

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE
İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI
(KIRKLARELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

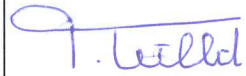
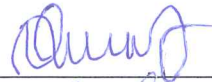

EZGİ GÖL

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. TUNCER BÜLBÜL

EDİRNE, 2012

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

EZGİ GÖL tarafından hazırlanan **İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI (KIRKLARELİ İLİ ÖRNEĞİ)** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **16.01.2012 Pazartesi** günü saat **15.00**'da yapılmış olup, tezin * ..*kabul...edilmesine*..... **OYBİRLİĞİ/ÖYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Tuncer BÜBÜL (Danışman)	<i>Kabul Edilmesine</i>	
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL	<i>Kabul Edilmesine</i>	
Yrd Doç. Dr. Cem ÇUHADAR	<i>Kabul Edilmesine</i>	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine/Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	421815
Yazar Adı / Soyadı	Ezgi GÖL
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C.
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (Kırklareli İli Örneği)
Tezin Tercümesi	The Perceptions of The Teachers Regarding The Innovation Management Efficacies of The Primary School Administrators (The Sample Of Kırklareli)
Konu Başlıkları	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	135
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Tuncer BÜLBÜL
Dizin Terimleri	Okul yöneticileri=School administrators Yenilik=Innovation Öğretmen algısı=Teacher perception
Önerilen Dizin Terimleri	Yenilik yönetimi = Innovation management
Yayımlama İzni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum

a. Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimize ilgili fikri mülkiyet haklarımız saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

29.01.2012

İmza:.....

Yazdır

TEŞEKKÜR

Öncelikle yoğun iş temposuna rağmen araştırmamın fikir aşamasından sonuçlanmasına kadar ki süreçte değerli vaktini ve bilimsel desteğini sunan ve bilimsel ölçütlere dayalı fikir ve görüşleriyle beni yönlendiren değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncer BÜLBÜL'e; araştırmamın istatistiksel çözümlerinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Dr. Gökhan ILGAZ'a; araştırmamın uygulama kısmı için destek veren ve çaba gösteren Eğitim Müfettişi Sinan ERCAN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım hocalarım Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL ve Yrd. Doç. Dr. Birol YİĞİT'e, tez çalışmam boyunca önerilerinden yararlandığım tüm çalışma arkadaşlarıma ve bana anlayış gösteren okul yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez projemi destekleyerek bana maddi olanak sağlayan TÜBAP (Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri) fonuna teşekkür ederim.

Son olarak, bu günlere gelebilmem için maddi, manevi hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan her zaman bana olan güvenleri ve destekleri ile yanımda olan aileme ve dostlarıma teşekkürler, iyi ki varsınız.

Ezgi GÖL
Edirne, 2012

Tezin Adı: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin
Öğretmen Algıları (Kırklareli İli Örneği)

Hazırlayan: Ezgi GÖL

ÖZET

Bilgi ve değişim çağı diye tabir edilen yaşadığımız yüzyılda ulusal liderler kadar, örgütlerin her kademesinde dönüşümü yönetecek liderler de önem kazanmıştır. Halen görevde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi açısından yeterlik düzeylerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesine olanak sağlamak ve bu değerlendirmeler ışığında gelecekte ilköğretim okul yöneticilerinin gerekli olan yeterliklere göre yetiştirilmelerine katkı sağlamak için bu araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini Kırklareli ilindeki eğitim örgütlerinde nasıl algıladıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, 68 resmi ilköğretim okulundan rastgele olarak seçilen 396 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bülbül (2011) tarafından geliştirilen ‘Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulan öğretmen formunun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Croanbach-Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin ilk kısmında öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdemi, branşı, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları ve kaç yıldır o okulda görev yaptıkları gibi demografik bilgilerin toplandığı kişisel bilgi formu yer almıştır.

Araştırmada toplanan veriler, SPSS 17.0 istatistik paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının, yaşlarına ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için tek faktörlü varyans analizi (One-Way Anova), cinsiyetlerine ve branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için ise t-testi uygulanmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular şoyledir: Öğretmenlerin yöneticilerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” ve alt boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algıları “Çok Katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır; 20-35 yaş arası öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda daha yeterli görmektedirler. Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Mesleki kıdem değişkeni dikkate alındığında, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini tüm boyutlarda daha yeterli görmekte, yeniliği yönetme becerisine sahip yenilikçi liderler olarak algılamaktadırlar. Öğretmen algıları branşa değişkenine göre de farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Yenilikçilik, Yenilik Yönetimi, Yenilikçi Lider, Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi

Name of Thesis: The Perceptions of the Teachers Regarding the Innovation Management Efficacies of the Primary School Administrators (The sample of Kırklareli)

Prepared by: Ezgi GÖL

ABSTRACT

In the century that we live called as information and change era, the leaders who will manage the transformation in each level of the institutions gain as much more importance as the national leaders. In order to give teachers an opportunity to evaluate the administrative efficacy levels of the administrators still work in primary schools in terms of innovation management and contribute training the school administrators in the future according to necessary efficacies in the light of these evaluations, it is needed to do this study.

With this study, it was aimed to find out how the teachers that work at primary schools perceive the innovation management efficacies of the administrators in Kırklareli.

The sample of the study composed of 396 teachers chosen from the 68 official primary schools randomly. In the study, "Innovation Management At Schools Scale" developed by Bülbül (2011) was used as the data gathering tool. In the first stage of the scale, there was the personal information form in which the demographical information like the sex, age, educational status, professional seniority, branch, the numbers of the teachers and students in the school and howmany years a teacher works at that school were gathered. In the development stage of the scale, the confirmatory factor analysis was done and Croanbach-Alfa coefficients were calculated.

The Statistical Package Program for Social Sciences (SPSS 17.0) was used to analyze the data collected by the scale. In order to determine the perceptions of the teachers about the administrators' innovation management efficacies, the one-way ANOVA analysis was used to determine whether or not there are any differences between their ages and their professional seniorities. In addition, the t-test was used in order to maintain differences between the sex and branches of the teachers.

The main research findings of this study are follows: The perceptions of the teachers about the administrators' innovation management efficiencies and its sub-dimensions are the level of 'I agree very much'. The perceptions of the teachers about the administrators' innovation management efficiencies differentiates according to their ages; the teachers who are at the age of 20-35 think that their administrators are efficient in innovation management. The sex isn't a variable that create a difference in innovation management perceptions. When the professional seniority variable is taken into consideration, the teachers have the professional seniority between 21 and 30 years think that their administrators have much more efficiency in all dimensions and perceive that they are innovative leaders have the innovation management efficacy. Perceptions of the teachers don't differentiate according to their branches.

Key Words: Innovation, Innovativeness, Innovation Management, Innovative Leader, Innovation Management In Educational Institutions

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç	5
1.3. Önem.....	6
1.4. Sınırlılıklar	7
1.5. Tanımlar	7
1.6. İlgili Araştırmalar.....	8
1.6.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	8
1.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	11
BÖLÜM II	
İLGİLİ ALANYAZIN	14
2.1. Yenilik Tanımı.....	14
2.1.1. Yenilikle İlişkili Kavramlar.....	16
2.1.1.1. Yenilik ve Yaratıcılık.....	16
2.1.2.1. Yenilik ve İcat.....	17
2.1.3.1. Yenilikçilik ve Girişimcilik.....	18
2.1.4. 1. Yenilikçilik ve Değişim Yönetimi.....	19

2.1.2. Yeniliğin Özellikleri.....	20
2.1.3. Yeniliğin Önemi.....	23
2.1.4. Yeniliğin Kaynakları.....	24
2.1.5. Yenilik Türleri.....	26
2.1.5.1. Alanlarına Göre Yenilik Türleri.....	27
2.1.5.1.1. Ürün-Hizmet Yeniliği.....	27
2.1.5.1.2. Pazarlama Yeniliği.....	27
2.1.5.1.3. Örgütsel Yenilik.....	28
2.1.5.1.4. Süreç Yeniliği.....	29
2.1.5.1.5. İş Modeli Yeniliği.....	29
2.1.5.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılığın Derecesine Göre Yenilik Türleri.....	30
2.1.5.2.1. Radikal Yenilikler.....	31
2.1.5.2.2. Artımsal Yenilikler.....	31
2.1.5.2.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	32
2.1.5.2.4. Toplumsal Yenilik.....	32
2.2. Yenilik Süreci.....	33
2.2.1. İhtiyacın Belirlenmesi.....	33
2.2.2. Fikir Oluşturma.....	34
2.2.3. Yeniliğin Geliştirilmesi.....	35
2.2.4. Yeniliğin Uygulanması.....	35
2.2.5. Yeniliğin Ölçülmesi.....	37
2.3. Yenilikçi Örgüt Kültürü.....	37
2.3.1. Yenilikçi Örgütler.....	37
2.3.2. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri.....	41
2.3.3. Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisi.....	41
2.3.4. Yenilik Yönetimi.....	46
2.3.4.1. Başarılı Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar.....	48
2.4. Yenilik Yönetimi Süreci.....	50
2.4.1. Girdi Yönetimi.....	51

	Sayfa No
2.4.2. Yenilik Stratejisi.....	51
2.4.3. Örgütsel Kültür ve Yapı.....	52
2.4.4. Proje Yönetimi.....	52
2.5. Yenilikçi Liderlik.....	53
2.5.1. Yenilikçi Lider.....	53
2.5.1.1. Yenilikçi Liderin Özellikleri.....	55
2.5.1.2. Yenilikçi Liderden Beklenenler.....	56
2.6. Eğitim Örgütlerinde Yenilik.....	57
2.6.1. Eğitim Örgütlerinde Yeniliğin Özellikleri.....	59
2.6.2. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Gerekliliği.....	61
2.6.3. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi.....	61
2.6.3.1. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar.....	63
2.6.4. Yenilikçi Eğitim Yöneticileri.....	64
BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	68
3.1. Araştırma Modeli	68
3.2. Evren ve örneklem	68
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
3.3. Verilerin Toplanması	70
3.3.1. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği.....	70
3.3.2. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	71
3.3.3. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	73
3.4. Verilerin Çözümlemesi	73
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM.....	75
4.1.İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarına Ait Bulgular ve Yorum.....	75

	Sayfa No
4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılan Analizler.....	76
4.1.2. Yaş Değişkenine Göre Yapılan Analizler.....	83
4.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yapılan Analizler.....	90
4.1.4. Branş Değişkenine Göre Yapılan Analizler.....	98
 BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	106
5.1. Sonuçlar	106
5.2. Öneriler	108
 KAYNAKÇA	 111
 EKLER	 119
EK A. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formu.....	120
EK B. Ölçeğin Uygulanmasına İlişkin İzin Belgesi.....	122

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Yenilik Türleri.....	26
Tablo 2. Artımsal ve Radikal Yenilik.....	30
Tablo 3. Yeniliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar	42
Tablo 4. Yenilik ve Rekabete Katkısı	45
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
Tablo 6. Öğretmenlerin İfadelere Katılma Düzeylerini Belirleyen Puan Sınırları ...	71
Tablo 7. Eğitim Örgütleri İçin Yenilik Yönetimi Ölçeği Cronbach-Alfa İç Tutarlılık Katsayıları.....	73
Tablo 8. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarına Ait Betimsel İstatistikler.....	75
Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	76
Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	78
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	79

Sayfa No

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	81
Tablo 13. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo 14. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	83
Tablo 15. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri	85
Tablo 16. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	86
Tablo 17. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	88
Tablo 18. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo 19. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	91
Tablo 20. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	93
Tablo 21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri	94

Sayfa No

Tablo 22. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	96
Tablo 23. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine ilişkin Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması.....	98
Tablo 24. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	99
Tablo 25. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	100
Tablo 26. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	101
Tablo 27. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	103
Tablo 28. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşa Göre Karşılaştırılması.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Yenilik ve İlişkili Kavramların Farkı.....	16
Şekil 2. Yenilikçilik Kaynakları.....	24
Şekil 3. Yenilik Hunisi.....	36
Şekil 4. Yenilik Yapma Süreci.....	37
Şekil 5. Yenilik ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	45
Şekil 6. Yenilik Yönetimi Halkaları.....	47
Şekil 7. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Elde Edilen Yol Şeması (Path Diagram).....	72

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem

Yenilikçilik insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Bir filozofun “Aynı suda iki kere yıkanmak imkânsızdır.” diyerek belirttiği gibi içinde bulunulan ortam ve şartlar sürekli değişmektedir. Değişen şartlara ayak uydurmak konusunda yenilik önemli bir faktördür. Mevlana'nın “Yeni şeyler söylemek lazım cancağızım” demesi gibi sadece ürünlerde değil hizmetlerde, süreçlerde kısacası birçok farklı alanda ve türde yenilik yapmanın mümkün olduğu ve faydalı olabileceği söylenebilir (Çelikleş, 2008). Adair (2008) yeniliğin, özellikle üst üste kesişen iki önemli süreci birleştirdiğini ifade etmektedir. Bunlar: Yeni fikirler edinmek ve onları uygulamak.

Yenilik, bilgi temelli bir süreç olmakla birlikte aynı zamanda bu bilgilerin üretilmesi, paylaşılması ve yeni teknoloji, ürün/hizmet ve süreçlere dönüştürülmesidir. Ancak yenilik alanlarını yalnızca teknoloji, ürün, hizmetle sınıflandırmak da mümkün değildir. Çünkü toplumsal projelerden eğitime, yeni hammadde kaynaklarından pazarlara ve örgütsel yapılara kadar çok geniş bir yelpazede yeniliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir (Uzkurt, 2008, 3). Değişime ve yeniliklere hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Varlığını sürdürmenin yanı sıra, örgütlerin küresel rekabet ortamının sürekli değişen koşullarında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri

son derece önemlidir. Örgütlerin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi etkinliklerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak örgüt yapılarını yenilik temelli olarak düzenlemelerine ve yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007, 164).

Hızla yayılan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, küresel rekabetin ön plana çıktığı günümüzde sektörü ne olursa olsun tüm örgütleri derinden etkilemektedir. Bu süreçte örgütleri farklı ve verimli kılmamanın yolu yaratıcılık ve yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçi kültürü benimseyen ve bu yapıyı kurmayı başaran örgütler buldukları çevreye ve gelişmelere uyum konusunda önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu anlamıyla yenilik, örgütlerin başarısı ve devamı için yaşamsal bir öneme sahiptir (Bülbül, 2010).

Hızlı değişim ve gelişmeyle büyürken teknoloji karşısında küçülen ve Drucker (1998: 168; Akt: Gülşen ve Gökyer, 2010)'in tabiriyle Amazondaki kelebeğin kanat çırpmasının okyanusta fırtınaya dönüşebileceği kadar küreselleşen dünyamızda meydana gelebilecek en ufak bir değişiklik, sistem yaklaşımı gereği, sonunda eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bu etki sonucu toplumdaki bireylerin toplumsal ihtiyaçlarını da dikkate alarak problemleri görebilme ve çözebilme yeteneklerini geliştirirken, doyum düzeylerini yükseltmeyi hedefleyen eğitim örgütlerinin de dünyadaki değişim ve gelişmeler karşısında kayıtsız kalması beklenemez. Durum böyle olunca da eğitim örgütlerinin de yönetim felsefelerini çağın ve geleceğin ihtiyaçlarına göre şekillendirmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Töremen, 2002: 185-202). “Eski köye yeni adet getirme”, “Başımıza icat çıkartma” deyimleriyle büyümüş bir toplumun yaratıcı ve yenilikçi performansını artırmada teknik unsurlar kadar kültürel ve yönetsel hususlar da önemle ele alınmalıdır (Gümüslüoğlu, 2009).

Toplumların değişmesinde ve gelişmesinde örgütler içerisinde eğitim örgütü ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü eğitim örgütleri hem içinde buldukları çevreyi etkiledikleri gibi çevreden etkilenmekte hem de değişim sürecini

gerçekleştirip uygulayacak bireyleri topluma yetiştirip kazandırma işlevini gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan eğitim sistemleri ve okullar yüzyıllardır toplumların ilgi odağı olmuş ve olmaya devam etmektedir. Ulusal ve uluslararası yaşanan değişim, sosyal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini çeşitli şekillerde göstermekte, süreç içinde ve dışındaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Argon ve Özçelik, 2007).

İnsanların bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi genel anlamda bireyde davranış değiştirme süreci olarak kabul edilen (Demirel ve Ün, 1987, 57) eğitimle mümkündür. Eğitim sistemlerinin genel amacı ise, toplum bireylerini toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmek, bu değişim ve gelişmelere oryantasyonunu sağlamaktır. Bu oryantasyonun (uyumun) gerçekleştirilebilmesi için ise Atay (1998,1)'a göre Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçları doğrultusunda bireylerin ilgi, yetenek ve kabiliyetleri geliştirilerek, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ile birlikte iş görme alışkanlığı kazandırılması gerekmektedir. Bu alışkanlıklar da çoğunlukla ilköğretim kademesinde kazandırılmaktadır. Bu nedenle ilköğretim düzeyinde yeniliklerin öncelikle uygulanması gerekmektedir (Akt. Gülşen ve Gökyer, 2010).

Yenilik yapmak önemli bir iştir. Her çalışma gibi onun da örgütlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Yenilik doğal bir süreç de olsa eğer düzgün bir biçimde yönetilirse çok daha fazla etkili olur. Bu demek oluyor ki, değişim hoş karşılanmalı, planlanmalı, kontrol edilmeli, gözlenmeli ve her şeyden önemlisi de örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmelidir (Adair, 2008, 21).

Yenilik ve sürekli gelişim, örgütün yaratıcılık ve öğrenme becerilerine dayanmaktadır. Örgütlerde başarılı bir yenilik yönetim süreci kurmak ve bunu kalıcı hale getirmek örgütler için kaçınılmaz hale gelmektedir. Ancak başarılı bir yenilik süreci kurmak örgütlerde yalnızca bir faktöre bağlı değil bir dizi faktöre bağlıdır. Çünkü başarı birçok etkene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu faktörlerin başında; yenilikçi bir örgüt kültürü, yeniliğin önemini kavramış lider ve yenilikçiliği en

önemli çalışma ilkesi haline getirmiş iş görenler sayılabilir. Kendi etkinlik alanlarında önde gelen kuruluşlar sürekli olarak yenilik yaratır ve yaratılan bu yeniliklerle yeni hedeflere yönelirler. Kurumun her biriminde yaratılan bu yeniliği yaşama geçirme ve kabul görmesini sağlama koşullarını yaratma örgüt liderlerinin görevidir (Gülşen ve Gökyer, 2010).

Eğitim sistemimizin temelini oluşturan ilköğretimde, belirlenen amaçlara ulaşma konusunda önemli görevleri bulunan ilköğretim okulu müdürlerinin değişim ve yenilik algıları, belirlenen amaçların gerçekleşme düzeyini etkilemektedir. Kurumlardaki değişimleri büyük oranda yöneticilerin başlattığı dikkate alındığında ilköğretimde yapılacak yenilik çalışmalarında ilköğretim okulu müdürlerin önemi bir kat daha artmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2010). İster ilköğretim okulu, ister ortaöğretim okulu olsun, okulun başarısındaki en önemli kişi okul müdürüdür. Okulların başarılı olabilmesi için güçlü bir lidere sahip olması gerekir. Bu lider de okul müdürüdür (Yavuz, 2006).

1980’li yıllar boyunca okul yönetimi üzerine artan ilgiye paralel olarak, günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren, geleneksel, otokratik”, okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağına farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, okulda işbirliği ortamını ve yönetim anlayışını geliştirerek ayrıca bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla ödevli olmasıdır (Okutan, 2003).

Teknoloji ve bilimde meydana gelen önlenemez yenilikler ve buna bağlı olarak okul yöneticilerinin görev tanımlarındaki değişiklikler beklentilerin farklılaşmasına ve yeniliklerin yönetilmesinde gerek yöneticilerde gerekse öğretmenlerde tutum ve algı farklılığına neden olmaktadır. Tutum ve algılar kişilerin kişisel ya da mesleki özelliklerine göre değişiklik gösterebilen olgular oldukları için yöneticiler, yeniliklerin yönetimi konusunda çeşitli nedenlerle farklı tutumlar sergileyebilmekte, öğretmenler tarafından da yine farklı nedenler dolayısıyla farklı şekillerde algılanabilmektedirler.

Yöneticiler kendilerini yenilik yönetimi açısından yeterli görüp örgütlerini ve kendilerini yenilikçi olarak nitelendirirken öğretmenler aynı fikirde olmayabilirler. Bu durum okullarda yeniliklerin başarılı şekilde yönetilmesini, yenilikçi bir kültür yaratılmasını, öğretmenlerin yenilik yönetimi sürecine etkin şekilde dahil edilmelerini, yenilikçiliğin örgüt vizyonu haline getirilmesini ve böylece okulların yeniliklere açık, gelişen ve değişen örgütler olmalarını engellemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin yöneticilerini yenilik yönetimi yeterlikleri konusunda nasıl algıladıklarına açıklık getirmek, algı farklılıklarını ortaya çıkarmak yöneticilerin yenilik yönetimi konusunda yeterli ya da yetersiz algılandıkları alanların belirlenmesi ve yeniliklerde başarıya ulaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmakta, öğretmen algılarını etkileyen faktörlere açıklık getirilmeye çalışılmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bu genel amacı çerçevesinde, şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

a) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerini nasıl algılamaktadırlar?

b) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları;

1) Yaşlarına

2) Cinsiyetlerine

3) Mesleki kıdemlerine

4) Branşlarına

göre farklılık göstermekte midir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Değişen toplumsal ve ekonomik koşullara ayak uydurmak için yenilik yapmak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir zorunluluk haline gelmiştir. Yapılması gereken değişen zaman, bilim ve teknolojiye göre gerekli iyileştirmeleri yapmak, çözüm yöntemleri üretmek, vizyon ve misyonda değişiklikler yapmak kısacası yeni bir yol haritası çizmektir. Yenilik yönetimini gerçekleştirmek ve bunu hayata geçirebilmek için, hiç şüphesiz yalnızca ortak bir vizyon ya da yönetim felsefesi ve bu konuya olan bakış açısı yeterli değildir. Özellikle eğitimsel yenilikler söz konusu olduğunda, her türden eğitim ve öğretim kurumlarının vizyon ve misyonunu belirleyen yöneticilerinin yeterliliklerini sorgulamak yapılması gerekenlerin başında gelmektedir. Töremen'e göre (2002), okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Alanyazın incelendiğinde 'Eğitimde Yenilik Yönetimi' kavramı ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmekte ve bu nedenle yapılan bu çalışmanın halen

görevde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi açısından yönetsel yeterlik düzeylerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesine olanak sağlayacağı ve bu değerlendirmeler ışığında gelecekte ilköğretim okul yöneticilerinin gerekli olan yeterliklere göre yetiştirilmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bilgi ve değişim çağı diye tabir edilen yaşadığımız yüzyılda ulusal liderler kadar, örgütlerin her kademesinde dönüşümü yönetecek yönetici ve liderler de önem kazanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın, alanyazına kaynak yaratması açısından diğer araştırmalara yol göstereceği, elde edilecek sonuçların eğitimsel yenilikler ile ilgili benzer çalışmalara temel oluşturacağı, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durumun, özellikle yöneticilerin yetiştirilmeleri esnasında bu konulara ağırlık verilmesine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2010-2011 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Kırklareli il merkezindeki ve Lüleburgaz ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Yenilik: Yenilik, var olan ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi ve yeni yöntemler bulunması (Matthews, 2003).

Yenilikçilik: Çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı (Damanpour, 1987; Akt. Pervaiz, 1998).

Yenilikçi Lider: Yeni fikirleri denemeyi ve risk almayı seven ve vizyon sahibi olan bireyler (Kılıçer ve Odabaşı, 2010).

Yenilik Yönetimi: Yenilik yönetimi, yenilik süreçlerini içeren tüm yenilik sisteminin amaçlı tasarımı (Sattler, 2011).

Eğitimde Yenilik: Eğitim sürecinin tüm öğelerini dikkate alarak, sistemde yenilikçilik ve yaratıcılığa yön veren, yaratıcılığı geliştiren, eğitim kurumunun yönetim ve denetiminden, öğrenme-öğretme süreçlerindeki çağdaş yenilik ve gelişmeleri uygulayan, pratik bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını kontrol eden bir süreç ve sonuç.

1.6.İlgili Araştırmalar

Hem yabancı alanyazında hem de Türkiye’de doğrudan ilköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin alguları ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte yabancı alanyazında (Rogers, 1962; Read, 2000; Watt, 2002; Cornican ve Sullivan, 2004; Adams, Bessant ve Phelps, 2006; Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008; Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard, 2009) ve Türkiye’de (Durna, 2002; Gökçe, 2004; Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007; Tunç, 2007; Gökçek, 2007; İslamoğlu, 2007; Acaray, 2007; Çeliksaş, 2008; Öztürk, 2009; Tekcangil, 2009; Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009; Bülbül, 2011) yenilik yönetimine ilişkin bazı çalışmalara rastlanmıştır.

1.6.1.Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Durna (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yapının yenilikçiliği ile yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, sahip oldukları liderlik biçimi, iletişimlerinin işleyiş şekli, sahip oldukları örgüt normları ve yenilikleri ödüllendirme tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, örgütsel yapının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Gökçe'nin (2004) yaptığı "*Okulda Değişmenin Yönetimi*" adlı çalışmada değişme yönetimi yeterliği konusunda yeterli olan ilköğretim okulu müdürlerinin değişme sürecini daha iyi yönetebileceği ve öğretmenlerce kabul göreceği söylenmekte ve değişimin yönetilmesinde okul müdürlerine öncelikli olarak sürekli değişimin yönetimine ilişkin değişme yönetimi yeterliklerinin kazandırılması yönünde çaba gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Aygen (2006) "*İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya ili Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*" adlı çalışmasında hizmet işletmelerinin artık sadece tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak yenilik yönetimi yapmadan rekabet avantajı kazanabilmelerinin mümkün olmadığını, yenilik yönetimi yapabilmeleri için işletmelerin yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt yapılarını benimsemelerinin de gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Hizmet işletmelerinin "müşteri odaklı" ve "yenilik odaklı" anlayışla yenilikçi örgüt modellerini üretim işletmelerine göre çok daha çabuk benimsediğini söylenmekte ve yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında iç ve dış müşterinin yaratıcılığından yararlanılmasına tüm işletmelerin özendirilmesi stratejik önem taşıdığını belirtmektedir

Acaray'ın (2007) "*Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*" adlı çalışmasında örgüt yapısının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişkiye varılmıştır. Örgüt yapısı esnek olan işletmelerin istek ve beklentileri daha hızlı şekilde karşıladığı, yenilik stratejisinin seçiminde işletmenin ürün ve hizmet çeşidinin, sahip olduğu kaynakların, faaliyette bulunduğu çevrenin, örgütsel yapı yenilikçiliği gibi önemli faktörlerin de yer aldığı belirtilmektedir. Ayrıca, örgüt yapısı bakımından yenilikçilikleri yüksek olan işletmelerin büyük bir oranda değişken bir çevrede yer aldıkları öne sürülmektedir.

Gökçek (2007), "*Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*" adlı çalışmasında yeniliğin, sunulan ürünlerde fark

yaratan önemli bir unsur olduğunu ve işletmeler yenilikçi olmaya çalışarak hem marka imajlarını iyileştirmeye çalışmakta hem de sundukları yeni ürünlerle talebi canlı tutmayı hedeflemekte olduklarını belirtmiştir. Ayrıca başarılı yenilik çalışmaları yapabilmek konusunda önemli unsurlardan birinin de yenilik çalışmasının iyi bir şekilde yönetilmesi olduğunu, her şeyden önemlisinin yeniliğin sadece bir sonucu değil bir süreci de anlattığını ve bu sürecin yönetilmesinin çıktısının niteliğini de etkileyeceğini ifade etmiştir.

İslamoğlu'nun (2007) "*Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma*" adlı yüksek lisans tezinde ekonomik gelişmeye katkı ve işsizliğin azaltılması gibi bir ülkenin refahını sağlayacak konularda çok önemli roller üstlenen işletmelerin, söz konusu rolleri daha iyi yerine getirmeleri için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde ve örgütsel yönetimde yenilikler gerçekleştirerek yenilikçilik düzeylerini artırmalarının gerektiği, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkabilmesi, tutarlı ve verimli işleyen bir örgüt yönetimine ve yapısına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Tunç'un (2007) yaptığı "*İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*" adlı çalışmasında birbiri ile ilintili, etkileşimli ve alt süreçlerden oluşan yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik fonksiyonlarında en yüksek faydayı elde etmek ve sürdürülebilir hale getirmek için örgütlü bir çalışma gerçekleştirilmesi gerektiğini, içgirişimciliğin ve yaratıcı, yenilikçi girişimci yapılanmaların, işletmeleri amaçlarına ulaşmada daha etkin ve verimli kılacağını ortaya konmuştur.

Toraman, Abdioğlu ve İşgüden'in (2009) yaptıkları "*İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entellektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi*" adlı çalışmalarında İnovasyon sürecinde başarı sağlayan işletmelerin verimli, karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve geleceğini sigorta altına alabilmiş işletmeler olarak değerlendirilebileceği, yenilikün oluşumu itibarıyla işletmeler için yeni bir entelektüel sermaye değeri olarak nitelendirilebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tekcangil'in (2009) "*Örgüt Kültürü'nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma*" adlı araştırmasında örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel olarak oldukça yüksek anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel kültür ile birlikte örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisine bakıldığında yine örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ve böylelikle örgütsel kültür hangi boyutta olursa olsun örgüt içerisinde örgüte ve örgüt çalışanlarına yönelik yapılan herhangi bir yeniliğin pazarlamanın herhangi bir alanında yapılan yeniliklerin üzerinde etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Bülbül (2011) tarafından yapılan "*Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*" adlı çalışmada geliştirilen ölçeğin okul yöneticilerinin yenilik yöntemi yeterliklerini kendi yanıtlarına göre belirleyen bir ölçme aracı olduğu; ölçekte yer alan maddelerin yenilik yönetiminin örgütsel niteliklerine ilişkin okul yöneticilerinin yeterlik inançlarını ölçmeyi amaçladığı belirtilmektedir. Ayrıca, ölçek kullanılarak, okullarda yenilik sürecinin etkililiği ve verimliliğinde anahtar rolü üstlenen okul yöneticilerinin örgütsel yeterliklerini ortaya koyabilecek araştırmalar yürütülebileceği, ölçeğin ayrıca okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini öğretmen ve eğitim denetmenlerinin algılarına göre değerlendirebilmek için de kullanılabileceği ifade edilmektedir.

1.6.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Rogers (1962), yeniliklerin toplum tarafından benimsenme sürecini açıklayan ve birçok alanda kabul gören "*Yeniliklerin Yayılması*" modelini ortaya koymuştur. Rogers'ın yeniliklerin yayılması modelinde üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlar; benimseme aşamaları, benimseyicilerin ana rolleri ve ikisi arasındaki gözlenebilir tepkilerdir. Bu ana unsurlar doğrultusunda yeniliklerin yayılması yenilik, iletişim kanalı, zaman ve sosyal sistem olmak üzere dört temel ögenin oluşturduğu bir süreç olarak açıklanmaktadır (Akt. Rogers, 1995).

Damanpour (1991; Akt. Read, 2000), örgütsel yenilik üzerine yaptığı çalışmada örgüt türünün ve yenilik boyutunun öncelikli değişkenler olduğunu savunurken, yenilik türü ve benimsenme derecesinin ikinci öncelikli değişkenler olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca yapılacak çalışmaların çok boyutlu olması gerektiğini ve yalnızca birkaç bağımsız yeniliği değil tüm örgütü ele alması gerektiğini vurgulamaktadır.

Wolfe (1994; Akt. Read, 2000) yeniliğin tüm boyutlarının önemli değişkenler olduğunu ve araştırmacıların yenilik sürecinin aşamalarına, örgüt türlerine dikkat etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Dahası, etkili bir karşılaştırma yapılabilmesi için yeniliğin dağılımı, örgütsel yenilikçilik ve süreç teorisine dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Read (2000) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yeniliğin ne olduğu ve örgütsel performans ve başarıya katkısı araştırılmıştır. Bu amaçla geniş bir alan yazın taraması yapılmış ve başarılı bir yenilik için gerekli olan etmenler tanımlanmış ve yeniliğin örgüt performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Watt (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre yeniliğin 4 bileşeni vardır. Bunlar; bireyler, liderlik, kültür ve iklimler ve son olarak yapı ve süreçlerdir. Araştırma sonuçlarında yenilikten bahsedildiğinde en önemli bileşenin bir okulun bireyleri veya insan kaynakları kapasitesi olduğu, yapı ve süreçler bireylere dayatılabileceği ancak bireyler yenilikçi olmaya zorlanamayacağı vurgulanmaktadır.

Cornican ve O'Sullivan'ın (2004) yaptığı çalışmada örgütün karakteristik özelliklerinin yeniliklerde önemli bir etkiye sahip olduğu, başarılı bir ürün yeniliği için stratejiler geliştirmek gerektiği, ürün yeniliği yönetimi için etkili bir çerçeve oluşturmanın örgütün tüm yönlerini ele alan sosyo-teknik sistemler yaklaşımını benimsemeye bağlı olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

Adams, Bessant ve Phelps (2006) yaptıkları çalışmada alanyazın taramasına dayalı olarak yenilik yönetimi modellerini yedi kategoride ortaya koymuşlardır. Bu kategoriler: Girdi yönetimi, bilgi yönetimi, yenileşme stratejileri, örgütsel kültür ve yapı, portföy yönetimi, proje yönetimi ve ticarileşme olarak sıralanmaktadır.

Smith, Busi, Ball ve Meer (2008) tarafından yapılan “*Factors Influencing an Organisations Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model*” adlı çalışmada örgütün yeniliği yönetme becerisini etkileyen 9 önemli faktör bulunduğu ve bu faktörlerin yönetim tarzı ve liderlik, kaynaklar, örgütsel yapı, teknoloji, bilgi yönetimi ve işbirliği stratejisi ve yenilik süreci olduğu öne sürülmüş ve örgüt kültürünün yenilik yönetiminde anahtar rolde olduğu ve diğer tüm faktörleri etkileyen ve diğer faktörlerdeki değişikliklerden de etkilenen bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard (2009) araştırmalarında yenilik ve kişilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; kişiliğin yeniliği etkileyen beş etkeni vardır. Bunlar; deneyimlere açıklık, uyumluluk, dürüstlük, dışadönüklük ve nevrotiliklik olarak vurgulanmaktadır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1.Yenilik Tanımı

Yenilik yapmak, yeni bir şeyi ortaya çıkarmak ya da topluma kazandırmaktır. Kelimenin kökeni novice (çırak), renovation (yenileme) ve novelty (orijinalite) gibi diğer İngilizce kelimeleri de doğuran Latince ‘novus’tan türemiştir. Yenilik, bir değişim formudur. Genel bir kavram olarak *yenilik*, birçok yüzeyi olan bir elmas gibidir. Temel olarak *yeni*, son zamanlarda hayat bulan ya da kullanıma giren bir şeyi tarif eder. Aynı şekilde taze, yeni yapılmış ve hiç kullanılmayan bir şeye de işaret edebilir ve ya daha önce bilinmeyen bir şeye ya da daha önce tecrübe edilemeyen bir şeye. Ama belki de en genel manasıyla yeni bulunmuş, üretilmiş ya da geliştirilmiş, en son ve orijinal olanı anlatır (Adair, 2008, 105-107).

Yenilik, anlam olarak daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü arttırmayı ifade eden yabancı kökenli bir kelimedir. Yani daha önce olmayan bir şeyi bulmak ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde ciro ve kâr artışı sağlamak anlamına geliyor (Kırım, 2006a,5).

Yenilik, yeni fikirler edinmekten daha öte bir şeydir: Fikirleri başarılı bir şekilde ortaya koyup takdim etmek ya da bir şeylerin yeni bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Fikirleri faydalı ve uygulanabilir ticari ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir (Adair, 2008, 20). Yenilik, birey tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesnedir. Fikrin ilk kullanımdan veya bulunuşundan beri geçen süreye göre nesnel olarak yeni olarak algılanıp algılanmadığı önemsenmemektedir. Eğer bir fikir bireye yeni görünüyorsa, o bir yeniliktir (Rogers ve Shoemaker 1971,19; Akt.

Osborne ve Brown, 2005). Yenilik kadar ne anlama geldiği belirsiz kavram sayısı pek azdır. Bu kavramın özgün anlamı elbette “yeni yapı yapmak” veya “yeni bir şey yapmak”tır. Ama sözcük bu anlamıyla bile belirsizdir. Kavram, yaratma süreci anlamına gelebildiği gibi, yaratmanın bizzat kendisi anlamına da gelebilir (Barker, 2001, 21).

Kuczarski (1996) yeniliği, işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir vizyon oluşturma imkanı veren yaygın bir tutum şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda yenilik, hissetme, duygusal bir durum ve mevcut zamanın ötesini görebilmeyi sağlayan değerler dizisidir (Akt. Durna, 2002, 5-6). Piyasanın değişen doğası, değişen ihtiyaçlar ve bilgi toplumunun gereklilikleri sürekli bir yeniliğe odaklanmaktadır. Yenilik, var olan ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi ve yeni yöntemler bulunması ve eskilerinden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir (Matthews, 2003). Osborne ve Brown’a göre (2005) yenilik, yeni bileşenlerin yeni bir bilgi, yeni bir örgüt ve/veya yeni yönetim veya süreçsel beceriler şeklinde kamu hizmetine sunulmasıdır.

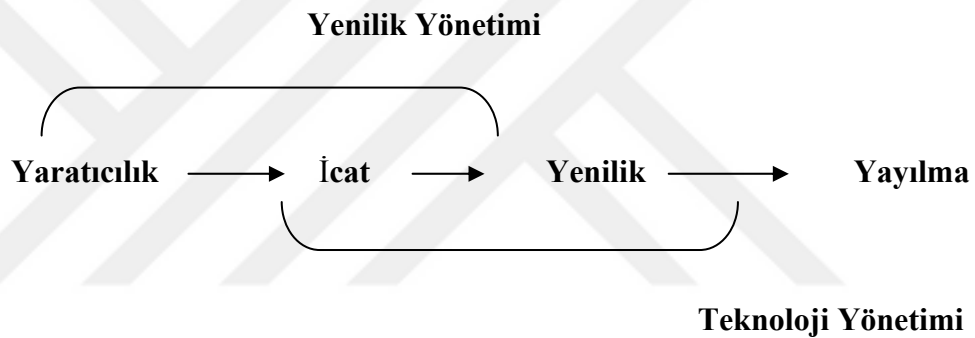
Damanpour (1987, 676) yenilikçiliği, "çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı" şeklinde tanımlamıştır. Buckler (1997) ise yenilikçiliği; işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratma olarak ifade etmiştir (Akt. Pervaiz, 1998, 30-31).

Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar (Oslo Kılavuzu, 2005, 50).

Tüm tanımların ortak noktası, yeniliğin yeni veya denenmemiş bir şey olduğudur. Yeni olmanın yanı sıra, tanımlar akademik bakış açısına ve uygulamaya göre değişiklik göstermektedir (Burgelman ve Sayles 1986; Akt. Read, 2000).

2.1.1.Yenilikle İlişkili Kavramlar

Yenilik, çoğu zaman birçok kavramla karıştırılmakta ve bazen bu kavramlar birbirilerinin yerine kullanılmaktadır. Acaray'a göre (2007) yenilik ve yenilikle ilişkili olarak incelenen kavramların ayırımı aşağıdaki şekil yardımıyla ortaya koyabiliriz:



Şekil 1: Yenilik ve İlişkili Kavramların Farkı

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004. "Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", Ankara: Nobel Yayın,1,128 (Akt. Acaray, 2007).

Şekil 1'de görüldüğü gibi yenilik ve ilişkili kavramların farklılıkları yenilik ve teknoloji yönetimi süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Teknoloji yönetimi daha çok yeniliğin ortaya çıkmasından sonra adaptasyonu ve uygulanmasıyla ilgilidir. Diğer taraftan yaratıcılık ve icadın tek başına yeniliği meydana getirmelerine rağmen, yenilik yönetimi içerisinde bulunması ve geliştirilmesi gereken önemli yeteneklerdendir (Acaray, 2007).

2.1.1.1.Yenilik ve Yaratıcılık

Yeniliğin başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması

için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde yenilik sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekmektedir (Durna, 2002, 8).

Yenilik sözcüğü zaman zaman “yaratıcılık” sözcüğü ile neredeyse birbirlerinin yerini tutacak biçimde kullanılmaktadır. Bu iki terimin birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Yenilikçilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri ve doğal yatkınlıklar kümesidir. Yaratıcılık, yenilik gerektiren (esas olarak zihinsel) bir etkinliktir; yenilik ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur (Barker, 2001, 23).

Avrupa Komisyonunun Ekonomik ve Sosyal Uyum Üzerine 6. İlerleme Raporu’na (2009) göre, *yaratıcılık* yeni ve kullanılabilir bir fikir üretme, *yenilikçilik* ise bu yeni fikri hayata geçirme anlamında kullanılmaktadır. Rapora göre; yaratıcılık çoğu zaman insanlar arasındaki etkileşimle ortaya çıkar.

Hem yaratıcılık hem de yenilik kavramlarının ne olduğuna ilişkin alanyazına bakıldığında hem benzer hem de farklı sonuçlar gözlenmiştir. Yaratıcılık ve yenilik kavramlarında fikirlerin, düşüncelerin ve savların ön plana çıktığı dikkati çekmektedir. Ancak bu bağlamda, fikirler, düşünceler ve savların yaratıcılık ve yenilik olgusu açısından farklılık gösterdiği yazarlar tarafından iddia edilmektedir. Yenilik ve yaratıcılık olgusuna yönelik alanyazın araştırmasının ve önermelerin bir kavramsal çerçeve içerisinde ele alınması öngörüldüğünde, şu sonuçların çalışma tarafından ortaya çıkarıldığını söylemek mümkündür. Her ne kadar bu iki olgu alanyazın tarafından farklı olarak ele alınsa da, olguların birbirlerini tamamlayıcı özelliğinin bulunduğu vurgulanması gereken bir noktadır (Yeloğlu, 2007, 148-149).

2.1.1.2. Yenilik ve İcat

Yenilik, az çok yüksek teknoloji gerektiren yeni ürünler yaratma sürecine karşılık kullanılabilir. Bu anlamı ile yenilik icatla karıştırılabilir. Ancak icadın

piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline gelebileceği söylenerek, bu ikisi arasında bir ayrım yapmak mümkün olabilir (Barker, 2001, 21). Kısacası, yeni bir ürün veya süreç hakkında bir fikrin ilk kez ortaya çıkması icat, bu fikrin uygulamaya geçirilmesi amacıyla yapılan ilk girişim ise yeniliktir (yenilik). Bir başka deyişle icat, yeni bir üründür; yenilik (yenilik) ise yeni bir değerdir” (Szmytkowski, 2005; Akt. Özkan, 2009). Yeniliğin örtük özelliği, yararlı olmak zorunda olmasıdır (Gronhaug ve Kaufman 1988; Padmore, Schuetze ve Gibson 1997; Cooper 1998). Bu, yeniliği pratik bir uygulamaya sahip olmayan buluştan ayırmaktadır. Özellikle iş (ticaret) anlamında, yeniliğin bir şekilde firmanın performansına katkıda bulunması istenmektedir (Akt. Read, 2000).

Yenilik kavramının, icat ve yaratıcılık kavramlarıyla önemli ilişkisinin bulunmasına rağmen bu kavramları da aşan geniş bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, icat ve yaratıcılık yenilik için bir başlangıç ve gereklilik olmakla birlikte bunların sonucunda ortaya çıkan şeylerin yeniliğin dönüşebilmesi için başka faktörlerin de dikkate alınması kaçınılmazdır. Bu bağlamda yeniliğin icat ve yaratıcılığı da içine alan ancak bunların ötesinde farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekir (Uzkurt, 2008, 27).

2.1.1.3. Yenilikçilik ve Girişimcilik

Girişimcilik terimi Fransızca “*entreprende*” (*bir iş yapmak*) kelimesinden türemiş olup İngilizce “*entrepreneurship*” olarak karşılık bulur. Dilimizde “girişmek” eyleminden türemiş bir isimdir. Ayrıca Almanca “*unternehmen*”, sözcüğünden türetilen Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen fiil bütünlüğünü ifade eder (Tunç, 2007, 39). Yenilik, girişimcilik, ekonomik ve sosyal gelişmişlik arasında interaktif bir etkileşimin olduğu söylenebilir. Çünkü bir yandan, ekonomik gelişme ülkedeki yenilik ve girişimcilik çabalarına katkıda bulunurken diğer yandan da, yenilik ve girişimci çabaların artması ve başarılı olması da ekonomik ve sosyal gelişmeyi destekleyecektir (Uzkurt, 2008, 30).

Drucker (2001, 27; Akt. Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007, 164) yeniliği, “yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti” biçiminde tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, yenilik aslında yeni kaynaklar yaratma surecidir. Mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini arttıran çalışmalar yeniliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yenilik, girişimciliğin en belirgin ve en önemli aracı durumundadır.

2.1.1.4. Yenilikçilik ve Değişim Yönetimi

Değişim ve yenilik, birbiriyle çakışan olgulardır. Değişim, bir kamu hizmetinin bir veya birden fazla bileşeninin büyümesini ve/veya gelişimini içeren geniş bir olgudur. Bunun aksine, yenilik değişimin belirli bir şeklidir. Basitçe söylemek gerekirse, yenilik sürekli olmayan bir değişimdir (Osborne ve Brown, 2005).

Değişim planlı veya plansız bir biçimde sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel anlamda bütün yenilikler değişimdir. Fakat bütün değişimler yenilik değildir. Örneğin fabrikada çalışma sürelerinin değişimi, değişim olarak kabul edilir ancak yenilik değildir (Durna, 2002, 9). Yenilik bir değişim surecidir. Yenilikle meydana gelen bir değişim orijinaldir, yani o güne kadar bu özellikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçları daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Acaray, 2007). Ancak, değişim ve yenilik bu noktada karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için var olan yenilikleri etkin kullanabilme yeteneği esastır (Aygen, 2006, 8).

Yenilikçilik; örgütsel bir işlevin adı, belirli bir bölümün kendine özgü sorumluluğunun adı olarak kurumsallaştırılabilir. Bu tanım herhangi bir stratejiyi kapsayacak biçimde genişleterek, o noktada “Değişim Yönetimi”nden ayırt edilemez hale gelebilir (Barker, 2001, 21). Drucker (1985) yenilikçiliğin değişim yönetimi değil,

bir örgütün yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğunu belirtmektedir.

2.1.2.Yeniliğin Özellikleri

Yeniliğin çerçevesini oluşturacak özellikler toplumsal ve örgütsel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmalardan örgütsel yenilik özelliklerine yer verilmiştir (Uzkurt 2008, 19):

1) Yenilik bir süreçtir ve süreklidir: Yenilik birbirine bağlı belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir ve örgüt içi ve dışı birçok faktörün birbiriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yenilik tek aşamalı olmadığı gibi tek seferde yapıp biten bir şey de değildir. Burada önemli olan, yenilik sürecinin devam ettirilmesidir.

2) Yenilik onu kullananların yaşamında değişikli yaratan bir araçtır: Örgütsel bağlamda yapılan yönetsel ve teknolojik yenilikler çalışanların firma içi davranışlarında, iş yapış tarzlarında ve düşünme biçimlerinde önemli değişimler yaratabilmektedir.

3) Yenilik ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir: Yenilik yalnızca buluş ya da mevcutlarda temel değişikliklerin veya farklılıkların yapılmasının ötesinde, bunların ekonomik bir değere ve sosyal bir faydaya dönüştürüldüğü bir olgudur. Bu yönüyle yeniliğin en önemli özelliği, toplumsal bir fayda sağlaması ve ekonomik bir getirisinin yani ticarileştirilebilir olmasıdır.

4) Yenilik en önemli rekabet araçlarından biridir: Yenilik hem örgüt düzeyinde hem de ulusal düzeyde rekabet avantajı kazandıran en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir.

5) Yenilik onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür: Bazı yenilikler aniden ortaya çıksa da, özellikle örgüt içerisinde yeniliklerin önemli bir bölümü belirli bir kültürel ortam ve süreç içerisinde gerçekleşmektedir.

6) Yenilik bir problem çözme sürecidir: Yenilik aynı zamanda firmalar, bireyler ve kurumlar için bir problem çözme sürecidir. Örgütlerin karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmelerinin yolu yenilikten geçmemektedir.

7) Yenilik fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür: Yenilik, örgütteki bütün bölüm ve çalışanların bütünleşik ve koordineli bir biçimde yürüttükleri bir etkinlik olarak görülmelidir.

8) Yenilik çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır: Yenilik örgütler için buldukları çevreye, sektöre, rakiplere ayak uydurabilmelerinin, müşteriler ve toplumla bütünleşebilmelerinin bir aracı olarak görülmektedir.

9) Yenilik yayılcı bir özelliğe sahiptir: Yenilik ilgilendirdiği taraflara göre, bireyler ve örgütler arasında yayılma özelliğine sahiptir. Yeniliğin yayılması onun sosyal bir özelliğe sahip olduğunun bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

Yeniliğin ortaya çıkmasında hangi faktörlerin etkili olduğu konusunda çeşitli tartışmalar olsa da genel olarak; bilimsel araştırma, teknolojik gelişme ve pazarın ihtiyaçlarının etkili olduğu konusunda görüş birliği vardır (Uzkurt, 2008, 47). Rogers'a (1995) göre bir yeniliğin sahip olduğu özellikler ise şunlardır:

Görelî Avantaj; Bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyal prestij, ekonomik, güvenilirlik derecesini ifade eder.

Uygunluk; Bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar.

Karmaşıklık; Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirecektir.

Denenebilirlik; Bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır.

Gözlemlenebilirlik; Yenilik sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göre değişebilir.

Oslo Kılavuzu'na (2005) göre ise firmalarda yenilik, firma performansını iyileştirme bakış açısıyla, bir firmanın faaliyetlerindeki planlanmış değişiklikleri ifade etmektedir. Bu bağlamda, yenilik kavramı, aşağıdaki niteliklerle karakterize edilen değişiklikleri göstermektedir:

a) Yenilik, yenilik faaliyetlerinin sonucu üzerindeki belirsizlikle bağlantılıdır. Yenilik faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir.

b) Yenilik yatırım içerir. İlgili yatırım, sabit ve maddi olmayan varlıkların edinimi olduğu kadar, gelecekte potansiyel getiri sağlayabilecek diğer faaliyetleri de (ücretler, malzeme veya hizmet satın alımları gibi) içerebilir.

c) Yenilik yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir bileşimini içerir.

d) Yenilik, firma ürünlerinin talep eğrisini veya firmanın maliyet eğrisini kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek ya da basit şekilde rekabetçiliği korumak yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar.

2.1.3. Yeniliğin Önemi

Yenilik, kavramsal ifadesinin dışında son yıllarda bir rekabette avantaj sağlama aracı görevini üstlenmesiyle rekabet üstünlüğü sağlamada yönünden de işletmeler için büyük bir önemi içerisinde barındırmaktadır. Zira günümüz teknolojisi ile benzer ürün/hizmetler üretilebildiği gibi artık gelişen dünyada pazarlama ve dağıtım yollarıda birbirine benzerlik göstermeye başlamıştır. Müşteri kazanma ve bunun yanında sürekli bir müşteri memnuniyeti sağlamanın gerekliliği konusunda artık birçok örgüt hemfikirdir (Ünver, 2009). İşletmelerin, kurumların ve sosyal yapılanmaların özellikle son yıllardaki rekabet ortamında, sadece üretim yapmaları ya da var olanı devam ettirmeleri yeterli olmamaktadır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü ve güç elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri, yeniliği oluşturabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de organizasyonları oluşturan bireylerin de yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya koyabilmeleri önem kazanmıştır (Kabakçı, 2008).

Günümüzde rekabeti göğüslemek yıkıcı fiyat rekabetinden daha ziyade müşteri memnuniyetini hedef alan yeni ürünler geliştirme veya mevcut ürünleri daha ucuza gerçekleştiren yeni süreçler geliştirme şeklinde kendini göstermektedir. Yenilik (yenilikçilik) olarak ifade edilen bu gelişimi yakalayabilmek günümüzde tüm toplum bilimcilerin ve ekonomistlerin temel hedefi konumundadır (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004).

Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi, 16 Aralık 2008 tarih ve 1350/2008/EC sayılı karar ile 2009 yılını “Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı” olarak ilan etmiştir. Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı'nın hedefi, kişisel, mesleki, sosyal ve girişimsel yeterliliklerin yanı sıra toplumdaki her bireyin refahının gelişimi açısından anahtar bir faktör ve yenilik için bir motivasyon olarak, üye ülkelerin hayat boyu öğrenme yoluyla yaratıcılığı teşvik etme çabalarının desteklenmesidir. Sloganı "*Hayal et. Yap. Yenilik kat.*" olarak belirlenen 2009 Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı'nın amacı, genel olarak yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları teşvik etmek ve yaratıcılık ve yeniliğin önemine vurgu yapmaktır (www.ua.gov.tr).

2.1.4. Yeniliğin Kaynakları

Yenilik fikri, işletmelerde kendiliğinden oluşmaz. Bu fikri oluşturan işletme içinde ve işletme dışında çeşitli kaynaklar vardır. Bu nedenle yenilik fikrinin kaynakları incelendiğinde işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınabilir. İşletmelerde yenilik yapılmasına iç ve dış kaynaklar neden olabilir (Acaray, 2007). Drucker'a (1985) göre yenilik kaynaklarından ilk dördü işletmenin kendi içinde veya kendi pazarında bulunmaktadır. Geriye kalan üç yenilik kaynağı ise, işletmenin kendi bünyesinin dışında yer almaktadır. Bu kaynaklar, Şekil 2'de şu şekilde sıralanmaktadır:



Şekil 2. Yenilikçilik Kaynakları

Kaynak: Drucker 1985'ten uyarlanmıştır.

Beklenmeyen Oluşumlar: Günlük yaşamda, birey ve/ya grupların karşılaştıkları durumlar ani bir şekilde farklılık gösterebilir. Örneğin belirlilik ortamından belirsizlik ortamına geçilebilir. Bu durumda bireyler buldukları

konumdan farklı konumlara da geçebilirler. Ayrıca ortamlara ayak uydurma başarı veya başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu gibi durumlarda bireylerin yaratıcı düşünme özelliği devreye girdiğinde yeni koşullara ayak uydurabilecek yeniliklerde oluşturabilirler. Bu nedenden dolayı beklentilerin dahilinde oluşanlar yenilik için bir kaynaktır.

Uyumsuzluklar (Uyumsuzluklar): Bireylerin düşüncelerindeki ya da ekonomik gerçekler arasındaki uyumsuzluklar ve sonuç ve beklentiler arasındaki uyumsuzluklar yenilik için kaynak teşkil edebilir. Yeni ürün için maliyet ve kâr uyumsuzlukları nedeniyle ürününün yerine ikame edebilecek yeni bir ürün pazar için bir yenilik sayılabilir.

Süreç İhtiyaçları: Medya, süreç ihtiyaçları için verilen bir örnektir. Yeniliğin oluşum sürecinde yapılan reklamlar kampanyalar ve satış stratejileri yenilik için bir kaynak teşkil edebilir.

Endüstri ve Pazar Değişimleri: Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirebilirler (Durna, 2002, 52).

Demografik Değişimler: Beyin Göçleri bu duruma verilecek en iyi örnektir. Genç beyinlerin başka şehirlere ya da ülkelere taşınmaları, ortaya çıkacak yeniliğinde nerede çıkacağını yakından etkilemektedir. Bu yüzden yeniliğin kaynağını kestirmek zor olabilir.

Algısal Değişmeler: İnsanların davranışları ve inançları algılama olgusundan etkilenmektedir. Genellikle birey içinde bulunduğu toplumun değer yargıları, inançları ve tutumlarından etkilenerek algı geliştirir. Bunlar

değiştğinde ortaya yenilik kaynakları çıkabilmektedir. Çeşitli kaynakların etkisi altında, insanların algıları değişebilmektedir. Özellikle kitlesel iletişim araçları bu konuda önemli bir göreve sahiptir (Gökcek, 2007).

Yeni Bilgiler: Yeniliğin kaynağı için belki de en önemli faktördür. Ayrıca yeni teknolojiler, yeni fikirler farklı yeniliklerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır.

2.1.5.Yenilik Türleri

Yenilik alanlarına göre; ürün-hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre; radikal ve artımsal yenilik olarak sıralanabilir. Ayrıca yenilik, yalnızca işletme düzeyinde değil bireysel ve toplumsal düzeyde de ele alınarak bireysel, örgütsel ve toplumsal yenilik olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalara ek olarak, yenilik yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak ‘teknolojik yenilik’ ve ‘teknolojik olmayan yenilik’ sınıflandırmasına da gidilir (Uzkurt, 2008). Tablo 1’de OECD tarafından yapılmış yenilik sınıflandırmaları görülmektedir:

Tablo 1. Yenilik Türleri

YENİLİK TİPİ	ÖRNEK
Ürün Yeniliği	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu)
Süreç Yeniliği	Yeni bir üretim yöntemi (yeni cam üretimi)
Örgütsel Yenilik	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Pazarlama Yeniliği	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)

Kaynak; OECD, Avrupa Birliği, “Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler” (2005).

2.1.5.1. Alanlarına Göre Yenilik Türleri

2.1.5.1.1. Ürün-Hizmet Yeniliği

Bir işletmenin yaptığı ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün yeniliği denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da kesiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin sonucu olabilir. Bir ürün yeniliği, yeni bir ürün veya hizmet, ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir (Durna, 2002, 66). Bir ürün yeniliği, özellikleri ya da öngörülen kullanım amaçları açısından önemli derecede iyileştirilmiş ya da yeni bir mal veya hizmetin tanımıdır (Oslo Kılavuzu, 2005). Ürün yenilikleri, örgütlerin çıktılarıdır (Read, 2000).

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak biçimde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir. Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 52). Ürün yeniliklerinde, ürün tasarımı, ürün stratejisi ve ayrıntılı iş stratejisi arasında güvenilir, yakın bir ilişki kurmak için geliştirilmelidir. Bu tasarım, yeni ürün performansındaki eksiklikleri, finansal hedefleri, stratejik rolleri, yeni ürün çeşitlerini ve eleme kriterlerini her yönden tasvir edebilmelidir (Martensen ve Dahlgaard, 1999; Akt. Bülbül, 2010).

2.1.5.1.2. Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı biçimde cevap vermeyi,

yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir biçimde konumlandırmayı hedeflemektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, 54). Pazarlama yeniliği; ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanma sürecidir (Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009, 103).

Rekabetçi ortamda müşteri geri beslemesinin ve müşteri kazanmanın, bağlılığın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama yeniliği kavramı da önemli hale gelmiştir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Kurt, 2010).

2.1.5.1.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, yeni ürün ve hizmet, yeni üretim süreç teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi veya örgüt üyelerinin aitliği için yeni bir plan veya program olabilir (Liao ve Wub, 2010; Akt. Bülbül, 2010). Örgütsel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 55).

Örgütsel yenilik, örgüt yapısında ve işleyişinde yapılan yeniliktir. Örgütsel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, yenilikler için uygun örgütsel iklim oluşturmak ve sonuç olarak firmanın performansını artırmak için örgütsel yenilikler yapılmaktadır. Örgütsel yenilikler, işlerin yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi

uygulamalar, dersler ve diğerk bilgilere dair veri tabanlarının kurulması gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi örgütsel yeniliklere birer örnektir (Acaray, 2007).

2.1.5.1.4. Süreç Yeniliğı

Süreç, herhangi bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan iş adımlarının toplamına verilen isimdir. Bu açıdan baktığımızda aslında her iş bir süreçtir (Karadağ, 2010). Süreç, girdinin alınıp değer katılarak müşteri için çıktının oluşturulduğu faaliyetler ya da faaliyetler grubu şeklinde de ifade edilebilir. Bu bağlamda süreç yeniliğı, genel olarak girdinin alınıp değer katılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir (Acaray, 2007). Süreç yeniliğı, girdilerden ürünler ve hizmetler üretilmesine yardım etmektedir (Read, 2000). Bir süreç yeniliğı yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değışiklikleri içerir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Süreç yeniliğı, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değışiklere denir. Süreç yeniliğı, ürünün kalite veya maliyetindeki değışimler vasıtasıyla yapılanlar hariç, kullanıcılar tarafından görülemeyebilir (Durna, 2002, 67). Süreç yeniliğı, süreçleri en iyi şekilde kullanmak müşterilerin işletme ile iş yapmasını daha da kolaylaştırmakta (örneğin işi düzenleme) veya maliyetleri azaltmaktadır (Goffin, 2005). Süreç yeniliğı, taşıdığı bu özelliklerden dolayı işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunmakta ve işletmenin kendini sürekli iyileştirmesini de sağlamaktadır (Aygen, 2006, 33).

2.1.5.1.5. İş Modeli Yeniliğı

İş modeli, herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağıının senaryosudur. İş modeli yeniliğı ise, 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, 2006b, 13). Bir şirketin değer zinciri içindeki rolünü yeniden tanımlamak şeklinde açıklayabileceğimiz “iş modeli” yenilikleri, zor durumda olan pek çok şirketi inanılmaz bir şekilde dönüştürüp başarıya ulaştırmıştır (Karadağ, 2010).

2.1.5.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılığın Derecesine Göre Yenilik Türleri

Yenilik, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine bağlı olarak radikal ve artımsal diye iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmayı Tablo 2’de detaylı olarak görebiliriz:

Tablo 2. Artımsal ve Radikal Yenilik

Artımsal		Radikal
Resmileşme, Merkeziyetçi, Sistematiik	Prosedür	Merkezi Olmayan, Esnek Yapılaşma
Fonksiyonel, Etkinlik Yönelimli	Yapı	Risk Almaya Teşvik, Bilgi Topluluğu
Olgun, Yüksek Kontrol,	İnsan	Teknik, Sorgulayan, Keşfetmeye Yönelmiş, Genç Ve Girişimci
Olgun, Durgun, Takım Çalışmasına Yönelim, Verimliliğe Yönelim	Organizasyon Karakterleri	Girişimci, Keşfetmeye Odaklı, İşbirliğine Dayalı
Maliyet Azaltma,	Odak Noktası	Yeni Metotlar Ve Teknikler, Yeni Fikirler, Yaratıcılık
Mevcut,	Üretim ve Teknolojiler	Yeni
İdareci,	Yönetim	Keşfedici

Kaynak; Mclaughlin, P.; J. Bessant; P. Smart; Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company: Emergent Findings. Akt. Kurt, 2010, 70.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, artımsal yenilikler daha merkezîyetçi, kontrol ve verimlilik odaklı iken, radikal yenilikler daha esnek, girişimci ve işbirliğine dayalıdır.

2.1.5.2.1. Radikal Yenilikler

Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi biçiminde yapılan yenilikler radikal yenilik olarak adlandırılmaktadır (Uzkurt, 2008, 33). 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 (Christensen, 1997; Akt. Oslo Kılavuzu, 2005).

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, 71).

2.1.5.2.2. Artımsal Yenilikler

Radikal yeniliklerin dışında mevcut ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım (kademeli) olarak yapılan değişim, farklılık ve iyileştirmeler ise artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir. Radikal ve artımsal yenilikleri bir örnekle açıklamak gerekirse; cep telefonunun kendisi radikal bir yenilik olmakla birlikte cep telefonlarına kademeli olarak, radyo, kamera, internete bağlanma uyumu gibi özelliklerin eklenerek geliştirilmesi ise artımsal bir yenilik olarak değerlendirilebilir (Uzkurt, 2008, 33).

Halihazırdaki bir teknolojinin mevcut olan görevsel yeteneğini, gelişmiş uygulamalar, emniyet, kalite ve düşük maliyetler yoluyla geliştirir. Artan yeniliğin mantıksal süreci:

- Teknolojiyi önceden sezinlemek,
- Teknolojiyi kazanmak,
- Teknolojiyi uygulamak,
- Teknolojiyi geliştirmek,
- Teknolojiyi yaymak (Polat ve Öner, 2000).

2.1.5.2.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

Teknolojik yenilikler, yeniliğin teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımına bağlı olarak gelişmesiyle ortaya çıkan yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler ise teknolojinin çok fazla olmadığı, ürün ve hizmetlerin sunumunda, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler özellikle yeni bir ürünün tasarımında, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında kendini gösterirler (Uzkurt, 2008, 42). Teknik (veya teknolojik) yenilik doğrudan ürünün üretilmesi ile ilgilidir, örneğin yeni bir kimyasal süreç, yeni bir yazılım parçası veya yükseltilmiş bir bilgisayar sistemi (Read, 2000). Teknolojik olmayan yenilikler ise üretilen bir ürün ve hizmeti pazarlamaya yönelik yeniliklerdir (Uzkurt, 2008, 42).

2.1.5.2.4. Toplumsal Yenilik

Toplumsal yenilik, toplumun belirli bir kısmını veya çoğunluğunu ilgilendiren etkinliklerin geliştirilerek toplum yararına yönelik olarak uygulanmasını ifade eder. Bu tür etkinliklerin geliştirilmesi bazen tamamen yeni bir şeyin ortaya çıkarılması biçiminde olabileceği gibi bazen de mevcut etkinliklerde yapılacak farklılık ve değişimlerle de mümkün olabilecektir (Uzkurt, 2008, 42).

Ekonominin her alanında yaygın olarak gerçekleşen yenilik; kültür, gelenekler, kurumsal arka plân veya ekonomi aktörlerinin egemen çıkarları gibi toplumsal etkenlerin etkisi altında toplumsal bir süreç olarak gelişir. Başka bir deyişle, yenilik toplumsal bağlam içine gömülüdür (TÜSİAD, 2003).

2.2.Yenilik Süreci

Yenilikçilik bir seferde olup biten bir faaliyeti değil sürekliliği olan bir süreci ifade etmektedir. Bu durumda yeni bir fikirle başlayıp işletmeye değer ve rekabet gücü katacak pazarlanabilir bir sonuca dönüşüncüye kadar geçilen bütün aşamalar ve elde edilen sonuçlar, sürekli olarak değerlendirilmeli ve işletmeye yeni değerler kazandıracak şekilde yaygınlaştırılmalıdır. Bu değerlendirme safhalarında doğacak yeni fikirlerse yenilik sürecinin yeniden başlamasını sağlayacaktır (Tokmak, 2008, 87).

2.2.1.İhtiyacın Belirlenmesi

Örgütlerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekir. Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir ya da onları eksik bulabilirler. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir (Durna, 2002, 115).

Yenilik sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Bu aşamada işletmenin performans açığı belirlenir ve sorunlar kavranır. İşletmelerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Yenilik ihtiyacı müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması nedeniyle ortaya çıkar. Müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetleri beğenmeyebilir ya da eksik

bulabilirler. Bu ürün ya da hizmetler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamayabilir. Bu şekilde işletmenin sunduğu mal veya hizmetlerle müşteri beklenti ihtiyaçları arasında fark meydana geldiği zaman işletme yeniliğe gitmek durumunda kalır. Bu bağlamda tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmalıdır (Acaray, 2007).

2.2.2.Fikirleri Oluşturma

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir (Aygen, 2006). Bu fikirler sonradan değiştirilemez nitelikte olmayıp projenin ivme alması kısmında projenin omurgası niteliği taşıyacaktır. Süreç bu bölümde temelleri üzerinde durmaya başlamaktadır. Yenilik projeleri önemli ölçüde belirsizlik içermektedir. Ortaya çıkabilecek sorunlar ve engellerin bu aşamada belirlenip bunları çözmeye yardımcı olacak fikirlerin oluşturulması gene sürecin bu fazında gerçekleştirilmektedir (Gökçek, 2007).

Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Nitekim yeniliklerin oluşturulmasında ya da karar verilen bir yenilikte değişikliklerin yapılmasında bu önerilerden yararlanılabilir. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002, 120). Drucker (2004, 72) “The Daily Drucker” adlı kitabında bu aşama ile ilgili “Yenilikçi düşünceler kurbağa yumurtaları gibidir: binlerce yavru yumurtadan çıkar ancak yalnızca bir ya da iki tanesi hayatta kalır.” demiştir.

2.2.3.Yeniliğin Geliştirilmesi

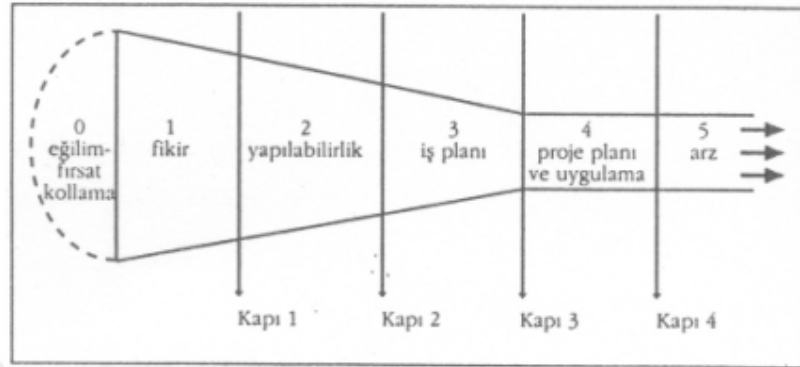
Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında ise kavramsallaştırılan fikirler müşteri, pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Geri bildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu aşamada işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında kavramsallaştırılan yenilik fikri fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için ar-ge ya da mühendisliğe ilerler. Soyut haldeki fikir somut hale dönüştürülür. Bu bakımdan yeniliğin geliştirilmesi aşaması önceki aşamaların küçük maliyetine göre oldukça büyük yatırımları gerektirmektedir. Bu aşamada işletme ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine karar verilir. Bu amaçla yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla prototipler geliştirilir (Acaray, 2007).

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır (Aygen, 2006, 55).

2.2.4.Yeniliğin Uygulanması

Ortaya konulan yenilik modeli, üretim ve müşteri deneme testleriyle değer kazanır. İşletme içi ve pazar testleri, finansal analizlerin yapılmasıyla yenilik fikirleri kullanıma hazırlanır. Üretim testleri, kalite, performans ve çevre koşullarıyla karşılaştırılarak denenmektedir. En son olarak da tüketici beklenti ve taleplerinin karşılanması için pazara sunulmakta, yani arzı yapılmaktadır. Böylece yenilik ticarileşir. Ticarileşmeden sağlanan gelir firmaların yenilik motivasyonunu artırır. Bu bakımdan yenilikçi firmalar için yenilik bitmeyen bir süreçtir. Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur. Böylece firmaların yenilik hünisi akmaya devam eder. Yenilik süreci ile ilgili olarak

yukarıda anlatılanları aşağıdaki yenilik hunisi adı verilen şekil yardımı ile ortaya koyabiliriz (Acaray, 2007):



Şekil 3: Yenilik Hunisi

Kaynak: TÜSİAD, 2003. "Ulusal İnovasyon Sistemi", İstanbul: TÜSİAD, 10(362), 136.

Bu aşamada olgunlaşan fikirlere yola çıkılarak ortaya konulan planlar uygulanmaktadır. Yeniliğin örgüt kültürü içine artık iyiden iyiye nüfuz ettiği evredir. Örgüt içerisinde bu yeni akıma karşı bir direnişle karşılaşılması da muhtemeldir. Bu sebeple bu aşamada yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde muhtemel sorunlar karşısında yenilik çalışmasını yürütenler güçlü bir muhalefetle karşılaşacaklar ve engelleneceklerdir. Yani örgütün bütün kademelerinin aynı şekilde hareket etmesi ve hangi kademede olursa olsun aynı amaç etrafında kenetlenmesi bu tür faaliyetler açısından bir kat daha önemlidir. Yürütme faaliyetinin başarılı bir şekilde götürülebilmesi planlı ve yöntemsel bir şekilde değişimin başlatılması gerekmektedir (Acaray, 2007).

En basitinden, bir yenilik yapma süreci modelinin iki aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamaları; "yaratıcı" aşama ve "uygulama" aşaması olarak adlandırmaktadır. Ancak bu modellerde bir de, çoğu zaman fikirlerin geliştirildiği bir ara aşama olduğunu ifade etmektedir. Böylece, yenilik yapma sürecinin prototip örgütsel modeli üç aşamalı bir ardışık halini alır (Barker, 2001, 108). Bu aşamalar Şekil 4'teki gibi sıralanabilir (Bülbül, 2011):



Şekil 4.Yenilik Yapma Süreci

Kaynak: Bülbül, 2011 (Barker, 2001’den uyarlanmıştır)

2.2.5.Yeniliğin Ölçülmesi

Yeniliğin ölçümü değer yaratıp yaratmadığı ile ilgilidir. Yenilik yeni bir değer yaratmak, müşteride yeni bir memnuniyet oluşturmak demektir. Yeni bir mal yalnızca eğlence yaratmaktadır. Yönetimler aynı şeyleri yapmaktan veya her gün aynı ürünü üretmekten sıkıldıkları için yenilik yapmaya karar vermektedirler. Yeniliğin ölçümü aynı zamanda kalitenin ölçümüdür (Drucker, 2004, 70).

Sanayi ve yenilik politikası belirleyicileri için yenilik niceliğinin ve niteliğinin ölçümü ayrı bir önem taşımaktadır. Belirlenen politika araçlarının doğru olup olmadığı kadar politikanın başarısının değerlendirilmesi de yenilik göstergelerinin sağlıklı olup olmaması ile birebir ilişkilidir. Yenilik ölçümünde başlangıç noktası yeniliğin tanımlanmasıdır. Oslo Kılavuzu hem (fiziksel) ürünlerdeki hem de hizmetlerdeki yeniliği teknolojik yenilik kapsamı altında tanımlar. Ancak burada temel sorun hizmet sektöründe ki yeniliğin genelde teknolojik yenilik içermemesidir. Hizmetler sektöründe ki pek çok yenilik “yeni bilgi, beceri ve yöntem” yaratılmasından kaynaklanır. Dolayısıyla fiziksel değildir ve bu nedenle de niteliğinin ve niceliğinin ölçülmesi kolay değildir (Akçomak, 2008).

2.3. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Yenilik her zaman, her yerde gerçekleşemez. Yeniliğin kaynağı yaratıcılıktır, ama başarılı yenilik bunda daha fazlasını gerektirir, bunun için bazı; sosyal, ekonomik

ve politik koşulların yerine gelmesi gerekir. Bu anlamı ile yenilikçilik, içinde yeşereceği bir kültüre ihtiyaç duyar. Bu kültürde, bizi yeni fikirleri yeni süreçlere ve yeni ürünlere ulaştıracak bir uzmanlık ve deneyimin olması gereklidir. “Kültür” hem toplumlar hem de örgütler için kullanılan bir sözcüktür. Tanımlanması neredeyse “yenilik” ve “yenilikçilik” kadar zor bir sözcüktür; ama buradaki bağlamıyla “kültür” derken, insanların neler yaptığı hakkında enformasyon veren karmaşık değer ve tutumlar kastedilmektedir (Barker, 2001, 63). Kültür örgütlerde yaygın olarak kabul edilen ortak değerler, normlar, inançlar gibi öğelerden oluşmaktadır ve yenilikçi örgüt kültürü de tüm öğelerde değişimi gerekli kılar (Kurt, 2010, 89). Hızlı bir değişim içinde olan toplumlarda, topluma mal ve hizmet üreten örgütlerin de bu hızlı değişime uyum göstermeleri bir zorunluluktur (Başaran, 1980).

Eğer “yenilik kültürü” fikrinin yararlı olması isteniyorsa, bu deyim ile ne kastettiğimiz konusunda açık olmamız önemlidir. Bunu açıklamak konusundaki başarısızlık kavram kargaşası ve yanlış anlamaya yol açar. “Yenilik kültürü nedir?” sorusu yerinde fakat karmaşık bir yapıdadır. Bunun sebebi kısmen kültür düşüncesinin gelişiminden kısmen de düşüncenin kendi doğasındaki karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Belki genel kültür düşüncesinin antropolojik denemelerden bütün toplumu anlamaya kadar geliştiğini hatırlamak önemlidir. Kavram, zaman içerisinde, bütün milletler, örgütler, birimler, hatta iş içerisindeki takımlardan diğer sosyal gruplara kullanılır olmuştur. Kültürün birçok tanımı vardır fakat en yaygın kullanılanı “kültür; grup (toplum, örgüt, takım) tarafından sorunları çözme yöntemi olarak kabullenilen düzenleme ve davranış kalıplarıdır” biçiminde olanıdır. Böylece, kültür bütün kurumsallaşmış yolları ve davranışı belirleyen ve yöneten kati inançları, sosyal kuralları, değerleri kapsar (Pervaiz, 1998).

Yenilikçilik, örgüt kültürünün bir parçası olarak yeni düşüncelere açık olma nosyonudur. Yenilikçilik uygun kaynaklarla ve diğer örgütsel özelliklerle desteklendiğinde, daha büyük bir yenilik yapma kapasitesinin oluşmasını sağlar (Montes vd., 2004, Akt. İşcan ve Karabey, 2007, 104). Törnqvist (1978; Akt. Barker, 2001, 71) yenilikçi kültürün dört unsuru olduğunu öne sürmüştür. Bunlar: 1) İnsanların birbirine aktardığı *enformasyon*. 2) Gerçek ya da mekanik belleklerde depolanan *bilgi* 3)

Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bir *yetkinlik* ve 4) Bu üç faaliyetten yeni bir şey yaratan *yaratıcılık*.

Benzer biçimde Andersson da (1958; Akt. Barker, 2001, 72) bir takım faktörlerin yenilikçi kültürler yaratmak üzere “dinamik bir sinerji” süreci içinde bir araya geldiklerine inanmaktadır. Bu faktörler: 1) İlimli bir düzenlemeye tabi, sağlam bir finans sistemi. 2) Özgün temel bilgi ve yetkinlik. 3) Duyulan ihtiyaçlarla var olan imkanlar arasındaki dengesizlik. 4) Kültürel bakımdan çeşitlik gösteren bir topluluk. 5) İyi iletişim olarak sıralanabilir.

Yenilikçi bir kültür oluşturmak ve bu kültürün başarısını kalıcı kılmak için kurum liderlerinin iki görevi yerine getirmiş olmaları gerekir. Kurum liderlerinin, ilk etapta, kurum çevresinde ne olup bittiği ve kendilerinin de bu olup bitenlerle ilgili olarak çevredeki insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimler hakkında çok duyarlı olmaları gerekir. Bu duyarlılık onlara yapılacak görevi yerine getirmede önemli bir görüş açısı kazandırmakta ve de en üst yöneticinin somut kurumsal kültür ve kurum adına konuşma yetkisi olanlar arasında köprü rolünü üstlendiği için kritik bir özellik taşımaktadır. İkinci faktör kurum liderlerinin belirsizliklere karşı ilgi ve kabullenme konusundaki yetileridir. Belirsizlik olmadan yenilenme söz konusu olamaz ve işyerinde ve işyerindeki iş görenler arasında süregelen ilişkilerde belirsizliğe karşı öngörüsüz olan kurumlar ve bireyler sadece rutin işlemleri tekrar yaşama geçirirler (Pervaiz, 1998).

2.3.1. Yenilikçi Örgütler

Örgüt; “Pratik bir amacı veya işi, gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat veya organizasyonlardır” (TDK, 2010). Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir (Şişman, 2007). Örgütlerin oluşmasını zorunlu hale getiren temel faktör, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri

ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilme ihtiyaçlarıdır. Bundan dolayıdır ki örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Kurt, 2010).

Örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve onların iş yapma şeklini etkileyen inanışlar, değerler ve davranış normlarıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin durumlar karşısında ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını şekillendirmekte ve etkilemektedir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylere çeşitli şekillerde aktarılır. Bu aktarım, hikayeler-efsaneler, törenler, semboller, dil ve fiziksel çevrenin kullanılması ile gerçekleşir (Tunç, 2007). Örgüt kültürüyle ilgili literatürde genel olarak örgüt kültürünün olumlu yönden, örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, kontrol, koordinasyon, iletişim, sosyalleşme, sorun çözme aracı olarak görüldüğü söylenebilir (Şişman, 2007).

Yenilikçilik, günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin önkoşulu olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir örgüt başarısının altyapısını oluşturmaktadır. 1950'ler ve 1960'lardaki "verimlilik", 1970'ler ve 1980'lerdeki "kalite" ve 1980'ler ve 1990'lardaki "esneklik" kavramlarından sonra günümüzde küresel rekabetin odak noktasına "yenilik" kavramı oturmuştur (Janszen, 2000; Akt. Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007, 164). Örgütlerin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi etkinliklerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak örgüt yapılarını yenilik temelli olarak düzenlemelerine ve yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bunun yanında örgütler, buldukları çevrenin özellikleri ile sahip oldukları örgütsel ve yönetsel koşullar çerçevesinde müşteri beklentileri ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik yenilikçi stratejiler oluşturmalıdır. Böylece örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşturmanın ilk adımları atılacak ve çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak çalışma koşullarının zemini hazırlanabilecektir (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007, 164).

Yenilikçi örgütlerin kültürel şeklini belirleyen tüm değerler, yeniliklerin gelişimi için aynı eşit öneme sahip değildir. Bazı yazarlar güçlü kültürlerin örgütsel yenilikçiliğin gelişmesine sebep olduğunu kabul ederken bazıları ise bu düşüncüyü kabul

etmezler. Güçlü kültüre sahip örgütler bilinen durumlara hızlı cevaplar vermeye izin verirken, kimi zaman zayıf kültürler benzer olmayan durum ve değişimlere cevap vermeye daha yatkındırlar. Güçlü kültürler, örgütsel ideolojinin güçlü varlığının sorumluluğundan dolayı, bilinmeyen durumlara hemen cevap vermeyi engelleyebilir. Örgüt içerisindeki paylaşılan değerlerin ne olduğu ve bu değerlerin güç derecesinin bilinmesi, yenilik ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi anlamak için önemlidir (Tekcangil, 2009, 76).

Örgütsel yenilikçilik örgüt dışında üretilen ve geliştirilen yeniliklerin örgüt içerisine taşınmasını kapsasa da, örgüt içerisine taşınan yeniliğin örgüte sağlayacağı katkının belirli bir süre sonra azalacağını söylemek hatalı olmayacaktır. Bununla birlikte dışarıdan taşınan yeniliklerin örgüt içerisinde birer yetkinlik olarak sürekli kalacağı da şüphelidir. Uzun vadeli örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirildiğinde, bu durumun örgütün amaçladığı faydaya ulaşmasını zorlaştıracığı ve kaynak kullanım etkinliğini azaltacağı söylenebilir. Bu kapsamda, dışarıdan taşınan yenilik ve bununla elde edilmesi amaçlanan yetkinlik ve yeteneklerin örgüt içerisinde üretilmesini sağlamak üzere yenilikçiliğin de örgüt kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir (Tunç, 2007, 213).

2.3.2. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri

Yenilikçi bir örgüt kültürünün yapı taşları; yeniliğe açık bir örgüt yapısı, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, yenilik sembolleri, yenilikçi davranışı ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir yenilik yönetim ve kontrol sisteminden oluşur (Gümürlüoğlu, 2009). İşletmelerin yenilikçi yanlarının geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük öneme sahiptir. İşletmenin kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerinde bazı düzenlemeler yapması gerekir. Bunu yaparken de iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi işletmelerin kullandığı örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır (Durna, 2002, 167). Yenilikçi bir örgüt

kültürü, değişimlere hazırlıklı olduğu için, değişimlere hızlı cevap vererek rakiplerine göre işletmeye avantaj kazandırır (Kurt, 2010, 88).

Bumside da (1990; Akt. Pervaiz, 1998) örgütsel yapının yenilikçiliğin temel belirleyicilerinden biri olduğunu belirtmektedir. Yenilik katılımcı yapıların ve kültürlerin kullanılması ile artırılır (yüksek performans – yüksek bağlılık). Yenilik genel olarak örgütlerde mekanik yapılardan çok doğal yapılar tarafından geliştirilir. Yeniliği destekleyen ve engelleyen örgütsel yapıların özellikleri Tablo 3’te yer almaktadır (Pervaiz, 1998):

Tablo 3. Yeniliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar

Doğal yapılar yeniliği destekler	Mekanik yapılar yeniliği engeller
Kurallarda özgürlük	Katı kurallar
Katılımcılık	Katı bölümler arası ayırım ve fonksiyonel uzmanlaşma
Birçok fikrin açıklandığı ve değerlendirildiği bir yapı	Bürokrasi
Yüz yüze iletişim	Yazılı iletişim
İç disiplini olan takımlar, bölüm engellerini kırma	Resmi raporlama
Yaratıcı etkileşim ve amaçlara yoğunlaşma	Uzun karar zincirleri ve yavaş karar verme
Dışa dönük olma, dış fikirleri üstlenmede isteklilik	Kısıtlı bireysel hareket özgürlüğü
Değişen ihtiyaçlara göre esneklik	Çok kural ve prosedür
Hiyerarşik olmayan bir yapı	Hiyerarşi
Yukarıya olduğu kadar aşağı kademelere de bilgi akışı	Yukarı bilgi akışı, alt kademelere direktif akışı

Kaynak: Pervaiz, 1998; Akt. Bülbül, 2011

İşletmelerin yenilik yapma yetenekleri onların örgüt kültürlerinin yenilikçi olup olmadığına bağlıdır. Sürdürülebilir yenilikleri örgüt kültürleri belirler. Yenilikçiliğin öğretilmesi çalışanların yenilikçi özelliklerinin geliştirilmesi ve örgütün öğrenen özellikte olması, işletmede yenilikçiliğin sürekli olmasını sağlamaktadır. Sonuçta yenilikte sürdürülebilirlik kazanılmış olacaktır. Barker (2001, 83) yenilikçi bir örgütün kültürel özelliklerini şu şekilde sırlamaktadır:

- 1) Yeniliğin üst yönetim tarafından başlatılması,

- 2) Farklı uzmanlıklara sahip insanların birbirleriyle etkileşimlerinin sağlanması,
- 3) Müşterinin, işletmede ilginin merkezinde olması,
- 4) Çalışanların örgüte ve misyonuna kişisel bağlılıkları ve kendilerini onunla özdeşleştirmeleri,
- 5) Örgütte düşündüğünü söyleme özgürlüğünü güvence altına alınması, fikirlerin serbest bırakılması ve açık yaratıcı tartışmaların teşvik edilmesi,
- 6) Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde herhangi bir departmanın tekelinde olmadığını kabul edilmesi,
- 7) Örgütte çalışanların harmanlanması,
- 8) Hata yapmaktan korkulmaması,
- 9) Pazarın ve müşterilerin isteklerinin göz önünde bulundurulması, yapılan yeniliğe verdiği tepkinin bilinmesi, yenilik için bilimin benimsenmesi,
- 10) Meydan okuma ve ise inanma,
- 11) Şöyle olursa ne olur sorusunun sıkça sorulması,
- 12) Prototip ve deney yapmak yenilik yapmanın önemli süreçlerinden olması,
- 13) Ödül sistemlerinin olması, personel güçlendirmenin sağlanması,
- 14) Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
- 15) Fonksiyonlar arası işbirliğinin önem kazanması

- 16) Kuralların yıkılması ve engellerin kaldırılması,
- 17) İşletmelerin piyasadaki en iyi uygulamalarla kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları,
- 18) İletişimin daha çok yatay ve çapraz olarak yapılması,
- 19) Bireysel niteliklere önem verilmesi.

Yenilik yönelimli örgütlerin mimarisini; yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturmalıdır. Bu tür tasarımlar oluşturmanın yolu ise katılık, aşırı kuralcılık, durağanlık, hantallık ve yenilik yokluğunu ifade eden davranışlarından sıyrılmaktan geçer. Bu nedenle yenilik yönelimli olabilmek; örgüt yönetiminin desteğine, risk alma ve başarısızlığa karşı toleranslı olmaya, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkân vermesine, şebeke tarzı çalışmaya, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına, yenilik için gerekli olan kaynakların ayrılmasına ve yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesine bağlıdır (Naktiyok, 2007, 212).

2.3.3. Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisi

Pervaiz (1998)'e göre, kültür yenilik eğilimine katkı sağlayabilecek ya da ket vurabilecek birçok özelliğe sahiptir. Olumlu kültürel özellikler, yenilik yapmak için gerekli bileşenlere sahip bir örgüt yaratabilmektedir. Johannessen vd. (1999; Akt. Cornican ve Sullivan, 2004), yenilikçi örgütlerin (a) ileriye dönük (b) risk alan (c) bağlılık yaratan (d) değişimi başlatan olduklarını belirtmektedir. Örgütsel kültür, bilginin paylaşımına ve yeniden kullanımına dolayısıyla yeniliğe hem destek hem de köstek olabilmektedir. Birçok değerli bilgi ve tabii ki kötü alışkanlıklar ve yetersizlikler de kültürleştirilmektedir. West (2000; Akt. Cornican ve Sullivan, 2004)'e göre ise, yenilik ve kültür derinlemesine ilişkilidir.

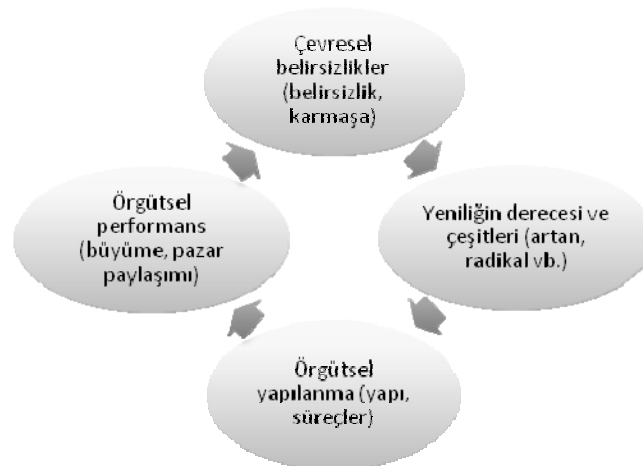
Yeniliğin, örgütsel performansa ve rekabete sağladığı katkılarında bahsetmek hiç de zor değildir. Yenilik ve rekabet arasındaki ilişkiye oranla yenilik ve performans arasında güçlü ampirik bir ilişki kurmak daha zordur. Performans ölçümü iki kısımda incelenebilir. Birincisi, muhasebe ve finansal performans (karlılık, yatırım dönüşü, paylaşılan fiyat) ile ilgilidir. İkincisi ise, pazar performansı; yani paylaşım ve büyümedir (Tidd, 2001; Akt. Bülbül, 2010). Tablo 4’te yeniliğin türlerine göre rekabete katkısı yer almaktadır:

Tablo 4. Yenilik ve Rekabete Katkısı

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

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

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



Şekil 5. Yenilik ve Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Tidd, 200; Akt. Bülbül, 2010.

Çevre karmaşası ve belirsizliği; yeniliğin derecesini, türünü, örgütü ve yönetimini etkiler. Bu faktörler arasında ve yapılanmadaki uyum ne kadar yüksek olursa

performans da o kadar fazla olur. Ancak bu hipotezin, ampirik olarak daha iyi düzeyde karmaşa ve belirsizlik ölçütleri kullanılarak test edilmesi gerekir. Amaç; sadece ideal olanı aramaktansa, teknoloji ve piyasa çevrelerine uyum gösteren örgütsel yapıyı tanımlamaktır (Tidd, 2001; Akt. Bülbül, 2010).

2.3.4.Yenilik Yönetimi

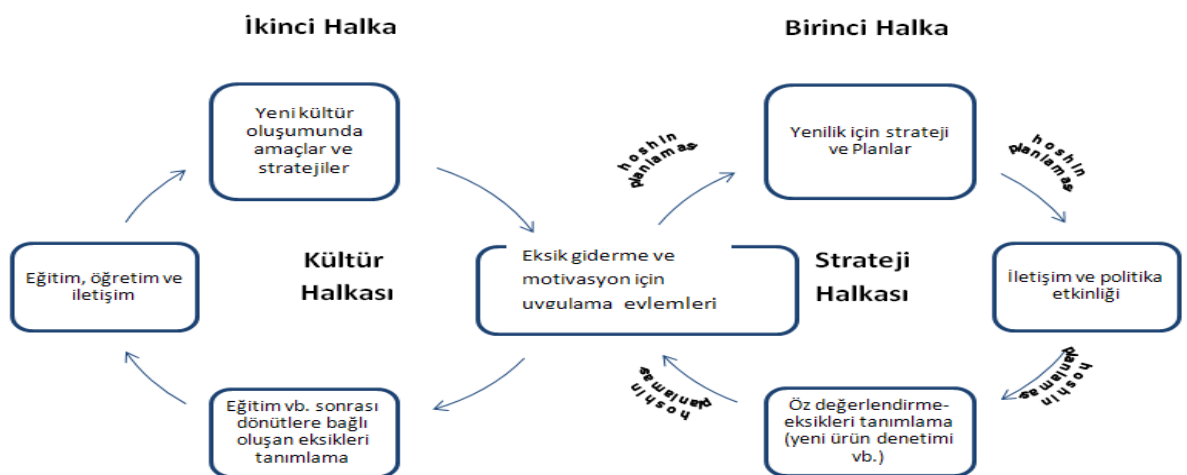
Yenilik, yeni bilgi ve fikirlerin bulunması, uygulanması ve daha iyi bir performansa giden yoldur. Yenilik yönetimi ise, daha iyi bir performans sağlamak için gerekli örgütsel bir yeterlidir (Bubner, 2009). Yeniliği yönetme mücadelesi aynı zamanda bir örgütte etkili olan fikirlerin kolayca transfer edilemeyeceği; yöneticilerin bu fikirleri kendi işletmelerinin karşılaştığı durumlara uyarlaması gerektiği gerçeğinden oluşmaktadır (Goffin, 2005). Yenilik yönetimi, yenilik süreçlerini içeren tüm yenilik sisteminin amaçlı tasarımıdır. Yenilik yönetiminin amacı yenilik sistemi içinde ve yenilik sistemi ile diğer sistemler arasında koordinasyonu sağlayarak yeniliği başarılı bir şekilde geliştirmek ve ticarileştirmektir (Sattler, 2011, 173).

Drucker'a (2003) göre, yenilik sadece bir sonuç değil, aynı zamanda bir süreç olarak görülmelidir. İşletmelerde yenilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi için yenilikle ilgili sonuçlara bakmanın yetersiz olduğunu kabul eden işletmeler, yeniliğin sürdürülebilirliği açısından süreç içerisinde çalışmaların yapılmasına ağırlık vermeye çalışmalıdır. Drucker (2003), yenilik yönetimi kavramını "işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır. Yenilik kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama yenilik yönetimi kavramı olarak kullanıldığında yeniliğin uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder (Akt. Acaray, 2007).

Yenilik sürecinin örgütsel formu geniştir, örgüt içinde birçok bölüm ve kişiyi kapsar ve gelişim süreci karmaşıktır (Liao ve Wub, 2010; Akt. Bülbül, 2010) bu nedenle

de yeniliği yönetmek zor olduğu kadar aynı zamanda karmaşıktır. Yenilik nadiren düz bir doğrultuda gider. Sürecin her aşamasında ortaya yanıtlanması güç sorular ve sorunlar çıkar. Ama bir yeniliği gerçekten test etmenin yolu, örgütün kendi içinde başarılı olup olmadığına bakmaktır. Bir yeniliğin ortaya koyacağı sonuçlar önceden kestirilemeyebilir. Yenilik yönetimi sürecinde kritik nokta şudur: Yenilik yapmaya karar vermemiz gerekir, çünkü yenilik kendiliğinden olmaz (Barker, 2001).

Martensen ve Dahlgaard (1999; Akt. Bübül, 2010) yenilik yönetimi için stratejiler ve planlar oluştururken genişletilmiş “Planla- Uygula- Çalış- Önlem al (Plan-Do-Study-Act)” (PDSA) halkasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu halkalar halka Akao (1991) tarafından geliştirilen “Hoshin Planlama Süreci”ne - (Hoshin Kanri-Stratejik Yön Belirleme) dayalıdır. Hoshin uygulaması, Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al (PDCA: Plan-Do-Check-Act) döngüsü şeklinde gelişir. PDSA halkaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır. Birinci halka, yenilik yönetiminde strateji oluşturma ve planlamada mükemmeli yakalamak için kullanılır. İkinci halka, yeniliğin içinde yer aldığı örgüt kültürünü geliştirmek içindir. İkinci halka, yaratıcı ve öğrenen örgütlerin hedef alındığı PDSA kültür döngüsüdür. Yaratıcı ve öğrenen örgütlerde mükemmel yenilik stratejileri ve planları geliştirmede sekiz kriter söz konusudur. Bu kriterler, genişletilmiş PDSA halkası ile ilişkilendirilebilir (Şekil 6):



Şekil 6. Yenilik Yönetimi Halkaları

Kaynak: Martensen ve Dahlgaard, 1999; Akt. Bübül,2010.

Birinci halkanın temeli, işgörenlerin yaratıcı ve yeni fikirler üreten olabilmeleri için, pozitif düşünce yapısına; yetenek ve becerilerini geliştirip sürekli öğrenmeye teşvik edildiği yenilikçi iklimle beraber oluşan örgüt kültürüne dayanmaktadır. Bunlar ikinci halkayı da kapsamaktadır. İkinci Halka - Kültür Halkası; eğer örgüt, birinci halkanın gerektirdiği kültürü destekleyen eylemlere sahip değilse, ikinci halka devreye girmelidir. İkinci halka, öğrenme ve yaratıcılığın geliştirilmesi için gerekli prensip ve disiplinlerin tanımlanması ile başlar. (Martensen ve Dahlgaard, 1999; Akt. Bülbül, 2010).

2.3.4.1. Başarılı Yenilik Yönetim Süreci İçin Gerekli Şartlar

Bir yeniliğin başarısı, bir dizi faktöre bağlı olabilir. Bu, açık biçimde yeniliğin kalitesine göre değişecektir. Yeniliklerin etkileri de sektörden sektöre veya bölgeden bölgeye büyük değişiklikler gösterebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 113). Birçok araştırma, başarının; rekabet ve beceri kazanımında sadece tek bir strateji ögesine bağlı olmadığını, başarının çok boyutlu bir kavram olduğunu ve her başarı kriteri arasında karşılıklı etkileşimin var olduğunu göstermektedir (Martensen ve Dahlgaard, 1999; Akt. Bülbül, 2010). Başarılı bir yenilik yönetimi süreci için örgütte bazı şartların hazırlanması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Adair, 2008, 23-31):

1) *Örgütün sahip olduğu değişim stratejisi:* Örgütte ilk olarak, mevcut ürünlerin üretkenliğini ve karlılığını artırmak amacıyla oluşturulmuş sürekli bir değişim planlamalı, ikinci olarak da, yeni daha iyi ürünleri ortaya çıkarmak için bir strateji oluşturulmalıdır.

2) *Yönetimin kararlılığı:* Yenilikçi örgütlerde sık karşılaşılan durumlardan biri değişime karşı gösterilen direnç ve engellerdir. Örgütte bu tür engelleri aşabilmenin yolu, örgüt yöneticilerinin yeniliğinin gerçekleşebilmesi konusunda kararlılıklarını ortaya koyarak ağırlık ve etkilerine örgütte hissettirmelidir.

3) *Uzun süreli bir perspektif*: Kısa dönemli kar kriteri gibi sonuçların örgütlerin yeni ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesine katkısı yoktur. Örgütler yenilik sürecini tıpkı bir meyvenin oluşum süreci gibi planlamalı ve sabırla beklemelidirler.

4) *Değişime duyarlılık*: Esneklik, gerçekten yenilikçi bir örgüt için anahtar niteliktedir. Esnek kişi, takım ya da örgüt, yeni veya değişen durumlara cevap vermeye ve uyum sağlamaya hazır bir durumdadır. Esnek ve açık bir örgütte yeni gelişmelere ve değişmelere uyum hızlı bir biçimde gerçekleşir.

5) *Riskin kabulü*: Risk ögesini göz ardı ederek yenilik yapmak hemen hemen imkansızdır. Her örgüt riski hesaba katarak risk sahasını kaynaklarına uygun olarak ayarlamalıdır. Ancak hiçbir örgüt riski tamamen ortadan kaldıramaz. Riskin olumsuz yönü hatalar ve başarısızlıktır. Girişimci ve yenilikçi her örgütte böyle başarısızlıklar olacaktır. Böyle bir durumda bu olumsuz durum kabullenmeli ve bundan gerekli çıkarımlar yapılmalıdır. Ancak başarısızlık ihtimali, örgütte üretici düşünce ve yeniliği dizginlemek için kullanılmamalıdır.

6) *Doğru iç ortam*: Örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için ortam ve kültüre katkıda bulunan bazı faktörler vardır. Bunlar; örgütte katı kralların yerine olabildiğince kuralları en aza indiren davranış biçimleri ve yönergeler, iyi işleyen iç iletişim, informal ilişkilerdir.

Uzkurt'a (2010, 47- 49) göre işletmelerin yenilik konusunda başarılı olabilmelerini sağlamak ve pazara sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin getirilerini maksimize edebilmek için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek de mümkündür:

- 1) Başarılı bir yenilik için mutlaka bir yenilik stratejisi oluşturulmalıdır.
- 2) Başarılı bir yenilik için dışa açık ve içeride de paylaşım ve etkileşime dayalı bir network sistemine ihtiyaç vardır.

- 3) Başarılı bir yenilik onu destekleyen bir kültürel altyapıya ve işletme yapısına ihtiyaç duyar.
- 4) Ne tür yeniliklerin yapılması gerektiği konusunda doğru kararlar verilmelidir.
- 5) Yenilik fikirlerinin üretilmesi ve dışarıdan sağlanması için ilgili kaynaklarla etkili iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- 6) İşletme içerisinde yeniliği destekleyen yaklaşımların benimsenmesi gereklidir.

2.4. Yenilik Yönetimi Süreci

Swan, Newell, Scarbrough ve Hislop (1999; Akt. Bülbül, 2010) alanyazında yenilik modellerinin; yapısalcı ve süreç bakış açıları ile açıklanmaya çalışıldığını ifade etmektedirler. Yapısalcı bakış açısında, yenilik; bir “husus” veya dışsal öğelerle geliştirilmiş ve sabit parametrelere sahip (ör: yeni teknoloji, yönetim uygulaması) bir olgu olarak görülmektedir (Wolfe, 1994). Yapısalcı bakış açıları, sosyal ve örgütsel içerik üzerindeki yeniliğin bağımlılığı vurgusu altında eleştirilmiştir (Scarbrough ve Corbett, 1992). Tam tersi olarak, süreç bakış açıları, yeniliğin bir yerden bir yere taşınabilen basit bir şey olmadığını, politik olarak desteklenen ve karar sürecine örgütler içinde çoklu sosyal grupların dâhil olduğu bir karmaşık bir olgu olduğunu savunmuştur (Bülbül, 2010; Swan, Newell, Scarbrough ve Hislop, 1999).

Adams, Bessant ve Phelps (2006) alanyazın taramasına dayalı olarak yenilik yönetimi süreci için yeterli sahibi olunması gereken boyutları ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; girdi yönetimi, yenileşme stratejileri, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi olarak sıralanabilmektedir:

2.4.1.Girdi yönetimi (Input management): Yenilik çalışmalarının kaynağı ile ilgilenmektedir. Bu kaynaklar; fiziksel kaynaklar, insan ve maddi kaynakları içermektedir. Araştırma ve geliştirme fikirlerinin yoğunluğu, sıklıkla girdinin küresel ölçütü olarak kullanılmaktadır (Adams, Bessant ve Phelps, 2006; Deeds 2001; Greve, 2003; Parthasarthy ve Hammond 2002).

Girdi, harcamalar (maliyet) veya ARGE çalışmalarında yer alan insan sayısı ile çıktı arasındaki oran olarak açıklanmaktadır. ARGE sistemi içinde girdi, sistemin aldığı ve işlediği insan, donanım, olanak ve sermaye gibi ham maddeler veya uyarıcılar olarak tanımlanmaktadır. İnsan faktörü, yenilik çalışmasına kendini adanmış insanların sayısı ile ölçülmektedir. Olanaklar veya fiziksel kaynaklar ise, binalardan bilgisayar donanımına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Fiziksel kaynaklar dolar terimleri ile hesaplanabilir veya ölçülebilir. Sistemlerin ve araçların kullanımı da yenilik süreci için önemli bir girdidir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

2.4.2.Yenilik stratejileri (Innovation strategy): Strateji deyimi, yenileşmenin gerçekleşmesi için, sistemin tüm kaynaklarının ve işgörenlerinin bir güç olarak kullanılabilmesin, sağlayacak tüm işlem, teknik ve eylemlerden yararlanma anlamında kullanılmaktadır (Başaran, 1980). Yenilik stratejileri denildiğinde, kurumların, rakipleriyle yarışmak için yeni ürünler veya pazarlama stratejilerine ilişkin tavrı anlaşılmaktadır (Dyer ve Song 1998; Akt. Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

Yenilik stratejileri ise işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. Yenilik yapmanın asıl amacı rakipler karşısında rekabet avantajı kazanarak işletmeyi bir adım ileriye taşımak veya yaşamını sürdürebilmektir (Gökcek, 2007). Bu nedenle yenilik stratejisini belirlemek gerekir. Yenilikçi bir stratejinin gerekleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barker, 2001):

- 1) Yenilik yapmayı ayrı örgütlemek.
- 2) Yeniliği örgüt politikaları ve pratikleriyle bütünleştirmek.

- 3) Yenilik yapmayı yaymamak, kendi alanında çalışmak.
- 4) Yenilik yapma sorumluluğunu örgütün üst kademelerine vermek.
- 5) Yenilik yapmayı bütçelendirmek.
- 6) Yenilikten sorumlu kişinin veya birimin hesap verebilir olmasını sağlamak

2.4.3.Örgütsel kültür ve yapı (Organizational culture and structure):

Örgütsel kültür, paylaşılan bir vizyon içermekte, yenilikleri kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmakta, tam olarak değerlendirilebilen yeni fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (West 1990). Pinto ve Prescott'a (1988) göre, yenilik sürecinde başarı sağlanmasında en önemli faktör, açıkça belirlenmiş misyon ve vizyondur (Akt. Adams, Bessant ve Phelps, 2006). Örgütsel kültür ve yapı, personelin nasıl gruplandığı ve örgütün içinde çalıştığı iklim ile ilgilidir. Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar, çalışma ikliminden etkilenmekte, örgütler yeniliği teşvik eden veya engelleyen ortamlar oluşturabilmektedirler (Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

2.4.4.Proje yönetimi (Project management):

Girdileri pazarlanabilecek yeniliklere dönüştüren süreçlerle ilgilenir. Yenilik, karmaşık bir yapıda, rastlantısal veya sıralı birçok olaydan oluşan, örgütler arasında hatta aynı örgüt içinde projeden projeye değişen bir süreçtir. Herkesin hemfikir olduğu konu şudur ki, yenilik sürecindeki belirsizlikleri etkili bir şekilde yönetmek, yenilik için en kritik faktördür (Adams, Bessant ve Phelps, 2006). Proje yönetimi de stratejik, teknolojik, ve kaynak bakımından proje seçimini yönetme ve örgütün gelecekteki oluşumuyla ilgilenmektedir. Net seçim kriterleri içeren sistemli bir süreç, sınırlı kaynakların etkili kullanılmasını sağlamakta ve kurumun rekabetçi durumunu geliştirmektedir (Hall ve Nauda 1990; Akt. Adams, Bessant ve Phelps, 2006).

Proje yönetimi, bir projenin yürütülmesi sürecinde işletmenin çeşitli fonksiyonlarının dahili ve harici koordinasyonunu açıklayan bir enformasyon yapısıdır. Bir projenin gerekli kalite kriterlerine uygun olarak yönetilebilmesi için projenin evrelerinin ve bu evrelerde kullanılacak yöntem ve sorumlulukların metodolojik olarak tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlamalar projenin büyüklük, kapsam ve karmaşıklığından bağımsız olarak kullanılabilen esneklikte olmalıdır (Polat ve Öner, 2000).

2.5.Yenilikçi Liderlik

2.5.1. Yenilikçi Lider

Örgüt kültürünü oluşturan en önemli faktörlerden biri şüphesiz liderlerdir. Öyle ki, örgütsel politika ve prosedürleri uygulayan ve çalışanlara aktaran ve dolayısıyla çalışanların bu kurumsal pratikler ve özelliklere atfettikleri anlamı şekillendiren liderlerdir. Liderler, bu pratiklerin uygulanmasında ön planda olmalarından dolayı günümüzde ‘iklim mühendisleri’ (climate engineers) olarak nitelendirilmektedirler (Kozłowski ve Doherty, 1989; Akt. Gümüşlüoğlu, 2009).

Tushman ve Nadler (1996; Martensen ve Dahlgaard, 1999; Akt. Bülbül, 2010); yenilik yönetimi ve değişimin, yönetim görevlerinden en önemlileri olduğunu; yeniliğin, yönetim stratejileri ve vizyon sahibi liderlik sonucu oluştuğunu belirtmektedirler. Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişim çok hızlı ve sürekli, yenilikler de bir süreç halinde sürekli devam eder. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdürür. Bu özelliklere sahip bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Bunun yanında yenilikçi örgütler yüksek nitelikli işgörenlerden oluşması sebebiyle, bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az işgörenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Durna, 2002, 180).

Yenilikçi liderler yolun ilerisine bakan ve her durumu öngörme çabası içinde olan uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler. Yenilikçi liderler işletmenin vizyonunu açık ve net olarak ortaya koyarlar ve paylaşılan bir vizyon yaratırlar. İnanırcı bir ikna ile işletmenin vizyon ve misyonunu iş görenlerine benimsetirler ve onların gönüllü olarak katılımını sağlarlar. İşletmelerin yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmelerinde liderin önemli bir yeri vardır. Çünkü bu liderler, çalışanlara yeniliği bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu benimsetebilecek bir güce ve otoriteye sahip olması, yenilik faaliyetlerine öncülük etmesi, sürekli olarak yeniliği sürdürmesi, yeni trendler ortaya koyması ve yeniliği basından sonuna kadar götürebilme gibi özelliklere sahiptirler (Acaray, 2007).

Lider işletmenin yenilikçi kültürüyle uzun dönemli rekabet stratejisini birleştirerek işletmenin vizyonunu tanımlamalıdır. Paylaşılmış vizyon, odaklanılmış bir eylem oluşturmak için bir dizi farklı beklentiyi bir araya getirir. Yenilikçi işletmelerde yoğunlaşılacak temel konu yenilikçilik sürecidir. Vizyonun bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılır hale gelmesi için, bütün üyelerin örgüt vizyonuna fikir, bilgi, tutum ve davranışlarıyla katkıda bulunabilmeleri için gerekli ortam yaratılmalı ve bu yönde çalışanlar teşvik edilmelidir (Durna, 2002, 188-189).

Kurumun her biriminde yaratılan bu yeniliği yaşama geçirme ve kabul görmesini sağlama koşullarını yaratma örgüt liderlerinin görevidir. Yenilikçi bir kültür oluşturmak ve bu kültürün başarısını kalıcı kılmak için örgüt liderlerinin iki görevi yerine getirmiş olmaları gerekir. Örgüt liderlerinin, ilk etapta, örgüt çevresinde ne olup bittiği ve kendilerinin de bu olup bitenlerle ilgili olarak çevredeki insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimler hakkında çok duyarlı olmaları gerekir. İkinci faktör örgüt liderlerinin belirsizliklere karşı ilgi ve kabullenme konusundaki yetileridir (Pervaiz, 1998).

Bir liderin yönetim tarzı, yenilikler açısından büyük önem taşır. Yönetim tarzıyla lider örgüte kendi rengini verir. Liderin nitelikleri ve tarzı bir süre sonra örgütün

nitelikleri ve tarzı haline gelir. Örgüte hâkim olan kültür ve değerleri, yönetim tarzı büyük ölçüde etkiler. Örneğin açıklık ve şeffaflığı ilke edinen bir yönetim tarzında, örgüt içindeki iletişim ve bilgi akışı açık hale gelir, bu da örgütteki güven, anlayış ve dürüstlük atmosferinin gelişmesine katkıda bulunur. İşlemsel faaliyetlerin sonuçlarından çok, yenilikleri ödüllendiren bir yönetim, örgütün yenilikçiliğini geliştirir (Durna, 2002, 191).

2.5.1.1. Yenilikçi Liderin Özellikleri

Alanyazındaki araştırmalarda (özellikle yönetim psikolojisi alanında yapılan) yenilikçi bireylerin kişilik özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Amabile, 1988; Baron ve Harrington, 1981; Woodman ve Shoenfelt, 1990; Akt. Pervaiz, 1998):

- 1) Estetik özelliklere yüksek değer verme
- 2) Geniş ilgi alanı
- 3) Karmaşıklığa karşı ilgi
- 4) Yüksek enerji
- 5) Yargı özgürlüğü
- 6) Sezgi
- 7) Kendine güven
- 8) Karşıt görüşlere yer verebilme
- 9) Kendini yaratıcı görme
- 10) Israrlı olma
- 11) Merak
- 12) Enerji
- 13) Entelektüel dürüstlük
- 14) İç kontrol bölgesi (yansıtıcı/iç gözlemsel)

Liderler, örgüt içindeki yeniliği geliştirme ve beslemede etkin bir rol oynamaktadırlar. Yeniliği yönetme becerisi ile ilgili özellikler, zeka, planlama yeteneği, problem çözme becerileri ve duygusal zekadır. Önemli lider davranışları, risk almada cesaret, iletişime açıklık, katılımcı ve işbirlikçi tarz, özerklik ve özgürlük verme, yeniliği destekleme (sözel ve resmi), yapıcı dönüt ve gelecekle ilgili iyimser olmaktır (Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard, 2009).

Liderlik ve yenilik arasındaki ilişkiyi anlama çabalarında, araştırmacılar yeniliği güçlendirmek için uygun liderlik türlerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bazı yazarlar yeniliği teşvik etmede destekleyici, katılımcı, vizyon koyucu, demokratik ve işbirlikçi liderlik türlerinin etkili olduğunu savunmakta; diğerleri ise dönüşümcü liderliği yeniliğin geliştirilmesi için ideal tür olarak tanımlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler gelecek odaklı, dinamik ve planlamayla ilgilidirler. Çalışanların örgüte bağlılığını, örgütsel misyon ve vizyonu tekrar tanımlayarak yenilemektedirler. Yaratıcılığı ve çalışanların yenilik kapasitesini arttırmak için karizma, bireyselleştirilmiş düşünce, ilham verme ve zihinsel uyarıyı kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarını birleştirmeye ve örgütün vizyonunu gerçekleştirmeleri için onları teşvik etmeye çalışmaktadırlar (Jaskyte, 2004).

Yenilik liderlerinin organizasyonun verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilmeleri için yenilik faaliyetlerini yürütebilmeleri ve yeniliğinin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için yol gösterici mesajlar verebilmesi önemlidir. İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri, yeniliğin bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetebilecek güce ve otoriteye sahip liderlerin varlığıyla mümkün olabilecektir (Aygen, 2006, 67).

2.5.1.2.Yenilikçi Liderden Beklenenler

Anderson ve King (Akt. Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard, 2009), liderliğin yenilik sürecinin 4 aşaması ile ilgili rolünü anlamak için bir durumsallık modeli ortaya

koymuşlardır: (a) Başlangıç; lider geliştirici, destekleyici, fikirleri cesaretlendirici ve açık fikirlidir, yargılayıcı değildir (b) Tartışma; lider fikirleri kabul eder, değerlendirir, planlara karar verir (c) Uygulama; lider tüm tedarikçilere çözümler sunar, tedarikçileri de içine alan planlar hazırlar, taahhüt planları hazırlar (d) Rutinleşme; lider etkililiği kontrol eder, değiştirir ve yeniler. Bunların yanı sıra, model liderlerin yaklaşımlarında esnek olmaları ve yenilik sürecinin farklı aşamalarında farklı tarz yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Kılıçer ve Odabaşı'na (2010) göre ise yenilikçiler yeni fikirleri denemeyi ve risk almayı seven ve vizyon sahibi olan bireylerdir.

Yenilikçi işletmelerde genelde belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortam hakimdir. Bu tür örgütlerde liderlik yapacak kişinin karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca yenilikçi işletmelerde yüksek niteliklere sahip personelin oranı yüksektir. Lider bu nitelikte çalışanları yönlendirebilecek liderlik tarzlarını ortaya koymalı ve en az onlar kadar entelektüel birikime ve işletmeyi geleceğe taşıyabilecek vizyona sahip olmalıdır. Lider vizyonuyla yönlendirme yapmalı, yeniliklerin ticarileştirilmesi çabalarını desteklemeli ve örgütte kazanma atmosferi oluşturmalıdır. Bir liderin aktif durusu, cesaretlendirici ve katılımı çalışanların morali açısından önemlidir (Durna, 2002, 180-183).

2.6.Eğitim Örgütlerinde Yenilik

Toplumların değişmesinde ve gelişmesinde örgütler içerisinde eğitim örgütü ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü eğitim örgütleri hem içinde buldukları çevreyi etkiledikleri gibi çevreden etkilenmekte hem de değişim sürecini gerçekleştirip uygulayacak bireyleri topluma yetiştirip kazandırma işlevini gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan eğitim sistemleri ve okullar yüzyıllardır toplumların ilgi odağı olmuş ve olmaya devam etmektedir. Ulusal ve uluslararası yaşanan değişim, sosyal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini çeşitli şekillerde

göstermekte, süreç içinde ve dışındaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Argon ve Özçelik, 2007).

Yenilik, kapsamlı bir biçimde yeni veya geliştirilmiş ürün, süreç veya hizmet meydana getirmek için fikirleri üreterek, geliştirerek ve uygulayarak becerilerden ve bilgiden değer yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, iş dünyasına olduğu kadar eğitim sistemine de uygundur. Yenilikçi okullar, öğretmenler, müdürler, müdür yardımcıları ve diğer ekip liderleri öğrencilerin öğrenmelerinde mükemmelliğe ulaşmaya, yeni veya gelişmiş öğretim tekniklerinin ve öğrenme uygulamalarının keşfine adanmışlardır (Watt, 2002). Özkan (2009), eğitim yeniliğini eğitim sürecinin tüm öğelerini dikkate alarak, sistemde yenilikçilik ve yaratıcılığa yön veren, yaratıcılığı geliştiren, eğitim kurumunun yönetim ve denetiminden, öğrenme-öğretim süreçlerindeki çağdaş yenilik ve gelişmeleri uygulayan, pratik bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını kontrol eden bir süreç ve sonuç olarak tanımlamaktadır.

Musluoğlu'na (2008) göre ise eğitimde yenilik daha kaliteli bir eğitim yaratmak, günceli yakalayan ve yaratıcı düşünebilen çocuklar yetiştirmek, eğitim sürecini daha etkili ve hedef odaklı hale getirmek anlamına gelmektedir. Hatta gelişen teknoloji ile birlikte bu ihtiyaçlar doğrultusunda rolü değişen yeni öğretmen yetiştirme şekli de yeniliktir. 21.yüzyılın yetkinliklerine göre yaratıcı fikir üreten, kendine güvenen, çevresiyle iyi iletişim içinde olan, takım anlayışına yatkın, tüm enformasyon teknolojilerini kullanma becerisi olan, yabancı diller bilen öğrenciler yetiştirmek de eğitimde yenilik. Kurum içinde etkin uygulamaları ile birlikte yeniliğin yüreklendirilmesi etkin okullar yaratacaktır. Okullar değişim ve yenilik ile yönetim kapasitelerini arttırmalı ve durdurulamaz bir hızla ilerleyen teknolojiyi takip etmeli ve teknolojik yenilikle tanışmalıdır.

Eğitimin amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olan temel yapı taşları ise okullardır ve planlı uygulamaların ilk olarak okullarda başlatılması gereklidir. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve gelişmelerden etkilenen ekonomik, kültürel ve toplumsal yapılar ile sürekli etkileşim halinde olan eğitimde aynı derecede bu

yeniliklerden etkilenmektedir. Herhangi birinde meydana gelen değişiklik ya da gelişmeler sonucu eğitim de aynı ölçüde etkilenmekte ve değişmektedir. Bu nedenle okulların da kendini çağın gereklerine ve yeniliklere uygun bir şekilde geliştirmesi ve gerekli düzenlemeleri yapması gerekir (şahin ve Aslan, 2008).

Öğretmenin rolü bilgi veren, aktaran değil, daha çok öğrencilerine yardımcı olan ve rehberlik eden yönünde değişmektedir. Öğrenciden beklenen de sınıfta oturup yüklenen bilgiyi depolamaya çalışan değil; düşünen, bilgi alışverişinde bulunan, fikir üreten, yaratan, kendine güvenen, çevresiyle ilişki kurabilen, takım anlayışına sahip, tüm enformasyon teknolojilerini kullanmaya yatkın ve bunları kullanabilecek becerilerle donatılmış, yabancı dil bilen kişiler olarak yetişebilmektir. Bugünkü eğitimin en temel görevi de bu olmalıdır (Özkan, 2009).

2.6.1. Eğitim Örgütlerinde Yeniliğin Özellikleri

Bilim, teknoloji ve çevresel değişimler, hem insanları hem de toplumu değişmeye ve yenileşmeye zorlamaktadır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sisteminde de değişme ve yeniliklere ihtiyaç vardır. Eğitim kurumları hizmet alanı çok geniş olan kurumlardır. Toplumu oluşturan tüm tabaka ve kesimler eğitim kurumlarından hizmet alma durumundadırlar. Bu nedenle eğitimin işlerliği ve hizmet verme yeterliliği toplumun tümüne de etkide bulunmaktadır (Kabakçı, 2008, 45-74). Eğitimde yenileşmede en geniş perspektif toplumsal değişme, en spesifik yaklaşım ise bireyin tavırlarını değiştirmesidir (Varış, 1982, 56). Varış'a (1982, 60) göre, eğitim örgütlerinde yeniliklerin özellikleri şunlardır:

- 1) Eğitimde yeniliklerin kabul edilmesi, yeniliklerin ilgililer tarafından destek görmesine bağlıdır. Destek ne kadar kuvvetli ve yaygın olursa yenileşme o derece kabul görür.
- 2) Yenileşme mevcut ilgilileri ne kadar az tehdit ederse o kadar benimsenir.

- 3) Yenileşmenin getireceği yararlar fazla olursa, yenileşme hareketinin ilgililerce kabul edilmesi kolaylaşır.
- 4) Yenileşme inandırıcı olmalıdır; yapabileceğinden daha fazla ve hayali şeyler planlandığında yenileşmenin uygulamaya dönüşümü güçleşir.
- 5) Yenileşmenin sürekli biçimde değerlendirilmesi gerekir. Sürekli değerlendirme, yenileşmenin devamını ve adaptasyonunu sağlar, adaptasyon oranında yenileşme süreklilik kazanır.
- 6) Eğitimde yenileşme, personelin istikrarı ile düz orantılı olarak gelişir.
- 7) Eğitimde yenileşme dikkatli ve hızlı bir koordinasyon gerektirir.
- 8) Yenileşme, toplumda ve eğitim sistemi içinde bir etkileşim sonucu oluşur; etkileşim ne kadar fazla olursa yenileşme potansiyeli o kadar artar.

Watt'a (2002) göre ise okullar yaratıcı, riske giren ve sürekli olarak kendilerini ve çalıştıkları ortamı geliştirmeye çalışan bireyler nedeniyle yenilikçidir. Okullar açık bir vizyona sahip, personeline güvenen ve onları destekleyen, okullarına ve öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları gibi liderler sebebiyle yenilikçidir. Okullar girişimci ve risk alabilen ruha sahip, açık, öğrenme ve öğretmede işbirlikçi yaklaşımları destekleyen ve yeni yöntemlerle düşünme ve uygulamayı gerektiren kaynakların içinde bulunduğu kültür ve iklimlerden dolayı yenilikçidir. Okullar, yenilikçi düşüncülere olanak veren ve onları destekleyen, bilginin paylaşımını teşvik eden ve kalıpların dışındaki girişimlerin meydana getirilmesine olanak verecek kadar esnek yapı ve süreçlerden dolayı yenilikçidir.

2.6.2. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Gerekliliği

Eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, çevre sistemlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, eğitim örgütlerinin, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması gelir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Yenileşme sürecinde okul örgütünün kendi yapısını, yapı içindeki unsurlarını, değer yargılarını, çalışma şartlarını ve örgütün amaçlarını değiştirmek amacıyla, örgütteki tüm yapı ve insan unsurlarına bakış açısının değişmesi ele alınmaktadır. Yenileşmenin sadece bir düşünce veya kavram olmadığı, aynı zamanda etkililiği artırmak için bunun uygulanmasıdır. Okulların artık sadece eğitim yönüyle değil ayrıca; topluma ve öğrencinin duygusal yanına da açık, toplumsal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlılığı yüksek, toplum gözündeki manevi değerini geliştirerek koruyan, işgöreniyle işbirliği içinde olan, demokrasi öğreten, öğretirken demokratik olan, günümüz dünyasının rekabetçi ortamına hazır, hayatın somut yanından kopmadan dış çevrenin zararlı etkilerine direnebilen ve tüm bunları gerçekleştirirken kendi yapısını da sorgulayan, değişime açık örgüt yönüyle de işlevselleşmesi gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2009).

Bugün toplumumuzda en muhafazakâr insanların dahi katıldıkları görüş, eğitim sistemimizin gelişmesi ve değişmesine duyulan ihtiyaçtır (Varış, 1982). Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar (Beycioğlu ve Aslan, 2009).

2.6.3. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi

Toplum çeşitlilik arz eder ve eğitim ihtiyaçları da çeşitlilik gerektirir. Eğitim sistemindeki değişiklikler, örneğin bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, eğitim sürecinin ihtiyaca göre düzenlenmesine olanak sağlayabilir. İkincisi; kamu kurumları da

etkililiği arttırmak, harcamaları düşürmek ve harcanan paranın karşılığını en üst düzeyde almak için iş piyasasındaki gibi bir baskı altındadırlar. Albury ve Mulgan, eğitim dâhil tüm kamu hizmetlerinde ekonominin geri kalanından daha hızlı bir harcama artışı olduğunu ileri sürmektedirler. Böylece, yenilik bu hizmetler için etkili bir uyarıcı olarak görülmektedir. Üçüncü olarak; eğitim toplumla ve ulusal ekonomi ile ilişkili olmalıdır. Eğitim sektörü, değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak için gerekli değişiklikler yapmalıdır. Son olarak, eğitim çoğu ülkede eşitliği sağlayıcı bir araç olarak görülmektedir. Yenilikler de, eğitime girişte ve eğitimin uygulanmasında eşitliğin sağlanmasına katkı sağlayabilmektedirler (OECD, 2009).

Bilgi toplumunun doğurguları, toplumsal değer, beklenti ve yaşam biçimleri üzerinde kaçınılmaz olarak etkisini sürdürmektedir. Toplumların beklentilerini karşılayacak olan ve çağdaş gelişmeler doğrultusunda toplumsal dönüşümü sağlayacak olan kurumlar ise okullar olarak görülmektedir (Bayrak ve Terzi, 2004).

Okullar, üniversiteler, öğretim merkezleri gibi eğitim örgütleri; yeni bir müfredat gibi yeni ürünler ve hizmetler, hizmetlerin sunumunda yeni süreçler, bilişim ve iletişim teknolojilerinin e-öğrenmede kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojilerini öğrenciler ve ailelerle iletişimde kullanmak gibi yeni teknikler ve mezuniyet sonrası kursları ücretlendirme gibi yeni pazarlama teknikleri sunabilirler. Bu yeni uygulamalar, eğitim hizmetinin öyle ya da böyle geliştirmeye-iyileştirmeye çalışmaktadır ve buna bağlı olarak eğitimdeki yenilikler '*gelişmeler (iyileşmeler)*' olarak görülmelidir (OECD, 2009). İşbirliği, ortaklıklar, öğretmen ve öğrencilerin yenilik süreçlerine direkt olarak dâhil edilmesi, okul 'oyuncuları' arasında sempati, genişletilmiş ve içeriğe özel öğrenim çeşitleri, sürdürülebilirlik, yapısal olduğu kadar pedagojik uygulamalar ve sürekli kapasite artırma çalışmaları yenilikçi ve başarılı okulların göstergeleridir (Musluoğlu, 2008).

Lander (1994)'e göre eğitimde yenileşme, okullarda yapılan işleri geliştirmek ve hepsinden öte öğrencilerin beceri, bilgi ve kişisel gelişimlerini geliştirmek için yapılır. Yenileşmelerin ilk kez katılanlar dışında herkes için yeni olması

gerekmemektedir. Bununla birlikte yeni programlar ve bu programlara bağlı yetiştirme olasılıkları yenilik olarak açıklanmaktadır (Akt. Kabakçı, 2008, 43).

Eğitim sistemlerindeki yeniliği teşvik etmek yüksek seviyede özen ve yeniliği destekleyecek mekanizmalar gerektirmektedir. Yenilik daha iyi bir performansa giden özgün bir yoldur. Çoğu okul, yenilikten ekstra yarar sağlamak için yenilik yönetimi becerileri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Bubner, 2009). Okul ortamında, okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki emir-komuta zincirinin ve hiyerarşik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanması gerekir. Eğer alışılmış, sorunlu örgüt yapısında yenileşme uygulaması yapılıyorsa, yeniliğin başarıya ulaşma olasılığı oldukça düşük olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Buna ek olarak, eğitimde yenilik hem doğası hem de uygulayıcıları gereği kamu sektöründeki diğer yeniliklere göre farklılık gösterebilir. Sağlık ve eğitimde yapılan yenilikler sık sık karşılaştırılmaktadır. Ancak, geleneksel bilimsel bilgiden yararlanılan ve ARGE'nin önemli rol oynadığı tıbbi yenilikler arasındaki farklılıklar ve uygulayıcı odaklı yaklaşımın daha yaygın olduğu eğitimdeki yenilikler daha önemli olabilmektedir (OECD, 2009).

2.6.3.1. Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar

Başarılı bir kalkınma, toplumu ve kurumlarını değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Yenileşme bilincinin oluşmasını sağlayan ilk kurumsal yapılar da eğitim örgütlerinden oluşmaktadır. Öyleyse yenileşmenin temelinde “*eğitim*” yatmaktadır (Taş, 2007). Eğitimde yenileşmeyi gerçekleştirebilmek için, okul öncesi eğitimden yükseköğretime, işgörenlerin 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, hem teknik hem de yönetsel konularda en iyi uygulama

örneklerini özümseyecek eğitim ortamları oluşturularak yenileşmeler sağlanmalıdır (Elçi, 2007). Yenilik daha iyi bir performansa giden özgün bir yoldur. Çoğu okul, yenilikten ekstra yarar sağlamak için yenilik yönetimi becerileri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Bubner, 2009).

Watt'a göre (2002), yenilikçi okullar yeniliğin gelişimini sağlayan bir kültüre sahiptir. Bu koşulun temel bileşeni, 'girişimcilik' ve 'risk alma ruhu' dur. Yenilikçi okulun ruhu ayrıca işbirliğine de değer vermektedir. Öğretmenler yeni fikirler yaratmak, yeni beceriler öğrenmek ve program geliştirmek için birlikte çalışmaktadırlar. Kültüre ek olarak yapılar ve süreçler de, yenilikçi düşünme ve eylemleri teşvik etmek ve desteklemek için elverişli olmalıdırlar. Yenilikçi okullarda kurulan yapı ve süreçler esnek, ekip çalışması için bilgi ve beceri paylaşımına izin vermektedir. Yenilikçi okullar, öğretmenlerin kaynaklara daha kolay ulaşmalarını ve topluluk içinde güçlü ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır.

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

2.6.4. Yenilikçi Eğitim Yöneticileri

Türkiye Eğitim Sistemi'nde okulların duvarlar arasına sıkışmış bürokratik yükümlülükler içinde boğulan bir yapıdan kurtarılması gerekmektedir. Yaşam boyu eğitim, okulun sadece öğrenciler için değil tüm çevre için bilgi üretme merkezi olması

anlayışı, özel okullar ve rekabet gerçeği, eğitimin finansmanı ve yeni eğitim anlayışları okulların örgüt ve yönetim yapısı açısından yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Okulların yeniden yapılandırılması boyutunda atılacak adımlar bilimsel ilkeler çerçevesinde ve sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmelidir. Sistem bütünlüğü içinde okulların etkililiğine dönük yürütülecek çalışmaların odak noktalarından biri okul yöneticileri olmalıdır. Çünkü okulun işleyişinden, örgüt kültürüne kadar birçok unsurunda önemli rol oynayan okul yöneticilerinin rollerinde gerçekleştirilecek değişimler, okul örgütüne de hızlı bir biçimde yansiyabilecektir (Bayrak ve Terzi, 2004).

Okul yöneticisi okul içerisinde paylaşılan ve desteklenen vizyonun gelişimini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini sağlayan eğitim lideridir (ISLLC, 2000; Akt. Fullan, 2007, 294). Okulda yenileşme uygulamalarını yürüten okul yöneticileri, öğretmenleri kararlara katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılma sürecini iyi plânlamalı ve uygulamalıdır. İyi plânlanmadığında, öğretmenlerin zamanları boşa harcanacaktır. Böyle bir duruma maruz kalan öğretmenler, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönündeki yargıları ile yenileşme sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek tutumlar içerisine girebilirler. Böyle bir durum kurum kültürünü de olumsuz olarak etkileyecek özellikle yeni katılan üyeler hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu durumda olmaması gereken bir durum sergilendiği için olumsuz bir sosyalleşme süreci yaşanacaktır. Yeni üyeler yapılmaması gereken ama yapılan şeyleri isteyerek veya istemeyerek öğrenerek eski kültürün bir devam ettiricisi olacaklardır. Bütün bu sebeplerden dolayı, öğretmenlerin okulda alınan yenileşme ile ilgili kararlara katılımı sağlanmalı, öğretmenlerin duyarlılık alanları genişletilmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Eğitim yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Bugün birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi, okul yönetimi alanında da Türkiye’de ve diğer ülkelerde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve misyonu olmalıdır. Geleceği kestirebilme gücü (vizyon) ve misyonu (kritik

görevler oluşturma) olan yöneticiler, kurumlarının gerçeğinden işe başlarlar. Bu tür eğitim yöneticileri, vizyonun güçlü bir okul kültürü ortamında ve liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleştirilebileceğini de kabul ederler (Can, 2002). Liderler, yenilik uygulamalarını örgütün her kademesinde yönetmektedirler. Liderin rolü, vizyon yaratmak ve bunu açık hedefler belirleyerek etkili bir şekilde yaymaktır (Cormican ve Sullivan, 2004).

Liderlik akıllı kararlar vermek değildir; liderlik diğer kişileri iyi karar almaları ve iyi şeyler yapmaları için teşvik etmektir. Diğer bir deyişle, kişilerin doğalarında olan pozitif enerjilerini açığa çıkarmalarına yardım etmektir. Etkili liderlik, güçlendirmekten çok ilham vermekte; kontrol etmekten çok iletişim sağlamakta; karar vermekten çok açıklama yapmaktadır (Mintzberg, 2004, 144; Akt. Fullan, 2007, 300). Watt'a (2002) göre ise yeniliği besleyen liderlik, okullarını nereye götürmek istediklerinin açık bir vizyonuna sahip, değişim için bağlılık ve tutkuya sahip, risk almayı destekleyen ve örnekle yol gösteren liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Yenilikçi okul liderleri 'ilişki merkezli', 'profesyonel standartlara odaklanmış', 'dışa dönük' (tüm ülke çapında fikir ve bağlantılar peşinde koşan) ve 'okul performansını denetleyen' kişilerdir (Fullan, 2007, 300). Okul yöneticisi; öğrendiklerini uygulayan, öğrenmede öncülük eden, ortak kararlar alan, yenileşme ihtiyaçlarını görebilen, bunu okula yansıtan, herkese güven dolu ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, okulu için yeni vizyonlar peşinde koşan, çağın teknolojik yeniliklerini tüm okula sunmaya çalışan, her konuda yeterli esnekliği sergileyebilen, okulu bütün olarak kabul eden ve değişim girişimlerini gerçekleştirmeye çalışan lider olmalıdır (Beycioğlu ve Aslan, 2009).

Eğitim kurumlarındaki yenileşmelerde, ileriye doğru yapılan yolculukta vizyonların herkese gerektiği şekilde anlatılması ve gidilen yönün değiştirilmesi zordur. Yeniliklerin yapıldığı örgütlerde bütün unsurlar üst yöneticilere güvenmek zorundadır. Ancak uzun süre arkadan değişimi itmek zorunda kalanlar kurumun nereye gittiği ya da gitmesi gerektiği konusunda ilgilerini yitirebilir ve değişikliğe direnç gösteren dört köşe

tekerleklere boyun eğebilirler. Bu durumda yeniliklerin uygulanmasında sorunlar çıkmaya baslar ve çoğu kimse bunun farkındadır. Burada unutulmaması gereken bir gerçek de yenilikleri kabul edenlerin, yuvarlak tekerleklerin yarın dört köşe tekerleklere dönüşebileceğidir (Taş, 2007).



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Kırklareli ilinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır sorusuna yanıt arayan bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama türünde bir çalışmadır. Tarama modelinde temel amaç, varolan durumu var olduğu biçimiyle betimlemektir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak bu çalışmada, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeliyle, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek amaçlanmaktadır (Karasar, 2005).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2010-2011 öğretim yılında Kırklareli ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 128 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1495 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Kırklareli il merkezinde ve Lüleburgaz ilçesinde bulunan 68 resmi ilköğretim okulundan rastgele olarak seçilen 396 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kabul edilebilir hata payı 0.05 (%5) olarak alınmış, %95'lik güven seviyesine göre minimum örneklem büyüklüğü formülünden yararlanılarak 356 olarak hesaplanmıştır (Anderson, 1990; Akt. Balcı, 2004). Ancak ölçüklerin yeterli sayıda geri dönmeyebileceği düşünülerek

öğretmenlere 420 ölçek uygulanmış; geri dönen ölçeklerden eksik ve özensiz doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 396 ölçek araştırma için kullanılmıştır.

3.2.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri başlığı altında Tablo 5'te araştırma örneğine ait 396 öğretmenin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve branşlarına göre dağılımları ile ilgili betimsel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri		
Cinsiyet	n	%
Kadın	251	63.4
Erkek	145	36.6
Yaş		
20-35 yaş	176	44.5
36-50 yaş	160	40.4
51-63 yaş	60	15,1
Kıdem		
0-10 yıl arası mesleki kıdem	154	38.8
11-20 yıl arası mesleki kıdem	104	26.2
21-30 yıl arası mesleki kıdem	101	25.6
30 yıl ve üstü mesleki kıdem	37	9.4
Görev		
Sınıf öğretmeni	214	54.0
Branş öğretmeni	182	46.0
TOPLAM	396	100.0

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların % 63.4'ünü (251) kadın öğretmenlerin, %36.6'sını (145) erkek öğretmenlerin oluşturduğu; öğretmenlerin % 44.5'ini (176) 20-35 yaş grubu öğretmenlerin, % 40.4'ünü (160) 36-50 yaş grubu öğretmenlerin ve % 15.12'sini (60) ise 51-63 yaş grubu öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Ayrıca, örneklemdaki öğretmenlerin 38.8'ini (154) 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 26.21'sini (104) 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 25.62'sini (101) 21-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve % 9.4'ünü (37) ise 30 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülürken; öğretmenlerin % 54 'ünün (214) sınıf öğretmeni, %46'sının (182) ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

3.3.Veriler ve Toplanması

Araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algıları ile ilgili belgesel verilerin toplanabilmesi için alanyazın taranmış ve ilgili metinlerden yararlanılmıştır.

Alanyazına dayalı inceleme sonucunda eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algıları ile ilgili uygulamalı bir araştırmanın olmadığı saptanmış, bu nedenle Bülbül'ün (2011) geliştirmiş olduğu 32 maddeden oluşan ve özgün formu okul yöneticilerine yönelik hazırlanmış olan "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"nin (Croanbach Alfa= .96) öğretmen grubunda da aynı yapıya sahip olup olmadığını görebilmek için araştırmacı tarafından doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin yapısı doğrulanmıştır (Croanbach Alfa= .98).

Araştırmada, veri toplama aracı olarak 1 adet Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formu (EK-A) kullanılmıştır.

3.3.1. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği

Araştırma için gerekli olan veriler, alanyazın taraması ve katılımcılara ölçek uygulanması yolu ile elde edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek, Bülbül'ün (2011) geliştirmiş olduğu "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"nin öğretmen formudur. Ölçeğin ilk kısmını araştırmanın örneklem grubunun oluşturan öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilerini elde edebilmek için araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturmuştur.

İkinci kısımda öğretmenlere yönelik sorular bulunmaktadır. Tüm sorular, anketi cevaplayan öğretmenlerin yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarını ölçme amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek; Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi ve Girdi Yönetimini içeren dört alt boyuttan ve beşli Likert tipi 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Orta Derecede Katılıyorum”, “4-Çok Katılıyorum”, 5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten toplam puan elde edilebilmektedir. Ölçeğin tamamından ve alt boyutlardan alınabilecek yüksek puan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 6’da öğretmenlerin her ifadeye ilişkin katılma düzeylerini belirlemeyi amaçlayan puan sınırları yer almaktadır:

Tablo 6. Öğretmenlerin İfadelere Katılma Düzeylerini Belirleyen Puan Sınırları

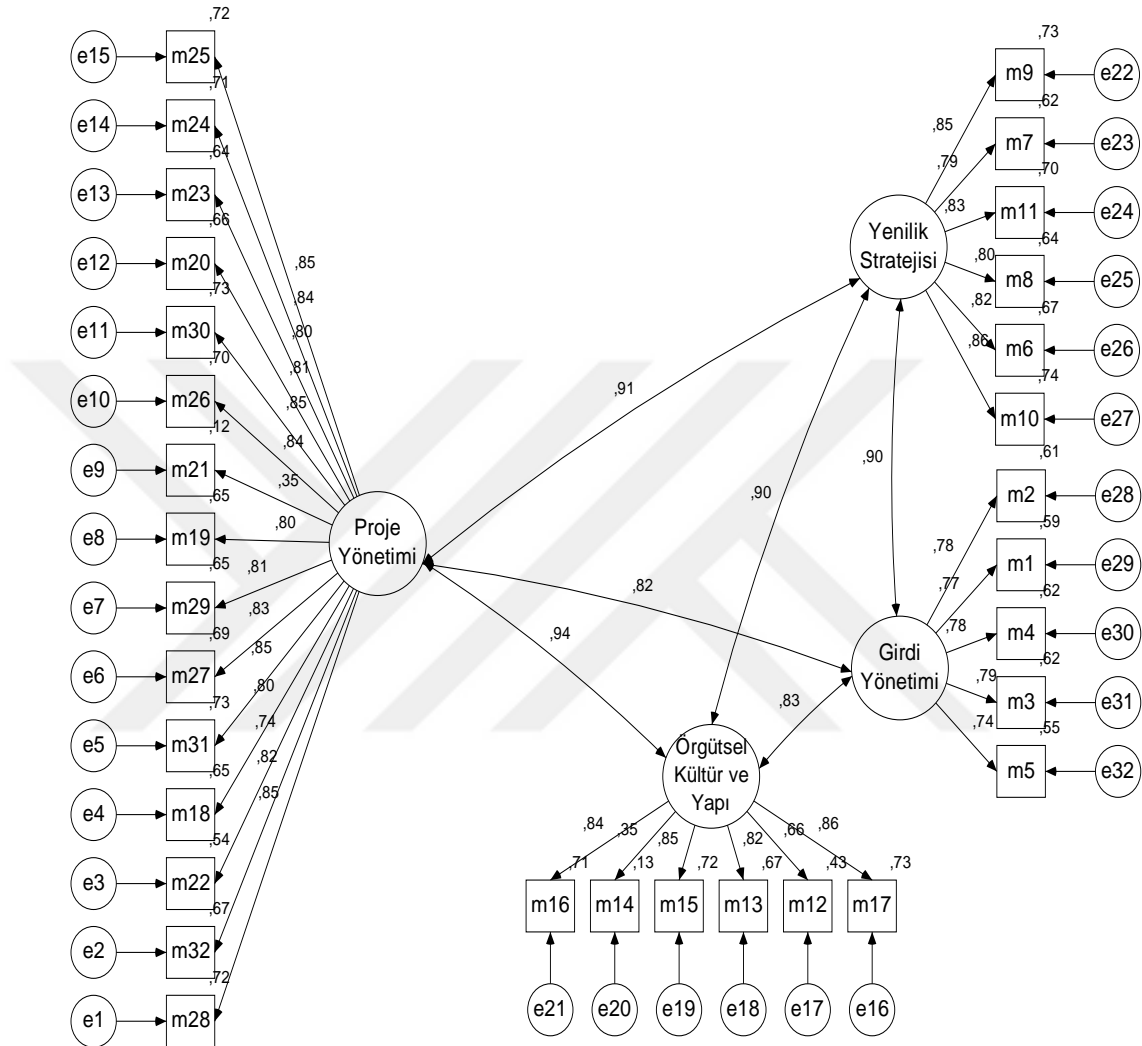
Hiç katılmıyorum	1	1.00 - 1.79
Az katılıyorum	2	1.80 - 2.59
Orta Derecede Katılıyorum	3	2.60 - 3.39
Çok Katılıyorum	4	3.40 - 4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 - 5.00

Tablo 6’ da görüldüğü üzere, anketteki en düşük puan 1 iken en yüksek puan 5’tir. Örneğin, “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler” ifadesine “Tamamen Katılıyorum (5)” seçeneğini işaretleyen öğretmen, yöneticisinin yenilik stratejisi konusunda yeterliğe sahip olduğunu belirtmiş olmaktadır.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bülbül’ün (2011) geliştirmiş olduğu 32 maddeden oluşan ve özgün formu okul yöneticilerine yönelik hazırlanmış olan “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği”nin (Croanbach Alfa= .96) öğretmen grubunda da aynı yapıya sahip olup olmadığını görebilmek için araştırmacı tarafından doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin yapısı doğrulanmıştır (Croanbach Alfa= .98). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’nin

Öğretmen Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Elde Edilen Yol Şeması (Path Diagram) Şekil 7’de yer almaktadır:



Şekil 7. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Elde Edilen Yol Şeması (Path Diagram)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, χ^2/sd oranı 3.40 ($\chi^2/sd=1560.61/458$) bulunmuştur. Tabachnick ve Fidell (2007), χ^2/sd oranının 2’den düşük olduğu zaman, modelin mükemmel olarak kabul edilebileceğini söylemektedir. Sümer (2000), RMSEA değerinin ≤ 0.08 olmasının iyi uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir. Bu çalışmada RMSEA=0.078 bulunmuş ve bu değer iyi uyum olarak nitelendirilmiştir. Brown (2006) RMR değerinin ≤ 0.05

olmasının mükemmel uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada RMR= 0.036 bulunmuş ve bu değer mükemmel uyum göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin öğretmen formu için yapılan güvenilirlik işlemleri aşağıda yer almaktadır.

3.3.3.Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik olarak hesaplanan Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 7'de sunulmaktadır:

Tablo 7. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Cronbach-Alfa İç Tutarlılık Katsayıları

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği	Cronbach-Alfa İç Tutarlılık Katsayıları
1. Girdi Yönetimi	$\alpha = .88$
2. Yenilik Stratejisi	$\alpha = .93$
3. Örgütsel Kültür ve Yapı	$\alpha = .87$
4. Proje Yönetimi	$\alpha = .96$
Ölçeğin Tümü	$\alpha = .98$

Ölçeğin toplam Cronbach-Alfa katsayısı .98'dir. Alt boyutların katsayıları ise Girdi Yönetimi için .88, Yenilik Stratejisi için .93, Örgütsel Kültür ve Yapı için .87, ve Proje Yönetimi için .96'dır (Tablo7). Bu katsayılara baktığımızda ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada öncelikle öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla, öğretmenlerin "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Araştırmada daha sonra öğretmenlerin, kişisel ve mesleki bazı özelliklerine göre, yenilik yönetimi yeterlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınıanmıştır. Araştırmada ölçeğe dayalı olarak elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programı yardımı ile

çözümlemişdir. Araştırmada ağırlıklı ortalama puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar kullanılmıştır: “1.00–1.79: Hiç Katılmıyorum”, “1.80–2.59: Az Katılıyorum”, “2.60–3.39: Orta Derecede katılıyorum”, “3.40–4.19: Çok Katılıyorum”, “4.20–5.00: Tamamen Katılıyorum”.

Araştırmada, Kırklareli ilindeki ilköğretim okulu öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları alt amaç sorularında belirtilen boyutlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları arasında yer alan; “İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” sorusu bağımsız gruplar t testi ile yanıtlanmaya çalışılmıştır. Her bir boyutta madde ortalamaları, ifadeleri kullanma sıklığına göre numaralanmış ve böylece her boyutta en sık ve en az belirtilen görüşler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde yanıtı aranan diğer araştırma soruları olan; “İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının a) yaşa b) mesleki kıdeme göre farklılık göstermekte midir?” sorularının yanıtları ise tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ile yanıtlanmaya çalışılmıştır. Varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır.

Yine araştırmanın alt amaçları arasında yer alan; “İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları branşa göre farklılık göstermekte midir?” sorusu bağımsız gruplar t testi ile yanıtlanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bulguların yorumları yer almaktadır. “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği”nin her bir alt boyutunda yer alan madde sayısı eşit değildir bu nedenle bu bölümdeki analizlerde yenilik yönetimi yeterliklerini oluşturan alt boyutları birbiri ile karşılaştırabilmek amacıyla her bir faktöre ait puanların aritmetik ortalaması o boyutu oluşturan madde sayısına bölünerek cevap ölçeğindeki biçimiyle 1-5 arası puana dönüştürülmüştür.

4. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Yöneticilerin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarına Ait Bulgular ve Yorum

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler Tablo 8’de yer almaktadır:

Tablo 8. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarına Ait Betimsel İstatistikler

Boyutlar	n	K	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	\bar{x}	\bar{x}/K	S
Girdi Yönetimi	396	5	6.00	25.00	19.65	3.93	4.03
Yenilik Stratejisi	396	6	16.00	30.00	24.39	4.06	4.53
Örgütsel Kültür ve Yapı	396	6	16.00	30.00	24.07	4.01	4.69
Proje Yönetimi	396	15	39.00	75.00	59.95	3.99	11.06
Yenilik Yönetimi Toplam	396	32	82.00	160.00	128.07	4.00	22.85

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin ortalama puanları sırasıyla “Girdi Yönetimi” boyutu için \bar{x} = 3.93, “Yenilik Stratejisi” boyutu için \bar{x} = 4.06, “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutu için \bar{x} = 4.01, “Proje Yönetimi” boyutu için \bar{x} = 3.99 ve Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıların Toplamı” için \bar{x} = 4.00’dır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yenilik Yönetimi Yeterlik Algısı” ve tüm alt boyutlarındaki görüşlerinin “Çok Katılıyorum” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Tablo 8’de yer alan ortalamalardan öğretmenlerin yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 9’da yer almaktadır.

4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 9’da verilmiştir:

Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Girdi Yönetimi	Kadın				Erkek			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	251	4.00	0.95	1	145	4.17	0.90	1
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	251	3.89	1.02	3	145	4.02	0.89	4
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	251	3.96	0.92	2	145	4.09	0.96	3
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	251	3.65	1.01	5	145	3.84	0.97	5
5	Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.	251	3.82	1.07	4	145	4.12	0.97	2

Tablo 9’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en fazla “Okulun

çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmalarını için destek bulmaya çalışır.” (M1, $\bar{X} = 4.00$ ve 4.17 - Çok Katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeyi kadın öğretmenlerde sırasıyla “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” (M3, $\bar{X} = 3.96$ – Çok Katılıyorum) ve “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M2, $\bar{X} = 3.89$ – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. Erkek öğretmenlerde ise “Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.” (M5, $\bar{X} = 4.12$ – Çok Katılıyorum) ifadesi en çok katılım gösterilen bir diğer ifadedir. Bu bulgular şu şekilde yorumlanabilir; araştırmaya katılan tüm öğretmenler yöneticilerinin yenilik yönetimi sürecinde dışarıdan destek almak bulmak ve almak için çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Girdi yönetimi boyutuna ilişkin bulgularda, tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.65$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir. Ortalamaların yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini girdi yönetimi boyutunda yeterli gördükleri biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” (M4, $\bar{X} = 3.65$, 3.84 – Çok Katılıyorum) olmuştur (Tablo 9). Bu bulgu katılım derecesinin yüksek olması dikkate alınarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerini yenilikler için fiziksel koşulları düzenleme, yeni alanlar yaratma konusunda daha az yeterli olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Yenilik Stratejisi	Kadın				Erkek			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	251	4.02	0.91	4	145	4.23	0.80	1
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	251	4.22	0.83	1	145	4.19	0.82	2
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	251	3.95	0.92	5	145	4.09	0.90	4
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	251	4.04	0.90	3	145	4.07	0.86	5
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	251	4.06	0.88	2	145	4.10	0.81	3
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	251	3.90	0.96	6	145	4.07	0.86	6

Tablo 10’da görüldüğü gibi, kadın öğretmenlerin görüşleri temel alındığında yenilik stratejisi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” (M7, $\bar{X} = 4.22$ ve 4.19 – Tamamen Katılıyorum) olurken erkek öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda en fazla “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.” (M6, $\bar{X} = 4.02$ ve 4.23 - Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeyi “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.”(M10, $\bar{X} = 4.06$ ve 4.10 – Çok Katılıyorum) ve “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” (M9, $\bar{X} = 4.04$ – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. Katılımcıların cevaplarından elde edilen bu bulgular, okul yöneticilerinin yenilikler için gerekli bilgiyi sağlama, bilgiye ulaşma yollarını ve araçlarını temin etme ve ortak bir yenilik vizyonu yaratmaya çalışma konularında yeterli olarak görüldükleri biçimde yorumlanabilir.

Tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.90$ ve üzerinde olması yenilik stratejisi boyutuna ilişkin bulgularda dikkati çeken bir noktadır (Tablo 10).

Ortalamaların bu denli yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini yenilik stratejisi boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” (M11, $\bar{X} = 3.90$, 4.07 – Çok katılıyorum) iken kadın öğretmenlerin en az katıldıkları diğer ifadeler ise “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” (M9, $\bar{X} = 4.07$ – Çok Katılıyorum) ve “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.” (M8, $\bar{X} = 3.95$ – Çok Katılıyorum) olmuştur (Tablo 10). Elde edilen bu bulgulara göre, öğretmenler her ne kadar yöneticilerinin yenilik projelerini yönetme, okul personeline yayma ve eğitimsel yenilikleri takip ederek uygulama konusundaki ifadelerine az katılıyor gibi görünseler de katılım dereceleri (Çok Katılıyorum) dikkate alındığında yöneticilerini bu konularda yetersiz gördükleri anlamına gelmemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Örgütsel Kültür ve Yapı	Kadın				Erkek			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	251	3.78	0.96	6	145	3.94	1.00	6
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	251	3.92	0.93	4	145	4.08	0.88	4
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	251	3.99	0.92	3	145	4.16	0.86	2
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	251	3.86	1.03	5	145	4.08	0.94	5
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	251	4.08	0.89	2	145	4.16	0.86	3
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	251	4.15	0.87	1	145	4.17	0.84	1

Tablo 11’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda

en fazla “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.” (M17, $\bar{X} = 4.15$, 4.17 – Çok Katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeyi hem kadın hem de erkek öğretmenlerde “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” (M16, $\bar{X} = 4.08$, 4.16 – Çok Katılıyorum) ve “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” (M14, $\bar{X} = 3.99$, 4.16 – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular, yenilikçi fikirlerin yöneticiler tarafından benimsendiği ve takdir edildiği, personelin yenilikler için teşvik edildiği biçiminde yorumlanabilir. Örgütsel kültür ve yapı boyutuna ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.78$ ve üzerindedir (Tablo 11). Ortalamaların ‘Çok Katılıyorum’ düzeyinde yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini örgütsel kültür ve yapı boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifadeler ise “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” (M12, $\bar{X} = 3.78$, 3.94 – Çok Katılıyorum) ve “Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.” (M15, $\bar{X} = 3.86$, 4.08 – Çok Katılıyorum) olmuştur. (Tablo 11). Öğretmen cevaplarından elde edilen bu bulgularda yöneticilerin yenilikçi fikirlere ve yenilikçi anlayışa önem verdiği ifadelere az katılım gösterildiği görülmektedir ancak katılma derecesinin yüksekliğine bakıldığında yöneticilerin bu konularda yeterli olmadığı şeklinde bir yorum yapılamamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Proje Yönetimi	Kadın				Erkek			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	251	3,96	0,93	8	145	4,08	0,86	7
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	251	4,02	0,84	4	145	4,17	0,79	2
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.	251	4,08	0,89	2	145	4,13	0,83	5
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	251	3,86	0,99	13	145	4,03	0,93	11
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	251	3,87	0,91	12	145	4,05	0,90	9
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	251	3,97	0,92	7	145	4,05	0,88	10
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	251	3,92	0,88	10	145	4,06	0,90	8
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	251	4,06	0,82	3	145	4,17	0,81	3
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	251	4,16	0,78	1	145	4,23	0,81	1
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	251	4,02	0,86	5	145	4,17	0,81	4
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	251	3,84	0,90	14	145	3,96	0,87	14
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	251	4,01	0,80	6	145	4,10	0,90	6
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	251	3,92	0,92	11	145	3,95	0,91	13
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	251	3,94	0,92	9	145	4,03	0,92	12
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	251	3,72	1,01	15	145	3,81	0,94	15

Tablo 12’de görüldüğü gibi, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.” (M26, $\bar{X} = 4.16$, 4.23 – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi kadın öğretmenlerde sırasıyla “Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.” (M20, $\bar{X} = 4.08$ – Çok Katılıyorum) ve “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” (M25, $\bar{X} = 4.06$ – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. Erkek öğretmenlerin en fazla katıldıkları diğer ifadeler ise “Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.” (M19, $\bar{X} = 4.17$ – Çok Katılıyorum), “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” (M25, $\bar{X} = 4.17$ – Çok

Katılıyorum) ve “Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.” (M27, $\bar{X} = 4.17$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Tablodan elde edilen bulgular, kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin yeniliklerde okul gelişimine öncelik verdiklerini, yenilik sürecinde personel, öğrenci veli olarak tüm paydaşlarla iletişim içinde olmaya özen gösterdiklerini, kaynakların seçimine ve etkin kullanımına dikkat ettiklerini göstermektedir.

Proje yönetimi boyutuna ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.72$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo12). Ortalamaların bu denli yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini proje yönetimi boyutunda yeterlik sahibi olarak algıladıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade ise “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” (M32, $\bar{X} = 3.72, 3.81$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Elde edilen bu bulgu, yöneticilerin yenilik projelerini ölçme konusunda daha az yeterli olarak görüldükleri biçiminde yorumlanabilir. Araştırmada cinsiyete göre yenilik yönetimi açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için katılımcıların ortalama puanları hesaplanmış, puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	Sd	t	p
Girdi Yönetimi	1.Kadın	251	19,32	4,05	394	-2,191	,906
	2.Erkek	145	20,23	3,93			
Yenilik Stratejisi	1.Kadın	251	24,19	4,60	394	-1,180	,624
	2.Erkek	145	24,74	4,41			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1.Kadın	251	23,78	4,74	394	-1,635	,848
	2.Erkek	145	24,58	4,57			
Proje Yönetimi	1.Kadın	251	59,35	10,99	394	-1,423	,793
	2.Erkek	145	60,99	11,13			
Yenilik Yönetimi Toplam	1.Kadın	251	126,64	22,71	394	-1,644	,670
	2.Erkek	145	130,55	22,97			

* p <.05

Tablo 13'te yer alan ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları incelendiğinde hiç bir boyutta ve toplam puanda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Argon ve Özçelik'in (2007) yaptığı çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen görüşleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermektedir. Bütün boyutlarda erkek öğretmenler yöneticilerini "orta" düzeyde yeterli görürken, kadın öğretmenler sadece "Okulda Değişimi Uygulama" boyutunda orta düzeyde yeterli, diğer boyutlarda "çok" düzeyinde yeterli bulmuşlardır.

4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

Girdi Yönetimi		20-35 yaş arası				36-50 yaş arası				50-63 yaş arası			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	176	3,94	1,01	1	160	4,06	0,93	1	60	4,20	0,92	2
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	176	3,77	1,01	4	160	3,94	0,98	3	60	4,12	0,92	4
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	176	3,90	0,92	2	160	4,01	0,94	2	60	4,23	1,01	1
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	176	3,59	1,02	5	160	3,72	1,00	5	60	3,98	0,89	5
5	Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.	176	3,81	1,10	3	160	3,93	1,04	4	60	4,15	0,94	3

Tablo 14’te görüldüğü gibi, tüm yaş grubundaki katılımcılar girdi yönetimi boyutunda en fazla “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M1, $\bar{X} = 3.94, 4.06$ ve 4.20 – Çok Katılıyorum) ve “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” (M3, $\bar{X} = 4.23, 3.90$ ve 4.01 – Tamamen Katılıyorum ve Çok katılıyorum) ifadelerine katılmaktadırlar. 20-35 yaş ve 51-63 yaş arası öğretmenlerin en fazla katıldıkları bir diğer ifade ise “Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.” (M5, $\bar{X} = 3.81, 4.15$ – Çok Katılıyorum) iken 32-50 yaş arası öğretmenlerin en fazla katıldıkları bir diğer ifade ise “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M2, $\bar{X} = 3.94$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu bulgular, tüm yaş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerinin yenilikler için okul dışından destek bulmaya çalıştığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyuta ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.59$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 14). Ortalamaların yüksek olması tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerini girdi yönetimi boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda görel olarak en az katıldıkları ifade ise “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” (M4, $\bar{X} = 3.59, 3.72$ ve 3.98 – Çok Katılıyorum) olmuştur (Tablo 14). Bu bulgu, tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin yöneticilerini yenilikler için fiziksel alan sağlama konusunda daha az yeterli olarak algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

Yenilik Stratejisi		20-35 yaş arası				36-50 yaş arası				50-63 yaş arası			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	176	4,05	0,88	2	160	4,10	0,88	2	60	4,20	0,88	4
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	176	4,17	0,84	1	160	4,21	0,82	1	60	4,35	0,78	1
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	176	3,86	0,93	5	160	4,00	0,92	5	60	4,28	0,88	3
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	176	3,95	0,91	3	160	4,05	0,89	4	60	4,30	0,81	2
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	176	3,95	0,91	4	160	4,07	0,86	3	60	4,18	0,77	5
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	176	3,82	0,97	6	160	3,96	0,92	6	60	4,13	0,87	6

Tablo 15’te, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri temel alınarak tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” (M7, $\bar{X} = 4.17, 4.21$ ve 4.35 - Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 20-35 ve 36-50 yaş arası öğretmenlerde “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.” (M6, $\bar{X} = 4.05, 4.10$ – Çok Katılıyorum) ifadesi izlerken, 51-63 yaş arası öğretmenlerde “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.” (M9, $\bar{X} = 4.30$ – Tamamen Katılıyorum) ifadesi izlemektedir. Bu bulgular dikkate alındığında, tüm yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin yenilikler için gerekli kaynakları temin ettikleri yorumu yapılabilmekte iken; genç öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin yenilikler için personeli çeşitli etkinliklere yönlendirdikleri, 51-63 yaş grubundaki öğretmenlere göre ise eğitimsel yenilikleri takip ettikleri yorumu yapılabilmektedir. Yenilik stratejisi boyutuna ilişkin bulgular

değerlendirildiğinde tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.82$ (Çok Katılıyorum) ve üzerinde olduğu görülmektedir (Tablo15). Ortalamaların bu denli yüksek olması tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerini yenilik stratejisi boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan tüm yaş grubundaki öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade ise “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” (M11, $\bar{X} = 3.82$, 3.96 ve 4.13 – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu bulgu, tüm yaş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerini ortak bir yenilik vizyonu oluşturma konusunda daha az yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Tablo 16’da araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

Örgütsel Kültür ve Yapı		20-35 yaş arası				36-50 yaş arası				50-63 yaş arası			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	176	3,68	1,05	6	160	3,84	0,98	6	60	4,07	0,95	6
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	176	3,81	0,96	5	160	3,98	0,92	4	60	4,25	0,88	3
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.	176	3,92	0,96	3	160	4,05	0,90	3	60	4,27	0,80	2
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	176	3,84	1,10	4	160	3,94	1,00	5	60	4,10	1,00	5
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	176	4,07	0,95	2	160	4,11	0,88	2	60	4,22	0,83	4
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	176	4,10	0,89	1	160	4,15	0,86	1	60	4,28	0,83	1

Tablo 16 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin tümünün görüşleri dikkate alınarak tüm yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak

için çaba harcar.” (M17, $\bar{X} = 4.10, 4.15$ ve 4.28 – Çok Katılıyorum ve Tamamen katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 20-35 ve 36-50 yaş arası öğretmenlerde sırasıyla “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” (M16, $\bar{X} = 4.07$ ve 4.11 – Çok Katılıyorum) ve “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” (M14, $\bar{X} = 3.92$ ve 4.05 – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. 51-63 yaş arası öğretmenler de bu ifadeye yüksek oranda katılırken, en fazla katıldıkları bir diğer ifade ise “Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.” (M13, $\bar{X} = 4.25$ – Tamamen Katılıyorum) olmuştur. Tablodan elde edilen bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin yenilikçi bireyleri teşvik ettiğini ve okulda tutmaya çalıştığını, yenilikçi çabaları teşvik ve takdir ettiğini, yeniliğin getirdiği katkının herkesçe bilinmesini sağladıklarını düşündükleri biçimde yorumlanabilir. Örgütsel yapı ve kültür boyutuna ilişkin bulgular dikkate alındığında tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.68$ ve üzerindedir; ortalamaların yüksek olması tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerini örgütsel kültür ve yapı boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan tüm yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda görece olarak “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” (M12, $\bar{X} = 3.68, 3.84$ ve 4.07 – Çok Katılıyorum) ifadesine en az katıldıkları görülmektedir (Tablo 16). Bu bulguya göre, tüm yaş grubundaki öğretmenler yöneticilerini yenilikçi anlayışa önem verme konusunda daha az yeterli olarak algılamaktadırlar şeklinde bir yorum yapılabilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

Proje Yönetimi		20-35 yaş arası				36-50 yaş arası				50-63 yaş arası			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	176	3,91	0,97	8	160	4,00	0,90	7	60	4,18	0,85	6
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	176	3,97	0,82	6	160	4,07	0,82	5	60	4,18	0,87	7
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	176	4,04	0,88	2	160	4,10	0,87	2	60	4,25	0,84	2
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	176	3,85	1,00	10	160	3,92	0,97	13	60	4,02	0,97	13
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	176	3,73	0,96	14	160	3,93	0,91	11	60	4,08	0,91	11
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.	176	3,93	0,97	7	160	4,00	0,90	8	60	4,10	0,92	10
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.	176	3,86	0,94	9	160	3,97	0,89	10	60	4,12	0,85	9
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	176	3,99	0,87	3	160	4,10	0,82	3	60	4,22	0,78	3
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	176	4,14	0,81	1	160	4,19	0,79	1	60	4,30	0,77	1
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	176	3,99	0,90	4	160	4,08	0,84	4	60	4,22	0,80	4
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	176	3,80	0,90	13	160	3,88	0,89	14	60	4,00	0,88	14
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	176	3,99	0,85	5	160	4,04	0,84	6	60	4,17	0,81	8
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	176	3,84	0,93	12	160	3,93	0,91	12	60	4,03	0,94	12
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	176	3,90	0,88	11	160	3,98	0,92	9	60	4,20	0,90	5
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	176	3,63	0,99	15	160	3,76	0,98	15	60	3,97	0,99	15

Tablo 17’yi incelediğimizde katılımcı öğretmenlerin tümünün görüşleri dikkate alındığında tüm yaş grubundaki öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.” (M26, $\bar{X} = 4.14, 4.19$ ve 4.30 – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi yine tüm yaş grubundaki öğretmenlerde sırasıyla “Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.” (M20, $\bar{X} = 4.04, 4.10$ ve 4.25 – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) ve “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” (M25, $\bar{X} = 3.99, 4.10$ ve 4.22) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular, yöneticilerin okul gelişimine önem verme, tüm paydaşlarla iletişim sağlama ve okul kaynaklarını yenilikler için kullanma konularında yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Proje yönetimi boyutuna ilişkin bulgulara göre tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.63$ ve üzerindedir (Tablo 17). Ortalamaların bu derece yüksek olması tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerini örgütsel kültür ve yapı boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan tüm yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade ise “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” (M32, $\bar{X} = 3.63, 3.76$ ve 3.97) olmuştur. Bu ifadeyi 20-35 yaş arası öğretmenlerde “Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.” (M22, $\bar{X} = 3.73$) ifadesi izlerken; 31-50 ve 51-63 yaş arası öğretmenlerde “Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.” (M28, $\bar{X} = 3.88, 4.00$) ifadesi izlemektedir. Bu bulguya göre, yöneticilerin yeniliklerin etkin şekilde ölçülmesi, yeniliklerde beklenmeyen sonuçlara hazırlıklı olma ve çevre faktörünü hesaba katma konularında daha az yeterli olarak görüldükleri yorumu yapılabilmektedir.

Yaşa göre yenilik yönetimi açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için katılımcıların yaşlarına göre ortalama puanları hesaplanmış, puanlar arasındaki

farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 18’de sunulmuştur:

Tablo 18. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

		n	\bar{X}	SS	Sd	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Girdi Yönetimi	1.20-35	176	19.01	4.11	2.393	4.864	.008	2-1 3-1
	2.36-50	160	19.98	3.91				
	3.51-63	60	20.68	3.85				
Yenilik Stratejisi	1.20-35	176	23.80	4.60	2.393	3.418	.034	3-1
	2.36-50	160	24.64	4.49				
	3.51-63	60	25.45	4.28				
Örgütsel Kültür ve Yapı	1.20-35	176	23.41	4.90	2.393	3.813	.023	3-1
	2.36-50	160	24.38	4.48				
	3.51-63	60	25.18	4.38				
Proje Yönetimi	1.20-35	176	58.59	11.03	2.393	2.781	.063	
	2.36-50	160	60.68	10.95				
	3.51-63	60	62.03	11.08				
Yenilik Yönetimi Toplam	1.20-35	176	124.81	22.98	2.393	3.851	.022	2-1 3-1
	2.36-50	160	129.69	22.52				
	3.51-63	60	133.35	22.26				

* p < .05

Tablo 18 incelendiğinde; girdi yönetimi boyutunda 20-35 yaş arası öğretmenlerle 36-50 yaş arası öğretmenler ve 51-63 yaş arası öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu fark, 20-35 yaş arası öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda yöneticilerini diğer yaş grubundaki öğretmenlere oranla daha az yeterlik sahibi olarak algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Yenilik stratejisi boyutuna baktığımızda 20-35 yaş arası öğretmenlerle 51-63 yaş arası öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durum 51-63 yaş arasındaki öğretmenlerin 20-35 yaş arası öğretmenlere oranla yöneticilerinin yenilik stratejilerini daha iyi kullandıklarını düşündükleri ve bu konuda onları yeterlik sahibi olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca örgütsel kültür ve yapı boyutunda da 20-35 yaş arası öğretmenler ile 51-63 yaş arası öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark, 51-63 yaş arası öğretmenlerin yöneticilerini yenilikçi bir örgüt kültürü yaratma ve örgüt yapısı oluşturmada daha yeterli gördükleri şeklinde

yorumlanabilir. Bunların dışında proje yönetimi boyutunda yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Genele baktığımızda ise 20-35 yaş arası öğretmenlerin 36-50 ve 51-63 yaş arası öğretmenlere kıyasla yöneticilerini yeniliğe girdi sağlama, yenilik stratejilerini etkili şekilde kullanma, yenilikçi bir örgüt yaratma ve yenilikçi projeler yönetme konusunda daha az yeterli olarak gördükleri yorumu yapılabilir.

4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 19’da verilmiştir:

Tablo 19. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

M	0-10 yıl arası				11-20 yıl arası				21-30 yıl arası				30 yıl ve üstü			
	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S
1	154	3,96	1,00	1	104	4,06	0,90	1	101	4,21	0,85	1	37	4,08	0,92	1
2	154	3,80	1,03	4	104	3,92	0,90	3	101	4,20	0,91	2	37	3,86	1,06	5
3	154	3,89	0,92	2	104	4,04	0,90	2	101	4,14	0,95	3	37	4,08	1,04	2
4	154	3,62	1,01	5	104	3,64	1,05	5	101	3,85	0,97	5	37	3,95	0,85	3
5	154	3,86	1,08	3	104	3,89	1,10	4	101	4,06	0,94	4	37	3,95	1,03	4

Tablo 19’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında, tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M1, \bar{X} = 3.96, 4.06, 4.21 ve 4.08 – Çok Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 0-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” (M3, \bar{X} = 3.89, 4.04 ve 4.08 – Çok Katılıyorum)

ifadesi izlerken 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler de “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M2, $\bar{X} = 4.20$ – Tamamen Katılıyorum) ifadesi izlemektedir. Ancak aynı ifade araştırmaya katılan 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M2, $\bar{X} = 3.86$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu bulgular, tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin yöneticilerini yeniliklere girdi sağlama, yenilikler için hem özel hem kamu kuruluşlarından destek bulma konularında yeterlik sahibi olarak algıladıkları ancak mesleki kıdemi en yüksek olan 30-yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerini daha az yeterlik sahibi olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin en az katıldıkları ifade “Yenilik çalışmalarına katkı sağlama için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” (M4, $\bar{X} = 3.62, 3.64$ ve 3.84 – Çok katılıyorum) olmuştur (Tablo 21). Bu bulgu, araştırmaya katılan mesleki kıdem gruplarının genelinde yöneticilerin yenilikler için fiziksel ortam sağlama konusunda daha az yeterli olarak algılandıklarını göstermektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre girdi yönetimi boyutuna ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.62$ ve üzerinde olması önemlidir (Tablo19). Ortalamaların yüksekliği tüm kıdem gruplarındaki öğretmenlerin, yöneticilerini girdi yönetimi boyutunda yüksek düzeyde yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algularının Ortalama ve Sıra Değerleri

M	0-10 yıl arası				11-20 yıl arası				21-30 yıl arası				30 yıl ve üstü			
	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S
6	154	4,08	0,87	2	104	4,03	0,93	3	101	4,21	0,84	3	37	4,05	0,88	5
7	154	4,20	0,82	1	104	4,13	0,89	1	101	4,28	0,78	1	37	4,30	0,78	1
8	154	3,88	0,91	5	104	3,99	0,95	5	101	4,15	0,85	5	37	4,11	0,97	3
9	154	3,95	0,90	3	104	4,03	0,88	4	101	4,16	0,88	4	37	4,19	0,91	2
10	154	3,95	0,91	4	104	4,08	0,84	2	101	4,25	0,78	2	37	4,08	0,83	4
11	154	3,82	0,95	6	104	3,97	0,96	6	101	4,15	0,80	6	37	4,05	0,97	6

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin görüşleri temel alındığında, tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” (M7, $\bar{X} = 4.20, 4.13, 4.28$ ve 4.30 – Tamamen Katılıyorum) olduğu görülmektedir (Tablo 20). Bu ifadeyi 0-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.” (M6, $\bar{X} = 4.08$ – Çok Katılıyorum) ifadesi izlerken, 11-20 yıl arası ve 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler de “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” (M10, $\bar{X} = 4.08, 4.25$ – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) ifadesi izlemekte, 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ise “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” (M9, $\bar{X} = 4.19$ – Çok Katılıyorum) ifadesi izlemekte iken 0-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler de bu ifadeye yüksek oranda katılmaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin yenilikler için strateji geliştirme, yenilik sürecinin sağlam temellendirilmesi ve gelişimi için ortak bir vizyon oluşturma konularında yeterlik sahibi olarak görüldükleri şeklinde yorumlanabilir. Yenilik stratejisi boyutuna ilişkin bulgularda tüm maddelerin ortalamalar en az $\bar{X} = 3.82$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo22). Bu durum yöneticilerin yenilik stratejileri yaratma ve stratejileri kullanma konusunda yeterli olarak algılandıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” (M11, $\bar{X} = 3.82$, 3.97, 4.15 ve 4.05 – Çok Katılıyorum) olurken, en az katılım gösterilen bir diğer ifade “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.” (M8, 3.88, 3.99 ve 4.15 - Çok Katılıyorum) olmuştur. (Tablo 20). Bu ifadeler en az katılım gösterilen ifadeler olarak görülmüşler de, öğretmenlerin katılma düzeyleri yüksek olduğu için yöneticilerin yarar sağlamayan yenilik projelerini sonlandırma ve eğitimsel yenilikleri izleme konularında yeterli olmadıkları anlamına gelmemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

M	0-10 yıl arası				11-20 yıl arası				21-30 yıl arası				30 yıl ve üstü			
	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S
12	154	3,68	1,06	6	104	3,88	0,93	6	101	4,01	0,87	6	37	3,95	0,97	5
13	154	3,82	0,97	5	104	3,99	0,90	4	101	4,15	0,82	4	37	4,16	0,93	1
14	154	3,94	0,95	3	104	4,00	0,90	3	101	4,25	0,81	2	37	4,11	0,88	3
15	154	3,85	1,09	4	104	3,94	0,95	5	101	4,09	0,84	5	37	3,92	1,16	6
16	154	4,09	0,96	2	104	4,05	0,83	2	101	4,21	0,79	3	37	4,05	0,94	4
17	154	4,10	0,89	1	104	4,11	0,84	1	101	4,29	0,79	1	37	4,14	0,92	2

Tablo 21’de araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin görüşleri temel alındığında, 0-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel kültür ve yapı boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.” (M17, $\bar{X} = 4.10$, 4.11 ve 4.29 – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) olurken, 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler için bu ifade en fazla katılım gösterilen ikinci ifadedir. 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en fazla katılım gösterdikleri ifadenin ise “Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul

personeline açıkça anlatır.” (M13, $\bar{X} = 4.16$ – Çok katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 0-10 yıl ve 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” (M16, $\bar{X} = 4.09, 4.05$ – Çok Katılıyorum) ifadesi izlerken, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler de “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” (M14, $\bar{X} = 4.25$ – Tamamen Katılıyorum) ifadesi izlemektedir. Bu bulgular, yöneticilerin okulda başarılı bir yenilik süreci için, yenilikçi düşünme ve yaratıcılığı destekleyen, yenilikçi çabalara ihtiyaç olduğunun bilincinde bireyler olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyuta ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.68$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 21). Bu oranın bu denli yüksek olması, yöneticilerini yenilikçi örgüt kültürü oluşturma konusunda yeterli olarak algılandıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yenilik stratejisi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” (M12, $\bar{X} = 3.68, 3.88$ ve 4.01 – Çok Katılıyorum) iken, 11-20 yıl ve 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin en az katıldıkları bir diğer ifade “Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.” (M15, $\bar{X} = 3.94, 4.09$ – Çok Katılıyorum) iken, bu ifade 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en az katıldıkları ifade olmuştur (M15, $\bar{X} = 3.92$ – Çok Katılıyorum). Bu bulgular, yöneticilerin yenilikçi anlayışın önemini vurgulama ve yayma konusunda nispeten daha az yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algularının Ortalama ve Sıra Değerleri

M	0-10 yıl arası				11-20 yıl arası				21-30 yıl arası				30 yıl ve üstü			
	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S	n	\bar{X}	SS	S
18	154	3,91	1,00	7	104	4,04	0,80	6	101	4,08	0,83	12	37	4,05	0,94	8
19	154	3,99	0,80	4	104	4,09	0,85	4	101	4,18	0,77	5	37	4,08	0,95	4
20	154	4,04	0,88	2	104	4,06	0,91	5	101	4,23	0,76	2	37	4,08	0,92	5
21	154	3,81	1,00	13	104	3,98	0,94	11	101	4,05	0,89	13	37	3,86	1,08	14
22	154	3,72	0,96	14	104	4,00	0,87	9	101	4,19	0,77	4	37	3,95	0,97	11
23	154	3,91	0,96	8	104	4,01	0,88	8	101	4,12	0,82	7	37	4,00	0,97	10
24	154	3,87	0,95	10	104	4,00	0,89	10	101	4,09	0,79	11	37	4,03	0,90	9
25	154	3,98	0,87	5	104	4,17	0,78	2	101	4,22	0,74	3	37	4,11	0,81	2
26	154	4,15	0,81	1	104	4,19	0,79	1	101	4,25	0,75	1	37	4,16	0,80	1
27	154	3,97	0,91	6	104	4,13	0,81	3	101	4,16	0,76	6	37	4,11	0,88	3
28	154	3,82	0,92	12	104	3,90	0,86	14	101	3,93	0,83	15	37	3,92	0,98	12
29	154	4,00	0,85	3	104	4,04	0,88	7	101	4,10	0,79	10	37	4,08	0,83	6
30	154	3,84	0,94	11	104	3,92	0,92	12	101	4,11	0,80	9	37	3,89	1,02	13
31	154	3,90	0,89	9	104	3,92	1,06	13	101	4,12	0,78	8	37	4,08	0,98	7
32	154	3,61	1,01	15	104	3,73	1,03	15	101	3,96	0,85	14	37	3,86	1,03	15

Tablo 22 incelendiğinde araştırmaya katılan tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.” (M26, \bar{X} = 4.15, 4.19, 4.25 ve 4.16 Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 0-10 yıl ve 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde “Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.” (M20, \bar{X} = 4.04, 4.23 – Çok Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) ifadesi izlerken, 11-20 yıl arası ve 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler de “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” (M25, \bar{X} = 4.17, 4.11 – Çok Katılıyorum) ifadesi izlemektedir. 0-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en fazla katıldıkları bir diğer ifade “Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.” (M29, \bar{X} = 4.00 – Çok Katılıyorum) olurken, 11-20 yıl arası ve 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde “Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.” (M27, \bar{X} = 4.13, 4.11 – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu

bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin yenilik yaparken okul gelişimine öncelik verdiklerini, gerekli işbirliği ve iletişime açık olduklarını, araç-gereç seçimine ve okul kaynaklarının etkin kullanımına özen gösterdiklerini düşündükleri biçimde yorumlanabilir.

Boyuta ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.61$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 22) ve bu katılım düzeyi açısından yüksek bir orandır. Ortalamaların yüksekliği öğretmenlerin, yöneticilerini projelerin seçimi, yönetilmesi ve uygulanması açısından yeterli olarak algıladıkları biçimde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifadenin “Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.” (M28, $\bar{X} = 3.93$ – Çok Katılıyorum) olduğu görülürken, diğer mesleki kıdem gruplarının en az katıldıkları ifadenin “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” (M32, $\bar{X} = 3.61, 3.73$ ve 3.86 – Çok Katılıyorum) olduğu görülmektedir (Tablo 22). Bu bulguya göre, yöneticilerin her türlü olasılığa karşı hazırlıklı olma ve yenilik projelerinin değerlendirilmesi aşamasında daha az yeterli olarak algılandıkları yorumu yapılabilmektedir.

Mesleki kıdeme göre yenilik yönetimi açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için katılımcıların mesleki kıdemlerine göre ortalama puanları hesaplanmış, puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

		n	\bar{X}	SS	Sd	F	p
Girdi Yönetimi	1. 0-10 yıl arası	154	19,13	4,00	3.392	2.30	.077
	2. 11-20 yıl arası	104	19,56	4,08			
	3. 21-30 yıl arası	101	20,46	3,87			
	4. 30 yıl ve üstü	37	19,92	4,17			
Yenilik Stratejisi	1. 0-10 yıl arası	154	23,88	4,47	3.392	1.83	.141
	2. 11-20 yıl arası	104	24,23	4,71			
	3. 21-30 yıl arası	101	25,19	4,31			
	4. 30 yıl ve üstü	37	24,78	4,73			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. 0-10 yıl arası	154	23,48	4,83	3.392	2.18	.090
	2. 11-20 yıl arası	104	23,97	4,71			
	3. 21-30 yıl arası	101	24,99	4,29			
	4. 30 yıl ve üstü	37	24,32	4,89			
Proje Yönetimi	1. 0-10 yıl arası	154	58,53	11,00	3.392	1.80	.146
	2. 11-20 yıl arası	104	60,19	11,38			
	3. 21-30 yıl arası	101	61,77	10,08			
	4. 30 yıl ve üstü	37	60,27	12,47			
Yenilik Yönetimi Toplam	1. 0-10 yıl arası	154	125,02	22,64	3.392	2.18	.090
	2. 11-20 yıl arası	104	127,95	23,50			
	3. 21-30 yıl arası	101	132,41	21,17			
	4. 30 yıl ve üstü	37	129,30	25,18			

* p < .05

İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen algıları ile mesleki kıdemleri arasında ilişki olup olmadığını gösteren Tablo 23 incelendiğinde mesleki kıdem değişkeni ile öğretmenlerin yenilik yönetimi algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak ortalamalar dikkate alındığında 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer mesleki kıdem gruplarına oranla yöneticilerini tüm boyutlarda daha yeterli gördükleri, yenilikçi liderler olarak algıladıkları yorumu yapılabilmektedir.

4.4. Branş Değişkenine Göre Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Girdi Yönetimi	SINIF				BRANŞ			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	214	4,03	0,94	2	182	4,10	0,92	1
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	214	3,93	1,01	3	182	3,95	0,94	3
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	214	4,04	0,92	1	182	3,97	0,95	2
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	214	3,75	0,98	5	182	3,68	1,02	5
5	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.	214	3,92	1,00	4	182	3,93	1,10	4

Tablo 24 incelendiğinde araştırmaya katılan sınıf ve branş öğretmenlerinin tümünün görüşleri temel alındığında, sınıf öğretmenlerinin girdi yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” (M3, $\bar{X} = 4.04$ – Çok Katılıyorum) olduğu görülürken, bu ifadenin branş öğretmenlerinin de en fazla katıldıkları ifadelerden biri olduğu görülmektedir (M3, $\bar{X} = 3.97$ – Çok Katılıyorum). Branş öğretmenlerinin en fazla katıldıkları ifade ise “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M1, $\bar{X} = 4.10$ – Çok Katılıyorum) ifadesidir. Bu ifadeye sınıf öğretmenleri de yüksek oranda katılmaktadır (M1, $\bar{X} = 4.03$ – Çok Katılıyorum) ayrıca hem sınıf hem branş öğretmenlerinin en fazla katıldıkları bir diğer ifade “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” (M2, $\bar{X} = 3.93, 3.95$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin branş ve sınıf öğretmenleri tarafından yenilikler için ilk adım olan kaynakları yaratma konusunda yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bulgulara göre, tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.68$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 24). Bu oranın yüksek olması, yöneticilerin, yenilikler için girdi sağlama ve bu girdilerin yönetilmesi aşamasına önem verdikleri biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin girdi yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” (M4, $\bar{X} = 3.75$, 3.68 – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu ifadeyi yine hem branş hem de sınıf öğretmenlerin de “Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.” (M5, $\bar{X} = 3.92$, 3.93 – Çok Katılıyorum) ifadesi izlemektedir. Öğretmenler bu ifadelere nispeten daha az katılım gösterebilirler de, ortalamalara bakıldığında katılım düzeyi yüksektir. Bu bulguya göre, yöneticilerin yenilikler için fiziksel ortam yaratma ve gerekli donanımı sağlama konusunda daha az yeterli görüldükleri yorumu yapılabilir. Tablo 25’te araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Yenilik Stratejisi	SINIF				BRANŞ			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	214	4,05	0,88	4	182	4,15	0,87	2
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	214	4,23	0,78	1	182	4,19	0,88	1
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	214	4,01	0,90	5	182	3,98	0,94	5
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	214	4,08	0,88	3	182	4,01	0,90	4
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	214	4,12	0,82	2	182	4,02	0,90	3
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	214	4,01	0,87	6	182	3,91	0,98	6

Tablo 25’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan sınıf ve branş öğretmenlerinin tümünün görüşleri temel alındığında, hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin yenilik stratejisi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” (M7, $\bar{X} = 4.23$, 4.19 – Tamamen Katılıyorum ve Çok Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sınıf öğretmenlerin de “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” (M10, $\bar{X} = 4.12$ – Çok Katılıyorum) ifadesi

izlerken, bu ifade branş öğretmenlerinin en fazla katıldığı ifadelerden biri olmuştur. Bu bulgular, öğretmen algılarına göre yöneticilerin yeniliğe giden bilgiye ulaşmayı sağlamak için personele kaynak sağladıkları ve ortak bir vizyonu savundukları şeklinde yorumlanabilir. Yenilik stratejisi boyutuna ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.91$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 25). Maddelere katılım ortalamalarının ‘çok’ düzeyinde yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini yenilik yönetiminin strateji boyutunda yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin yenilik stratejisi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” (M11, $\bar{X} = 4.01, 3.91$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu ifadeyi yine hem branş hem de sınıf öğretmenlerin de “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.” (M8, $\bar{X} = 4.01, 3.98$ – Çok Katılıyorum) ifadesi izlemektedir (Tablo 25). Bu bulgu, yöneticilerin fayda sağlamayan projelerin bitirilmesi ve gelişmelerin takip edilmesi konularında daha az yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Örgütsel Kültür ve Yapı	SINIF				BRANŞ			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	214	3,98	0,91	6	182	3,68	1,03	6
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	214	4,06	0,83	4	182	3,89	1,01	4
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.	214	4,13	0,82	2	182	3,96	0,98	3
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	214	3,99	0,93	5	182	3,89	1,08	5
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	214	4,09	0,87	3	182	4,12	0,90	1
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	214	4,20	0,82	1	182	4,10	0,89	2

Tablo 26’da sınıf öğretmenlerinin örgütsel kültür ve yapı boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.” (M17, $\bar{X} = 4.20$ – Tamamen Katılıyorum) olduğu görülürken, branş öğretmenlerinin en fazla katıldığı ifadenin “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” (M16, $\bar{X} = 4.12$ – Çok Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeye sınıf öğretmenleri de yüksek katılım göstermişlerdir (M16, $\bar{X} = 4.09$ – Çok Katılıyorum). Her iki grup tarafından en fazla katılım gösterilen bir diğer ifade “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” (M14, $\bar{X} = 4.14, 3.96$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin yenilikçi personeli destekledikleri, yenilik çabalarına önem verdikleri ve yenilikçi bir kültür yaratmaya çalıştıkları biçimde yorumlanabilir. Bu boyuta ilişkin bulgularda tüm maddelerde ortalamalar en az $\bar{X} = 3.68$ (Çok Katılıyorum) ve üzerindedir (Tablo 26). Bu yüksek katılım oranı da ortalamalardan elde edilen yöneticilerin yenilikçi bir örgüt kültürü ve yapısı yaratmaya çalıştıkları bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan hem sınıf hem de branş öğretmenlerin bu boyutta görece olarak en az katıldıkları ifade “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” (M12, $\bar{X} = 3.98, 3.68$ – Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu ifadeyi “Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.” (M15, $\bar{X} = 3.99, 3.89$ – Çok Katılıyorum) ve “Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.” (M13, $\bar{X} = 4.06, 3.89$ – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir (Tablo 30). Bu bulgu, yöneticilerin araştırmaya katılan sınıf ve branş öğretmenleri tarafından yenilikçi anlayışın yayılması ve paylaşılması konusunda daha az yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Proje Yönetimi	SINIF				BRANŞ			
		n	\bar{X}	SS	Sıra	n	\bar{X}	SS	Sıra
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	214	4,03	0,86	7	182	3,97	0,96	8
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	214	4,12	0,80	4	182	4,02	0,85	5
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	214	4,14	0,80	2	182	4,04	0,94	4
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	214	3,98	0,89	13	182	3,85	1,05	13
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	214	3,99	0,86	11	182	3,87	0,96	11
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	214	4,01	0,84	10	182	3,98	0,97	7
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	214	4,03	0,80	8	182	3,91	0,99	9
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	214	4,14	0,76	3	182	4,05	0,87	2
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	214	4,18	0,75	1	182	4,19	0,84	1
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	214	4,10	0,75	5	182	4,05	0,94	3
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	214	3,92	0,82	14	182	3,84	0,97	14
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	214	4,08	0,79	6	182	4,00	0,90	6
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	214	3,99	0,83	12	182	3,87	1,00	12
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	214	4,03	0,84	9	182	3,91	1,01	10
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	214	3,82	0,89	15	182	3,68	1,08	15

Tablo 27’de araştırmaya tüm katılımcıların görüşleri temel alındığında, hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin proje yönetimi boyutunda en fazla katıldıkları ifadenin “Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.” (M26, \bar{X} = 4.18, 4.19 – Çok Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sınıf öğretmenlerinde “Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.” (M20, \bar{X} = 4.14 – Çok Katılıyorum) ve “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” (M25, \bar{X} = 4.14 – Çok Katılıyorum) ifadeleri izlemektedir. Branş öğretmenleri de bu ifadeye katılmaktadırlar (M25, \bar{X} = 4.05 – Çok Katılıyorum). Bu bulgular, yöneticilerin okulu geliştirecek, kaynakların verimli biçimde

kullanılmasını sağlayacak yeniliklere öncelik veren, iletişime açık bireyler olarak algılandıkları biçiminde yorumlanabilir.

Bu boyutta ilişkin bulgularda da tüm maddelerde ortalamaların en az $\bar{X} = 3.68$ (Çok Katılıyorum) ve üzerinde olması dikkat çekicidir (Tablo 27). Ortalamaların bu denli yüksek olması öğretmenlerin, yöneticilerini yenilik projelerini yönetme sürecinde yeterli olarak algıladıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hem sınıf hem de branş öğretmenlerin proje yönetimi boyutunda görece olarak en az katıldıkları ifade “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” (M32, $\bar{X} = 3.82, 3.68$ - Çok Katılıyorum) olmuştur. Bu ifadeyi “Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.” (M28, $\bar{X} = 3.92, 3.84$ - Çok Katılıyorum) ve “Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.” (M21, $\bar{X} = 3.98, 3.85$ - Çok Katılıyorum) izlemektedir (Tablo 27). Bu bulgu, yenilik projelerinin değerlendirilme, örgüt içerisinde sahiplenilme aşamalarında yöneticilerin daha az yeterli olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Branşa göre yenilik yönetimi açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için katılımcıların branşlarına göre ortalama puanları hesaplanmış. Puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmış ve Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşa Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Girdi Yönetimi	Sınıf öğrt.	214	19.67	4.02	394	.101	.940
	Branş öğrt.	182	19.63	4.04			
Yenilik Stratejisi	Sınıf öğrt.	214	24.50	4.53	394	.539	.857
	Branş öğrt.	182	24.26	4.54			
Örgütsel Kültür ve Yapı	Sınıf öğrt.	214	24.44	4.51	394	1.709	.173
	Branş öğrt.	182	23.64	4.87			
Proje Yönetimi	Sınıf öğrt.	214	60.57	10.41	394	1.190	.016
	Branş öğrt.	182	59.23	11.76			
Yenilik Yönetimi Toplam	Sınıf öğrt.	214	129.19	22.15	394	1.056	.150
	Branş öğrt.	182	126.76	23.65			

* p <.05

Tablo 28’de yer alan ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen algılarının branşlarına (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algılarında Proje yönetimi (Proje Yönetimi [$t(394) = 0.16$ P > .05]) boyutu hariç diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (Girdi Yönetimi [$t(394) = 9.40$ P > .05]. Yenilik Stratejisi [$t(394) = 8.57$ P > .05]. Örgütsel Kültür ve Yapı [$t(394) = 1.73$ P > .05] ve Genel [$t(394) = 1.50$ P > .05]). Bu bulgulara göre sınıf öğretmenleri Proje Yönetimi boyutunda yöneticilerini daha yeterli görürken, branş öğretmenleri daha az yeterli olarak görmektedirler. Ayrıca alınan puanların ortalamaları dikkate alındığında da sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda daha fazla yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

5.1.Sonuçlar

Araştırma bulguları araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” ve alt boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algılarının “Çok Katılıyorum” düzeyine karşılık geldiğini ortaya koymuştur.

Alınan puanların ortalamaları dikkate alındığında öğretmenler yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi görmektedirler. Buna göre, öğretmenler yöneticilerini yenilik çalışmaları için gerekli bilgi, araç-gereç, insan, ortam...vb girdileri sağlama konusunda daha az yeterli görürken, yenilikler için strateji geliştirme ve uygulama daha fazla yeterli algılamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin Yenilik Stratejisi boyutundaki yeterlikleri öğretmenler tarafından “çok” düzeyinde algılanmaktadır. Öğretmenler yöneticilerini başarılı yenilikler için uygun stratejilerin seçilmesi ve kullanılması konusunda yeterli görmektedirler.

Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Yapı boyutundaki yeterlik algıları, “çok” düzeyindedir. Düzeyin yüksek olması öğretmenlerin yöneticilerini okulda bir yenilik

atmosferi yaratma, yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması konularında yeterli gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenler, yöneticilerini Proje Yönetimi boyutunda da, “çok” düzeyinde yeterli olarak algılamaktadırlar. Buna göre, öğretmenler yöneticilerini yenilikler için uygun projelerin seçimi ve yürütülmesi sürecinde yeterli görmektedirler.

Öğretmenler girdi yönetimi boyutun yöneticilerinin yeterli olmalarına ilişkin algıları diğer boyutlara göre daha düşük olsa da ‘çok’ düzeyindedir. Bu bulguya göre, öğretmenler yöneticilerinin yenilikler için çevreden destek bulmaya çalışma, yenilik sürecinin başlatılabilmesi gerekli kaynakları sağlama konularında yeterli görmektedirler.

Öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algıları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır. 20-35 yaş arası öğretmenler yöneticilerini yeniliğe girdi sağlama, yenilik stratejilerini etkili şekilde kullanma, yenilikçi bir örgüt yaratma ve yenilikçi projeler yönetme konusunda daha az yeterli görmekte iken, diğer yaş gruplarındaki öğretmenler daha fazla yeterli olarak algılamaktadırlar.

Cinsiyet, yenilik yönetimi algılarında fark yaratan bir değişken olmamasına rağmen ortalamalar dikkate alındığında erkek öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi sürecinde daha fazla yeterli görmektedirler.

Mesleki kıdem değişkeni dikkate alındığında, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi ve tüm alt boyutlarında daha fazla yeterli görmekte, yeniliği yönetme becerisine sahip yenilikçi liderler olarak algılamaktadırlar.

Öğretmen algıları branş değişkenine göre de farklılık göstermemektedir. Ancak, ortalamalar dikkate alındığında sınıf öğretmenleri yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda daha yeterli görmektedirler.

5.2.Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler ortaya konabilir:

1) Araştırmaya katılan öğretmenler için yöneticilerinin okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vermesi, eğitimsel gelişmeleri izlemesi, eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması önemli bir konudur. Yeniliklerin ve değişimin hızını yakalayabilmek, çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmek ve daha iyiye nasıl gidebilirim sorusuna cevap bulabilmek için eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yöneticiler tarafından eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve çağdaş gelişmeler yakından izlenmeli, var olan bilgiler sürekli güncellenmelidir. Bu, hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin mesleki gelişimleri için de kaçınılmazdır.

2) Araştırmaya katılan öğretmenler yenilik yönetiminde başarılı olmak için yenilikçi bir örgüt kültürü ve yapısının önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde yenilikleri gerçekleştirebilmek ve hayata geçirebilmek için yönetici ve öğretmenler tarafından paylaşılan ortak bir vizyon ya da yönetim felsefesi gereklidir. Öğretmenlerin gerçekleştirilecek yeniliklerde karar mekanizmalarında yer almaları ayrıca gerçekleştirilen yeniliklerden de haberdar olmaları sağlanmalıdır. Yöneticiler, yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmaya çalışmalı, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etmeli, işbirliğini destekleyen yenilikçi bir kültür ve yapı oluşturmaya çalışmalıdırlar.

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin belirttiği gibi, en uygun yenilik projelerinin seçimi, kaynakların etkin kullanımı, yeniliklerin başarıya ulaşabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması ve gerekli risklerin yönetilmesi ve gelişime katkı sağlamayacak olan projelerin sonlandırılması örgütler için önemlidir. Yeniliklerin ölçülmesi de onların takip edilmesi, uygulanması ve yönetilmesi kadar zor bir süreçtir. Yenilikleri ölçmek için niteliklerinin bilinmesi ve onlara göre belirli ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yenilikler çok çeşitli olabildiği gibi yenilik projelerinin değerlendirilme kriterleri de çeşitlilik göstermektedir. Ancak bu çeşitlilik ölçmenin

objektifliğine zarar vermemeli, hangi yenilik projelerinin ne derecede yarar sağlayacağı ya da sağladığı net ölçütlerle belirlenmelidir. Bu nedenle, okullarda uygulanacak yenilik projelerinin değerlendirilmesi de objektif ölçütlere bağlanmalıdır

4) Öğretmenlerin yöneticilerini yenilikler için okul dışından destek alma, okulda fiziksel alan yaratma, gerekli araç-gereç temini sağlama konularında daha az yeterli gördüklerini ifade etmektedirler. Örgüt içerisinde yeniliklerin başlatılabilmesi ve devamlılıklarının sağlanabilmesi için gerekli maddi ya da fiziksel kaynaklar yaratılmalı, uygun materyaller temin edilmeli ve gerekiyorsa dışarıdan uzman desteği alınmalıdır.

5) Araştırmaya katılan 20-35 yaş arası öğretmenlerin yöneticilerini yeniliğe girdi sağlama, yenilik stratejilerini etkili şekilde kullanma, yenilikçi bir örgüt yaratma ve yenilikçi projeler yönetme konusunda daha az yeterli görmeleri genç öğretmenlerin yeniliklere, yenilikçi örgüt ve lidere bakış açılarının farklı olduğunun kanıtıdır. Bu sebeple, bu farklılığın nedenleri üzerine bir araştırma yapılabilir.

6) Araştırmaya katılan 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerinin yenilik yönetimi ve tüm alt boyutlarında daha fazla yeterli olduklarını belirtmektedirler. Diğer kıdem grupları daha az yeterli görürken, bu gruptaki öğretmenler başka bir araştırma konusu olabilir.

7) Bu çalışmada, öğretmenlerin yenilik yönetimi yeterlik algılarını etkileyen yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenleri üzerinde durulmuştur. Öğretmen algılarını etkileyen birçok farklı etken vardır. Bu nedenle, yenilik yönetimi yeterlik algılarını etkileyen ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülen farklı değişkenler üzerinde araştırma yapılabilir.

8) Yenilik, kavramsal anlamının dışında son yıllarda artan rekabet ortamında bir üstünlük sağlama aracı olarak görülmekte, bu aracın etkin kullanımı da türü ya da çalışma alanı ne olursa olsun tüm örgütler için hayati önem taşımaktadır. Yenilik

yönetiminin öneminin daha iyi kavranabilmesi için yeniliğin farklı hizmet sektörlerindeki örgüt türleri üzerindeki etkileri üzerine araştırmalar yapılabilir.

9) Bu çalışmada, yalnızca ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarını etkileyen değişkenler üzerinde durulmuş, araştırma ilköğretim okullarıyla sınırlandırılmıştır. Sonraki çalışmalarda eğitim alanında yenilik yönetimi süreci ve yönetim yeterlikleri üzerine farklı eğitim kurumu türlerinde (ortaöğretim, yükseköğretim, yaygın eğitim kurumları... vb.) araştırma yapılabilir.

10) Bu çalışmada eğitim örgütlerindeki yenilikler ve yöneticilerin yenilikleri yönetme yeterlikleri öğretmen algılarıyla değerlendirilmiştir. Eğitimin okul, öğrenci ve öğretmen üçgeninde gerçekleşen bir süreç olduğunu ve ilgili tüm tarafların yeniliklerin yaratacağı değişimden ve gelişmelerden etkileneceklerini dikkate alırsak, sonraki çalışmalarda eğitimsel yeniliklerin yönetimi süreci bu faktörler çerçevesinde detaylandırılabilir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Adair, J. (2008). *Yenilikçi Liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adams, R. Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: *A review*. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1) 21–47.

Akçomak, S. (2008). Sağlıklı Veri Olmadan Kamuda İnovasyonu Ölçmek Çok Zor. *Bilgi Çağı Dergisi*, 41. <http://www.bilgicagi.com> (Erişim Tarihi: 30.07.2011)

Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 70-89.

Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı. (2009). 2009 Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı Ulusal Konferansı. *Konferans Bilgi Paketi*. www.ua.gov.tr (Erişim Tarihi: 29.07.2011)

Avrupa Komisyonunun Ekonomik ve Sosyal Uyum Üzerine 6. İlerleme Raporu. (2009). Yaratıcı ve Yenilikçi Bölgeler. *Avrupa Birliği Genel Sekreterliği*.

Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya ili Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.

Başaran, i. E. (1980). Sistemi Yenileme İçin Bir Model Önerisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 13 (1). <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/504/6119.pdf> (Erişim Tarihi: 10.07.2011)

Bayrak, Ç. ve Terzi, Ç. (2004) Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.

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.

Bubner, D. (2009). Leading and Benchmarking System – Wide Educational Innovation. *9th International Confederation of Principals World Convention*.

Bülbül, T. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz) İçinde Yenilik Yönetimi. Ankara: PegemA Yayıncılık

Bülbül, T. (2011). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1).(Basımda).

Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.

Cormican, K. ve Sullivan, D. (2004). Auditing Best Practice For Effective Product Innovation Management. *Technovation*, 24, 819–829. www.sciencedirect.com (Erişim tarihi: 20.12.2010)

Çeliktaş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row Publishers

Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days Of Insight And Motivation For Getting The Right Things Done*. New York: HarperBusiness Press.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Elçi, Ş. (2007). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. *Technopolis Group*. <http://www.focusinnovation.net> (Erişim Tarihi: 10.02.2010)

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change Fourth Edition*. New York ve Londra: Teachers College Press.

Goffin, K. (2005). *Role of Innovation. Chapter 1*, 1-42. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/chapter1.pdf> (Erişim tarihi: 06.08.2010)

Gökçe, F. (2004). Okulda Değişmenin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17 (2), 211-226.

Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2010). İlköğretimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Olası Etkenler. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Elazığ.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*, 3, 37-42. <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/yayinlar/ssmdergi>. (Erişim tarihi: 25.10.2010).

İslamoğlu, A. E. (2007). Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşcan, F. Ö. ve Karabey, N. C. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (2), 103-116.

Kabakçı, H. (2008). Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı ve Beklentileri (Kandıra Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jaskyte, K. (2004). Nonprofit Management & Leadership. *Wiley Periodicals Inc.*, 15 (2).

Karadağ, H. E. (2010). *Yenileşme Kavramı, İşletme Yönetiminde Yenileşme Ve Yaratıcılık Olgusuyla Kalıcılık, Etkinlik, Fark Yaratma Yönetimi*. <http://ortakcizgi.com> (Erişim tarihi: 15.02.2011).

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kılıçer, K. ve Odabaşı H.F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği(BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education). 38, 150-164.

Kırım, A. (2006a). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A. (2006b). *İş Modeli İnnovasyonu*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Matthews, J., H. (2003). Knowledge Management And Organizational Learning: Strategies And Practices For Innovation. *Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference*. UK: Lancaster University.

Musluoğlu, A. (2008). Eğitimde İnovasyon. *Global Education Seminer Sunusu*. İstanbul.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.

OECD (2009). Measuring Innovation In Education and Training. *OECD Discussion Paper*. Paris: OECD

Oğuztürk, B.,S. ve Türkoğlu, M. (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.

Okutan, M.(2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.

Osborne S. P. ve Brown K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Londra: Routledge Publishing.

Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler*. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. 3. Baskı. OECD ve Eurostat Ortak Yayımı

Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007a). “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.BF Dergisi. Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*. 163-172.

Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı. *Milli Eğitim Dergisi*. [http:// yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ ozdemir.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm) (Erişim Tarihi: 27.12.2010)

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*. <http://oc.eab.org.tr> (Erişim Tarihi: 10.01.2011).

Patterson, F., Kerrin, M. and Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and Behaviours of Innovative People in Organisations. *Literature Review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*. London: NESTA.

Pervaiz, K., A. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.

Polat, M. ve Öner, M. A. (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. *Araştırma Notu*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Read, A. (2000). Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, NewYork: Free Press.

Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*. Almanya: Gabler Verlag.

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: 10.01.2011).

Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Taş, S. (2007). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 183-192.

Tekcangil, R. (2009). Örgüt Kültürü'nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokmak, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşğüden, B. (2009). “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entellektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 91-120.

Töremen, F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 556-573.

Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu Sözlük (2010). <http://tdkterim.gov.tr> (ErisimTarihi: 02.02.2011).

TÜSİAD, (2003) .*Ulusal İnovasyon Sistemi*, 10,362

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım

Ünver, İ. (2009). İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*. 52, 178-182.

Varış, F. (1982). Eğitimde Yenileşme Kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 56-60.

Yeloğlu, O. H. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7 (1), 133-152.

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*.

EKLER

EK A. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği (Öğretmen Formu)

EK B. Ölçeğin Uygulanmasına İlişkin İzin Belgesi



EK A. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formu

Değerli Öğretmen;

Bu ölçek, İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemek amacı ile hazırlanmıştır.

Yenilik yeni, faydalı, yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve bunların uygulamaya konulması olarak ele alındığında; eğitimde yeniliği, “eğitim sürecinin tüm öğelerini dikkate alarak, sistemde yenilikçilik ve yaratıcılığa yön veren, yaratıcılığı geliştiren, eğitim kurumunun yönetim ve denetiminden, öğrenme-öğretme süreçlerindeki çağdaş yenilik ve gelişmeleri uygulayan, pratik bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını kontrol eden bir süreç ve sonuç olarak tanımlamak mümkündür. Yenilikçilik kapsamında okullar, üniversiteler, öğretim merkezleri gibi eğitim örgütleri; yeni bir müfredat gibi yeni ürünler ve hizmetler, hizmetlerin sunumunda yeni süreçler, bilişim ve iletişim teknolojilerinin e-öğrenmede kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojilerini öğrenciler ve ailelerle iletişimde kullanmak gibi uygulamalar sunabilirler. Bu yeni uygulamalar, eğitim hizmetini öyle ya da böyle geliştirmeye-iyileştirmeye çalışmaktadır ve buna bağlı olarak eğitimdeki yenilikler ‘gelişmeler (iyileşmeler)’ olarak görülmelidir.

İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilerinizin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış 8 madde, ikinci bölümünde okul yöneticinizin yenilik yönetimi yeterlik düzeylerine ilişkin algılarınızı ortaya koymayı amaçlayan 32 madde yer almaktadır.

Burada vereceğiniz yanıtlar “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları” araştırmasında kullanılacaktır. Bu nedenle ölçeğe kimlik bildirici yazı veya imza koymanıza gerek yoktur. Soruları yanıtlarken göstereceğiniz samimiyet ve sabır, mevcut durumun ortaya konulması ve araştırmanın başarısının yükselmesi için önemlidir. Bu nedenle lütfen ölçekteki hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ezgi GÖL
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.
EYTPE Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
ezgyyy@gmail.com

Bölüm I

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz** () Kadın () Erkek
2. **Eğitim Durumunuz** () Lisans () Lisansüstü () Diğer
3. **Branşınız** () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni
4. **Mesleki Kıdeminiz (Yıl)**
5. **Yaşınız**
6. **Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz**
7. **Görev yaptığınız okuldaki öğrenci sayısı**
8. **Görev yaptığınız okuldaki öğretmen sayısı**

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği (Öğretmen Formu)

Bölüm II

Bu bölümde yenilik yönetimi yeterliklerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddede uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

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

Ölçek formundaki sorular sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.

EK B. Ölçeğin Uygulanmasına İlişkin İzin Belgesi

T.C.
KIRKLARELİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

12 NISAN 2011

Sayı : B.08.4.MEM.4.39.00.19-605.99/ 000

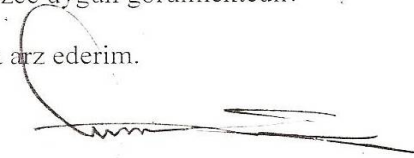
Konu :Araştırma İzni.

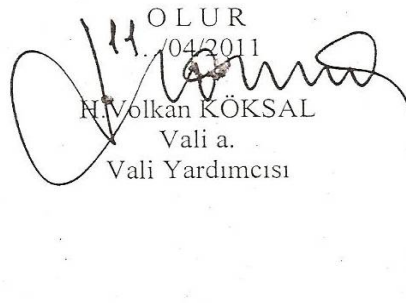
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu'nun 08/04/2011 tarihli raporu.
c) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 06/04/2011 tarihli ve B.30.2.TRK.0.41.00.00/044-655 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı 1098213105 no'lu Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ezgi GÖL "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları" konulu Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili olarak İlimiz merkez ve merkeze bağlı İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği Öğretmen Formu" uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde; olur'larınıza arz ederim.


Aydın YALÇIN
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
08/04/2011

N. Volkan KÖKSAL
Vali a.
Vali Yardımcısı