olarak yaptığı araştırmasında Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi'ndeki yenilikçiliğin büyük ölçüde yenilikçi bir kültür yaratılması ile mümkün olduğunu ifade etmiştir. Çalışma bir örnek olay incelemesi olarak tasarlanmış ve verilerin toplanmasında yüz yüze görüşmeler, gözlem ve hazır basılı belgelerin incelemesi olmak üzere farklı nitel veri toplama tekniği kullanılmıştır. Çalışmaya katılan toplam 17 katılımcı okul yöneticileri, fen ve matematik öğretmenleri ve 4 öğrenciden oluşmaktadır. Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi'nde liderlik, katılımcı yönetim, sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımı ile nitelikli öğrenci ve personel, teknolojik ve fiziksel altyapı özellikleri bir araya geldiğini belirtmiştir. Bu nedenle çalışmada, yenilikçilik için fiziksel ve finansal kaynakların tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında kurumda yenilikçi bir kültürün oluşturulmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşıldığını ifade etmiştir.

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Jewis ve Hansel (1973), çalışmasında okullarda yeniliklerin yayılmasını etkileyen etkenleri araştırmışlardır. Tarama modelinde yapılan çalışmada veriler beşli Liken tipli ölçek ile toplanmış ve istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, eğitimde değişim sürecinin yeniliklerin yayılmasını çabuklaştırdığı, okul çalışanlarını yeniliğin kaynağından çok kendilerine yapacağı etkiyi ilgilendirdiği, okulların gelişme hızı ile örgüt yapısındaki değişimlerin aynı oranda arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Damanpour (1991), örgütsel yenilik üzerine yaptığı tarama modeli olan araştırmasında örgüt türünün ve yenilik boyutunun öncelikli değişkenler olduğunu söylerken, yenilik türü ve benimsenme derecesinin ikinci öncelikli değişkenler olduğunu savunmaktadır. Ayrıca araştırma bundan sonra araştırılacak çalışmaların çok boyutlu olması gerektiğini ve yalnızca birkaç bağımsız yeniliği değil tüm örgütü ele alması gerektiğini ifade etmektedir.

Ellis (1997), ortak bir gündeme doğru: yenilikçi bir ilkokulda öğretmen ve öğrenci rollerine ilişkin durum çalışması konulu araştırmasında beş yıllık bir zaman dilimi içerisinde bir takım yenilikler uygulamış olan yenilikçi bir ilkokulda öğretmen ve öğrenci rollerinin geliştirilmesini amaçladığını ifade etmiştir. Araştırma bir durum çalışmasıdır ve araştırmanın çalışma grubunu okulda bulunan öğrenci ve öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında belirtilmiş olana göre öğrencilerin ve öğretmenlerin eylemleri ve inandıkları şeyler beş yıllık uygulama kapsamında çeşitli aşamalarda birleştirilmiş. Ayrıca reform gündeminin bazı açılarının adapte edilmesi yolu ile de öğrenciler ve öğretmenler uygulamalarının ve bu uygulamalarının altında yatan inançlarını kişisel olarak yüksek bir derecede değiştirebileceğini ifade etmiştir. Bu çalışma reform konusunda başarılı olunması için öğretmen ve öğrencilerin gündemlerinin birleştirilmesinin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Keltz (1999), yenilikçi seviyede okul içinde okul program seçimine ilişkin vaka çalışmasındayarı kırsal bir ortaokulda Aktif Öğrenme için Eğitimin Yeniden Kullanılması inisiyatifi uygulamasını incelemiştir. İnisiyatifi, geleneksel orta seviye eğitim modeline bir opsiyon olarak altıncı, yedinci ve sekizinci sınıf öğrencilerinin anne-babalarına sunulan bir orta okul programıdır. Bu çalışmanın sonuçları, ebeveynlere herhangi bir masraf olmadan istenen okul programı seçiminin sunulmasının da öğrenci kayıtları açısından bir yarışma ortamı meydana getirdiğini

göstermektedir. Rekabet sonucunda da hız düşüklüğü, programa katılanların bütünlüğünün sorgulanması ve çalışanlarda enerji kaybı gibi durumlar ortaya çıktığını belirtmiştir. Okul içinde okul reform çalışmaları öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin kararlı çabalarına rağmen yarı kırsal okul bölgelerinde başarılı olamadığını ifade etmiştir. Bunun da okul içinde okul yapısının uygulanma inisiyatiflerinin ve okul reform hareketleri kapsamında rekabetin rolünün sorgulanmasına yol açtığını belirtmiştir.

Read (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yeniliğin ne olduğu ve örgütsel performans ve başarıya katkısı araştırılmıştır. Geniş bir literatür taraması yapılmış ve başarılı bir yenilik için gerekli olan unsurların adlandırıldığını ve yeniliğin örgüt performansını arttırdığı sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir.

Dolan (2000), yenilikçi kuruluşlar olarak sözleşmeli okullar: New England Charter School vaka çalışması adlı çalışmasında Connecticut'taki bir sözleşmeli okul için kurumsal yenilik ve deneyime ilişkin nitel kanıt sağladığını ifade etmiştir. Bulgulara göre sözleşmeli okulun kurumsal özellikleri geleneksel devlet okulu modellerinkine benzemektedir ve okul her zaman sözleşmeli okullara ilişkin ideal yenilik standartlarını uygulamadığını ifade etmiştir. Ancak okul bir takım önemli yenilikçi özellik sergilemiştir. Hedefleri, devlet ve kamu okullarının aksine kurucuları tarafından okul seviyesinde belirlendiğini, okulun küçük çevresi okul öğretmenlerinin öğrenciler ile güçlü duygusal bağlar kurmalarını ve aile gibi olmalarını sağladığını, güçlü öğretmen-öğrenci ilişkileri, öğrencilerden beklenenler ve kararlı öğretmenler bir şekilde okulun yapısı ile bütünleşecek bir okul algısı meydana getirdiğini ifade etmiştir. Okuldaki öğretmenler işlerinde yüksek derecelere sahip olup, okul liderleri tarafından fark edilerek okula getirilmiş ve karar verme ve özellikle okulun günlük olarak nasıl çalışması gerektiğini belirleme konusunda uzman olduklarını belirtmiştir.

Watt (2002), çalışmasında göre yeniliğin 4 unsuru bulunmaktadır. Bunlar; bireyler, liderlik, kültür ve iklimler ve yapı ve süreçlerdir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında yenilikten bahsedildiğinde önemli unsurların en başında bir okulun insanları veya insan kaynakları hacmi olduğu, yapı ve süreçler bireylere dayatılabileceği fakat bireyler yenilikçi olmaya zorlanamayacağı ifade etmektedir.

Könings, Gruwel ve Merriënboer (2006) ise araştırmasında, Hollanda'daki öğretmenlerin yenilikçi öğrenme ortamlarında ilişkin fikirleri ile bu ortamlardan memnuniyet düzeylerini araştırmışlardır. Nicel bir desende sürdürülmüş olan bu araştırmada araştırmacılar, Hollanda'daki yenilikçi bir öğrenim ortamı eylemi olan

“Second Phase in Dutch” üzerinde odaklanarak araştırmışlardır. Araştırmaya göre, öğretmenler yenilikçi öğrenme ortamını, öğrenci otonomisi ve farklılaşma dışında güçlü olarak düşünmektedirler ve genel olarak yenilikçi harekete yönelik olumlu düşüncelere sahiptirler.

Saginova ve Belyanski (2008) ise geçiş ekonomilerindeki yükseköğrenim kurumlarının yeniliklerini araştırmışlardır. Çalışmada dış çevrelerde ve iş dünyasında oluşan farklılaşmalardan dolayı yükseköğrenim kurumlarından da, bu değişimlere uygun insan gücü yetiştirmesi beklendiğine ve bu bağlamda yapılması gereken yenilikler üzerinde durulmuştur. Araştırmacıların çeşitli uzmanlar ile yaptıkları görüşmeler ile sürdürülen bu çalışmada yükseköğrenim kurumlarının, geçiş ekonomilerinin değişen gereksinimlere cevap oluşturacak nitelikte yüksek kaliteli hizmet sunmaları gerektiği, ekonomik yükümlülüklerini karşılamalarının yanı sıra aynı zaman da sosyal rollerini de yürütmeleri gerektiği sonucuna ulaşıldığını ifade etmiştir. Araştırmada, yükseköğrenim kurumlarının eğitim hizmetlerinin içerik ve sunumuyla ilgili yenilikleri, stratejik pazarlama yaklaşımını temeline dayandırarak değiştirip geliştirme gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Pollock (2008), yeniliğin dört yapı taşı: ortaokul bakış açısından adlı çalışmasında bir Bilgi ve İletişim Teknolojisi (ICT) ilkokulunun yenilikçi özelliklerini inceleyen bir çalışmadır. Bu çalışma yenilikçi Kanada ilk ve ortaöğretim durumundaki okullarında elde edilen değişim sürecine odaklı olmak üzere daha kapsamlı bir karışık yöntem çalışmasından türemiştir.

Smith, Busi, Ball ve Meer (2008) tarafından yapılan Factors Influencing an Organisations Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model çalışmada örgütün yeniliği yönetme yeteneğini etkileyen 9 unsur bulunduğu ve bu unsurların yönetim tarzı ve liderlik, kaynaklar, teknoloji, bilgi yönetimi, örgüt yapısı ve işbirliği stratejisi ve yenilik süreci olduğu ifade edilmiş ve örgüt kültürünün yenilik yönetiminde önemli bir görevde olduğunu ve diğer tüm unsurları etkileyen ve diğer unsurlardaki değişikliklerden de etkilenen bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akomolafe (2011)' in eğitim sisteminde yeniliğe uygun bir çevre oluşturma bakımından hareketli ve gelecek yönelimli okul kültürü yaratmanın önemini araştırdığı görülmektedir. Literatür taraması şeklinde yapılan çalışmada araştırmacı yenilik için yeniliğe uygun bir örgüt kültürünün, yeniliğe bütüncül bir yaklaşımın, etkili hedef belirlemenin, yenilik başarısızlıklarından uzak durmanın gerekli olduğu sonucuna

varmıştır. Birde araştırmada okullarda yenilik kültürünün okul kalitesini, üretkenliği ve verimliliği devam ettirmek ve sağlamak bağlamında gerekli olduğu ifade edilmiştir.

Meier (2012), ideolojik olarak yenilikçi bir bilim okulunda bilim eğitiminin okul kültürü üzerindeki etkisi etnografik bir vaka çalışması konulu çalışmasında okul kültürünün bilim müfredatının tasarım ve kullanımından nasıl etkilendiği göz önünde bulundurularak parasız bir bilim okulundaki öğretmenlerin bilim konusunda yaptıkları uygulamaları incelemiştir. Çalışmanın amacı ise, canlı bir içerik alanı olarak okulun genel bilim uygulamalarının okul kültüründen nasıl etkilendiğini göstermektir. Araştırma nitel araştırma desenlerinde durum çalışması şeklinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini bilim okulunda bulunan öğrenci, öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Sonuç olarak bilgisel gözlem ve artefakt toplanması yolu ile elde edilen veriler beş adet birbirine bağlı okulun değer, inanç, uygulama, malzeme ve sorun temalarını dikkate alarak kültür göstergelerini ön plana çıkaran teorik çerçeveyi kullanarak analiz edilmiştir. Bulgular okul kültürünün bilim uygulamalarından ters etkilendiğini göstermiştir.

Honzikova ve Sovova (2013), anaokulları için yenilik çalışma programı konulu çalışmasında birleştirilen çalışmaların uygulamasına ilişkin verileri özetlemektedir ve Pilsen'deki West Bohemian Üniversitesinde teknik eğitim veren Pedagoji Fakültesinde, okul öncesi programlara katılan çocukların hazır olup olmadıklarının belirlenmesi için kullanılan yeni yöntemlerin pratik uygulamaları için bir çözüm sunduğunu belirtmiştir.

Pedastea, Pedasteb, Lukkb, Villemsa, ve Allasa (2014), bir yenilik okulları modeli: Estonya vaka çalışması konulu çalışmasında yenilik okulları modeli öğretmenler olarak üniversite ve okullar arasındaki sistematik işbirliğinin güçlendirilmesi için geliştirilmiştir. Nitel araştırma desenlerinde vaka çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Estonya'da yenilikçi okullar oluşturmaktadır. Araştırmacılar eğitimsel yeniliğin başlatılması ve farklılaştırılması ve toplumda meydana gelen değişimlere cevap verilebilmesi için klinik-profesyonel bir model ile öğretmen paradigması kullandığını belirtmiştir. Model okul ve üniversiteler arasında dört boyutlu bir işbirliği tanımlamaktadır: staj, mesleki gelişim, takım öğretimi, araştırma ve geliştirme. Bir uygulama okulunda pilot uygulama yapılması ile geçen bir yılın ardından bu boyutlar arasındaki sinerjinin yenilik için faydalı olabileceği sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı modelin büyük ölçekli uygulamalar ile devam ettirilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL ve YÖNTEM

Bu araştırmada verilerin toplanması ve analizinde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ile çözümlenmesine ve geçerlilik güvenirliğe yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır. Örnek olay çalışması, bireysel, grup, örgütsel, sosyal, politik konular, karmaşık sosyal olayları anlama ve bunlarla ilişkili durumlarla ilgili bilgi sağlamak amacıyla kullanılabilir (Yin, 2002). Örnek olay çalışmaları daha çok ‘nasıl’ ve ‘neden’ soruları için uygundur. Örnek olay çalışmaları durum yaratılmasında yer alan insanların algısını araştırmak için kullanışlıdır (Yin, 2002).

3.2.ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki öğretmen, veli ve yönetici kadrosunda bulunan 10 kişi oluşturmaktadır. Bu 10 kişinin bazı özellikleri aşağıdaki Tablo3.1.’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kod	Kurumdaki Görev Süresi	Cinsiyeti	Kurumdaki Görevi	Mesleği
P.1.	6	Erkek	Danışman	Akademisyen
P.2.	6	Kadın	Eğitim Koordinatörü	Okul Öncesi Öğretmeni
P.3.	3	Erkek	Teknik Koordinatör	Beden Eğitimi Öğretmeni
P.4.	3	Kadın	Aile Danışmanı	Psikolog
Ö.1.	4	Kadın	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmeni
Ö.2.	2	Kadın	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmeni
Ö.3.	3	Kadın	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmeni
V.1.	2	Kadın	Veli	Özel Eğitim Öğretmeni
V.2.	1	Kadın	Veli	İngilizce Öğretmeni
V.3.	4	Kadın	Veli	Akademisyen

3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma sürecinde, öncelikle okul içinde gözlemler yapılmıştır. Gözlemler 9 Eylül 2014-22 Ocak 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Okulda yapılan gözlemlerin toplam süresi 805 dakikadır. Gözlemler yazıya döküldüğünde 43 sayfa yer tutmaktadır. Gözlemlerden ve ilave görüşmelerden elde edilen verilere dayanılarak ön görüşme protokolü geliştirilmiştir. Ön görüşme protokolü Akıllı Bebekler Akademisi'nde çalışan 2 öğretmen, 2 yönetici, 2 veli yani toplamda 6 kişi tarafından doldurulmuştur. Pilot uygulama yapan 6 kişinin doldurduğu ön görüşme protokolünden yapılan analizler sonucunda içerik ve ana çerçeve oluşturulmuştur. Ön görüşme protokolün yer alan sorular geliştirilerek ve değiştirilerek 14 soruya çıkarılmıştır. Geliştirilen yeni görüşme formu 10 kişi ile görüşme yapılarak sonuçlandırılmıştır. Hazırlanan soru formu Türkçe dil, ölçme-değerlendirme ve konu alan uzmanı olmak üzere toplamda 3 uzmana incelettirilmiştir. Alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda soruların “kapsam geçerliliği” sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma için kurum yetkililerinden ve katılımcılardan yazılı izin belgeleri alınmıştır. Veriler, nitel veri toplama türlerinden olan gözlem ve yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma sürecinde gözlemler 9 Eylül 2014-22 Ocak 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3.3.'de gözlem zamanları, gözlem yapılan yerler ve bunların ne kadar sürede ve hangi tarihlerde toplandığını belirten bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Akıllı Bebekler Akademisi Gözlem Zamanları

Gözlem Yapılan Yer	Tarih	Zaman	Süre
Oryantasyon (5 yaş grubu)	09.09.2014	14:00-15:00	60 dk
Mutfak Sanatları Atölyesi	13.10.2014	14:30-15:00	30 dk
Orff Atölyesi	27.10.2014	14:00-14:30	30 dk
3 Yaş grubu sınıfı	27.10.2014	14:30-14:50	20 dk
İngilizce Sınıfı	27.10.2014	15:00-15:20	20 dk
Okul Bahçesi	03.11.2014	15:00-15:30	30 dk
Eğitim koordinatörü ofisi	10.11.2014	15:00-15:30	30 dk
5 Yaş grubu sınıfı	12.11.2014	14:40-16:00	80 dk
Çoklu Zeka Atölyesi	13.11.2014	14:30-15:55	85 dk
Yemekhane	13.11.2014	16:00-16:30	30 dk

Tablo 3.2. (Devam)

Gözlem Yapılan Yer	Tarih	Zaman	Süre
Sahne Sanatları Atölyesi	17.11.2014	14:00-14:20	20 dk
Deney-Bilim Atölyesi	17.11.2014	14:25-14:50	15 dk
İngilizce Atölyesi	17.11.2014	14:55-15:15	20 dk
Kinestetik Zeka Atölyesi	18.11.2014	13:40-14:10	30 dk
Küçük Ressamlar Atölyesi	18.11.2014	14:10-14:30	20 dk
Okuma-yazmaya Hazırlık Dersi	18.11.2014	14:30-15:15	45 dk
Küçük Ressamlar Atölyesi	19.11.2014	14:00-14:30	30 dk
Ebru Atölyesi	20.11.2014	14:30-15:30	60 dk
IPC (Uluslararası İngilizce Sınıfı)	08.12.2014	14:30-15:30	60 dk
Veli Toplantısı	22.01.2015	14:30-16:00	90 dk

3.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı bilimsel araştırmanın en önemli kabul edilen ölçütüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırmalarda geçerliğe bakılırken hem iç hem dış geçerlik göz önünde bulundurulmalıdır. İç geçerlik, araştırma bulgularının gerçekliğe uygunluğu ile ilgilidir (Merriam, 1998, s.201). Araştırmacının sürekli olarak kendisini ve araştırma süreçlerini eleştirel bir gözle sorgulaması ve elde ettiği bulguların ve sonuçlarının gerçeği yansıtıp yansıtmadığını kontrol etmesi beklenmektedir. Bu kontrollerin nasıl yapıldığı konusunda yapılan açıklamalar okuyucuyu tatmin edebilecek biçimde açık ve anlaşılır olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek,2005). Dış geçerlik ise araştırma sonucunda elde edilen bulguların başka durumlara uygulanabilmesi ile ilgilidir. Bu durum araştırma sonuçlarının nasıl genellenebileceği ile ilgilidir (Merriam, 1998). Güvenirlik, araştırma tekrarlandığında aynı sonuçların alınmasıdır. İnsan davranışları hiçbir zaman durağan olmadığından güvenirlilik kavramı Sosyal Bilimler’de her zaman sorun olmuştur (Merriam, 1998).

Bu araştırmada geçerliğin ve güvenirlüğün artırılması amacıyla araştırmada kullanılacak veriler yönetici, öğretmen ve velilerle farklı zamanlarda yapılan ve tekrarlanan görüşmeler, okul ve okul dışında yapılan uzun süreli gözlemler gibi farklı tekniklerle toplanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada, farklı veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilen verilerin birbirini desteklemesi amacıyla veri çeşitlemesi yapılmış ve farklı veri kaynaklarından elde edilen verilerin birbirini desteklemesi amacıyla yöneticiler, öğretmenler ve veliler gibi farklı katılımcılarla görüşmeler

yapılarak araştırma sonuçlarının inandırıcılığı artırılmıştır. İnanırcılık konusunda alınabilecek diğer bir önlem ise uzman incelmeleridir. Uzman araştırma deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel gözle bakar ve araştırmacıya geri bildirimde bulunur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). İç ve dış güvenilirliği sağlama çalışmaları kapsamında veri setine ilişkin ham veriler, kodlamalar ve ulaşılan sonuçlar uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar, ham veriler ve kodlamalar arasındaki tutarlılığa bakarak tutarlık incelemesi yapmıştır. Miles ve Huberman (1994) tarafından belirtilen formül yardımıyla da güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Formül yardımıyla yapılan hesaplamalar sonunda, veri analizindeki kodlamaların güvenilirliği % 91 olarak bulunmuştur. Ham veriler ile ulaşılan sonuçları karşılaştırarak yargı ve yorumlara yönelik iç geçerlilik ve dış güvenilirliği sağlamak için teyit incelemesi yapılmaktadır (Patton, 1990). Araştırmada katılımcılar arasında bulunan 4 kişiye yapılan analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar bildirilmiş ve sonuçların kendi düşüncelerini yansıtmayı yansıtmadığı hakkında teyitler alınmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğinin sağlanması için araştırma örnekleminin, ortamının ve süreçlerinin özellikleri başka örneklerle karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlamak gerekmektedir (Creswell, 2013). Yöntem bölümünde; katılımcılar, verilerin toplanması ve verilerin analizi süreçlerindeki işlemler ayrıntılı olarak anlatılarak dış geçerliliğin sağlanmasına çalışılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada, katılımcıların görüşme sorularını doğru yanıtladıkları ve çalışmaya katılan katılımcıların gözlemler sırasında doğal hallerini yansıttıkları varsayılmıştır. Böylece bu nitel araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Görüşme esnasında görüşmecilerin izniyle alınan ses kayıtları, ham veri olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Her bir görüşme rastgele bir yöntemle P.1, P.2, P.3, P.4, Ö.1, Ö.2, Ö.3, V.1, V.2 ve V.3 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmanın analizinde hem içerik analizi hem de betimsel analiz yapılmıştır. İçerik analizi yaklaşımı, nitel mülakat verilerinin analizinde oldukça sık kullanılmaktadır (Bell, 1999). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi, verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Patton, 1990). İçerik analizinde bu amaçla kavramlar temalar ve oluşturulur. Oluşturulan temalar yorumlanır, alıntılara yer verilir ve sonuca gidilir (Saldana, 2013).

İçerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara yer verilmektedir (Patton, 1987). Betimsel analizde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, gözlem ve görüşme süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005)

Görüşmelerin kaydedilmesinin ardından ilgili literatür ve elde edilen veriler ışığında kodlar ve onları tanımlayan genel kategoriler belirlenmiş; yazıya dökülen ses kayıtları, kodlar ve kategoriler dikkate alınarak çözümlenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde temalar ve kodlar kullanılmıştır. Kod çıkmayan yerlerde tanımlayıcı anlatım yöntemi kullanılmıştır.

Bu bağlamda kodlar, bağımsız parçalardan tam ve anlamlı gruplar oluşturma işlevini üstlenir (Miles ve Huberman, 1994). Kodları genel düzeyde açıklayan kategoriler (temalar) belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada kategoriler, görüşme formunda yer alan soruların yanı sıra ve iki araştırmacının görüşme metinlerinin içeriğini analiz etmesi ile ortaya çıkan kavramlar ekseninde oluşturulmuştur. İçerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara yer verilmektedir (Patton, 1987). Araştırmada katılımcıların görüşlerinden bire bir alıntılar yapılmış ve oluşturulan temalar ve kodlar tablolar halinde verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. BULGULAR

Araştırma sürecinde toplanan verilerin çözümlenmelerinden elde edilen bulgular, gözlemler başlığı altında ve görüşmelerden yapılan analizler sonucunda oluşan temalara yönelik alt başlıklar altında ayrı ayrı sunulmuştur.

4.1.1. Gözlemler

Akıllı Bebekler Akademisi' nin Genel Profili

Akıllı Bebekler Akademisi Gaziantep'in Şehitkamil ilçesinde yeni gelişen iyi bir semtinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında 2,5 katlı 1400 m² kapalı alana sahip 450 m² bahçesi olan ve bir kitaba dayalı olarak kurulan bir okul öncesi eğitim kurumudur.2004 yılında baskıya giren kitap doğum öncesinden annenin hamileliğinin dördüncü ayından itibaren kullanılabilir bir beyin ve çoklu zeka geliştirme rehberi olarak nitelendirilebilir. Okul belirli bir misyona sahip, akademik danışmanlar tarafından geliştirilen insan merkezli, beyin odaklı bir "üstün yetenek ve karakter geliştirme" programını uygulayan bir kurumdur. Aynı zamanda yenilikçi (inovatif) bir eğitim yönetimi ve okul işletmeciliği modeli olan "Tasarla-Yap-İşlet-Hizmet Et" yaklaşımının Türkiye' deki uygulayıcılarından biri olarak görülmektedir. Bu yönüyle Akıllı Bebekler Akademisi Okul öncesi Bilim-Sanat Akademileri tek amacı kar etmek olmayan özgün bir eğitim felsefesi ve okul yönetim modelinin geliştirildiği AR-GE laboratuvarlarıdır.

Akıllı Bebekler Akademisi' nin İşletme Modeli (tasarla-yap-işlet-devam et)

Kuruluş sürecinde, ana finansör olarak bir işadamı parasal kaynağın büyük bölümünü sağlamıştır, kurucu akademisyenler okulun arsasını temin etmişler ve

okulun eğitim modelini ve öğretim programını tasarlamışlardır. Bunun ötesinde, hâlâ gönüllü danışmanlık yapmaktadırlar. Okul özel sektörde faaliyet gösteren ticari bir kuruluş olarak limited şirket bünyesindedir. İlk üç yılında sadece masraflarını karşılamış ve kâr elde etmemiştir; 2014 yılında kâra geçmiştir. Bu süreçte, finansör işadaminin ve kurucu akademisyenlerin mali destekleri ile ayakta kalmıştır.

Fiziki Mekan

Akıllı Bebekler Akademisinin girişinde okula ait özgün bir ABACan/erkek çocuk karakterinin resmi yer almaktadır. Okul bahçe duvarlarında, girişinde ve yönetim koordinatörlerinin odalarında okulun felsefesini ve özgün hizmet alanlarını belirten küçük tablolar/menüler bulunmaktadır. Bu tabloların isimleri; duygusal güvenlik, ekolojik temizlik ve hijyen, doğal ve geleneksel beslenme, “High Scope” uluslararası gelişim gözlem ve raporlama yöntemi, çoklu zeka atölyeleri, uluslararası İngilizce anaokulu (IPC), ilkokul hazırlık okuma yazma ve aritmetik programı ve ABA doku’ dur. Akıllı Bebekler Akademisi binayı bahçesiyle çevreleyen zemin kat hariç üç katlı bir binadır. Okulun birinci katında bir danışma ve veli bekleme salonu; giriş katın bir bölümünde yönetim kadrosuna ait eğitim koordinatörü odası, idari koordinatör odaları, aile danışmanının odası, öğretmenler odası diğer bölümünde ise giyinme ve uyku odaları yer almaktadır. İkinci ve üçüncü katlarda her katta ikişer tane olan çocukların fiziksel gelişimleri dikkate alınarak inşa edilen kız ve erkek lavaboları bulunmaktadır. Okulun zemin katındaki bir bölümünde spor derslerinin yapıldığı kendine özgün programı ve materyalleri olan kinestetik zeka atölyesi bulunmaktadır. Zemin katın diğer bölümünde ise yemekhane vardır. Yemekhanenin girişinde çocukların ellerini yıkamaları için yan yana lavabolar vardır. Boyları yetişmeyen çocukların yararlanmaları için lavaboların altında plastik tabureler bulunmaktadır. Yemekhane iki bölüme ayrılmıştır. Bir bölümünde yemeklerin hazırlandığı aşçıların bulunduğu mutfakın olduğu yer, diğer bölümünde çocukların yemeklerini yedikleri dikdörtgen ince uzun altı tane turuncu masaların olduğu bir yemekhane bulunmaktadır. Yemekhane 70 m² genişliğindedir. Okuldaki elektrik prizlerine çocuk kilitleri takılmış ve güvenlik önlemleri alındığı tespit edilmiştir. Merdivenler ahşap, yuvarlak köşeli hatlara sahiptir ve merdivenlerin kalın bir kumaşla boşlukları kapatılmıştır. Buradan kurumun çocukların karşılaşabileceği tehlikeleri önceden belirleyip bunlarla ilgili gerekli önlemleri aldıkları söylenebilir. Okulun her odasında danışmadan yapılan duyuruların duyulması için hoparlörler ve iletişimin sağlanması için telefonlar

bulunmaktadır. Böylelikle okuldaki iletişimin aksaklıklar yaşanmadan gerçekleştirildiği söylenebilir.

Örgütsel Yapı

Okul yönetimi için iki ayrı kadro oluşturulmuştur. Kurumda eğitim ile ilgili işleyişlerin yönetimi için eğitim koordinatörünün, mali işlerin işleyişi ile ilgili idari koordinatörlerin olduğu gözlemler sonucunda tespit edilmiştir. Buradan kurumun örgütsel yapısının okulda oluşan süreçlerin daha iyi koordine edilebilmesinde iş bölümü açısından kolaylık sağladığı söylenebilir. Bunların yanında ailelere danışmanlık hizmeti veren ve haftanın iki günü kurumda çalışan bir psikolog bulunmaktadır. Kurumda belirli günlerde gelen bir psikoloğun bulunmasının veliler için çocukları ile ilgili danışmak istedikleri konularda çocuklara ve ailelere yardımcı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kuruma belirli aşamalardan ve eğitimlerden geçerek dahil edildiği gözlemlenmektedir. Bu konuda kurumun öğretmen seçimi konusunda belirli şartlar aradığı ve bunu da belirli yöntemlerle gerçekleştirdiği söylenebilir. Okulun öğretmenleri işe alırken bir takım prosedürler uyguladığı söylenebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nde kuruma dahil edilmeye çalışılan yeni uygulamalar olduğunda bunu tasarımcı düşünce yöntemiyle kuruma entegre etmeye çalışmaktadırlar. Tasarımcı düşünce yöntemi uygulanırken kurumda bulunan öğretmen ve yöneticiler haftanın belirli bir gününde düzenlenen toplantılarda fikirlerini söyleyerek dahil edilmeye çalışılan bu uygulamaları gözden geçirip karar vermektedirler. Buradan kuruma dahil edilmeye çalışılan bu uygulamaların yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan tasarımcı düşünme süreciyle gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu süreç içerisinde ise kurumda bulunan her çalışanın fikirlerinin dikkate alındığı söylenebilir.

Akıllı Bebekler Akademisi'nde kurumun kendisinin oluşturduğu gözlemlenebilir kalite ölçütleri bulunmaktadır. Buradan bu ölçütlerin uygulamaların devamlılığının sağlanmasında bir öz-değerlendirme sistemi olarak görüldüğü söylenebilir. Okulun yöntemi ve materyallerini, yapı ve süreçlerini, felsefesi ve misyonunu franchising yöntemiyle İstanbul'da bulunan bir şubesine transfer etmiştir. Buradan okulun merkez şube olduğu ve işleyişini ve yöntemini başka bir kuruma transfer ettiği söylenebilir.

Eğitim Faaliyetleri

Kurum atölye temelli bir eğitim sistemini gerçekleştirmektedir. Kurumda altı tane atölye bulunmaktadır. Özgün sanat etkinliklerinin gerçekleştirildiği küçük ressamlar atölyesi, fen etkinliklerinin uygulandığı bilim deney atölyesi, ebru sanatının yapıldığı ebru atölyesi, orff ve drama etkinliklerinin yapıldığı sahne sanatları atölyesi, gerçek yaşam becerilerinin öğrenildiği mutfak sanatları atölyesi, Hollanda, Almanya ve İsveç' ten ithal edilen 150' den fazla materyallerin bulunduğu çoklu zeka atölyesi ve bedensel eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kinestetik zeka atölyesi bulunmaktadır. Atölye temelli bir eğitim yöntemini uygulamaları çocukların farklı eğitim alanlarında daha çok katma değer yaratılan bir çevreyle eğitilebilmesi için olanak sağladığı söylenebilir. Ayrıca her yaş grubunun kendine ait bir sınıfı bulunmaktadır. Öğrenciler atölyelerde yapılan etkinliklerin dışındaki saatlerde sınıflarında eğitimlerine devam etmektedirler. Her yaş grubunun yararlandığı haftalık belirlenen saatlerde İngilizce sınıfı olarak adlandırılan bölümde branş öğretmeni eşliğinde İngilizce eğitim verilmektedir. Kurumda bunun dışında birde ulusalar arası İngilizce anaokulu eğitimi verilen (IPC) sınıfı yer almaktadır. Bu sınıfta öğrenciler tüm gün yabancı bir öğretmenle birlikte eğitimsel faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Buradan kurumun içinde ayrı bir bölüm olduğu ve İngilizce anaokulu eğitiminin yapıldığı söylenebilir.

Akıllı Bebekler Akademisi eğitim-öğretimini gerçekleştirirken özgün yöntem ve materyaller kullanmaktadır. Çoklu zeka atölyelerinde kullanılan Montessori materyalleri ve kurumun kendisinin oluşturduğu ABA doku bunlara örnek olarak verilebilir. Kurumun kendine özgü materyaller kullanması okul öncesi eğitimde diğer kurumlara göre fark yaratması açısından önemli olduğu söylenebilir. Öğrenci değerlendirmelerinde kullanılan okulun High Scope eğitim yaklaşımından kuruma uyarladığı bir ölçme-değerlendirme sistemi uyguladığı gözlemlenmiştir. Bu sistemde çocuklarla ilgili gözlemler oluşturulan formlara kayıtlar alınarak yapılmaktadır. Okulun öğrenci değerlendirmeleri için okul öncesi eğitim yaklaşımından uyarladıkları bir sistemi kullanmaları kurumun özgün alanlarından birini oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca buradan da öğretmenlerin veli bilgilendirmelerini her şeyin kaydını formlar aracılığı ile tutarak ve belgelendirerek yaptıkları söylenebilir.

Süreçler

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin dışında kurumdaki başka bir süreç beslenme sistemidir. Kurumda farklı bir beslenme kültürü oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Buradan Akıllı Bebekler Akademisi için eğitim-öğretim ne kadar önemli ise beslenmenin de o kadar önemli olduğu söylenebilir. Çünkü sağlıklı bir vücuda sahip olmayan bir öğrencinin eğitim-öğretimde başarılı olabileceğini düşünmemektedirler. Beslenme sisteminde okula ait ABA ekmeği, geleneksel yemekler, çorbalar vb yemekler menülerde yer almaktadır. Yoğurt ve reçeller okulun mutfağında yapılmaktadır. Besinlerin birçoğu başka bölgelerden getirilmektedir. Bunların dışında Mevlevi mutfağında yer alan reçetelerden de yararlanılmaktadır. “Sirkencübün” diye adlandırılan bir içecek antibiyotik etkisi olduğu için kış aylarında çocuklara savunma mekanizmalarını güçlendirmek için verilmektedir. Doğal besinlerle beslenme sistemini sürdürmesi okulun özgün süreçlerini oluşturduğu söylenebilir. Yemek menüleri hazırlanırken dengeli beslenmeyi sağlamak için ilk olarak besinlerin birbiri ile sindirim uyumuna bakıldığı, ikinci olarak alkali mi asidik mi olduklarının dikkate alındığı ve son olarak da kalori hesabı yapıldığı gözlemlenmektedir. Buradan menülerde kullanılan besin tercihlerini rastgele bir yöntemle değil, belirli şartlara ve özelliklere göre ayarladıkları söylenebilir. Öğretmenler, veliler, öğrenciler ve diğer çalışanlar kurumda oluşturulmaya çalışılan doğal beslenme kültüründen etkilendiklerini ve yaşam biçimi haline getirdiklerini ifade etmektedirler.

Beslenmenin dışında önemli olarak görülen başka bir süreç ise temizliktir. Okulun temizliği için kimyasal ürünler tercih edilmeyip doğal ürünler kullanılmaktadır. Limon, odun külü, tatlı soda ve sirke kullanılarak ekolojik hijyen ve temizliği gerçekleştirmektedirler. Doğal ürünlerle yapılan temizlik kuruma maddi olarak risk yaratsa bile kurumun eğitim faaliyetlerinin dışında da okulun temizliğine eğitim kadar önem verdiği söylenebilir.

Örgüt Kültürü

Akıllı Bebekler Akademisi belirli bir felsefesi, misyonu ve vizyonu olan bir kurumdur. Kurumda çalışan öğretmenler kurumlarının felsefesini ve uygulamalarını benimsemiş ve bu amaç doğrultusunda çalışmaktadırlar. Öğretmenler çocukların bireysel farklılıklarına saygı duyarak onların doğalarına dokunmadan eğitimsel

amaçlar çerçevesinde uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Kurum kültürü süreç içerisinde öğretmenleri neyi niçin yaptıklarını bilen sorgulayıcı ve araştıran öğretmenlere dönüştürmektedir. İstekler konusunda çocuklar öğretmenlerine, öğretmenler yöneticilere ve velilere, düşüncelerini özgürce dile getirebildikleri gözlemlenmektedir. Buradan kurumda güçlü bir örgüt kültürü yaratıldığı, kurumun insan ilişkilerinde iyi olduğu, iletişiminin güçlü olduğu ve demokratik yapıda bir yönetime sahip olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin ailelere çocukları ile ilgili gerçek bilgiler vermesi kurum tarafından en çok önemsenen ilkelerden birisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu konu ile ilgili kurumda şeffaflığın önemli olduğu söylenebilir. Okuldaki öğretmenler veliler karşısında yönetim tarafından her zaman kurum için daha öncelikli olmaktadır. Buradan kurumun müşteri odaklı olmadığı personelin memnuniyetinin daha çok önemsendiği söylenebilir. Akıllı Bebekler Akademisi danışmanlardan, öğretmenlerden, idari personelden ve velilerden gelen istek ve önerileri amaçları doğrultusundan çıkmadan dikkate almaktadırlar. Bu konu ile ilgili her düşüncenin onlar için değerli olduğu ifade edilebilir. Kurum herhangi bir sorunla karşılaştığında çözüm odaklı yaklaşmaktadır. İnsan ilişkileri güçlü olduğu ve aile sıcaklığının hissedildiği bir kurumdur. Kurumda güçlü ve performans arttırmaya yönelik bir kültür oluşturulmuştur. Yani incelen ve gözlemlenen yönleriyle hem sosyal hem de ticari katma değer yaratan yenilikçi bir okul olduğu söylenebilir. Bunun en önemli göstergelerinden biri bir yıl boyunca sürekli okula kayıt olmak isteyip de yer bulamayan 20-25 yedek öğrenci listesinin olmasıdır.

4.1.2. Akıllı Bebekler Akademisi'nin Felsefesi

Verilerin analizleri sonucunda katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisi'nin felsefesi ile ilgili düşüncelerinde her çocuk potansiyel bir dahi, yaratıcılıklarının geliştirilmesi, özgün bir felsefe, Endülüs Anadolu felsefesi, öğrenci-merkezli ve beyin-odaklı, nörolojik çoğulculuk, doğum öncesi ve okul öncesi tümleşik kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Kurumun Felsefesine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Felsefesi	Her çocuk potansiyel bir dahi	10	Potansiyelin en üst sınıra çıkabilmesi	“Her çocuk potansiyel bir dâhidir.”
	Özgün bir felsefe	7	Kuruma ait bir felsefe olması	“Özgün bir felsefesi olan kurum.”
	Endülüs Anadolu pedagojisi	4	Bir eğitim yaklaşımı	“Pedagojik felsefemiz Endülüs Anadolu felsefesini kullanıyoruz.”
	Öğrenci-merkezli ve beyin-odaklı	3	Kurumda oluşturulan felsefesinin temeli	“Öğrenci merkezli beyin odaklı bireysel farklılıkların olduğu bir kurum.”
	Nörolojik çoğulculuk	3	Her bir çocuğun gelişim sürecinin farklı olması	“Felsefe olarak nörolojik çoğulculuk kavramını önemsiyoruz.”
	Yaratıcılıklarının geliştirilmesi	2	Kurum da oluşturulan felsefesinin temeli	“Çocukların yaratıcılıklarını geliştirmeye hizmet ediyorlar.”
	Doğum öncesi ve okul öncesi tümleşik	1	Kurum felsefesinin temeli	“Doğum öncesiyle okul öncesi ikisini bütünleşik entegre olarak dikkate alan bir kurum.”

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nin eğitim felsefesini “her çocuk potansiyel bir dahi” şeklinde bir felsefe geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Her çocuğun potansiyelinin gerekli çevre oluşturulduğu zaman en üst seviyeye ulaşabileceği felsefelerinin temelini oluşturmaktadır. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1' in ifadeleri şu şekildedir:

“Tanımlayan ifademiz okulumuzun genelde ana söylemi olarak kullanıyoruz. Her çocuk potansiyel bir dâhidir.”

Özgün bir felsefeye sahip olduklarını ve eğitim yaklaşımlarından Endülüs Anadolu pedagojisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Kurumun kendine özgü bir felsefe oluşturması bunu da eğitim programlarında bulunan yaklaşımlara dayandırması onun amaç ve hedeflerinin var olduğunun birer göstergeleri olarak söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ve P.4. 'ün ifadeleri ise sırasıyla şu şekildedir:

“Pedagojik felsefemiz Endülüs Anadolu felsefesini kullanıyoruz.”

“En başında bir felsefesi olan bir kurum Gaziantep standartlarında felsefeleri var ve bir şeye hizmet etmeye çalışıyorlar.”

Bu felsefe doğrultusunda katılımcılar çocukların yaratıcılıklarını geliştirdiklerini ve programlarında öğrenci merkezli yaklaşımlara yer verdiklerini, uygulamalarında beyin odaklı davrandıklarını anlatmışlardır. Kurumun kendine ait özgün bir felsefesinin temelinde olan bu yaklaşımlar eğitim ve öğretim faaliyetlerinin şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Katılımcılardan P.4'ün ve Ö.1'in ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

“Ve bu felsefeyle ilgi benim en çok dikkatimi çeken şey çocukların zeka düzeyini ya da

yaratıcılıklarını geliştirmeye hizmet ediyorlar. Bu benim çok hoşuma giden bir şey.”

“Öğrenci merkezli beyin odaklı bireysel farklılıkların olduğu bunların göz önünde bulundurulduğu bence Gaziantep de özel bir kurum gerçekten.”

Katılımcılar nörolojik çoğulculuk kavramının felsefelerinin bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Yani hiçbir çocuğun potansiyelinin yetersiz görülmediği her çocuğun doğuştan getirdiklerinin bir diğerine göre önemsiz olarak nitelendirilmemesi gerektiği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Bir de felsefe olarak şunu önemsiyoruz nörolojik çoğulculuk dediğimiz bir kavram var bizim.”

Bunlara ek olarak da okul öncesinin bir eğitim süreci olduğunu bununda doğum öncesiyle ayrı düşünülmeceğini yani doğum öncesi ile okul öncesinin tümleşik olduğunu anlatmışlardır. Eğitim sektöründeki yetersizliklerin okul öncesi ile kapatılabileceği bununda doğum öncesi gerçekleşen süreçlerle birleştirilmesi gerektiği söylenebilir. Katılımcılardan P.1'in bu konuyla ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Bir eğitim sürecini doğum öncesiyle okul öncesi ikisini bütünleşik entegre olarak dikkate alan Türkiye’deki tek kurum. Yani doğum öncesi ile okul öncesini tümleşik entegre birbirinin tamamlayıcısı olarak gören bir okul anlayışı bizi bilmiyoruz ben bilmiyorum aslında.”

4.1.3. Akıllı Bebekler Akademisi’nde Fark Yaratan ve Yenilikçilik Olarak Görülen Uygulamalar

Analiz sonucunda, katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisi’nde fark yaratan ve yenilikçi olarak gördüğü uygulamalara ilişkin görüşleri ile ilgili eğitimsel amaçları önceleyen, okul alanda bir kitaba dayalı, doğal beslenme, şeffaflık, İnsan-merkezli ilişkileri, duygusal güvenlik, ölçme ve değerlendirme (High Scope) yöntemi, özgün eğitim planı/programı, akademisyen danışmanlar, tasarımcı düşünce (Design Thinking) süreci kullanım, IPC, Çoklu zeka materyalleri, Aile danışmanlık hizmeti ve Tasarla-Yap-İşlet-Devam Ettir kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.2. Katılımcıların ABA’da Fark Yaratan ve Yenilikçilik Olarak Gördüğü Uygulamalara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f Tanımlar	Örnek ifadeler
-------------	---------------	-------------------	-----------------------

Benzeri Kurumlardan Farkları	Doğal beslenme	9	Yemek menülerinin doğal besinler içermesi	“Yani temelini oluşturuyor burada beslenme.”
	Çoklu zeka materyalleri	7	Çoklu zekaatölyesinde bulunan 150 adet materyal	“İtalyan doktor Motessoriye göre uyarlanmış materyallerimiz var.”
	Özgün eğitim planı/programı	5	Kurumun kendine özgü eğitim plan-programının olması	“Plan ve program kurumda oluşturuluyor.”
	Ölçme ve değerlendirme (High Scope) yöntemi	4	Okul öncesi eğitim yaklaşımı	“Velilere anektod defterleri bildiriliyorlar.”
	Duygusal güvenlik	4	Korku ve tehdite maruz kalmadan gerçekleşen öğrenme süreci	“Duygusal güvenlik kavramı bu en öncelikli farklarımızdandır.”
	Şeffaflık	3	Her şeyin açık olması	“Olması gereken değil olan şey sunuluyor.”
	İnsan-merkezli ilişkileri	3	Temelinde insani duyguların olduğu ilişkiler	“İnsan ilişkilerimiz çok farklı.”
	IPC	3	Uluslararası İngilizce Okul Öncesi Sınıfı	“İngilizce eğitim verilen bir sınıf.”
	Aile danışmanlığı hizmeti	2	Kurumdaki Psikoloğun verdiği hizmet	“Psikologda var buda farklı bir şey.”
	Okul alanda bir kitaba dayalı	2	Okul öncesi eğitimde kullanılabilecek beyin ve çoklu zeka geliştirme rehberi	“Bir kitabın çıktısı olarak hazırlanmış bir okul”
	Eğitimsel amaçları önceleyen	2	İlke merkezli olması	“Maddi gelirden çok eğitimsel amaçlara adapte edilmiş.”
	Tasarımcı Düşünce süreci kullanımı	2	Yenilik yapma süreçlerinden biri	“Tasarımcı düşünce süreciyle geliştirdiğimiz eğitim materyallerimiz var.”
	Tasarla-Yap-İşlet-Devam Ettir	1	Kurumun işletme modeli	“Okulun ileride bir vakıf yapısına dönüştürülmek üzere kurulmuştur.”
Akademisyen danışmanlar	1	Kuruma akademisyenlerin danışmanlık yapması	“Bir grup akademisyenin danışmanlık yaptığı bir kurumdur.”	

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi’nde iyi olduğunu düşündükleri ve benzeri kurumlardan farklı olduklarına inandıkları birçok uygulamaların bulunduğu ifade etmişlerdir. Öncelikle diğer kurumlardan farkının eğitimsel amaçlar çerçevesinde davrandıklarını ve ilke merkezli çalıştıklarını anlatmışlardır. Maddi kazançtan çok eğitimsel faaliyetlerin temel alındığı çocuklarının gelişiminin ön planda tutulduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Yani burada önemli olanın aşına maddi gelirden çok eğitimsel amaçlara adapte edilmiş olduğunu anlamak çok zor değil.”

Katılımcılar eğitimsel amaçlar çerçevesinde özgün bir plan ve programa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Planlar okulda öğretmenler tarafından kurumun felsefesi doğrultusunda hazırlandığı ve bu nedenle özgün olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2. ise şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğitim programları ile ilgili en başından anlatım. Nasıl oluşturuluyor. Şimdi danışmanımızın bize sunduğu bir takım farklı programlardan çıktılar var. İşte High Scope, Regio Emilio, Montessorri. Kendisi onlardan çeviriler yapıyor amaç ve kazanımlardan biz onlardan alıp dönem başında ağustos ayında öğretmenlerle oturuyoruz yıllık eğitim plan programımızı oluşturuyoruz. Bunların içerisinde işte o çıktılar var. High Scope, Regio Emilio, Montessorri’den. Ayrıca da bizim burada kendi yaptığımız bir tematik programımız var. Bu tematik programımızda yıllık yaklaşık 16-17 tane konu belirliyoruz. Bu konular aylara aylar haftalara bölünerek planlar ortaya çıkıyor. Bütün planlarda tabi ki önceliğimiz yapılan etkinlikteki amacımız. Biz ne yapmaya çalışıyoruz. Planlarımız dolayısıyla amaç odaklı.”

Uygulanan planların değerlendirmelerinde yine fark yaratan bir ölçme-değerlendirme (High Scope) yöntemi kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okul öncesi eğitim yaklaşımlarından olan High Scope yaklaşımını kurum kendi programına uyarlamış ve ölçme-değerlendirme yöntemi olarak kullanmaktadır. Diğer kurumlardan farklı olarak böyle bir yöntem uygulaması ve kuruma uyarlanması okulun özgün ve farklı bir ölçme değerlendirme sistemine sahip olduğunu gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Velilere anektod defterleri bildiriliyorlar. Gelişim gözlemde gelişimleri gösteriliyor. Karneleri ayrı. Çoklu zeka da bütün materyallerle oynamış hangi seviyede olduğunu gösteriyor. Gerçekte her şeyi kağıt üzerine bastırarak gösteriyor. Kurumda iyi olduğunu düşündüğüm şeyler.”

Katılımcılar diğer kurumlardan farklarının temelinde bir kitabın okulu olduklarını ve birçok alanda gönüllü danışmanlık hizmeti veren akademisyenlere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kitabın okul öncesi alanı ile ilgili bilgiler içerdiği ailelere rehber niteliğinde olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3.’ün ve P.1.’in ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

“Temelde amacı okul açmak olmayan bir eğitim amacına yönelik faaliyetine yönelik hazırlanmış bir kitabın çıktısı olarak hazırlanmış bir okul.”

“Bir grup akademisyenin danışmanlık yaptığı bir kurum. Farklı alanlardan tıp, eğitim, mühendislik gibi... ve bu danışmanlarda gönüllü.”

ABA’da uygulamaya konulan yenilikler inovasyon yapma yöntemlerinden birisi olan Tasarımcı Düşünce (Design Thinking) süreci ile gerçekleştirdiklerini anlatmışlardır. Uygulamaların bu yenilikçi süreçlerden yararlanılarak oluşturulması

kurumu bu yönüyle de yenilikçi olarak nitelendirebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1'in ifadeleri şu şekildedir:

“Mesela burada bazı konularda ne diyelim tasarımcı düşünce “Design Thinking” dediğimiz İngilizcesiyle tasarımcı düşünce dediğimiz süreciyle hareketle bazı geliştirdiğimiz eğitim materyallerimiz var.”

Aynı zamanda doğal beslenmenin kurumu diğerlerinden ayıran en önemli farklardan biri olduğunu ifade etmişlerdir. Doğal besinlerin kullanıldığı menülerle diğer kurumlara göre farklı olduğu söylenebilir. Kurumun eğitim kadar beslenmeye önem vermesi sadece eğitimsel süreçlerle değil diğer süreçlere de önem verdiği ifade edilebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.'ün ifadeleri şu şekildedir:

“Beslenme. Yani temelini oluşturuyor burada beslenme. Eğitim ve öğretimin dışında bir şey bu. Her şeyin doğal olmaya çalışılması doğal yapılmaya çalışılması iyinin üstüne daha da iyilerinin katılmaya çalışılması Türkiye’ de bile var mı bilmiyorum bunları bu kadar önemseyen bir yer.”

Yenilikçi olarak görülen başka bir uygulamanın ise uluslararası İngilizce anaokulu (IPC) olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumun içinde bulunan ayrı bir eğitim verilen İngilizce anasınıfı olarak adlandırılan bu uygulama diğer kurumlara göre fark yarattığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan V.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Kızım geçen bahsetmişti. Ben IPC sınıfına gitmek istiyorum. Ben çok şaşırdım hatta. IPC sınıfının tam olarak ne olduğunu bilmiyorum. Çünkü yaşı küçük olduğu için sonradan öğrendim orada 3 yaş 4 yaş çocuklar var. Sadece İngilizce eğitim verilen bir sınıf demişti çiğdem hanım. Buda diğer kurumlardan büyük bir farkla ayıran bir durum.”

ABA'daki çalışanları bu kurumda çalışmaya yönelten şeylerin arasında insan ilişkileri ve şeffaflık olduğunu bu durumda diğer kurumlardan ayıran önemli bir farklılık olduğunu ifade etmişlerdir. Temelinde insani duyguların olduğu bir kurumda her şeyin açık ve net bir şekilde olması ile kurumun diğer kurumlara göre fark yaratan özellikleri olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ve V.2.'nin ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

“İnsan ilişkilerimiz çok farklı. Siz gelmeden önce biraz önce arkadaşlarla konuşurken bu formlardan yazı işlerinden çok fazla yoruluyoruz ama bizi burada tutan şey insan ilişkileri diyorlar. Bu ortamı bırakıp gidemeyeceklerini söylüyorlar. Bence bu diğer kurumlara göre büyük bir farklılık. Pozitif yönde bir farklılıktır.”

“Ayrıca özel bir kurum olmalarına rağmen farklı olduğunu düşündüğüm şey gerçekçi olmaları bize her sene iki kere verdikleri değerlendirmeler de karneyi doldurmak yerine hepsine 5 vermek yerine gülen yüz tadında bir karne vermiyorlar bize. Bizim eksik olan her yönümüzü yüzümüze söylüyorlar.”

Katılımcılar kurumun kendisinin oluşturduğu duygusal güvenlik kavramının

iyi olduğunu ve fark yarattığını ifade etmişlerdir. Duygusal güvenlik kavramı tehdite ve korkuya maruz kalmadan gerçekleşen bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. Kurumun bu kavram etrafında şekillenmesi ve kavramı öğrenme süreçlerine dahil etmesinin diğer kurumlara göre fark yarattığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ifadeleri şu şekildedir:

“Bence bu en öncelikli farklarımızdandır. Kesinlikle burada hiçbir veli statüsüyle dış görünüşüyle değerlendirilmiyor. Ki buradaki öğretmenlerimizde keza aynı şekildedir.”

Katılımcılar çoklu zeka atölyesinde bulunan materyallerin diğer kurumlara göre fark yarattığını ifade etmişlerdir. Bu atölyedeki materyaller yurt dışından getirilerek bu atölyeye konulmuştur. Farklı zeka türlerinin uyarılmasına ve geliştirilmesine katkısı olan bu materyallerin diğer kurumlara göre farklılık yarattığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.2.'nin ifadeleri şu şekildedir:

“Gerçekten büyük bir zahmetle getirilmiş ve okulumuza dizilmiş. Çoklu zeka atölyemize konulmuş ve bunlar İtalyan doktor Motessoriye göre uyarlanmış materyallerimiz. Okulumuzun çoklu zeka atölyesi de ona göre uyarlanmış.”

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nde aile danışmanlık hizmeti veren bir psikoloğun bulunmasının diğer kurumlara göre fark yarattığını ifade etmişlerdir. Velilerin çocukları ile ilgili karşılaştıkları her problemde kurumda bulunan psikologdan danışmanlık hizmeti almaları, psikoloğun öğrencilere ve velilere problemleri konusunda yardımcı olmasının kurumun işleyişi ile ilgili önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.1. şu şekilde ifade etmiştir:

“Psikologda var buda farklı bir şey. Her pazartesi günü. Bana göre farklı olan bir özellik. Ama ben Hollanda ile kıyaslıyorum. Orada bile binanın içinde bir psikolog yoktur.”

Danışmanlarla yapılan görüşmede okulun farklı bir işletmecilik modeli üzerine kurulduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre “TASARLA-YAP-İŞLET-DEVAM ETTİR” (“Yap, İşlet, Sakın Devretme”) diye tanımlanan bu işletmecilik modeli okulun yenilikçi alanlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konu ile ilgili P.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Okul bir grup akademisyenin, kendi finansal katkılarını da koyarak, bir iş adamının desteği ile (akçeli korumacılığında) sıfırdan tasarlanıp inşa edilerek işletmeye açılan temel hedefi ticari kazanç elde etmek olmayan bir okulun ileride bir vakıf yapısına dönüştürülmek üzere kurulmuştur.”

4.1.4. Velilerin Akıllı Bebekler Akademisi'ni Tercih Etme Sebepleri

Verilerin analizleri sonucunda Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki velilerin ABA' yı tercih etme sebepleri incelendiğinde tavsiye, samimiyet, her şeyin doğal olması ve eğitimsel yaklaşımları kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.3. Velilerin çocuklarını ABA'ya gönderme sebepleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Velilerin ABA' yı tercih sebepleri	Her şeyin doğal olması	2	Beslenme, temizlik ve materyallerin doğal olması	“Temizlik ürünleri doğal olduğu için çocuğumu getirdim.”
	Tavsiye	2	Başka birinin önerisi	“Arkadaşımın çocuğu buradaydı.”
	Samimiyet	1	İnsani ilişkilerin iyi olması	“Okuldaki samimiyet benim çok hoşuma gitti.”
	Eğitimsel yaklaşması	1	Eğitimsel amaçların benimsenmesi	“Bu okulda bilimsel şeyler yapılabilir.”

Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki veliler öncelikle tercih sebeplerinin başkalarının tavsiyesi üzerine olduğunu ifade etmişlerdir. Okulun reklamının tavsiyeler üzerine yapıldığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili velilerden V.3.' ün ifadeleri şu şekildedir:

“İlk önce bir arkadaşımın çocuğu buradaydı çok memnun olduğunu söyledi o yüzden buraya göndermeyi düşündüm..”

Velilerin ABA' ya geldiklerinde samimi bir ortamla karşılaşmaları onların tercih sebeplerinden bir başkası olduğunu ifade etmişlerdir. İnsan ilişkilerinin güçlü olmasının kurumun benzerlerine göre tercih edilmesi bakımından önemli olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili velilerden V. 1.' in ifadeleri şu şekildedir:

“İlk geldiğimde bir kere okuldaki o samimiyet benim çok hoşuma gitti. Öğretmenler çok samimi. Çok yakın.”

Her şeyin doğal olması ve yaptıkları her şeye eğitimsel yaklaşımlarının tercih etme sebeplerinden birisi olduğunu anlatmışlardır. Kurumun maddi kazançtan çok çocukların eğitimlerini ve gelişimlerini ön planda tuttıkları söylenebilir. Bu konu ile ilgili velilerden V.2.' nin ifadeleri şu şekildedir:

“Özel bir kurum olmasına rağmen önceliğin öğrenciye ya da veliye çeşitli görsel materyallerle etkilemek yerine daha eğitimsel yaklaşması. Dedim ki evet bu okulda bilimsel şeyler yapılabilir. Elbette ki bu kurumda ticari kaygılar yaşayacaktır. Ama en azından canı sıkılan kendine hobi arayan ticari kaygılar taşıyan birilerinin açtığı bir kurum olmamalıdır diye düşündüm ve gerçekten de haklı olduğumu düşündüm.”

4.1.5. Akıllı Bebekler Akademisinde Eğitim-Öğretim Ve Öğrenci Değerlendirmeleri

Verilerin analizleri sonucunda Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki öğrenci değerlendirmeleri incelendiğinde High Scope anektod formları, çoklu zeka atölyesindeki özgün-gelişmiş gözlem kayıt formları, dönemsel gelişim raporları, veli bilgilendirme güncelleme toplantıları ve ABA anektod kayıt ve gözlem kitapçığı kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.4. Katılımcılar Eğitim-Öğretim ve Öğrenci Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Ölçme-Değerlendirme	High Scope anektod formları	6	High Scope okul öncesi yaklaşımından uyarlanan formlar	"High Scope yaklaşımının gelişim gözlem ve raporlama yöntemini kullanıyoruz."
	Çoklu zeka atölyesindeki özgün-gelişmiş gözlem kayıt formları	5	Çoklu zeka atölyesindeki materyaller için hazırlanan formlar	"Çoklu zeka da ki materyallerimiz den en sık kullandığımız 18 tanesinin materyal gözlem formu var."
	ABA anektod kayıt ve gözlem kitapçığı	4	Kurumun oluşturduğu gözlem kitapçığı	"Kendimizin geliştirdiği her öğrenciye ait raporlama kitapçığı var."
	Veli bilgilendirme güncelleme toplantıları	4	Veli toplantısı	"Senede 3'er defa 20 dakika bireysel toplantımız var."
	Dönemsel gelişim raporları	2	Her dönem verilen gelişim raporu	"Birinci dönemin sonunda ikinci dönemin sonunda verdiğimiz formlar var."

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki öğrenci değerlendirmelerinin yine diğer kurumlara göre fark yaratan uygulamalar olduğunu bununda öncelikle High Scope anektod formlarıyla sağlandığı ve öğretmenlerin bu değerlendirmeleri yapabilmek için belirli eğitimleri alarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Farklı yaklaşımların yöntemlerini kendi kurumlarına uyarlayarak sistemlerine dahil etmeleri kurumun ölçme-değerlendirme sistemiyle de yenilikçi özelliklere sahip olduğunu gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

"High Scope sisteminin gözlem ve raporlama yöntemini öğretmenlerimize eğitim semineri olarak veriyoruz. 30-40 saatlik süreç içerisinde. Yani High Scope sisteminin yönteminin yaklaşımının diyelim gelişim gözlem ve raporlama yöntemini kullanıyoruz."

Katılımcılar çoklu zeka atölyesinde bulunan 18 materyal için geliştirilen gözlem kayıt formları öğrenci değerlendirmelerinde önemli olduğunu anlatmışlardır.

Kurum en çok kullandıkları 18 adet materyal için gelişim-gözlem formu geliştirmiştir. Kullandıkları diğer yöntemlere ek olarak bu şekilde de ölçme-değerlendirme sistemine katkı sağlamaları öğrenci değerlendirmelerini daha çok çeşitlendirdiği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ifade ettikleri şu şekildedir:

“Çoklu zekadaki materyallerimizi görmüşsünüzdür. 150 den fazla materyal var. Bunlardan en sık kullandığımız 18 tanesinin materyal gözlem formu var. Senede iki defa olmak üzere dönem başı ve dönem sonu olmak üzere materyal gözlem formlarını dolduruyoruz.”

Katılımcılar bunların dışında dönemsel gelişim raporlarıyla ve düzenlenen veli toplantılarıyla ölçme-değerlendirmeyi sağladıklarını ifade etmişlerdir. Kurum farklı uygulamalarının dışında her kurumda olan değerlendirme yöntemleriyle de ölçme işlemini yaptığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Senede 3'er defa 20 dakika bireysel toplantımız var. Çocuk odaklı.”

Öğretmenlerin veli toplantılarında bir değerlendirme yöntemi olan kurumun kendisinin geliştirdiği ABA anektod kayıt ve gözlem kitapçığının doldurulmuş haliyle bilgilendirme yapıldığını anlatmışlardır. Kurumun kendisine ait bir gözlem kitapçığı oluşturması ve bunu değerlendirmelerinde göz önünde bulundurarak yapması okulun değerlendirme aracı konusunda da özgün olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Kendimizin geliştirdiği her öğrenciye ait raporlama kitapçığı var. Öğrencilerin işte okula geldikleri andan itibaren giriş becerilerinin görülüp yazıldığı ve belli aralıklarla o gözlemlere dayalı olarak gelişimin nasıl seyrettiğini gözlemeye yarayan bir kitapçık var. Bu kitapçık her öğrenci için kullanılıyor öğretmen tarafından. Genelde anektod esaslı bir gözlem yapıyor.”

4.1.6. Akıllı Bebekler Akademisi' ne Özgü Kullanılan Yöntem ve Materyaller

Analizler sonucunda, katılımcıların eğitim-öğretim yaparken Akıllı Bebekler Akademisi'ne özgü kullanılan yöntem ve materyaller incelendiğinde ABA doku (Soyut Jimnastik), çoklu zeka atölyesindeki materyaller, bireyselci yaklaşım, Çizgi Şekil Farkındalığı Programı, DAF (Duyuşsal Alfabe Farkındalığı), Atölye Temelli Öğrenim, Montessori benzeri bir yaklaşım kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Eğitim-Öğretim Yaparken ABA'ya Özgü Kullanılan Yöntem ve Materyallere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
	ABA (Soyut	doku 9	Su dokunun üç boyutlu versiyonu	“ABA doku bize özgü bir materyal.”

		Jimnastik)		
Yöntem ve Materyaller	Atölye Temelli Öğrenim	7	Atölye temelli eğitim sistemi	“Atölye temelli bir kurum.”
	Çoklu zeka atölyesindeki materyaller	5	Farklı zeka türlerini uyarıcı materyaller	“Çoklu zeka atölyesinin içindekimateryallerimiz var”
	DAF (Duyuşsal Alfabe Farkındalığı)	4	Harfleri resim mantığı ile öğreten materyal	“Duyusal alfabe farkındalığı dediğimiz bir şeyimiz var DAF diyoruz kısaca.”
	Montessori benzeri bir yaklaşım	2	Okul öncesinde yaşam becerilerini temele alan yaklaşım	“Materyaller Montessori eğitimi kuramları kapsamındadır.”
	Çizgi Şekil Farkındalığı Programı	2	Temel çizgilerden karmaşık kompozisyona giden süreci öğreten program	“Okulumuzun geliştirdiği çizgi şekil farkındalığı diye bir dersimiz var.”
	Bireyselci yaklaşım	2	Bireysel farklılıkların temele alınması	“Burada bireyselci yaklaşımla hareket edilir.”

Katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisi'ne özgün birçok yöntem ve materyallerin olduğunu ifade etmişlerdir. Yöntem olarak bireyselci yaklaşımı benimsediklerini çocukların her birinin ayrı bir birey olduklarını anlatmışlardır. Kurumda bireysel farklılıkların temel alındığını bundan dolayı çocukların bireysel gelişimleri konusunda bu yaklaşımın faydalı olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.'ün ifadeleri şu şekildedir:

“Bilirsiniz ki özgüveni yüksek çocuklar yetiştirmenin yolu çocuğa göre davranmak. Bireyselci yaklaşım. Atıyorum Ayşe' nin sosyal kültürel durumu neyse ya da ailesi nasılsa o çocuğa göre hareket edilir ve bu yüzden de zaten her çocuğa özel bireyselleştirilmiş bir yöntem uygulanır.”

Atölye temelli bir eğitim sistemini uyguladıklarını ve bu sistemle de çocukları daha aktif kıldıklarını eğitim açısındaki yararlarını ifade etmişlerdir. Okuldaki atölye temelli eğitim sistemi çocukların sadece sınıflarında küçük bir alanda etkinliklerini gerçekleştirilmeyip okulun bütün alanlarını kullanabilmelerine fırsat sağladığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ifadeleri şu şekildedir:

“Birde farklı atölye çalışmalarımız var. Şimdi burada belli başlı 6 tane atölyemiz var. Zaten atölye temelli bir kurum. Zaten ilk açıldığından beri böyle hiçbir atölye ye dokunulmadı.”

Katılımcılar atölye temelli sistemin bir uzantısı olan çoklu zeka atölyesinde ise Montessori benzeri bir yaklaşımın uygulandığını ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımın uygulanmasının çocukların yaşam becerileri kazanmasında daha etkili olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3. şu şekilde ifade etmiştir:

“Çoklu zeka atölyesinde çocuk bir materyali alıp düzgün bir şekilde yerine koyup oradaki sorumluluğu biliyorsa, yapması gerekenleri disiplin anlamında yetişkin bir birey anlamında yapması gerekenleri öğrenmişse ya da öğreniyorsa bu Montessori eğitimi kuramları

kapsamındadır. Onu kullanıp düzenli bir şekilde yerine koyması, oradaki disiplini, davranışsal anlamda yeterliliği Montessori kuramının içine girer.”

Katılımcılar özgün materyaller olarak ise ABA doku’yu anlatmışlardır. ABA doku su dokudan yararlanılarak ve geliştirilerek oluşturulmuş lisansı olan bir eğitim materyali olduğunu ve soyut jimnastik olarak da nitelendirdiklerini ifade etmişlerdir. Kurumun kendi adında bir materyal geliştirip bunu eğitim programlarına dahil etmesi okulun materyal yönünden de yenilikçi özelliklerinin olduğunu gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.2.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Bize özgü kullandığımız materyaller mesala ABA doku bize özgü bir materyal. Bunu daha çok öğretmen arkadaşlarımız çalıştırıyor yukarıda. Soyut jimnastik diyoruz biz buna. Bunun kitapçığı var bunun kitapçığına göre öğretmenlerimiz yaş grubuna göre çalıştırıyoruz.”

Katılımcılar çoklu zeka atölyesinde bulunan yurtdışı kaynaklı 150’den fazla materyalin özgün olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı zeka türlerine geliştirici etkisi olan bu materyallerin çocukların gelişiminde kendi yeterliliklerini ve kendi becerilerini geliştirmek adına artı değer yarattığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Tabii özellikle çoklu zeka atölyemiz var bizim. Bu içindeki materyallerimiz yurtdışından – Hollanda kaynaklı özellikle- getirilen Montessorieğitim yöntemine adapte edilmiş ya da diğer mentaleğitim sistemlerine adapte edilmiş materyallerimiz var. Bu materyaller pahalı ve özel kullanılması için rehberlik gerektiren materyaller. Yine bizim kurumumuzda olan – belki başka kurumlarda da vardır ama- bu kadar etkin kullanıldığını verimli kullanıldığını zannetmiyorum.”

Çizgi şekil farkındalığı programının ve DAF (Duyuşsal Alfabe Farkındalığı) uygulamasının ABA’ ya özgü geliştirilen materyaller ve programlar olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumun kendine özgü materyal ve programlar geliştirmesi okulu benzerlerinden ayırarak veliler tarafından daha çok tercih edilmesini sağladığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Yine bunun dışında okulumuzun geliştirdiği çizgi şekil farkındalığı diye bir dersimiz var. Kendi okulumuzda uyguladığımız bir yöntem. Bunun dışında duyuşsal alfabe farkındalığı dediğimiz bir şeyimiz var DAF diyoruz kısaca Gözleri kapalıyken bir bantla zımpara kağıdından yapılmış küçük ve büyük harfleri çocuklar anlamaya çalışıyor. 4 senedir uygulamada.”

4.1.7. ABA Yönteminin Transfer Edilebilirliği

Verilerin analizleri sonucunda katılımcılar ABA yöntemini uygulaya bir başka kurum olduğunu kendilerinin merkez diğerinin ise şubeleri olduğunu ifade etmişlerdir.

ABA yöntemini başka kurumlara transfer ettiklerini anlatmışlardır. Kurumun transfer edilebilir olması eğitim programının, yöntem ve materyallerinin çocukların gelişiminde etkili olduğu söylenebilir. Katılımcıların bu konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Şimdi bizim bir hali hazırda bir franchising verdiğimiz bir kurumumuz var Beylikdüzü – İstanbul Beylikdüzü’ de- onlarda aynı şekilde bizim kullandığımız eğitim yöntemleri doğrultusunda çocuklarını eğitmekteler. Yine İstanbul’ da umudumuz yakın zamanda Göztepe’de bir bayilik daha –bir Franchising yöntemiyle geçen gün görüşmesini yapmıştık. Merkezi Gaziantep. Biz İstanbul’dan bayilik almıyoruz. İstanbul’dan buraya gelip bayilik alıyorlar.”P.3.

“İstanbul’ da bir şubemiz var. Kurumumuzun uygulamalarının veya benzeri uygulamalarının yapıldığı ABA İstanbul Beylikdüzü’ nde bir şubemiz var. Tabi mekan olarak daha küçük bir yer. Öğrenci sayısı daha az. Biz merkez orası şube olarak çalışıyoruz. Aslında ABA Franchising yöntemiyle çoğalmayı hedefleyen bir kurum. Ama alt yapı oluşturma süreci için zamana ihtiyacı vardı. Çok hızlı bir şubeleşme olmadı ama bundan sonra olabilir artık.” P.1.

4.1.8. Akıllı Bebekler Akademisi İle İlgili Öneriler

Verilerin analizleri sonucunda katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi’ne getirmeyi düşündükleri önerileri, Franchising sisteminin yenilikçi bir anlayışla tasarlanmasını ve kurumda uygulanan Uluslar arası İngilizce Anaokulu hizmetinin yaygınlaştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Uluslararası İngilizce anaokulu hizmetini Franchising olarak sunulursa daha hızlı ve daha nitelikli kurumların Franchising sistemlerine girmiş olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1. şu şekilde ifade etmiştir:

“Franchising sistemini yenilikçi bir anlayışla yeniden tasarlamamız gerekiyor. Bizim okulumuzun uygulamalarını eğitim içeriğini Franchising olarak bir başka kuruma verirken bir takım yenilikçi yöntemleri devreye almak gerekiyor. Onlardan biri şu şekilde olabilir. IPC ile bizim kendi özgün ABA akademi programımızın birlikte bir Franchising olarak verilmesi böyle bir şeyi alacak kurumların bir katma değer yaratacak unsurlarının olması gerekiyor. Buradaki ikinci husus ağırlıklı olarak İngilizce Uluslararası Anaokulu hizmeti veren bir anaokuluna dönüşmesi gerekiyor zaman içinde.”

Katılımcılar tarafından formların istatistiksel veriler haline dönüştürülmesi ve ABA’nın felsefesinin geniş kitlelere ulaştırılması/tanıtilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kurumun felsefesinin ve yenilikçi özelliklerinin daha fazla kişiye duyurularak daha fazla çocuğun bundan yararlanabilmesinin okul öncesi eğitim açısından önemli olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Şimdi şöyle düşünüyorum burada 100 tane ya da 50 tane çocuğumuz varsa 50 çocuğun ailesi anne babalarına en azından hani bizim düşüncelerimizi empoze edebilirsek inanıyorum ki toplum daha farklı bir yere gider. Bence daha doğal bir dille ne yapmaya çalıştığımızı anlatmamız lazım. Bunun için reklam gerekliyse bunu yapmamız gerektiğini düşünüyorum ben. Birde ailelerimiz açısından ne kadar önemli bilemiyorum bu formlar ya da işte ne yapmaya çalışıyorsak bu gözlemlerin onlar ne kadar farkındalar bilemiyorum. Sadece bu konuda bir istatistik gelişebilir diye düşünüyorum.”

Katılımcılar veli eleme kriterleri geliştirme önerisini getirmişlerdir. Kurumun kendi felsefesini anlayabilecek veli hedef kitlesine sahip olmak istediği söylenebilir. Bunun için kendi velilerini kendilerinin tercih etmesi diğer kurumlara göre farklı bir uygulama olarak görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2. ise şu şekilde ifade etmiştir:

“Velileri seçerken bir veli eleme kriteri mi diyeyim veli seçme formu mu diyeyim öyle bir şey konuştuk. Veli seçiminde kullanmak üzere bir eleme yöntemi geliştirmemiz gerekiyor. Çünkü buraya ABA’ yı anlamayan ABA’ nın felsefesini özümseyemeyecek insanları burada istemiyoruz. Hem onlar sıkıntı yaşıyorlar bizimle olmaktan bizde onlarla olmaktan çok sıkıntı yaşıyoruz. Bunu başta eleyebileceğimiz bir şey geliştirmemizi istiyorum.”

Velilerle tanışma toplantılarının düzenlenmesi önerisi getirilmiştir. Velilerin birbirlerini tanımaları çocukların gelişimlerini izlemeleri ve paylaşımları açısından önemli görülebilir. Bunun dışında çocukların sosyal anlamda arkadaşlıkların devamlılığı için ailelerin birbirlerini tanımalarının önemli olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan V.1. şu şekilde ifade etmiştir:

“Sadece şey var. Öğrencileri çok tanımıyorum. kızımın arkadaşlarını çok kısa süreyle görüyorum. Bilmiyorum bu onların bir eğitim politikası da olabilir. İçeriğini tam bilmiyorum. Belki velilerin birbirleriyle olan iletişimini belirli bir düzeyde de tutmaya çalışıyor olabilirler bunu hiç bilmiyorum. Bunu önerebilirim evet.”

Katılımcılar uluslararası İngilizce anasınıfı hizmetinin (IPC) geliştirilmesi ve hız kazanması önerisini getirmişlerdir. Yeni bir uygulama olması açısından geliştirilmesinin kurum ve çocuklar için daha faydalı olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili ise katılımcılardan V.2. şu şekilde ifade etmiştir:

“ABA’nın bu yıl yeni başlattığı IPC sınıfı var. Bu IPC sınıfı ilk kez burada başladı. Daha doğrusu IPC sınıfında ABA’ nın normal sınıflarının seviyesine ya da kalitesine çekmeye biraz daha zorlayabiliriz. Hem veli hem idare hem de IPC hocası olarak. Sadece IPC sınıfı olarak böyle bir ivmeye ihtiyacının olduğunu düşünüyorum.”

4.1.9. Akıllı Bebekler Akademisi'nde Karşılaşılan Sorunları Çözmek İçin İzlenen Yöntemler

Analizler sonucunda katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisinde karşılaşılan sorunları incelendiğinde danışma Toplantısı, akademisyenlere danışma, yönetim kadrosundaki grup toplantısı, sınıf öğretmeni görüşmesi, Profesyonel Gelişim Koçluğu (kurum içinden)kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Karşılaştıkları Sorunları Çözmek İçin İzlenen Yöntemlere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Yöntemler	Danışma Toplantısı	8	Haftalık düzenlenen toplantı	“Toplantı zamanlarımızda her hafta var olan problemleri hep beraber ortaya koyarız.”
	Yönetim kadrosundaki grup toplantısı	4	Yönetimdeki personel ile yapılan toplantılar	“Yönetim alanına giren kadrosundaki çekirdek grupla bazı konularda çözüm ürettiğimiz olur.”
	Sınıf öğretmeni görüşmesi	3	Sınıf öğretmenleri ile yapılan görüşmeler	“Öncelikle sınıf öğretmeniyle görüşüyorum.”
	Akademisyenlere danışma	1	Kuruma gönüllü danışmanlık hizmeti yapan akademisyenlerden yardım alınması	“Danışmanımız olan akademisyenlerin uzmanlık alanına giren konularda onlara danışırız.”
	Profesyonel Gelişim Koçluğu (kurum içinden)	1	Kişiler üzerinde hızlı ve çözüm geliştirici sistem	“Profesyonel gelişim koçu sayesinde çözüme kavuşuyor.”

Katılımcılar herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bu probleme çözüm odaklı yaklaştıklarını bunları da genelde her hafta Çarşamba günleri yaptıkları danışma toplantılarında çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Her hafta yapılan bu toplantılarda sorunların konuşulması problemlerin çözümüne geç kalmadan çözüm bulunabildiğini gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3.'ün ifadeleri şu şekildedir:

“Biz bu kurumda her Çarşamba günü öğretmenlerle oturup çorba içeriz. O bizim toplantımızdır aynı zamanda. Öyle toplantı zamanlarımızda her hafta var olan problemleri hep beraber ortaya koyarız. Sorun neyse mukayese eder, sonucunu çözümünü bulur o çözüm üzerinden yolumuza devam ederiz.”

Katılımcılar bazı konulardaki problemleri Akıllı Bebekler Akademisi danışmanlarına sorarak çözüm yoluna gittiklerini anlatmışlardır. Uzmanlık gerektiren içinden çıkamadıkları bir konuda alan uzmanları ile görüşmeleri doğru karar

vermelerinde daha çok etkili olabileceğini gösterebilir. Bunu katılımcılardan P.1. şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunların dışında danışmanımız olan akademisyenlerin uzmanlık alanına giren konularda onlara danışırız.”

Bu çalışmaların yetersiz kaldığı durumlarda ise yönetim kadrosuyla yaptıkları toplantılar düzenleyip bu toplantılarda çözüm bulduklarını anlatmışlardır. Sorunları çözmek için alternatif yollar yaratmaları okulun problemlere çözüm odaklı yaklaştığını gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Okulumuzun yönetim alanına giren kadrosundaki çekirdek grupla bazı konularda çözüm ürettiğimiz olur. Genelde kullandığımız yöntemler bunlar.”

Bunların dışında okulda karşılaşılan sorunların haricinde öğretmenlerin etkinliklerde yaptığı eksiklikleri kurumun gelişim koçu kameradan veya derslerde yaptığı gözlemlerden elde ettiği verilerden geri bildirim vererek profesyonel gelişim koçluğu sayesinde bir takım sorunlara çözüm olduğunu katılımcılardan K.1. şu şekilde ifade etmiştir:

Okulda bazı durumlar sorun haline gelmeden profesyonel gelişim koçu sayesinde çözüme kavuşuyor. Gelişim koçu bazı derslere giriyor öğretmenleri izliyor ve onlara dönütler veriyor. Burada anektod alman gerekirken almayı unuttun gibi..bazı durumlarda kameradan izleyip geri dönütler veriyor. Bu şekilde sorunlara karşı önlem almış oluyoruz.

4.1.10. Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki Alışkanlıkların/Rutinlerin Değişimi

Verilerin analizleri sonucunda katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi’nde daha iyi uygulamaların yapılması amacıyla kurumun alışkanlıkları/ rutinleri değiştirmeye istekli olduklarını bu konuda ise çalışanlarını desteklediği ve yeni fikirler üretmeleri konusunda cesaretlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Yaptıkları bütün uygulamaların zaten rutinlerin dışına çıkmak olduklarını anlatmışlardır. Kurumun değişime karşı direnç göstermemesi okulun bu anlamda da yenilikçi olduğunun birer göstergeleri olarak ifade edilebilir. Bu konu ile ilgili katılımcıların ifade ettikleri örnekler şu şekildedir:

“Alışkanlıkları ve rutinleri değiştirmeye kesinlikle gayret eder. IPC sınıfı bunun kesinlikle çok güzel bir örneği bu sene onu başlatarak aslında bir risk aldı. Bizi de yüreklendiriyor. Bende yüreklenmiş bir veli olarak kızımı oraya yolladım. Örnek olarak bunu verebilirim” V.2.

“Mesela anektod defterlerini haftalık veriyorlarmış. Öğretmenlerde bunu yorucu olduğundan bahsetti toplantılarımızda. Bende dedim biz Hollanda da veli görüşmelerini yapıyoruz. Anektod defterlerini haftalık verip almamıza gerek yok. Amacın ne senin. Onu yazdığını mı göstermek çocuğun geliştiğini mi görebilmek. O zaman danışmanımız hemen uygulamaya

koydu. Gerçekten koydu. 3 aydan 3 aya veli görüşmeleri alındı. Anektodları biriktirin en az 10 taneyle velinin karşısında geçin. Yani değişikliklere cesareti var açık. Benim bile olmayan şeylerde cesaretleri var.”Ö.1.

“Kesinlikle yüreklendirir. Zaten buradaki her şey birer yenilik. Zaten buradaki herkes fikrini açık bir şekilde çok özgüvenli bir şekilde sunabilir. Şunu herkes iyi bilir ki fikrini sunarken karşısındaki kişiler alay etmez, dalga geçmez vs özgüven kırıcı hareket olmaz. Herkes kendi fikri neyse bizim hafta içi bir gün hizmet içi programlarında rahatlıkla ortaya koyabilir. Mantiğa yatanları alıp direk uygulamaya koyulabilir. Burada bir sınırlandırma yoktur.” P.2.

“Belki de kurumumuzun yapmaya çalıştığı en önemli şey budur. Rutinlerin dışına çıkmak ezberleri bozmak bu konuda yapılan alışkanlık haline gelmiş ama ciddi bir değeri olmayan eğitsel anlamda klasik eğitim yöntemlerini aşmak bizim çalıştığımız şey. Bunu nasıl farklılaştırabiliriz. Bunun üstünde kafa yoruyoruz. Yenilikçi bir kurum olmamızın temelinde yatan da budur. ” P.1.

“Öğretmenlerin kendi bilinçlerine bilinçler katması gerekiyor. Çocukların beklentileri değişiyor. Bu yüzden değişmeleri gerektiğini düşünüyorum. Bu yüzden hem bizi yüreklendiriyorlar hem kendilerine bir şeyler katmaya çalışıyorlar.” P.4.

“Verebileceğimiz örnek şu olur: mesela ben kuruma ilk geldiğimde burada fiziksel eğitim dersleri yoktu. Beden eğitimini önerdim ben. Önerdikten sonra çocuklarda ciddi gelişmeler ortaya çıktı. Yani bu açık beden eğitimi işte okul öncesi kurumda okul öncesine özel bir beden eğitimi öğretmeni olması aslında Gaziantep bölgesi için özellikle söylüyorum yani her okulda yok. Ama bu okulun farklılığı o ihtiyacı görüp kabul etti. Yani güzel bir sistem oldu, farklı bir sistem oldu. Yeni dıştan gelen kabul edilmiş bir eğitim yöntemi oldu bizim açımızdan.” P.3.

4.1.11. Akıllı Bebekler Akademisi’nde Yapılan Uygulamalara Yönelik Tepkiler/Geri bildirimler

Verilerin analizleri sonucunda katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki paydaşların (veliler, mesai arkadaşları) gerçekleştirilen yaklaşım ve uygulamalar yönelik tepkileri/geribildirimleri incelendiğinde “Nasıl yapabiliriz?”, velilerin bazılarının olumsuz karşılması, uygulamaların araştırılması, takdir edilmesi kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.7. Paydaşların Gerçekleştirilen Uygulamaları Nasıl Karşılıdıkları İle İlgili Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Uygulamalara	Nasıl yapabiliriz?	4	Uygulamalarda yapılması gerekenlerin sorgusu	“Niçin böyle düşünüyorlar gibi bir soru uyanıyor.”
	Uygulamaların araştırılması	3	Gerçekleştirilmek istenen yaklaşım ve	“Yenilikçi yaklaşımlar olduğunda neden böyle

Yönelik Tepkiler/Geri bildirimler		uygulamanın araştırılması	düşünüldüğünü araştırıyorlar.”
Velilerin bazılarının olumsuz karşılaması	2	Velilerden gelen olumsuz tepkiler	“Velilere istediğimiz kadar anlatalım onlarla bir ortak noktada buluşamıyoruz.”
Takdir edilmesi	1	Kurumdaki paydaşların bildirimini	“Bunu iyi anlatabildiğimizde çok ciddi takdir alıyoruz.”

Katılımcılar gerçekleştirilen yaklaşım ve uygulamalara paydaşlarının öncelikle “bunu nasıl yapabiliriz?” sorusuyla karşılaştıklarını ve daha sonrasında bu uygulamalara genelde sorgulayıcı ve araştırmacı olarak yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Kurumdaki öğretmenlerin, velilerin ve personelin yapılan uygulamalara sorgulayıcı tepkiler vermeleri kurumun yaptığı işleri objektif olarak değerlendirebilmesinde önemli olarak görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Ben farklı bir fikirle gittiğimde ya da onlar bana farklı bir fikirle geldiğinde en başında bir acaba niçin böyle düşünüyor gibi bir soru uyanıyor. Buradaki arkadaşlarımıza öyle empoze edilmiş ki hani bu farklılıklar yaklaşımlar, düşünceler, yenilikçi yaklaşımlar olduğunda neden böyle düşünüldüğünü araştırıyorlar ve şüphe duyuyorlar. Tepki vermek yerine bunun neden olduğunu araştırıyorlar sorguluyorlar ve sizin samimiyetinize en başta güveniyorlar. Güven ortamında çalışıyorlar.”

“Karşı çıkmıyorlar. Önce bizden öğreniyorlar. Biz hiç duymadık nasıl ne işe yarıyor diyorlar. Biz hiç duymadık bilmiyoruz.” Ö.2.

Velilerin bazılarının ise gerçekleştirilen uygulamalara tepki verdiklerini bunları olumsuz karşıladıklarını anlatmışlardır. Velilerin uygulamalara yönelik olumsuz tepkileri eğitim programları açısından farklılık kazandırsa da eğitimi ve öğretimi engelleyebileceği ve aksaklıklar yaratabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.’nin ifadeleri şu şekildedir:

“Velilerden de yine aynı şekilde mesela örnek verebilecek olursak haftanın üç günü ikindi kahvaltısında paça beyran bir şey yiyecek olsunlar. Nasıl olur böyle bir şey nasıl yapıyorsunuz.”

Katılımcılardan bazılarının ise kurumu yaptıkları farklı uygulamalar konusunda takdir ettiklerini anlatmışlardır. Bu uygulamaların takdir edilmesi kurumun okul öncesi eğitimi ve çocukların gelişimi açısından iyi işler yaptığının göstergeleri olabilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1’in ifadeleri şu şekildedir:

“Bunu iyi anlatabildiğimizde çok ciddi takdir alıyor. Yapılanları gördüklerinde veliler baya

takdir ettikleri görüyoruz. Baya farkındalar ne yapmaya çalıştığımızın. Ama bazen her veli bu bilinç düzeyinde olmayabiliyor.”

4.1.12. Öğrenci ve Veli Özellikleri

Verilerin analizleri sonucunda katılımcıların Akıllı Bebekler Akademisindeki öğrenci ve veli özellikleri incelendiğinde beyaz yakalı veli, ABA'nın felsefesini anlayan veli, sorgulayıcı insanlar, sınırlı sayıda özel gereksinimli çocuk alımı kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Kurumun Öğrenci ve Veli Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Öğrenci ve Veli Özellikleri	Beyaz yakalı veli	6	Memur kesimi olarak çalışan veli hedef kitlesi	“Beyaz yakalı bir kesimle çalışıyoruz.”
	ABA'nın felsefesini anlayan veli	4	Kurumun felsefesini içselleştirebilecek veli kitlesi	“Okulun neden diğerlerine göre farklı bir eğitim verebileceğini anlayan takdir eden veliler bizim hedef kitemiz.”
	Sorgulayıcı insanlar	3	Araştıran veli kitlesi	“Sorgulayıcı insanlar, sorgulayıcı çocuklar ve hatta çalışanlarda sorgulayıcı.”
	Sınırlı sayıda özel gereksinimli çocuk alımı	2	Eğitim-öğretimi engellemeyecek düzeyde özel gereksinimli çocuk alımı	“Biz gelen çocuğa bir katkımız olabilecek gibiyse eğer alıyoruz.”

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nin velilerinin genelde çalışan insanlar olduklarını ve beyaz yakalı olarak nitelendirdiklerini anlatmışlardır. Belirli bir eğitim seviyesine sahip olan veli kitlesine ulaştıkları zaman eğitim faaliyetlerinin daha çok anlaşılabilirliği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ifadeleri şu şekildedir:

“Velilerimiz genellikle bizim memur kesimi öğretmen doktor mimar vs beyaz yakalı bir kesimle çalışıyoruz. İçlerinde % 10'luk bir kısmı belki de ev hanımı olan veliyle çalışıyoruz.”

Katılımcılar ABA'nın yapılan uygulamaları anlayan ve bunları sorgulayan velilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yapılan şeylerin veliler tarafından sorgulanması ve araştırılması çocuklarının aldıkları okul öncesi eğitimi önemsediklerini gösterebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.'ün ifadeleri şu şekildedir:

“Tabi ki sorgulayıcı insanlar, sorgulayıcı çocuklar ve hatta çalışanlarda sorgulayıcı. Belli bir kalitenin üstünde çalışanlar..”

ABA'nın felsefesinin farkında olan velilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kurumun amaç ve hedeflerinin öğretmen ve personelin dışında veliler tarafından da doğru algılanabilmesi kurumun işleyişine kolaylaştırıcı bir etki yaptığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili P.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Yani okul öncesi eğitimin ne kadar önemli olduğunu felsefesi olan bir okulun neden diğerlerine göre farklı bir eğitim verebileceğini anlayan takdir eden veliler bizim hedef kitlemiz.”

Öğrenci seçimi konusunda ABA'ya kurumun işleyişine uygulamalarına engel olmayacak ölçüde bir takım testlerin sonucunda sınırlı sayıda özel gereksinimli çocuk alımı yaptıklarını anlatmışlardır. Kurumun böyle bir uygulama yapması hem sınıf içerisindeki çocukların hem de özel gereksinimli çocukların sosyal becerilerinin gelişimine olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.2.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Biz gelen çocuğa bir katkımız olabilecek gibiyse eğer alıyoruz. Arada bazen kaynaştırma öğrencisi oluyor. Tabi bu çok ileri düzeyde olabiliyor. Önce biz aileye çocuğunuz gözlemleyelim diyoruz. Fark edebiliyoruz burada.”

4.1.13. Akıllı Bebekler Akademisi Öğretmen Özellikleri ve Seçimi

Verilerin analizler sonucunda Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki çalışan öğretmenlerin seçimi ve özellikleri incelendiğinde iki aşamalı mülakat, 40 saatlik eğitim semineri, aday adaylık sistemi, öğretmenlerin eğitimi, yeniliklere göğüs gerebilen, duygusal güvenlik anlayışı edinme kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.9. Katılımcıların Çalışan Öğretmenlerin Seçimine ve Kuruma Alınmalarına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
	İki aşamalı mülakat	6	Öğretmen seçimi için iki kere mülakat yapılması	“Öğretmenlerimizde ilk iki aşamalı bir mülakat söz konusu oluyor.”
	40 saatlik eğitim semineri	6	Birinci mülakat sonrası öğretmenlere	“30-40 saatlik hizmet öncesi eğitim semineri

Öğretmenlerin Özellikleri ve Seçimi		yapılan eğitim semineri	adaya ların seçimi sürecinde çok ciddi bir uygulama oluyor.”
Öğretmenlerin eğitimi	3	Yıl içinde yapılan eğitim seminerleri	“Bir konuyla ilgili ihtiyacımız olduğunda seminerler yapılıyor.”
Aday adaylık sistemi	3	Mülakatlardan geçen öğretmenlerin adaylık süreleri	“Mülakatlardan geçen öğretmenlerin burada aday adaylığı başlamış oluyor.”
Duygusal güvenlik anlayışı edinme	2	Öğrenciyi korkuya ve tehdi te maruz bırakmadan gerçekleştirilen öğrenme süreci	“Öğretmen adaylarımızın taşınmasını istediğimiz duygusal güvenlik kavramı.”

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki öğretmen seçimini öncelikli iki aşamalı bir mülakattan geçirdikten sonra kuruma alındıklarını ifade etmiştir. Kurumun öğretmen seçiminde bazı kriterler aramaları ve bunu iki aşamalı bir süreçten geçirerek yapmaları okulun işe alma prosedürleri bağlamında yenilikçi olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.’nin ifadeleri şu şekildedir:

“Öğretmenlerimizde ilk iki aşamalı bir mülakat söz konusu oluyor. Mülakatları ben yapıyorum.”

Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki öğretmenler 40 saatlik eğitim seminerine alındıklarını ifade etmişlerdir. Bu seminer öğretmenlerin okulun felsefe ve uygulamalarını anladıkları, eğitim plan ve programla ilgili işleyişleri öğrendikleri ve ölçme-değerlendirme sisteminin anlatıldığı bir uygulamadır. Kurumda öğretmen olarak başlamak isteyen öğretmenlerin eğitim-öğretim yılına başlamadan önce eğitim programları ve işleyişle ilgili bir eğitim semineri almaları onların hazırbulunuşluğu için önemli olarak görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Ön görüşme sonrasında hizmet öncesi eğitim seminerine girecek adaylar belirleniyor ve hizmet öncesi eğitim programında aslında bir eleme süreci olarak çalışıyor bir bakıma yeni katılacak öğretmenler için. Mesela orada High Scope programının nasıl kullanılacağı burada işlerin nasıl yapıldığı veli kitlesinin beklentilerinin ne olduğu paylaşılınca aday adaylarından bazıları kendinin bu işi yapamayacağı kanaatine varıyor ya da biz onun bu süreci yapamayacağı kanaatine varıyoruz bir takım ödevlerde veriliyor. Geri bildirimler alınıyor. O 30-40 saatlik hizmet öncesi eğitim semineri aslında hem geliştirme hem de adayların seçimi sürecinde çok ciddi bir uygulama oluyor. Öğretmenlerimiz o aşamadan sonra fiilen görev yapmaya başlıyorlar.”

Katılımcılar eğitim seminerini başarıyla tamamlayan öğretmenlerin aday adaylıklarının başladıklarını ifade etmişlerdir. Bu süreçte kurumda çalışmak isteyen

öğretmenlerin adaylık sürelerinin başlamasının her iki taraf içinde deneme süresi olarak görülmesi işe alma prosedürleri için önemli olarak görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.'nin ifadeleri şu şekildedir:

“O eğitim seminerini de öğretmenlerin geçmiş olması gerekiyor. Geçen öğretmenlerin burada öğretmen aday adaylığı başlamış oluyor. Diğerleri eleniyor.”

Katılımcılar ABA'nın öğretmenlerinin duygusal güvenlik anlayışına sahip olan öğretmenlerden oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kurumdaki öğretmenlerin öğrencileri tehdite ve korkuya maruz bırakmadan eğitim vermeleri çocuğun psikolojisi açısından çok önemli görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.'in ifadeleri şu şekildedir:

“Öğretmen adaylarımızın taşınmasını istediğimiz duygusal güvenlik kavramı. Hem öğrencilerimiz için hem de okul çalışanlarımız için. Duygusal güvenlikte şu: Korkuya dayalı olmaksızın, korku şiddet içermeksizin takım halinde kurumsal hedefleri tutturmaya yönelik çalışma ve karşılıklı uyumu sağlama.”

4.1.14. Akıllı Bebekler Akademisi'nde Çalışmaya Yönelten Sebepler

Verilerin analizleri sonucunda kurumda çalışmaya yönelten sebepler incelendiğinde şeffaflık, demokratik yapıdaki yönetim, samimiyet ve mutluluk vermesi kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Kurumda Çalışmaya Yönelten Şeylerle İlgili Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Kurumda Çalışmaya Yönelten Sebepler	Demokratik yapıdaki yönetim	5	Eşit hakkının tanınması	“Demokratik bir yapıda yönetimi olduğu için mutlu olarak çalışabileceğimiz bir okul.”
	Şeffaflık	4	Her şeyin açık olması	“Şeffaflık en başında ben bu kuruma başlamadan önce söylediğim şeydir bu.”
	Samimiyet	4	Kurumun kendisini değerli hissettirmesi	“Kendim olabiliyorum.”
	Mutluluk vermesi	2	İş doyumunun sağlanması	“Kendimi burada mutlu hissediyorum.”

Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nde her şeyin şeffaf olması ve ilişkilerinde samimi bir şekilde davranılmasının onları kurumda çalışmaya devam ettiren sebepler arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumda doğruların ve yanlışların belirgin olması, samimi ilişkilere yer verilmesi kurumun tercih edilebilirliğini arttırdığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.'ün ve Ö.1.'in ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

“Şeffaflık en başında ben bu kuruma başlamadan önce söylediğim şeydir bu. Bu kurumda psikolog olarak çalışıyorum ve olumsuz bir şey olduğunda bunu ailelerle paylaşmak istiyorum. Yani bilirsiniz bazı özel kuruluşlar çocukların ve ailelerin özel şeylerini paylaşmamanızı isterler. Bu tarz yerlerde kesinlikle görev alamıyorum. Benim için en önemli olan şey şeffaflık, samimiyet. Ve bunun burada olduğunu görüyorum ve burada çalışıyorum.”

“Bana istediğim alanı veriyorlar. İstedğim gibi olabiliyorum. Kendim olabiliyorum. Benim koordinatörümde danışmanımda olsun birkaç öğretmen arkadaşımda olsun olduğun gibi kalabilirsin demeleri üzerine benim değişmemi istemiyorlar. Kendimi burada mutlu hissediyorum.”

Kurumdaki yönetim sisteminin demokratik yapıda olduğunu bu durumun kurumda çalışma sebeplerini etkilediğini anlatmışlardır. Kurumda eşit söz hakkına sahip olabilmek, kararlara doğrudan ya da dolaylı katılabilmek kurumda çalışan personelin kendisini değerli hissetmesini sağladığı düşünülebilir. Yenilikçi kararlarında demokratik ortamlarda verilebileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.3.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Karşımıza çıkabilecek sorunlar moralimizi bozmadan adaptasyonumuzu düşürmeden, aklımızdaki içimizdeki yeni bilgileri ortaya koyup kabul gördürebileceğimiz bir okul burası. O nedenle hiyerarşik yapıda değil de demokratik bir yapıda yönetimi olan bir okul olduğu için mutlu olarak çalışabileceğimiz bir okul. O nedenle buranın artısı bizim için büyük.”

Akıllı Bebekler Akademisi’nde çalışmanın katılımcılara mutluluk verdiğini anlatmışlardır. Çalışılan ortamın mutluluk vermesi kişinin iş doyumunu sağlaması açısından önemli olarak görülebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Yani açıkçası mutlu olmak zaten her işin başı. Mutluysanız sağlıklısınızdır. Sağlıklıysanız da her zaman çalışırsınız. Bu kurumda çalışırken kapıdan içeriye girdiğimde bir sorun çıksa dahi – ki kurumda sorunların çıkması normaldir.”

4.1.15. Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki Fikir ve Uygulama Önderlikleri

Verilerin analizleri sonucunda akıllı bebekler akademisi’nde yapılan fikir ve uygulama önderlikleri incelendiğinde doğal beslenme bilinci/kültürü, her çocuğun potansiyel bir dahi olduğu fikri, özgün eğitim plan ve programı, ekolojik temizlik ve hijyen ve Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) /Design Thinking kodları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.11. Katılımcıların ABA’nın Fikir ve Uygulama Önderliği Yaptığı Şeylerle İlgili Görüşleri

Tema	Kodlar	f Tanımlar	Örnek ifadeler
-------------	---------------	-------------------	-----------------------

Fikir ve Uygulama Önderliği Yapılan Şeyler	Doğal Beslenme bilinci/kültürü	9	Yemek menülerinin doğal besinler içermesi	“Mutfağımızın da fikir önderi olduğunu düşünüyorum.”
	Özgün eğitim plan ve programı	7	Kurumun kendine özgü eğitim plan-programı	“Aslında eğitim plan ve programları konusunda bu sektörde bir önderlik yapıyor.”
	Ekolojik temizlik ve hijyen	5	Temizliğin kimyasal olmayan ürünlerle yapılması	“Mesela yaptığımız önemli bir şey ekolojik temizlik ve hijyen.”
	Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) /Tasarımcı Düşünce	3	Yenilik yapma süreçlerinden biri	“Bir ar-ge araştırma geliştirme olarak çalışan başka bir kurum bilmiyoruz”
	Her çocuğun potansiyel bir dahi olduğu fikri	1	Kurumun bir felsefeye sahip olması	“Her çocuğun potansiyel bir dahi olduğunu düşünmesi fikri bana göre fikir önderliğidir.”

Katılımcılar ABA’da birçok konuda fikir ve uygulama önderliğinin yapıldığını ifade etmişlerdir. Doğal beslenme kültürünün alışkanlıkların dışında bir uygulama olduğunu anlatmışlardır. Kurumun eğitim faaliyetlerinin dışındaki diğer süreçlerle ilgili olan alanlarda da yenilikçi uygulamaları olduğu söylenebilir. Beslenmenin doğal ürünlerle yapılması çocukların bedensel ve zihinsel gelişimleri için daha sağlıklı olabileceği söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.2.’nin ifadeleri şu şekildedir:

“Mutfağımız. Mutfağımızın da fikir önderi olduğunu düşünüyorum ciddi bir emek veriliyor. Çorbalarımız, ekmeğimiz, yoğurdumuz bunları kendimiz yapıyoruz. Yoğurdumuz burada mayalanıyor.”

Katılımcılar kurumun kendilerine ait bir felsefe oluşturma fikirlerinin bir önderlik olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumun sadece maddi kazanç sağlamak için değil belirli bir felsefe doğrultusunda eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek istemesi okulun yenilikçi olduğu bu anlamda da söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Her çocuğun potansiyel bir dahi olduğunu düşünmesi fikri, o potansiyeli açığa çıkarmaya çalışması, çocukların özgüvenine zarar vermeden bunları yapmaya çalışması bana göre fikir önderliğidir. Ve bunları gerçekten yapıyor olması.”

Katılımcılar kurumun temizliğinin kimyasal maddelerle değil doğal yollarla özgün bir şekilde yapılmasının bir önderlik olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim faaliyetlerinin dışındaki bir başka süreç olarak okulun temizliği söylenebilir. Temizliğin kimyasal olmayan doğal maddelere yapılması çocukların sağlığı açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Mesela yaptığımız önemli bir şey ekolojik temizlik ve hijyen. Hiçbir deterjan hiçbir kimyasal madde kullanılmadan temizlik yapılıyor. Limon, odun külü, tatlı soda, sirke gibi doğal ürünler kullanılarak burada okulda temizlik yapılır. Astım, bronşit gibi kronik rahatsızlıkları olan çocuklar burada olumsuz etkilenmezler. Bu amaçla okula gelen birkaç öğrencimiz var. Çocuklarının rahatsızlıklarından dolayı bu amaçla gönderen veliler var.”

Katılımcılar bunların dışında kurumun özgün bir eğitim plan ve programına sahip olduklarının bununda bir uygulama önderliği yaptığını ifade etmişlerdir. Kurumun özgün bir planın olması okulu benzerlerinden ayrı bir yerde tuttuğu ve yenilikçi yaptığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.’nin ifadeleri şu şekildedir:

“Deminden beri konuştuğumuz şeyler aslında eğitim plan ve programları ve beslenme konusunda bu sektörde bir önderlik yapıyor .

Katılımcılar bu süreçlerin hepsinin Ar-Ge (tasarımcı düşünce) yöntemi ile hayata geçirdiklerini bununda aslında yenilikçi bir uygulama yöntemi olduğunu anlatmışlardır. Yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan tasarımcı düşünce sürecinin kurumun okul öncesi eğitimde farklılık yaratmasına katkı sağladığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Bir ar-ge araştırma geliştirme olarak çalışan başka bir kurum bilmiyoruz. Yani belki vardır. Ama bizim bildiğimiz yok. Özgün materyaller ve yöntemler uygulayarak yapmaya çalışıyoruz.”

4.1.16. Akıllı Bebekler Akademisi’ nin Aldığı Riskler

Verilerin analizleri sonucunda Akıllı Bebekler Akademisi’nin aldığı riskler incelendiğinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi, şeffaflık, sözleşme, doğal beslenme maliyeti, IPC, Franchising yönteminin geliştirilmesi, Formların fazla olması (İş yükü), reklamın yapılmaması kodları incelenmiştir.

Tablo 4.12. Katılımcıların Risk Alınan Durumlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	f	Tanımlar	Örnek ifadeler
Alınan Riskler	Doğal beslenme maaliyeti	6	Doğal ürünlerin yüksek fiyatlı olması	“Gıda bence maddiyat olarak çok yüksek.”
	Formların fazla olması (İş yükü)	4	Ölçme-değerlendirme için doldurulan formların fazlalığı	“Bu kadar çok form doldurmak öğretmen kaybetmeye neden olabilir.”
	Şeffaflık	4	Velilere çocukları konusunda açık davranma	“Olması gereken değil olan şeyler söyleniyor bence bu bir risk.”

Reklamın yapılmaması	2	Okulun herhangi bir yerde reklamının yapılmaması	“Okulun reklamının yapılmaması bana göre bir risk oluşturuyor.”
IPC	2	Yeni bir uygulama olan uluslararası İngilizce anaokulu hizmeti	“IPC konusunda mesela İngilizce eğitim sınıfımız konusunda risk aldık.”
Franchising yönteminin geliştirilmesi	1	Sözleşmeye dayalı bir pazarlama sistemi	“Franchising verme konusunda risk almışızdır.”
Sözleşme	1	Velilerle kurum arasında imzalanan sözleşme	“Kurum bir sözleşme imzalıyor.”

Katılımcılar velilere çocukları konusunda şeffaflık gösterilmesi bazı veliler tarafından olumsuz karşılandığını bu konuda bir risk aldıklarını ifade etmişlerdir. Velilere kurumdaki olması gereken şeylerin değil olan şeylerin söylenmesi veli memnuniyeti açısından bir risk oluşturduğu söylenebilir. Çünkü her veli gerçeklerle yüzleştğinde olumlu tepki veremeyebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.2.’nin ifadeleri şu şekildedir:

“Mesela biz hiçbir zaman velileri diğer kurumlarda olduğu gibi poh pohlamayız. Veli hiçbir zaman bizim önceliğimiz değildir. Buda bir risk. Biz aslında çok riskli girdik bu işe. Okul öncesi kurumunda olması gereken nedir aslında çocuk merkezli olması değil mi? Gaziantep’ te tam tersi. Bütün öncelik veli. Bizim önceliğimiz hiçbir zaman veli olmadı. Veli bizim için 3. 4. Sırada geldi. Bence alınabilecek en ciddi risk buydu.”

Katılımcılar velilere imzalatılan sözleşmenin de kurum için bir risk taşıdığını anlatmışlardır. Sözleşmeye göre velinin veya öğrencinin okulun düzenini bozucu bir davranışında çocuğu başka bir okula yönlendirebiliyorlar. Kayıt sırasında bu sözleşmeyle karşılaşan velinin ön yargı oluşturabilme olasılığının kurum için bir risk taşıdığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“İkincisi velilerimizle bir sözleşmemiz var. Kurum bir sözleşme imzalıyor. Mesela o sözleşmenin bir maddesinde öğrencinin veya velinin kurumun işleyişini, kurumun genel felsefesi ve misyonunun engelleyici bozucu veya bir sınıfta bir grup öğrencinin öğrenme sürecini engelleyen biri olduğunda onu okul dışına başka bir alternatifte yönlendirmeyi düşünebiliyoruz ve bunu veliye söyleyebiliyoruz. Böyle bir rezerv koyabiliyor okul. Buda mesela bir risk almazdır.”

Doğal beslenmenin maliyetinin çok fazla olmasının da katılımcılar tarafından kurum için bir risk olduğunu ifade etmişlerdir. Çocukların daha sağlıklı beslenebilmelerinin onların gelişimleri açısından önemli olduğu söylenebilir. Kurumun hizmet kalitesinin yükseltilmesi adına maddi riskler aldığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan Ö.1.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Gıda. Bence maddiyat olarak çok yüksek maddiyatları var. Normal bir un almak yerine esmer un almak fiyat olarak çok farklı. Her şeyimiz doğal. El yıkama sabunumuz bile doğal. Islak mendillerimiz bile doğal.”

Katılımcılar uluslararası İngilizce anaokulu hizmetinin (IPC) uygulamasının yeni ve zorlu bir uygulama olarak maddi açıdan kuruma bir risk oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Birde maddi açıdan risk taşıyan başka bir uygulamanın Franchising yöntemi olduğunu anlatmışlardır. Kuruma katma değer yaratacak bu uygulamanın getirilmesinin ve kar sağlayacak pazarlama sisteminin kurum için büyük bir risk taşıdığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.3.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Tabi olmaz olur mu. Franchising verme konusunda risk almışsınız onunla ilgili. IPC konusunda mesela İngilizce eğitim sınıfımız konusunda risk alıp onu Franschasing için ciddi ödemeler yapıp olur mu olmaz mı konusunda o riski almışsınız. “

Katılımcılar ölçme-değerlendirmeler için öğretmenlerin birçok form doldurmalarının birer iş yükü olduğunu ifade etmiştir. Kurumda doldurulması gereken formların fazla olmasının öğretmen kayıpları yaşama açısından birer risk taşıdığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.4.’ün ifadeleri şu şekildedir:

“Formlardan bahsettik az önce. Formlar hiçbir kurumda bu kadar değerli değildir. Ve bu kadar çok form doldurmak öğretmen kaybetmeye neden olabilir. Ya da aileler sizi algılayamadıkları için farklı şeyler yapabilir. Bu bir risk neticede.”

Katılımcılar okulun reklamının yapılmamasının bir risk taşıdığını ifade etmişlerdir. Kurumda veli memnuniyetine bağlı bir durum gerçekleşerek kayıtların arttığı görülebilir. Kurumun öğrenci potansiyelinin artması konusunda okulun hiç bir yerde reklam yapmamış olmasının risk oluşturduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili katılımcılardan P.5.’in ifadeleri şu şekildedir:

“Ve dediğim gibi çok küçük bir kesime hitap ediyor aslında. Gaziantep’ in nüfusu 2 milyon bana göre bin kişilik bir aileye hitap ediyordur diye düşünüyorum. Bana göre bu bir risk.”

4.2. TARTIŞMA

Bu araştırmada, bir okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki görev yapan yönetim veli ve öğretmen kadrosunun okullarının eğitim modeli ve örgütlenme süreci bağlamında yenilikçi uygulamaları ve yenilikçiliği etkileyen unsurları nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaların bulgularında Akıllı Bebekler Akademisi’ndeki yenilikçiliğin büyük ölçüde “yenilikçi” düşünmeyi ve bu anlamda denemeler yapmayı destekleyen bir kültür oluşturması ile mümkün olduğu söylenmektedir. Bu bağlamda Akomolafe (2011)’ in araştırmalarında

elde edilen bulgularda, yenilik için yeniliğe uygun bir örgüt kültürünün, yeniliğe bütüncül bir yaklaşımın, etkili hedef belirlemenin gerekli olduğu yargısına ulaşmıştır. Birde okullarda yenilik kültürünün okul kalitesini, üretkenliği ve verimliliği devam ettirmek ve sağlamak bağlamında gerekli olduğu belirtmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak Smith, Busi, Ball ve Meer (2008), örgüt kültürünün yenilik yönetiminde önemli bir işlevde olduğunu ve diğer tüm unsurları etkileyen ve diğer unsurlardaki değişikliklerden de etkilenen bir öge olduğunu tespit etmişlerdir. Pekşen (2010) ise yenilikçilik için fiziksel ve finansal kaynakların tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında kurumda yenilikçi bir kültürün oluşturulmasının gerekli olduğu yargısına ulaştığını ifade etmiştir. Kurt (2010), benzer şekilde, örgütlerin, yapılarını yenilikçiliğe uygun olacak şekilde yeniden düzenlemeleri gerektiğini ve inovasyonların benimsenme ve uygulanmasında örgüt kültürünün önemini ve etkisinin açık olduğunu ifade etmiştir. Yenilikçiliğin oluşmasında bir kurumun öncelikle yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olması gerektiğini ifade edilebiliriz. Desteklenen bu bulgular ile Akıllı Bebekler Akademisi'nin yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada Akıllı Bebekler Akademisi'nin nitel çalışma katılımcılarından özellikle vurgulanan konu okulun kendine ait özgün bir felsefeye sahip olması ve bunun okul düzeyinde belirlenmesidir. Araştırmanın bulgusuna paralel yönde Dolan (2000), yenilikçi bir okul olarak nitelendirilen Charter School ile ilgili yaptığı araştırmasında okulun hedefleri okullarının kurucuları tarafından okul seviyesinde belirlendiğini ve kendilerine özgün bir vizyon geliştirdiklerini ifade etmiştir. Okulların kendilerine özgü amaç ve hedeflerinin olması ve eğitim faaliyetlerini belirli bir felsefeyi temel alarak şekillendirmeleri o okulun yenilikçi olduğunun göstergelerinden biri olarak söylenebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin kendine özgün bir felsefeye sahip olması onun bu anlamda yenilikçi olduğunu gösterebilir.

Araştırmanın katılımcıları Akıllı Bebekler Akademisi'nin diğer kurumlara göre iyi olduğu ve fark yarattığı uygulamalardan birisinin doğal beslenme konsepti olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi' n deki beslenme sisteminin şüana kadarki alışkanlıklarından kalıplaşmış düşüncelerinden çok farklı olduğunu ama kuruma inandıkları için bu değişimi kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak değişimin gerçekleşmesi ile ilgili Adıgüzel (2012), inovatif örgütler politik ve kültürel sistemlerinde değişiklikler yaptıklarını, bu değişim ihtiyacını gerçekleştirmek için öncelikle çekici bir vizyon ortaya koyduklarını

ve izleyenlerin de bu vizyona inanmalarını ve onu gerçekleştirmek için çalışmalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Desteklenen bu bulgu ile okulda oluşturulan beslenme kültürünün diğer kurumlara göre fark yarattığı söylenebilir. Kurumun değişimlere açık olması sıra dışı olarak nitelendirilen beslenme kültürünün kabullenilmesinde bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle kurumların değişime açık olması başka kurumlarda olduğu gibi Akıllı Bebekler Akademisi'nin yenilikçi bir okul olarak nitelendirilmesindeki boyutlarından birisi olarak görülebilir.

Araştırmadaki katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nin diğer kurumlara göre fark yaratan uygulamaları insan ilişkilerinin güçlü olması ve kurumda her şeyin şeffaf olması olarak ifade etmişlerdir. Araştırmanın bulgusunu destekler nitelikte Bayrakçı ve Eraslan (2014), orta öğretim yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini belirlemek istedikleri araştırmasında öğretmenler, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Acaray (2007) ise bu konu ile ilgili işletmelerin sahip oldukları özgürlük, şeffaflık, değişime tahammül ve hatalara karşı hoşgörü gibi örgüt normları yeniliklerin ortaya çıkmasında son derece önemli olduğunu ifade etmiştir. Kurt (2010), inovasyonda önemli olanın yeniliği destekleyen örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir ve bu özelliklere takım çalışması, örgütsel iletişim, doğru kararlar verebilme yeteneği ve inovasyon ve yaratıcılığın teşvik edilen bir yapıda olabildiğini örnek olarak vermektedir. Ellis (1997), yenilikçi bir ilkokulda öğretmen ve öğrenci rollerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmasında beşe ayırdığı kategorilerden birisinin "*ilişkilerin geliştirilmesi*" olarak sınıflandırmış ve bunun geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İnsan ilişkilerinin güçlü olması ve kurumda şeffaflığın hakim olması desteklenen bulgulara göre o kurumun yenilikler yapmasında olumlu bir katkı sağlaması beklenebilir.

Araştırmanın bulgularına paralel yönde Akıllı Bebekler Akademisi katılımcıları diğer kurumlara göre fark yaratan başka bir uygulama olarak özgün bir plan ve programa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulguları destekler nitelikte Ellis (1997), yenilikçi bir ilkokulda yaptığı çalışmasındaki beş kategoriden bir kategoriyi ise "*müfredatın özelleştirilmesi*" olarak belirtmiştir. Yenilikçi okullar

incelendiğinde okulların programlarının özgün olduğu görülebilir. Desteklenen bulgulara göre Akıllı Bebekler Akademisi'nin özgün bir plan ve programa sahip olması okulun yenilikçi alanlarından birisini oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmada katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nde kuruma getirilen yeni uygulamaları yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan Tasarımcı Düşünce (Design Thinking) yöntemiyle yapılandıklarını ifade etmişlerdir. Yenilik yapma süreci olarak görülen tasarımcı düşünce ile ilgili MacFayden(2014), analitik ve sezgisel düşüncenin yaratıcı bir karışımıdır. Tasarımcı Düşünce için bu iki düşünme biçiminin de kullanılması gerekir. Çünkü sadece analitik düşüncenin kullanılması yalnızca geçmişten anlam çıkarmayı içerir. Bu ise geçmişten farkı olmayan bir geleceğe yönlendirir. Bunun yanında sadece sezgisel düşünme biçiminin kullanılması ise eldeki verilerden yararlanılamayacağı anlamına gelir. Bu nedenle tasarımcı düşünmenin temelinde bu iki düşünme biçimi bir arada yer almalıdır (Martin, 2012). Desteklenen bu bulgulara göre kurumda yapılan uygulamaların yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan tasarımcı düşünme süreci ile yapılması okulun yenilikçi bir okul olduğunu gösterebilir.

Araştırmanın katılımcıları okulun kendine özgü yöntemlerle eğitim-öğretimi gerçekleştirdiğini ve bunun yanında kurumun öğretim programlarına da dahil ettiği özgün materyallerinin de bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmayı destekler nitelikte Meier (2012), ideolojik olarak yenilikçi bir bilim okulunda yaptığı çalışmada öğretim şekilleri, kullandıkları materyaller, malzemelere ulaşmaları ve ilgili tematik müfredat modeli olarak okulun yenilikçi uygulamalar gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Yenilikçi okullar incelendiğinde birçok okulun kendine özgü geliştirdiği yöntemler ve materyaller olduğu görülebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin kendine özgü yöntemler kullanması ve materyaller üretmesi okulun yenilikçi alanlarından birisini oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmada katılımcılar sorun çözme yaklaşımlarından biri olarak kullandıkları danışma toplantılarını okuldaki yönetim ve öğretmen kadrosundan oluşan her hafta gerçekleştirilen problemlerin konuşulduğu herkesin fikrinin belirtilebildiği bir uygulama olarak ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına dayalı olarak Acaray (2007), işletmede tüm çalışanların fikir ve düşüncelerinden mutlaka yararlanılması gerektiğini, yeniliklerin çok sayıda çıktığı işletmeler, çalışanların fikir ve düşüncelerinden daha çok yararlanan işletmeler olduğunu belirtmiştir. Desteklenen bulgulara göre yeniliklerin, insanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri

ortamlarda ortaya çıktığı söylenebilir. Araştırma bulgularına göre Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki personelin fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği bir ortamda çalıştığı söylenebilir. Bundan dolayı yeniliklerin ortaya çıkması için ABA'nın ortamının uygun olduğu ifade edilebilir.

Akıllı Bebekler Akademisi'nde sorunların oluşmadan engellenmesi, gelişim ve verimlilik adına uygulanan bir anlamda "gelişim koçluğu" denilebilecek uygulama bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgusuna dayalı olarak Barutçu ve Özbay (2009), yöneticilerle ilgili yaptıkları araştırmalarında koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve iş görenlerin performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını arttırdığını ifade etmişlerdir. Desteklenen bulgulara göre okulun sorunların çözümü için profesyonel anlamda önlem aldığı söylenebilir.

Araştırmada katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisi'nde yeni bir uygulama yapıldığında okul çalışanlarının yapılan bu uygulamalarla ilgili geri bildirimlerinin olumlu olduğunu, uygulamaların takdir edildiğini ve paydaşların getirilen yeniliklere araştırmacı bir tavırla yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmanın bulgularını destekler nitelikte Könings, Gruwel ve Merriënboer (2006), araştırma yaptığı okul çalışanlarının ve öğretmenlerin genel olarak yenilikçi harekete yönelik olumlu düşüncelere sahip olduklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Bayrakçı ve Eraslan (2014), çalışmasında yenilikçi kurumlarda çalışan kişilerin kurum işleyişine pozitif yönde baktıklarını, başarılarının takdir edildiğini, uygulamaların sorgulandığını ifade etmiştir. Acaray (2007), bu konu ile ilgili çalışmasında örgütsel yenilikçilik değişkeni ile kararlara personelin katılımı (pozitif), personelin ast ve üstleriyle biçimsel ilişkisi (pozitif), personelin işletme geleceğine katkısı (pozitif), bölümlerin yeniliklerle ilgili sorumlulukları (pozitif), yöneticilerin informal toplantı düzenleyebilmeleri (negatif), personelin tartışma ve eleştiri özgürlüğü (pozitif), astlara güven (negatif), kararlara katılma (pozitif) ve işin rutinliği (negatif) ilişkiler saptamıştır. Watt (2002), araştırma bulgularını destekler nitelikte kurumdaki bu süreçlerle ilgili, yenilikten bahsedildiğinde önemli unsurların en başında yapı ve süreçler geldiğini, bu süreçlerin bireylere dayatılabileceği fakat bireyler yenilikçi olmaya zorlanamayacağını ifade etmektedir. Desteklenen bulgulara göre Akıllı Bebekler Akademisi'nin değişimlere açık olması, çalışanların yapılan uygulamalara tepki vermeden önce sorgulaması okulun yenilik süreçlerinin ortaya çıkmasında kolaylaştırıcı etkisi olduğu söylenebilir.

Katılımcılar araştırmada yenilikçi bir uygulama olarak Akıllı Bebekler Akademisi'nde aile danışmanlık hizmetinin (çocuğun tüm giriş yeterliliklerini psiko-

metrik ölçme yöntemleri ile belirleyen bir yaklaşımla) verildiğini ifade etmişlerdir. Aile danışmanlık hizmeti veren psikoloğun bir takım yöntemlerle ve testlerle çocuğun okula ve yaş grubuna hazır bulunuşluğunu belirlemeye çalıştığını ifade etmişlerdir. Araştırma bulgusunu destekler nitelikte Honzikova ve Sovova (2013), “anaokulları için yenilik çalışma programı” adlı çalışmasında okul öncesi programlara katılan çocukların hazır olup olmadıklarının belirlenmesi için kullanılan yeni yöntemlerin pratik uygulamaları için bir çözüm sunduğunu belirtmiştir. Desteklenen bu bulguya göre çocukların hazır bulunuşluğunun önceden belirlenmesi bu çocukların okula uyumu için pratik bir çözüm sağlaması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Akıllı bebekler akademisindeki katılımcılar öğretmen seçimi ve işe alma için kurum tarafından bir takım prosedürler uygulandığını ve öğretmenlere bir takım seminerler verildiğini ifade etmişlerdir. Araştırma bulgusuna paralel yönde Adıgüzel (2012), inovasyon ve inovasyon yönetimi çalışmasında örgütteki personelin eğitiminin ve geliştirilmesinin yenilikçi örgütlerde olması gereken uygulamalardan birisi olduğunu belirtmiştir. Bununla ilgili araştırma bulgularında personel güçlendirme temasına ve eğitim faaliyetleri ile desteklenen sorumlu ve motive olmuş personel yetiştirmek temasına ulaşıldığını belirtmiştir. Araştırmanın öğretmen seçimi bulgusuna dayalı olarak Schlechty (2005), *Creating Great Schools* kitabında eğitim örgütlerinde yenilikçiliğin hayata geçirilmesinde, kritik değer taşıyan 6 alt sistemden birisi olan işe alma ve iş başında geliştirme araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Schlechty(2005), yenilikçiliğin örgütte uygulanabileceği bir diğer yöntemi ise değerlendirme sistemi olduğunu belirtilmiştir. Buna dayalı olarak araştırma bulgularında Akıllı Bebekler Akademisi'nin “High Scope” değerlendirme yöntemini kurumuna uyarlayarak geliştirdiği sistemi yenilikçilik olarak nitelendiren katılımcılar Schlechty (2005)' in bu bulgusunu desteklemektedir. Araştırma bulguları ile paralel yönde olan diğer alt sistem ise güç ve otorite sistemidir. Benzer şekilde Akıllı Bebekler Akademisi katılımcıları, okulda yenilikçi ve uzmanlığa dayalı profesyonel örgütlenme anlayışı geliştirdiklerini güç ve otorite sistemi bulgusuna dayalı olarak ifade edilebilir. Desteklenen bu bulgulara göre Akıllı Bebekler Akademisi'ni işe alma prosedürlerinin olması, özgün bir değerlendirme yöntemine sahip olması ve güç ve otorite sistemini sağlaması açısından yenilikçi bir okul olarak nitelendirilebilir.

Araştırmada katılımcılar kurumda çalışma sebeplerini demokratik yapıdaki yönetim, kurumdaki samimiyet, kendilerine değer verilmesi, tüm örgütsel süreçlerdeki şeffaflık ve iş doyumunu (mutluluk) şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma

bulgularına benzer şekilde Könings, Gruwel ve Merriënboer (2006) araştırmasında, Hollanda'daki öğretmenlerin yenilikçi öğrenme ortamlarında ilişkin fikirleri ile bu ortamlardan memnuniyet düzeylerini araştırmışlardır. Araştırmaya göre, öğretmenler yenilikçi öğrenme ortamını, öğrenci otonomisi ve farklılaşma dışında güçlü olarak düşünmektedirler ve genel olarak yenilikçi harekete yönelik olumlu düşüncelere sahiptirler. Araştırmanın kurumda çalışma sebepleri ile ilgili demokratik yapıdaki yönetim bulgusu ile ilgili olarak Acaray (2007), yenilik yönetimindeki örgütsel yapılara ilişkin çalışmasında işletmede tüm çalışanların fikir ve düşüncelerinden mutlaka yararlanılması gerektiğini ve yeniliklerin çok sayıda çıktığı işletmeler, çalışanların fikir ve düşüncelerinden daha çok yararlanan işletmeler olduğunu tespit etmiştir. Yenilikçi bir yapıya sahip olan işletmelerde liderler demokratik yönetim biçimini benimsediğini belirtmiştir. Araştırma bulgusuna dayalı olarak kurumdaki şeffaflık konusu ile ilgili Bayrakçı ve Eraslan (2014), ortaöğretim yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili çalışmasında öğretmenlerin, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini ve her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu ifade etmişlerdir. Desteklenen bu bulgulara göre Akıllı Bebekler Akademisi'nde insan ilişkilerinin güçlü olmasının okulun yenilikçi alanlarından birisini oluşturduğu söylenebilir.

Akıllı Bebekler Akademisi'nin araştırma bulgularından birisi ise kurumun birçok uygulamayı gerçekleştirirken risk alması şeklinde ifade edilebilir. Araştırmanın bulgusuna paralel yönde Kurt (2010), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olması gerektiğini; bunlardan birisinin de örgütün risk alabilen bir yapıda olması şeklinde ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili Acaray (2007), işletmelerin sahip oldukları risk alma, özgürlük, şeffaflık, ve eleştirilere açıklık gibi örgüt normları yeniliklerin ortaya çıkmasında son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Desteklenen bulgulara göre yenilikçi örgütlerin risk alabildiği söylenebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin hizmet kalitesinin yükseltilmesi adına risk alabilmesi onun yenilikçi bir örgütün özelliklerine sahip olduğunu gösterebilir.

Araştırmada katılımcılar yenilikçi bir uygulama olarak ifade ettikleri bir diğer konu olan uluslararası İngilizce anasınının (IPC) İngilizce eğitim konusunda öğrencilere faydalı olduğunu ve Franchising uygulaması ile kuruma para kazandırdığını ifade etmişlerdir. Araştırma bulgusunu destekler nitelikte Karamehmet (2012), Starbucks ve inovasyon uygulamaları çalışmasında inovasyonun üç temel özelliğinden biri olan yeniliğin insanlara fayda sağlaması, bir diğer özelliği olan

yeniliğin para etmesi ve yapılan yeniliğin kişi ya da kuruluşlara para kazandırması olarak belirtmiştir. Desteklenen bulguya göre uluslararası İngilizce anaokulu hizmetinin kuruma fayda sağlaması ve sonucunda kar getirmesini inovasyon olarak görülebilir.

Araştırmada katılımcılar okulun eğitim odaklı olduğunu kurumun anlayışına uymayan veli olduğu zaman kurumdan uzaklaştırarak bu konuda risk alabildiklerini ifade etmiştir. Müşteri odaklılıkta buradaki hedefin beyaz yakalı ve eğitimin değerini anlayabilen bilinç ve kültür düzeyi bir veli profiline hitap edebilmek için olduğunu belirtmişlerdir. Hedeflerine ulaşmak konusunda müşteri odaklılıkla ilgili bazı durumlarda diğer çalışmalarla ilgili farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu konu ile ilgili Karaca (2009), müşteri memnuniyeti sağlamak için hizmet kalitesinin artırılması ve bir hizmetten beklenenlerin tam olarak verilmesini amaçlayarak tatmin ve sadakat sağlamaya çalışan işletmeler için yeni bir seçenek olarak inovasyon da ortaya çıktığını belirtmiştir. Benzer şekilde Adıgüzel (2012), inovasyon yeterlilikleri çalışmasında müşteri odaklılık temasına ulaştığını, müşteriyi yönlendiren yenilikçi fikirler üretmek, müşteri algısını ölçmek üzere müşteri bakışı ile değerlendirmekle mümkün olacağını ifade etmiştir. Bu bulguya göre Akıllı Bebekler Akademisi'nin müşteri odaklı davranmaması açısından yenilikçi bir örgütün müşteri memnuniyetinin sağlanması özelliğine sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırma bulgularında katılımcılar Akıllı Bebekler Akademisinin kimseyle rekabet halinde olmadığını kendi içinde ilerlemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu konu ile ilgili ters yönde Adıgüzel (2012), inovasyon yapılabilmesi için örgütün rakiplerinden önde olma isteğinin olması ve inovasyon stratejisi geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu bulguya göre Akıllı Bebekler Akademisi'nin diğer kurumlarla rekabet içerisinde olmaması onu yenilikçi bir örgütün özelliklerinden uzaklaştırdığı söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılacak önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

İncelenen kurumun, iş modeli ve kurumsal örgütlenme biçimi üzerinden alanda olası yenilikçi (katma değer yaratan) uygulamaları ve politikaları etkilemeye, özendirmeye yönelik bir farkındalık oluşturacak bulguları, nitel bir süreç yoluyla ortaya koyulmuştur. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden örnek olay incelemesi yaklaşımı/yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul öncesi eğitim kurumu olan Akıllı Bebekler Akademisi'nin özgün bir felsefeye sahip olması ve bu felsefe doğrultusunda kendine özgü plan ve program yapıp uygulaması açısından yenilikçi ve özgün bir model olduğu söylenebilir. Kurumun kendisine özgü yöntem ve materyallere sahip olması, bu yöntem ve materyallerini eğitim programlarına dahil ederek uygulaması okulun yenilikçi alanlarından birisini oluşturduğu söylenebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin öğrenci gelişimini ölçme-değerlendirmede High Scope raporlama yöntemini geliştirip kendi kurumlarına uyarlayarak kullanması açısından yenilikçi ve özgün bir yöntem olduğu söylenebilir. Kurumun örgütsel yapısına bakıldığında öğretmenlerini işe alma prosedürlerinin olması ve seminerler düzenleyerek öğretmenlerini geliştirme yöntemi açısından okulun yenilikçi alanlarından birini oluşturduğu söylenebilir. Okulun içerisinde profesyonel gelişim koçluğu sisteminin uygulanması personel üzerinde hızlı ve çözüm geliştirici durum sağlaması açısından yenilikçi bir uygulama olarak görülebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin kendi alanında bir çok fikir ve uygulama önderliği yapması, bu fikirleri yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan tasarımcı düşünce (Design Thinking) yöntemini kullanıyor olması açısından yenilikçi uygulamalar gerçekleştirdiği söylenebilir. Okulun bu uygulamaları yaparken risk alması kurumun yenilikçi

alanlarından birisini oluşturduğu söylenebilir. Eğitim faaliyetlerinin dışındaki diğer süreçler olarak doğal beslenme sistemi ile alışkanlıkların dışına çıkartıp yeni bir kültürüne öncülük etmesi, ekolojik hijyen ve temizlik ile kimyasal maddelerden yoksun bir uygulamayla gerçekleştirmesi açısından yenilikçi bir uygulama olarak görülebilir. Akıllı Bebekler Akademisi'nin değişime açık olmasının okulun yenilikçi alanlarından birini oluşturduğu söylenebilir.

Çalışmaların sonucunda Akıllı Bebekler Akademisi'ndeki yenilikçiliğin büyük ölçüde yenilikçi bir kültür oluşturması ile mümkün olduğu söylenebilir. Kurumun değişimlere açık, araştırmacı-sorgulayıcı paydaşlara sahip, insan ilişkileri güçlü ve demokratik yapıda bir yönetimi benimsemesi açısından yenilikçi bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; kendi çevresinde sınıflardaki kontenjanları sınırlı tutmasına rağmen atölye temelli bir eğitim vermesi, özgün bir felsefeye sahip olması, öğretmenlerini işe alma prosedürlerinin olması, öğretmenlerini geliştirme yöntemi, profesyonel gelişim koçluğu sisteminin uygulanması, kendine özgü plan ve program yapıp uygulaması, kendilerine özgü yöntem ve materyallerinin olması, öğrenci gelişimini ölçme-değerlendirmede High Scope raporlama yöntemini geliştirip kendi kurumlarına uyarlayarak kullanması, kendi alanında bir çok fikir ve uygulama önderliği yapması, bu fikirleri yenilik yapma yöntemlerinden birisi olan tasarımcı düşünce (Design Thinking) yöntemini kullanıyor olması, yaptığı bir çok uygulamada risk alması, doğal beslenme sistemi ile alışkanlıkların dışına çıkartıp yeni bir kültürüne öncülük etmesi, ekolojik hijyen ve temizlik ile kimyasal maddelerden yoksun bir uygulamayla gerçekleştirmesi, değişime ve yeniliklere açık bir kurum olması bağlamında ve bunların bütünü üzerinden eş zamanlı sürdürebilme açısından yenilikçi ve özgün bir model olduğu söylenebilir.

Bazı gözlemlerin sonucunda ise drama atölyesinin diğer atölyelere oranla zayıf kaldığı söylenebilir. Yönetmelik düzeyde görev yapan okul çalışanlarının okullarının iş modeli ve örgütlenme süreci bağlamındaki değerlendirmeleri incelenen ve gözlemlenen yönleriyle hem sosyal hem de ticari katma değer yaratan yenilikçi bir okul olduğu söylenebilir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarından hareketle; uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

Uygulayıcılar için Öneriler

- Akıllı Bebekler Akademisi'nde uygulanan Franchising sisteminin yenilikçi bir anlayışla tasarlanmasını ve Uluslar arası İngilizce Anaokulu hizmetinin yaygınlaştırılması,
- Öğrenci gelişimini ölçme-değerlendirmede kullanılan formların sayısının iş yükü oluşturması bakımından azaltılması,
- Öğrenci gelişimini değerlendirme sisteminde kullanılan formların istatistiksel veriler haline dönüştürülmesi,
- Akıllı Bebekler Akademisi'nin felsefesinin geniş kitlelere ulaştırılması/tanıtılması,
- Kuruma gelen çocukların velileri için eleme kriterleri geliştirilmesi,
- Kuruma gelen veliler için tanışma toplantılarının düzenlenmesi,
- Kurumda yeni bir uygulama olan Uluslar arası İngilizce Anaokulu(IPC) hizmetinin daha çok geliştirilmesi ve hız kazanması,
- Kurumda bulunan atölyelerin kullanımının daha çok artırılması ve daha etkin kullanılması,
- Kurumun çoklu zeka atölyesinde bulunan materyallerin kullanımının aktifleştirilmesi,
- Öğrenci değerlendirmeleri için kullanılan formların velilere daha açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılması,
- Drama atölyelerinin daha etkin ve aktif bir şekilde kullanılması önerileri getirilmiştir.

Araştırmacılar için Öneriler

- Farklı eğitim kademelerindeki okul türlerinin yenilikçi uygulamalarının incelenmesi bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- Benzer kurumların uygulamaları incelenerek kurumlar arasında karşılaştırma yapılarak araştırılabilir.
- Akıllı Bebekler Akademisi iş modeli ve örgütlenme süreci dışındaki boyutlarda dahil edilerek incelenebilir.
- ABA' da farklı paydaşlardan veri toplamak suretiyle elde edilen bulgular

zenginleştirilebilir.

- Kurumun Franchising verdiği ve aldığı kurumlarda çalışan personellerle görüşmeler yapılarak veriler zenginleştirilebilir.
- Nitel araştırma yöntemleri ile elde edilen bulgular nicel araştırma yöntemleriyle karma bir desen içinde desteklenebilir.
- Kurumdan mezun olan çocukların ilkokuldaki veya diğer eğitim kademelerindeki başarıları araştırılabilir.
- Görüşme ve gözlem yapılarak elde edilen bulgular örnek olay konusu kurumun yazılı metinlerinin incelenmesi suretiyle doküman analizi yapılarak detaylandırılabilir.

KAYNAKLAR

- SFAI, 2011, A Strategy For American Innovation Securing Our Economic Growth and Prosperity, The White House Washington,
<http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/uploads/InnovationStrategy.pdf>.
 Erişim tarihi: 21.04.2015
- Adıgüzel, B. (2012), *İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Acaray, A. (2007), *Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 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 _n Educational Research and Policy Studies*, 2(1), 47-52.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerin Değişimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 77-89.
- Aslaner, E. (2010), *Örgütsel Değişim Ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayyıldız, C. (2012), *Bilgi Ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AQFC, 2011, *Australian Qualifications Framework*, Australian Qualifications Framework Council
http://www.aqf.edu.au/Portals/0/Documents/Handbook/AustQuals%20FrmwrkFirstEditionJuly2011_FINAL.pdf. Erişim tarihi:21.04.2012.
- Baek Y., and Jones R. S., 2005, “*Sustaining High Growth Through Innovation: Reforming the R&D and Education Systems in Korea*”, OECD Economics Department Working Papers, No. 470, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/507484436664>
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici Ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 47-62.
- Bayrakçı, M. ve Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 100-141.

- Bell, J. (1999). *Doing your research project*. Buckingham, USA: Open University Press.
- Bentley T., 2008, *Innovating To Learn, Learning To Innovate, Chapter 9 Open Learning A Systems-driven Model of Innovation for Education*; OECD Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2009). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 166-186.
- Bilaloğlu Günay, R. (2004). Okul öncesi dönemde High/Scope yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 41-56.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*. İzmir: Ege Genç İş Adamları Derneği.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.
- Callan, V. (2004). *Building innovative vocational education and training organizations*.
- Caves, R. E., and Murphy, W.F. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572-586.
- Crawford, C. M. (1997). *New Product Management*, (2. Basım). New York: McGraw-Hill.
- Çalçıncı, H. ve Baç, U. (2007). Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler Ve Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 445-458.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin öğretmen ve yönetici algularına göre belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Damanpour, F., and Evan, W.M. (1984). 'Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag.' *Administrative Science Quarterly*. 29: 392-402.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34:555-90.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). Hizmet İnovasyonu Ve Bir Uygulama Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(1), 106-116.
- Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint. *Business Horizons*, 49 (4), 329-339.
- Dolan, J.B. (2000), *Charter Schools As Innovative Organizations: A Case Study Of The New England Charter School*. (Doktora Tezi). Fairfield University, New England.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper Business, New York.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist society*. Harper Business, New York.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Durrance, B. (1998). Some explicit thoughts on tacit learning. *Training and Development*, 52, 2: 24-30.
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter, London.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.
- Ellis, N. (1997), *Toward A Common Agenda: A Case Study Of Teacher And Student Roles In An Innovative Secondary School*. (Yüksek Lisans Tezi). Simon Fraser University, Canada.
- ESEA Blueprint for Reform, 2010, U.S. Department of Education, Office of Planning, Evaluation and Policy Development, , Washington, D.C., 2010.
- Fagerberg J., Mowery, D.C. and Nelson, R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Göl, E. (2012), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hage, J.T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hanusheka E. A., Kainb J. F., Rivkinb S. G., Branchb G. F., 2007, *Charterschool Quality And Parental Decision Making With School Choice*, *Journal of Public Economics* Volume 91, Issues 5–6, June 2007, Pages 823–848.
- Honzikova, J. ve Sovava, P. (2013). İnnovation Study Program Teaching For Pre-Schools. *Journal of Technology and Information Education*, 5(3), 20-25.
- İnandı, Y. (1999), *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan, Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre, İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir ?*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jewis, A.J. ve Hansel, J.V. (1973). The Dissemination of Diffusion Proces in Selected Florida Schools. University of Florida Publishing, Gainesville, pp.6-8.
- Jones R. S., and Tsutsumi M., 2009, “*Sustaining Growth In Korea By Reforming The Labour Market And Improving The Education System*”, OECD Economics Department Working Paper No. 672.
- Kabakçı, H. (2008), *Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı ve Beklentileri Kandıra Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde İnovasyon Ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 195-212.
- Karamehmet, B. (2012). Starbucks Markası Ve İnovasyon Uygulamaları. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 2147 – 3390.

- Keltz, D. E. (1999), *A Case Study Of An Innovative Middle Level School-Within-A-School Program Of Choice*. (Doktora Tezi). Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Kırım, A. (2006). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2006). *İnovasyon, para kazandıran yenilikçilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2003). *Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kim G., 2001, *Education Policies and Reform in South Korea*, World Bank Presentations at the December 2001, UNESCO/BREDA-World Bank Regional Workshop in Mauritius on the Renewal of African Secondary Education.
- Kostoff, R.N. (2003). Stimulating innovation. L.V. Shavinina (ed.), *The international handbook of innovation* (pp. 388-400). Pergamon, London.
- Könings, K. D., Gruwel, S. B. ve Merriënboer, J. J. G. (2006). Teachers' perspectives on innovations: implications for educational design. *Teaching and TeacherEducation*, 23(6), 985-997.
- Kuczera M., Kis V., Wurzburg G., 2009, "*Learning for Jobs OECD Reviews of Vocational Education and Training Korea*", OECD Reviews of Vocational Education and Training - Learning for Jobs.
- Kurt, T. (2010), *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kurtuluş, M. (2012), *Eğitimde İnovasyon: Öğretmen Ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı ve Yeterliliğinin Sorgulanması*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In Jan Fagerberg, D. C. Mowery and R. Nelson (Eds.). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Looney J. W., 2009, *Assessment and Innovation in Education*, OECD Education Working Papers, No. 24, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/222814543073>.
- Lundvall, B.A. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter, London.
- MacFayden, J. S. (2014). Design Thinking. *Holist Nurs Pract*, 28(1), 3-5.
- Martin, R. (2012, Mayıs-Haziran). Design Thinking: An Interview with Roger Martin. (J. Euchner, Röportaj Yapan) Research-Technology Management.
- MCEECDYA, 2008, *Melbourne Declaration on Educational Goals for Young Australians*, Ministerial Council on Education, Early Childhood Development and Youth Affairs, http://www.mceecdya.edu.au/verve/_resources/National_Declaration_on_the_Educational_Goals_for_Young_Australians.pdf. Erişim tarihi:21.04.2015

- MEB Eğitimde Fatih Projesi Sunumu, 2012, <http://fatihprojesi.meb.gov.tr/icerikeklenti/e150512134557.pptx>. Erişim tarihi: 21.04.2015
- Meier, L.T. (2012). The Effect of School Culture on Science Education at an Ideologically Innovative Elementary Magnet School: An Ethnographic Case Study. *Journal of Science Teacher Education*, 23, 805–822.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M. B. ve Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Musluoğlu, A. (2008). Eğitimde İnovasyon. *Global Education Seminer Sunusu*. İstanbul. National Centre for Vocational Education Research (NCVER) Publications.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5:14-37.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press, New York.
- North Central Regional Educational Laboratory (NCREL) (2003) *enGauge 21st century skills: Literacy in digital age*. Retrieved August 10, 2009 from <http://www.ncrel.org/engauge>.
- OECD, Eurostat (2005). *Oslo manual, guidelines for collecting and interpreting Innovation Data*. OECD Publications.
- OECD (2008). *Innovating to learn, learning to innovate*. OECD Publications.
- OECD, (2009), *OECD Reviews of Innovation Policy: Korea 2009*, OECD Publishing. doi:10.1787/9789264067233-en.
- OECD (2009a). *Working out change: Systemic innovation in VET*. OECD Publications.
- OECD (2009b). *Systemic innovation and ICT in education*. OECD Publications.
- OECD, 2012, *Delivering School Transparency in Australia: National Reporting Through My School*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264096660-en>.
- Özkan, H. H. (2009). Mesleki Teknik Eğitimde İnovasyon İhtiyacı. *The First International Congress of Educational Research. "Trends and Issues of Educational Research"*. Çanakkale Onsekiz Mart University.
- Pedastea, M., Pedasteb, K., Lukkb, K., Villemsa, P., and Allasa, R. (2014). A model of Innovation Schools: Estonian case-study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 418 – 427.

- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. USA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: Sage Publications.
- Pekşen, Z. (2010). *Fen bilimleri Eğitiminde Yönetsel Bir Süreç Olarak Yenilikçilik: Bahçeşehir Fen Ve Teknoloji Lisesi Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pollock, K. (2008). The Four Pillars of Innovation: An Elementary School Perspective. *The Public Sector Innovation Journal*, 13(2), 2-20.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- Race To The Top Executive Summary, 2009, U.S. Department of Education, <http://www2.ed.gov/programs/racetothetop/executive-summary.pdf> erişim tarihi: 21.04.2015
- Read, A. (2000). Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Saginova, O. ve Belyansky, V. (2008). Facilitating innovations in higher education in transition economies. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 341-351.
- Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researches*. (Second Edition) Sage Publications.
- Santiago P., Donaldson G., Herman J., Shewbridge C., 2011, *OECD Reviews Of Evaluation and Assessment in Education Australia*, OECD Publishing.
- Saymer, B. "Anadolu Liselerinde Yenileşme İhtiyacı". *4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Bildirileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları, 1997.
- Schlechty, P.C. (2005). *Creating Great Schools*. Jossey-Bass, San Francisco
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge, New York (reprint in 1994).
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Random House, New York.
- Shapiro, H., Haahr, J.H., Bayer, I., and Boekholt, P. (2007). *Background paper on innovation and education*. The European Commission, DG Education and Culture.
- Simmie, J., and J. Sennett (1999). Innovative clusters: Global or local linkages. *National Institute Economic Review*. 170: 87-98.
- 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. <http://strathprints.strath.ac.uk> (Erişim Tarihi: 10.01.2015).

- Soylu, A.ve Göl, M. Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 113-130.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Taş, S. (2007). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler). *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 17, 183-192.
- Teece, D.J. (1998). Design issues for innovative firms: Bureaucracy, incentives and industrial structure. In A.D. Chandler Jr., P. Hagstrom, and O. Solvell (eds.).
- Temel, Z.F. (1994). Montessori'nin görüşleri ve eğitim yaklaşımı. *Okul Öncesi Eğitimi Dergisi*, 26 (47), 18-22.
- Watt, D. (2002). How Innovation Occurs In High Schools Within the Network of Innovative Schools. The Four Pillars of Innovation Research Project. *The Conference Board of Canada*.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18,2:293-321.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Ünver, İ. (2009). İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52, 178-182.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (göz.geç. 9. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

EKLER

Ek 1:

Yöneticiler ve Öğretmenler İçin Görüşme Formu

**Yenilikçi Bir Okul Modeli Olan Akıllı Bebekler Akademisindeki
Uygulayıcıların Görüşleri/Algıları**

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2015 Ocak

Görüşmecinin Adı:

Soyadı:

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: 1. ()Erkek 2. ()Kadın

Pozisyon: 1. () Koordinatör 2. () Öğretmen

Yaşınız:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuzun felsefesi ve uygulamaları ile genelde ne yapmaya çalıştığını söyleyebilirsiniz?
2. Kurumunuzda iyi olduğunu düşündüğünüz ve benzeri kurumlardan farklı olduğuna inandığınız şeyler var mı? Varsa söyleyebilir misiniz?
-Eğitim-öğretim faaliyetleri dışında benzeri kurumlara göre farklı olduğuna inandığınız faaliyetleri var mı? Söyleyebilir misiniz?
3. Kurumunuzda eğitim-öğretim ile ilgili öğrenci değerlendirmeleri (gözlemler, gelişim raporları, kayıtlar vs...) nasıl yapılıyor? Açıklar mısınız?
4. Kurumunuzda eğitim-öğretim yaparken, size özgü kullandığınız yöntem ve materyaller var mı? Varsa bunlar nelerdir? Açıklar mısınız?
5. Türkiye’de ABA yöntemini uygulayan başka bir kurum var mı? Söyleyebilir misiniz?
6. Kurumunuzun işleyişi ve mevcut uygulamaları ile ilgili olarak önermeyi düşündüğünüz yeni fikirler var mı?
7. Kurumunuzda eğitim öğretim ve diğer uygulamalarla ilgili sorunlarla karşılaştığınızda genelde nasıl bir yol izlersiniz?
8. Kurumunuz daha iyisini yapmak amacıyla rutinleri/alışkanlıkları değiştirmeye gayret eder mi; bu konuda sizi yüreklendirir mi? Buna örnek verebilir misiniz?

9. Paydaşlarınız (veliler, mesai arkadaşlarınız) kurumda gerçekleştirilen yaklaşım ve uygulamaları nasıl karşılamaktadır? Açıklar mısınız?
10. Öğrencilerin ve velilerin genel özellikleri nelerdir?
-Öğrenci seçimi nasıl olmaktadır? Açıklar mısınız?
11. Burada alışan öğretmenlerin genel özellikleri sizce nelerdir?
-Öğretmenlerin seçimi nasıl olmaktadır? Açıklar mısınız?
12. Sizi bu kurumda çalışmaya yönelten şeyler nelerdir? (Bu kurumda ne buluyorsunuz ve neden çalışmaya devam ediyorsunuz?)
13. Kurumunuzun sizce kendi alanında fikir ve uygulama önderliği yaptığı şeyler var mı? Varsa açıklar mısınız?
14. Kurumunuzun yeni şeyler adına risk aldığını düşündüğünüz durumlar oldu mu? Varsa açıklar mısınız?

Veliler İçin Görüşme Formu

**Yenilikçi Bir Okul Modeli Olan Akıllı Bebekler Akademisindeki
Uygulayıcıların Görüşleri/Algıları**

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2015 Ocak

Görüşmecinin Adı:

Soyadı:

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: 1. ()Erkek 2. ()Kadın

Yaşınız:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Çocuğunuzu bu okula gönderme tercihinizin temel nedeni sizce nedir?
2. ABA'nın felsefesi ve uygulamaları ile genelde ne yapmaya çalıştığınızı söyleyebilirsiniz?
3. ABA' da iyi olduğunu düşündüğünüz ve benzeri kurumlardan farklı olduğuna inandığınız şeyler var mı? Varsa söyleyebilir misiniz?
-Eğitim-öğretim faaliyetleri dışında benzeri kurumlara göre farklı olduğuna inandığınız faaliyetleri var mı? Söyleyebilir misiniz?
4. ABA' da eğitim-öğretim ile ilgili öğrenci değerlendirmeleri (gözlemler, gelişim raporları, kayıtlar vs...) nasıl yapılıyor? Açıklar mısınız?
5. ABA' da eğitim-öğretim yapılırken, ABA'ya özgü kullanılan yöntem ve materyaller var mı? Varsa bunlar nelerdir? Açıklar mısınız?
6. Türkiye'de ABA yöntemini uygulayan başka bir kurum var mı? Söyleyebilir misiniz?
7. ABA'nın işleyişi ve mevcut uygulamaları ile ilgili olarak önermeyi düşündüğünüz yeni fikirler var mı?
8. ABA' da eğitim öğretim ve diğer uygulamalarla ilgili sorunlarla karşılaştığınızda genelde nasıl bir yol izlersiniz?
9. ABA daha iyisini yapmak amacıyla rutinleri/alışkanlıkları değiştirmeye gayret eder mi; bu konuda sizi yüreklendirir mi? Buna örnek verebilir misiniz?
10. ABA'nın sizce kendi alanında fikir ve uygulama önderliği yaptığı şeyler var mı? Varsa açıkla mısınız?

- 11.** ABA'nın yeni şeyler adına risk aldığını düşündüğünüz durumlar oldu mu?
Varsa açıkla mısınız?

ÖZGEÇMİŞ

Canan Kişial 1990 yılında Adana’da doğdu. İlköğrenimini Meryem Abdurrahim Gizer İlköğretim Okulunda ortaöğrenimini Emine Nabi Menemencioğlu Lisesinde tamamladı. Lisans öğrenimini 2012 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümünde tamamladıktan sonra aynı yıl Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde Erikli Kavaklık Rotary Kulübü İlkokuluna anasınıfı öğretmeni olarak atandı. 2013 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisansa başlamıştır.

VITAE

Canan Kişial was born in 1990 in Adana. She completed his primary education in Meryem Abdurrahim Gizer Primary School and secondary education in Emine Nabi Menemencioğlu High School. After graduating from Afyon Kocatepe University, Department of Pre-School Teaching in 2012, she started to work as a pre- school teacher in Şehitkamil district Erikli Kavaklık Rotary Kulübü Primary School. In 2013, she began her Master Education at Gaziantep University, Institute of Educational Sciences, Educational Management, Supervision, Planning and Economy.