

T.C  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fulya ERDEMET  
1410121002

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri  
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu

ARALIK 2017



T.C  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fulya ERDEMET  
1410121002

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU  
Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Hasan Şimşek  
Doç. Dr. Fatma Nevra Seggie

ARALIK 2017



“İnovasyon öncüyü takipçiden ayırır.” Steve Jobs

## ÖNSÖZ

Eğitim, toplumun varoluşunu ve geleceğini belirleyen önemli öğelerden biridir. Sosyal ve ekonomik alanlarda, teknolojinin hızlı gelişimi ile 21.yüzyılda toplumda gerçekleşen değer, inanç ve sistemlerin değişimi, eğitim alanında da değişim ve yenilenmenin gerekliliğini yadsınamaz bir konuma getirmiştir. Teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimin yarattığı gereklilikler eğitim sektöründe inovasyon sürecini başlatmıştır. İnovasyon sürecinde derslerin içeriği, müfredat, yöntem ve değerlendirme alanlarında gerçekleşecek olan yenilenme ve değişim sürecinde okul lideri önemli bir etmendir. Okul liderinin çizeceği yol haritası ve süreci yönetme başarısı o kurumun sürdürülebilirliğini sağlayacağı gibi toplumun ihtiyaçlarına da yanıt vermek durumundadır. Bu bağlamda eğitimde gerçekleşecek olan inovasyon sürecinde okul liderlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu çalışmada, inovatif yaklaşıma sahip özel okul yöneticilerinin değişim ve yenilenme süreçlerine ilişkin deneyimleri incelenmektedir. Özel liselerde görev yapan okul yöneticileri ile inovasyon sürecine ilişkin deneyimlerini kapsayan görüşmeler yürütülmüştür.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı açıklanmıştır. İkinci bölümde, kuramsal ve kavramsal çerçeveyi oluşturacak bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, verilerin toplanması, inandırıcılık ve tutarlılık konularında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde, bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Beşinci bölümde, araştırma bulgularının değerlendirilmesine yer verilmiştir. Tartışma bölümünde kuramsal veriler ile araştırma da elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. En son bölüm ise okul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik önerileri kapsamaktadır.

Araştırma sürecinde birçok kişinin yardım ve desteği olmuştur. Tezimin oluşması, araştırma süreci ve yazılması sırasında öncelikle bana karşı gösterdiği ilgi, anlayışlı yaklaşım ve desteği için değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu'na, Yüksek Lisans programı süresince nitel araştırma konusunda olması gereken bilgi donanımına ve bakış açısına sahip olmam konusunda destekleri için Prof. Dr. Hasan Şimşek'e, araştırmalarım sırasında görüşmeler yaparak çalışmaya katkı sağlayan tüm okul yöneticilerine ve hayatımı kolaylaştırıp zamanımı tezime ayırmamı sağlayan çok sevdiğim biricik kardeşim Fuat Erdemet'e psikolojik desteğini esirgemediği için çok teşekkür ederim.

Aralık 2017

Fulya ERDEMET

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırma Problemi .....	7
1.1.1. Araştırmanın Alt Problemleri .....	7
1.2. Araştırmanın önemi.....	7
1.3. Tanımlar .....	8
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	9
2. Eğitimde İnovasyon Kavramı .....	9
2.1. İnovasyon kavramı .....	9
2.2. Eğitimde inovasyon .....	10
2.3. Değişim bağlamında inovatif liderler .....	11
2.3.1. Liderliğe inovatif yaklaşım .....	11
2.3.2. Eğitim Kurumlarında İnovasyon ortamı için liderlik.....	11
2.4. Eğitim örgütlerinde inovasyon sürecinin gerekliliği ve okul toplumuna katkıları.....	12
2.5. İnovasyon sürecinde eğitim liderlerinin rolü .....	15
2.5.1. Lider özelliklerinin süreçteki etkisi.....	15
2.5.2. İnovatif liderlerin öne çıkan özellikleri.....	18

2.6. İnovasyon süreç yönetimi .....	22
2.6.1. İnovasyonda başarı ilkeleri .....	24
2.6.2. İnovasyon sürecinde değişim yönetimi .....	26
2.6.3. Uluslararası Başarılı Okul Liderliği Projesi Örneği .....	31
3. YÖNTEM.....	36
3.1. Nitel araştırma .....	36
3.1.1. Çalışma Grubu .....	37
3.1.2. Verilerin Toplanması .....	38
3.1.3. İnanırcılık ve Tutarlılık .....	39
3.1.4. Verilerin analizi ve yorumlanması .....	40
4. BULGULAR VE YORUM.....	42
4.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgular .....	43
4.1.1. İnovatif Yaklaşım ve Teknoloji Birlikteliği .....	43
4.1.2. Şekilci Yenilikçilik Anlayışının Yarattığı Tehlike .....	45
4.1.3. İnovatif Bakış Açısının Gelenekçi Yaklaşım İle Harmanlanması .....	46
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	47
4.2.1. Takım Lideri Olma .....	47
4.2.2. Proaktif Lider .....	48
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	51
4.3.1. Değişime Direnç Gösterme .....	51
4.3.2. Fiziksel ve Akademik Yapıya İlişkin Sınırlılıklar .....	53
4.3.3. Vitrin İnovasyonu.....	55
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	57
4.4.1. Çok Yönlü İletişime Dayalı Paylaşımlar .....	57
4.4.2. İnovasyon Odaklı İstihdam .....	59
4.4.3. İnovasyon Odaklı Süreç Yönetimi .....	61
4.4.4. İnovasyon Odaklı Okul Kültürü için Yeterlilik Çerçevesi .....	63



5. SONUÇLAR,TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Sonuçlar .....	65
5.2. Tartışma.....	70
5.3. Öneriler.....	78
5.3.1.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	78
5.3.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler.....	79
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	85
Ek 1: Araştırmada kullanılan Görüşme Formu .....	86
Ek 2: Kodlama ve tema analiz örnekleri .....	88
Ek 3: Görüşme kayıt örneği .....	94

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.5.2.1: 1. Tip ve 2.Tip İş Durumları .....	18
Tablo 2.5.2.2: İnovatif Lider Karakteristik Özellikleri .....	20
Tablo 2.5.2.3: Yenilikçi Liderin Pozitif ve Negatif Yönleri .....	21
Tablo 3.1: Katılımcı okul ve okul müdürlerinin verileri .....	38
Tablo 4.1: Alt problemler ve Temalar .....	42
Tablo 5.1: Lider Yönelimi .....	73
Tablo 5.2: Taktikler .....	75

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.4.1: Örgütsel Değişim Yönetimi şeması .....	15
Şekil 2.6.1.1: CEN İnovasyon Yönetim Sistemi .....	26
Şekil 2.6.2.1: Örgüt Geliştirme Hedefleri Modeli.....	30
Şekil 2.6.3.1: Başarılı Okul Liderliği Modeli.....	35

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Aralık 2017

## ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

### ÖZET

21. yüzyıl bilgi çağına birey yetiştiren eğitim kurumlarının birincil görevlerinden biri öğrencilerin gerekli bilgi ve beceriler ile donatılmasını sağlamaktır. Teknolojinin gelişimi ve yeni öğretim tekniklerinin gelişmesi ile ortaöğretim kurumları da çağı yakalamak ve nitelikli eğitim ortamı sağlamak için yenileşim ve değişim içine girmek durumundadır. Bu çalışma, eğitimde inovasyonun gerekliliği, tanımı ve okul liderlerinin bu süreçteki katkısı ve etkisi ile inovasyon süreç aşamalarını teorik anlamda bir bakış açısı vermekle beraber, bu süreci deneyimlemiş yöneticiler ile yapılan görüşmeler yoluyla araştırmacılara ve inovasyon sürecine girmek isteyen okul yöneticilerine bir ışık tutması amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın genel amacı özel ortaöğretim kurumlarında, inovasyon sürecinde olan okul liderlerinin sürece etkisi, katkısı ve okul yöneticilerinin inovasyon süreci sırasında karşılaştıkları zorluklar ve zorlukların üstesinden gelme deneyimlerinin paylaşılmasıdır. Temel amaç, durumu özgün ortamı içinde değerlendirmek, betimlemek ve yorumlamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda alt problemler oluşturulmuştur. 1. alt problem okul yöneticilerinin inovasyon algısı; 2. alt problem inovatif okul lideri profili; 3. alt problem inovasyon sürecinde karşılaşılan

zorluklar; 4. alt problem inovasyon sürecinde yaşanan zorlukların üstesinden gelme yolları olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada, bütüncül çoklu durum deseni kullanılarak, inovasyon sürecinde olan okul yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile çalışılmıştır. Alanyazın bölümünde konu ile ilgili önceki çalışmaların bir derlemesi yapılmıştır. Görüşmeler ile kayıt altına alınan veriler, temalar ve alt temalar belirlenerek betimleme ve yorumlama çalışmalarına geçilmiştir.

Araştırmada, katılımcı okul yöneticileri, okul örgütünün varolan kültürünün, misyon ve vizyonunun ve öğretim yaklaşımlarının gözönüne alınarak, 21.yüzyıl becerilerini edinmiş öğrencilerin, yetişkin olduklarında hayatlarını sürdürebilme becerilerini kazanmaları için, güncelleme yapılmış, varolan eğitim sistemini yenilikler ile donatılarak yeni bir eğitim sistemi oluşturulması konusunu vurgulamışlardır. Araştırmada, katılımcı okul müdürleri, inovasyon tanımının eğitime girmesi ile ticari kazanç sağlamaya çalışan insanların okul müdürlerinin önüne getirdikleri sözde teknolojik çözümlerin ve okul örgütünde bunların reklam amaçlı kullanımının inovasyon tanımının içine girmediği konusunda hemfikir olmuş ve reklam amaçlı sadece görsel ve gösteriş için kullanılan yaklaşımın, eğitim kalitesine katkısı olmadığını, okul paydaşlarının yararına olmadığını, sadece zaman ve para tüketimi olduğunu vurgulamışlardır.

Bu araştırmada ele alınan bulgular doğrultusunda inovasyon sürecindeki ve inovasyon sürecine girmeyi planlayan kurumlara ve inovasyon konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ışık tutması amacı ile öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** inovasyon, okul müdürü, eğitim, lise, liderlik, yönetim.

University : Istanbul Kültür University  
Institute : Institute of Social Sciences  
Department : Educational Sciences  
Program : Educational Management and Planning  
Supervisor : Prof. Dr. Özge Hacifazlıoğlu  
Degree Awarded and Date : Master Thesis – December 2017.

## **PRIVATE HIGH SCHOOL PRINCIPALS' VIEWS ABOUT THE PROCESS OF INNOVATION IN EDUCATION**

### **ABSTRACT**

One of the priorities of educational institutions that educate the students for the 21st century, the information era, is to make the students ready with the necessary knowledge and skills. With the development of technology and new teaching techniques, secondary education institutions also have to engage in innovation and change in order to catch up with the new technology age and provide a qualified educational environment. The purpose of this research is to provide an insight on innovation in schools for the researchers and the school leaders who consider to establish an innovative school environment. This research was also carried out with the aim of providing a theoretical perspective by examining the definition of innovation, the process of innovation and the necessity of innovation through interviews done with the school leaders who are involved in innovation process.

The main purpose of this research is to determine the effects, contribution and process management of the school leaders throughout the innovation process in secondary educational institutions. Moreover, this research tries to establish the challenges and solutions that the school leaders face during the innovation process. The fundamental objective is to evaluate, describe and interpret the situation in its original environment. Sub-problems were created through this fundamental objective. The first one is the school leaders' perception of innovation; the second problem is the profile of innovative school leader; the third one is the difficulties encountered in the innovation process; and the last one, fourth one is how to overcome the difficulties

experienced in the innovation process. In the research, the problems have been determined within the interview analysis done by the researcher.

Qualitative method was used in this research. In the study, semi- structured interviews were used with school leaders who were in the process of innovation, using intertwined multiple case patterns.

It is emphasized in the research within the secondary education school administrators' ideas reflecting the present culture, mission and vision, and education approaches of the school organization that it is necessary to establish an education system that will equip students with the latest 21st century skills that will prepare them to maintain their lives when they become adults. Participant school principals are of the same opinion that some leaders use the innovation concept to provide more profit in education sector. Consequently, it is highlighted that using the innovative approach only for advertisement has no contribution to the quality of education and the school environment, which indicates that it is rather a waste of money and time resources.

A compilation of previous works on the subject has been shared in the section of the literature. By means of the recorded interviews, the themes and the sub-themes have been depicted and interpreted. Some suggestions were aimed at providing insight for the institutions planning to engage some sort of innovation process were shared in this study.

**Key Words:** innovation, high school principals, leadership, education, administration

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Bugünün öğrenenleri geleceğin yetişkinleri olduklarında bugün verilen eğitim onların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek mi? Eğitimin tarihi sürecine göz atarsak 21. yüzyıldaki hızlı gelişimin eğitimde köklü yenilikler yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Eğitim sistemleri dünyanın hemen her yerinde, toplumun gerisinde kalmakla eleştirilirler. Derecesi farklı olmakla birlikte okullar her ülkede diğer toplumsal kurumlara göre daha muhafazakâr bir yapıya sahiptirler. Bu, kısmen okullara yüklenen toplumsal görevlerden kaynaklanmaktadır. Okullar bir yanda mevcut kültür birikimini yeni kuşaklara aktarırken, diğer yanda onlara yeni değerler yüklemek durumundadır. Diğer bir deyişle, eğitim kurumları toplumda egemen olan değerlerin korunmasını ve aynı zamanda yeni değerlerin edinilmesini sağlamak gibi çift yönlü bir göreve sahiptir. Toplumsal değişimleri zamanında fark edemediklerinde statükocu ve muhafazakâr bir konuma düşen eğitim kurumları, çoğu kez mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamaktadırlar. Eğitim kurumlarındaki değişme çabalarını verimsiz kılan ikinci neden ise eğitimde uygulanan değişme modellerinin başka kurumlardan kopya edilmesidir. Toplumun önünde gidemeyen eğitim kurumları, değişme modellerini daha önce değişim gerçekleştirmiş kurumlardan almak durumunda kalmaktadır. Bundan dolayı son yıllarda eğitim literatürüne giren değişim akımlarının çoğu işletme kaynaklıdır. Değişmede kullanılan dil ve kavramların çoğunlukla işletme kaynaklı olması buna en güzel kanıttır. İş dünyası kaynaklı bu değişim denemelerinin çoğu ‘eğitimin özgün yapısına’ uygun olmadığından başarılı sonuç vermemektedir.

Eğitim sisteminde ve okulların işleyişinde yapılacak değişmelerin eğitimin doğasından ve okulların özgün koşullarından kaynaklanması gerekmektedir. Bunun için eğitim önderlerine “değişim mimarlığı” yapmak fırsat ve kapasitesi vermek, eğitimde değişimin en önemli noktasıdır. Okulların 21.yüzyılda etkili olabilmeleri yeni değerler doğrultusunda yeni bir yapı geliştirmesine bağlıdır (Özden, 2013).

Bu çalışmada, eğitimde inovasyon ve yenilikçi (inovatif) okul yöneticilerinin inovasyon süreç deneyimleri durum çalışması olarak paylaşılacaktır. Araştırmanın



kavramsal ve kuramsal açıklama kısımlarında kullanılan alanyazın metinleri konuya netlik kazandıracaktır.

İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiş olup, bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmektir (Adıgüzel, 2012). İnovasyon ile ilgili geçmişten bugüne sayısız tanımlama yapılmıştır. Elçi (2011), 1960 yılından bu yana yapılan tanımlamaları şöyle sıralamıştır:

Pazarlama inovasyonu tanımlamalarını şöyle sıralamıştır. Schmookler’e göre (1966) inovasyon ,“Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur”. Becker ve Whisler (1967) inovasyonu; “Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır” olarak tanımlarlar. Freeman’ın görüşüne göre (1982) inovasyonu; “Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar”olarak tanımlanır. Rothwell ve Gardiner (1985) ise teknolojik değişikliklerin de inovasyonun içinde olduğunu şöyle belirtir; “...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon)”. Yıllar içinde değişik tanımlamalar yer almıştır. 1980 yılında Goldhar inovasyonu; “Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir” olarak tanımlarken, Moore ve Tushman 1982 yılında inovasyonun bir sentezleme olduğunu vurgulamışlardır, “İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir”.

Hizmet inovasyon tanımlamaları ise tarihsel süreçte şöyle yer almıştır. Knight’a göre (1967) hizmet inovasyonu; “İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir”. Downs ve Mohr (1976) basit bir tanımlama yapmışlar ve inovasyon “Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır” demişlerdir. 1983 yılında Rogers inovasyonu şöyle tanımlamıştır; “İnovasyon, yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya bir nesnedir”. 1985 yılında iki farklı tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Drucker’a göre (1985); “İnovasyon,

girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir”.Rickards’a göre (1985) ise inovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni çözümlerle çözümlenmesidir. 1987 yılında Roberts, hizmet inovasyonunu inovasyon = icat + kullanım formülü ile açıklamıştır; “İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”.

İnovasyon özellikle günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeleri yakalamak, ticari olarak tercih edilir olmak adına ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonda yeni fikirler, yeni ürünler, yeni uygulamalar ortaya konmaktadır. Günümüze yaklaştıkça inovasyonu tanımlı karma bir oluşuma doğru yönlendirilmiştir. Oslo Kılavuzuna göre (OECD ve Eurostat, 2005); ‘İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal veya hizmet), veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır’ (Elçi, 2011).

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

1. Gereklilik ilkesi; İşletmelerin devamlı ve başarılı olmaları için inovasyon gereklidir.
2. Ayırma ilkesi; Araştırma ve geliştirme çalışmaları inovasyon süreci ile karıştırılmamalı, birbirinden ayrılmalıdır.
3. Kara ve kazanca yönelme ilkesi; her inovasyon çalışmalarının belirli bir kar elde etme, kazanma hedefi vardır.
4. Dinamiklik ilkesi; İnovasyon süreci belirli bir zaman içerisinde değil, sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir.

5. Radikallik ilkesi; İnovasyon, bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.
6. Zamanlama ilkesi; İnovasyon, toplumun hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkmalıdır.
7. Veri tamlığı ilkesi; İnovasyon çalışmaları başlatılmadan önce nitelik ve nicelik açısından gerekli olan tüm veriler toplanmalıdır.
8. Çok yönlülük ilkesi; İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerekmektedir.
9. Kaynak bulma ilkesi; İnovasyon için işletmenin bütçesinde ek kaynak ayrılmalıdır.
10. Erken seçenek eleme ilkesi; İnovasyon sürecinde başarılı olunamayacağı anlaşıldığında başarısızlığa yol açan seçenekler önceden elenmelidir.
11. Planlı olması ve kabul görmesi ilkesi; İnovasyon çalışmaları bir plan dahilinde yürütülmelidir. Ayrıca sürece dâhil olan herkes tarafından kabul görmelidir.
12. Reddedilme ilkesi; Şartlar uygun olmadığında inovasyon reddedilmelidir.
13. Ek fazlalık üretme ilkesi; inovasyon süreci sonunda verimliliği artırmak için mevcut üretim kaynaklarında fazla üretim yapılmalıdır.
14. Basit olma ilkesi; İnovasyon çalışmalarının başarılı olması ve karmaşık olmaması için inovasyon projeleri basit olmalıdır.

Eğitimde inovasyon tanımı yapıldığında; yaratıcılık ve yenilenme, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim, yaşam ve meslek becerileri, sosyal ve kültürler arası beceriler, üretkenlik, sorumluluk, liderlik ve özyönelim gibi 21. yüzyıl becerilerini müfredat ve okul ortamında yansıtabilme ve değerlendirme ile sürdürülebilir bir okul örgütü oluşturabilmektir diyebiliriz (Hacıfazlıoğlu, 2016).

İnovasyon sürecinde liderlik en önemli etkenlerden biridir. Liderlik olmadan, özgün düşünceler gerçekleştirilemez, üretime, eyleme veya hizmete dönüştürülemez (Hacıfazlıoğlu, 2016).

İnsanlara inovasyonun önündeki en büyük engelin ne olduğu sorulduğunda, kimse teknoloji, fikirler ve hatta fırsatlar değil; tam tersine, asıl engeli yaratanların insanlar olduğu cevabını verirler. 2006-2007'de yapılan bir çevrimiçi ankette, çalışanların %33'ünün patronlarının inovasyon fikirlerine açık olmadığını

zannettikleri ortaya çıkmıştır. *Sine qua non*-bu 'o olmadan hiçbir şey olmaz' ifadesinin Latince karşılığıdır ve liderlik olmazsa inovasyonun da yapılamayacağı anlamına gelir. Vizyonu çizen, beklentileri belirleyen ve tüm şirketin hayal gücünü özgürce kullanabileceği ortamı hazırlayan en tepedeki insandır. Liderlik inovasyonu sahiplenmezse, inovasyon gerçekleşemez. Hepsinden önemlisi inovasyon liderliğinin insanları yapabileceklerini düşünmedikleri şeyleri yapabileceklerine ikna etmesidir (Stevenson ve Kaafarani, 2012).

Liderlik, yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil, aynı zamanda bir süreçtir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının sadece güç ihtiyacının (düşük düzeyde) liderliğin etkinliği ile ilgili bir özellik olarak belirlenmesi bunun en önemli göstergesidir (Yukl, 2013).

Okul yöneticiliği ise aynı öğretmenin sınıftaki durumu gibi, karmaşık bir süreç ve yönetim bütünlüğü ile birlikte stresli bir iştir. Streslidir çünkü okul bünyesindeki gelişme ve öğrenmeyi farklı yöntemlerle gerçekleştiren herkesi etkilemeyi içerir ve gelişme değişim demektir. Başarılı okul yöneticileri kaliteli sınıf eğitimi ile öğrencinin edinim ve başarısının kalitesinin arasındaki ilişkiyi iyi bilirler. Başarılı okul yöneticileri öğretmenler, öğrenmeyi isteyen veya istemeyen ve öğretmenlerinin öğretim için kullandığı yöntemle öğrenmek isteyen veya istemeyen öğrencileri etkilemek için çalıştıklarını bilirler. Öğrencileri etkilemek için gösterilen çaba (-ki öğretmenler bunu her gün tekrarlamak zorundadır) takdir edilen bir çabadır. Bunun yanında öğretmenlerin de öğretme tutkularını, uzmanlıklarını ve başarılarını sürdürmek için desteğe ihtiyaçları vardır. Aynı öğrenciler gibi öğretmenler de profesyonel öğrenim hayatının değişik aşamalarında olabilir ve farklı uyum ve adanmışlık seviyelerine sahip olabilirler. Yapılan araştırmaların sonuçları başarıyı gerçekleştirmek için sihirli bir formül olmadığını kanıtlamıştır. Okul yöneticileri, okul ortamında kaliteli öğretim ve öğrenim ortamı, bütüncül okul vizyonu, organizasyon yapılandırılmasının yenilenmesi, farklılaştırılmış profesyonel eğitim ve gelişim imkânları ile öğretmenlerin kapasitelerini geliştirme ve sürdürülebilir kılma imkânları sağlamalıdır (Day, 2007).

Bu araştırmada, inovasyon sürecinden geçen okul müdürlerinin deneyimlerinin analizlenmesi ile inovasyon sürecine giriş yapacak kurumlara kendi

yol haritalarını çizerken farklı bakış açıları yansıtmak amaçlanmıştır. İnovasyon herkesin yazgısı olmalıdır. Evrim niteliğinde değişimlerin yaşandığı bir çağdayız. Pazardaki içgörü ve erişim olanakları, bunları görebilenler için, her zamankinden daha çok. Teknoloji onu kabul etmeye hazır olanlar için her zamankinden daha hızlı şekilde evriliyor ve liderlik, dizginleri eline alma cesaretine sahip olanları sabırsızlıkla bekliyor. Hayali kurulabilecek ile gerçeğe dönüştürülebilecek şeyler arasında bir köprü uzanır ve bu köprü liderlik vasfının ta kendisidir (Stevenson ve Kaafarani, 2011).

Sonuç olarak, yöneticilerin ve çalışanların çoğu, en iyi 'geçici' sözcüğü ile ifade edebileceğimiz bir iklimde çalışıyorlar. Çalışanlar kendilerinden sürekli yeni şeyler talep edildiği için sürekli olarak bilgilerini güncellemek ve yeni beceriler geliştirmek durumundadır. Geçmişte çalışanlar belirli bir çalışma biriminin içinde, sürekli aynı kişilerle çalıştıkları için belirli bir güven düzeyinde çalışırlardı. Bugün bu öngörülebilirliğin yerini farklı bölümlerden çalışanların oluşturduğu geçici çalışma grupları ve değişen iş talepleri nedeniyle artan çalışan rotasyonu almıştır. Örgütlerin kendisi de sürekli bir akış içindedir. Sürekli olarak bünye içerisindeki farklı bölümler yeniden yapılandırılırken düşük performans gösteren işletmeler elden çıkarılmakta, faaliyetleri küçültülmektedir, fazla kritik olmayan hizmet ve operasyonlar başka kuruluşlara yaptırılmakta ve daimi çalışanlar geçici işçilerle değiştirilmektedir. Günümüzde hem yöneticiler (liderler) hem de çalışanlar geçicilik, esneklik, anında olup bitme, öngörememezlik gibi kavramlarla başa çıkmak zorundadır (Robbinns ve Judge, 2013).

Bu bölümde araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır.

### **1.1 Araştırma problemi**

Bu araştırmada liselerde görev alan okul müdürlerinin inovasyon sürecinde yaşadıkları deneyimleri incelenmiştir. Araştırmanın alt problemleri aşağıda belirtilmiştir:

### 1.1.1 Araştırmanın Alt Problemleri

1. İnovatif olarak tanımlanan okulların okul yöneticilerinin inovasyon anlayışı nedir ve eğitimde inovasyonu nasıl tanımlarlar?

2. İnovatif olarak tanımlanan okulların okul yöneticilerinin ortak özellikleri nelerdir? İnovatif okul liderinin karakteristik özellikleri nelerdir?

3. İnovatif olarak tanımlanan okulların okul yöneticilerinin yenilikçi (inovasyon) yaklaşım sürecinde karşılaştıkları güçlükler nelerdir?

4. İnovatif olarak tanımlanan okulların okul yöneticilerinin yaşanan zorlukların üstesinden gelme yolları nelerdir?

### 1.2 Araştırmanın Önemi

Küreselleşme, kapasite artışı ve teknolojideki gelişmeler, örgütlerin hayatta kalmak için hızlı ve esnek olmalarını gerektirmektedir. Nitelikli inovatif liderler sürekli değişen bir iş dünyasını daha iyi anlayabilir, değişime direnme kültürünü kırabilir ve değişimden beslenen bir örgüt kültürü yaratabilir. Bu bağlamda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır;

İnovatif okul lideri bulunduğu okul örgütünde yenilikçi yaklaşım modelini nasıl başarı ile hayata geçirebilir? İnovatif kurum algısı nasıl yaratılabilir? Okul müdürünün (liderinin) hangi karakteristik özellikleri bu süreçte etkindir?

İnovasyon sürecinde karşılaşılan zorluklar nelerdir? Yaşanan zorlukların kaynağı nedir? Bu zorlukların üstesinden gelme yolları nelerdir? Çözüme paydaşların etkisi nedir? Uygulanan inovatif plan ve uygulamalar nasıl değerlendirilebilir? Geridönütler ile değişim ve yenilenme nasıl yönetilir?

Araştırma, özel eğitim kurumlarında inovatif okul yöneticilerinin süreç içinde karşılaştıkları zorluklar ve çözümleri, inovasyon anlayışları (algıları) ve gerçekleştirdikleri çalışmaları deneyimlerine dayalı kendi bakış açıları ile aktardıkları görüşmeler yoluyla elde edilen bulgular, yorumlanarak araştırmacı ve okul yöneticilerine yol gösterici bir kaynak olacağı düşünülerek hazırlanmıştır.

### 1.3. Tanımlar

**İnovasyon:** İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal veya hizmet), veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005).

**Eğitimde inovasyon:** Eğitimde inovasyon genel olarak, eğitim alanında yenilikçilik (inovasyon), yeni seviyede eğitim vermek için uzun zamandan beri izlenen geleneksel uygulamalardan belirgin şekilde sapan yeni bir şey yaratmaktır (Chauhan, 1979).

**Lider:** Örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde etkileme gücüne sahip, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma becerisine sahip kimse ( Erdoğan, 2014).

**İnovatif okul liderliği:** İnovatif liderlik inovasyona bütünsel bakış ve aynı zamanda inovasyonu yöneten etmenleri stratejik bir biçimde birleştirebilme, bütünleşmiş edebilme becerisidir (Ailin ve Lindgren, 2008).

**Yaratıcılık:** Yaratıcılık, olmayan birşeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yollarla yapabilme ve yeni fikirler geliştirebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle yaratıcılık herkesin gördüğü şeyi aynı görüp onunla ilgili farklı şeyler düşünebilmektir. Yaratıcılık günlük olaylara ve nesnelere herkesten farklı bakabilmek ve farklı yaklaşım tarzı geliştirebilmektir. Yaratıcılık, olağan, günlük şeylerin özel olmasını, özel şeylerin de daha çok günlük hayata girip doğal şeyler olmasını sağlar (Baytekin, 2009).

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği gelişme ve bilginin sürekli sorgulanması, eğitim alanındaki gelişmeleri ve yenilikleri kaçınılmaz kılmıştır (Hacıfazlıoğlu, 2006). Ortaöğretim kurumları da 21. Yüzyılın yetişkinlerini hayata hazırlarken bu değişime ayak uydurmak durumundadır. Bu bölümde eğitimde inovasyon konusunda daha önce yapılmış çalışmalardan bir derleme yapılmıştır. Okul müdürlerinin inovasyon algısı, inovasyon sürecinin yönetilmesi ve inovatif okul yöneticilerinin karakteristik özellikleri konusunda alanyazın çalışmalarının bir yansımasıdır. Araştırmanın sonuçlarının dayandırıldığı akademik veriler işlenmiştir.

#### 2. Eğitimde İnovasyon Kavramı

##### 2.1.İnovasyon Kavramı

İnovasyon insan yaşam kalitesini arttırmak için gösterilen çabanın anahtar malzemesidir (OECD, 2010). İnovasyon her zaman ekonomimizin temelini oluşturmuştur. Tekerleğin icadından endüstri devrimine, hava taşımacılığında, internet ve tıp alanına kadar süregelen inovasyon, değişime, ilerlemeye ve umuda yol açtı. Bugünün dünyasında –ki hala krizin içinde dönüp dururken ve yeni, daha güçlü ve daha kapsamlı ve sürdürülebilir çözümler ararken- inovasyonu geliştirmek için oluşturulan politikalara her zamankinden daha çok ihtiyacımız var. İnovasyon yeni ürünler ortaya koymaktan daha fazla bir şeydir; inovasyon aynı zamanda yaratıcılık ve yeni süreçlerin ve metodların ayrıştırılmasıdır. İnovasyon yeni işlere, yeni iş alanlarına ve daha çevreci bir yaklaşıma götürür. İnovasyon sadece gelişmeyi desteklemez aynı zamanda derin sosyal ve küresel zorlukların aşılması için de olmazsa olmazdır. Örneğin kaynak kısıtlılığı, hastalıklar, iklim değişikliği gibi. İnovasyon eğitimi, beceri gelişimini ve yaşam boyu refahı teşvik eder (Wyckoff, 2015).



## 2.2. Eğitimde İnovasyon

Okul yöneticiliğinin gelişmesi sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, öğretiminin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Başlangıçta okul müdürü, öğretmen-müdür anlayışına dayanıyordu. 17. ve 18. yüzyılda tek sınıflı okulların yönetiminde kullanıldı. Ancak 19. yüzyılın başlangıcında çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla, okul yöneticilerinin rollerinde önemli değişimler görüldü. Sanayi devrimi ve bireysel girişimin gelişmeye başlaması, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlangıcında şehir okullarının hızla gelişmesine yol açtı. Bu büyüme kaçınılmaz bir şekilde okulların kurumsal sorunlarını arttırdı; denetim ve eşgüdüm sorunları çoğaldı. Okul yöneticileri bu sorunlar ile uğraşmaya başlarken, özel sektörün eğitim alanına girmesi sürpriz olmadı. Örgütsel karmaşıklığı yönetebilmek için yeni teknoloji ve fikirler önemli bir itici güç oldu. Özel girişimciliğin eğitim alanına girmesi, eğitim kurumlarının yönetim anlayışını büyük ölçüde etkiledi (Akt: Çelik, 2015; Bolmon ve Hiller, 1995).

21. yüzyılda ise liderlik kavramı kuramcılar ve uygulamacılar tarafından çözümlenmeye ve deneysel ortamlarda veri üzerinden analiz edilmeye çalışılmaktadır. Günümüzde değişik yazarlar, gelişmiş ülkeleri nitelerken kapitalist ötesi toplum, bilgi toplumu gibi kavramları kullanmaktadır. Gerçekten bugün birçok gelişmiş ülke bilgi toplumuna dönüşmekte, gelişmekte olan ülkeler ise bilgi toplumu olma konusunda ciddi çaba göstermektedirler. Drucker'a göre (1994), bilgi toplumunda egemen güç üretim faktörleri, sermaye, emek ve doğal kaynaklar değil, bilgi olacaktır (Çelik, 2015).

Bilgi toplumunda okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler olacaktır. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili kullanma yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. Bilgi toplumunda bilgi alanında meydana gelen hızlı değişimler, toplumun ve dolayısıyla da okulların kültürünü temelden sarsacaktır. Bir yandan okul mevcut örgüt kültürünü korumaya çalışırken diğer yandan bilgi toplumunun yeni değerlerini kendi kültürüne uyarlamaya çalışacaktır. Bu değişimin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve amacına uygun uygulanması için inovatif liderlik yaklaşımına sahip okul liderlerine ihtiyaç olacaktır (Çelik, 2012).

## **2.3. Değişim Bağlamında İnovatif Liderler**

### **2.3.1. Liderliğe inovatif yaklaşım**

İnovatif (Yenilikçi) liderlik yaklaşımı, liderlerin örgütlerinde inovasyonu uygulamaya koyduklarında çoklu rolleri olması gerekliliğini ileri sürer, özellikle etkileyici yaratıcılık ve yenilikçilik rolleri olmak üzere. Uygun liderlik ile başarılı inovasyon gerçekçi ve başarılabilir bir hedefe, amaca dönüşür, bu gerçekleşmezse zorluklar başa çıkılmaz bir hal alır (Hunter ve Cushenbery, 2011).

Mükemmel bir şekilde sürdürülebilirliği sağlayan örgütler, organizasyonel hiyerarşi, değerlerin ve yaratıcılığın beslendiği örgüt kültürü, gerekli kaynaklar ve tasarlanmış inovasyona odaklılık ile desteklenirler. Inovasyon liderleri ki bunlar müdürler, girişimciler, genel müdürlere görevleri ve pozisyonları ne olursa olsun başarılı bir şekilde ön ayak olan, destekleyici olan ve örgüt içinde inovasyonu yönlendiren kişilerdir (Deschamps, 2003).

“İnovasyon” terimi genellikle yeni ve değişik fikir, radikal, değişim ve yaratıcılık terimleri ile birlikte kullanılır (Waples, Friedrich ve Shelton, 2011).

### **2.3.2. Eğitim Kurumlarında İnovasyon Ortamı için liderlik**

Örgütün başarılı olması için, keşfetmeye açık, inovasyon stratejisi desteği ile oluşturulmuş, doğru seçimleri yapabilmeleri için kişileri güçlü kılan gelişim çerçevesi ile çalışanlara ilham verebilecek inovatif liderlere ihtiyaç vardır (Stevenson, 2012). Horth ve Vehar (2012) açıkladığı gibi, inovasyon ‘yeni bir bakış’ ya da ‘eskiyi tekrar gözden geçirme’ olabilir fakat her ikisi içinde inovatif liderlik gerekir. İnovatif liderlik, örgüte yeni bir değer, bir donanım katmak için gereken yön belirleme, sıralama ve bağıntı yaratma sürecidir. Böylece inovatif liderlik inovasyona bütünsel bakış ve aynı zamanda inovasyonu yöneten etmenlerin stratejik bir biçimde birleştirebilme, bütünleşmiş edebilme becerisidir (Ailin ve Lindgren, 2008).

Sonuç olarak inovatif liderlik sadece inovatif bir ürün geliştirme projesi yönetimi değil daha da ötesi örgütün inovasyon, yenilenme programını stratejik olarak yönetebilme sürecidir. Özellikle inovatif liderlik örgütün tutarlı performansı için çok gereklidir ( Samad, vd, 2015).

Adjei (2013) inovatif liderliği, örgütlerdeki çalışanların yaratıcı fikirler, ürünler, hizmetler ve çözümlerin üretebilmesi için değişik liderlik tiplerinin sentezlenmesidir diye tanımlar. Adjei'ye göre inovatif liderlik karmaşık bir kavram olduğu için, bir liderin inovasyonu gerçekleştirmek için izleyeceği tek bir açıklama ya da formül yoktur, bireylerin ya da liderlerin kapasitelerine bağlıdır (Adjei, 2013) . Van de Ven ve Chu (1989) ise inovatif liderliği, inisiyatif alma cesareti, net öngörü ve performans değerlendirme geri dönütü, güçlü bir uyum, takım işbirliği geri dönütü, iyi bir görev tanımı, takım ilişkisi kalitesi ve örgüt üyelerine güven duyma olarak tanımlamışlardır (Alsolami, 2016).

#### **2.4. Eğitim Örgütlerinde İnovasyon Sürecinin Gerekliliği ve Okul Toplumuna Katkıları**

Geleceğin okul yöneticileriliderleri, gerek öğrenciler, gerekse okul kadrosu ile ilgili olumlu sonuçlar elde edebilmek için okuldaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir biçimde yönetme becerilerine sahip olmalıdır. Okul yöneticisi, değişme ve yenilik üzerine odaklanan bir iklim bir kültür oluşturmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişmelerin amacına ulaşabilmesi, öncelikle okulun gelecekte sahip olması beklenen yeriyle ilgili olarak açık bir biçimde ortaya konulmuş vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır. Örgütsel değişme, örgütün bütün yönlerini kapsayan çok boyutlu bir konudur. Bir okul için örgütsel değişme, okulun yapısı, amaçları, iklimi, kültürü, prosedür ve süreçleri ile ilgili olarak gündeme gelebilir. Ancak her örgütsel gelişme, örgütün kültürü ile yakından ilgilidir. Örgütsel değişme, bir bakıma örgütün anlam dünyasında, temel inanç ve temel değerlerde, sembollerde de değişimi gündeme getirebilir. Bu nedenle örgütsel değişme bütünüyle kültürel bir değişme süreci olarak görülebilir. Gerçekleştirilen örgütsel değişmelerin ise daha sonra değerlendirilmesi gerekir (Şişman, 2014).

İnovasyon bağlamında uluslararası çalışmalar incelendiğinde, geleceğin okulları kavramının sıklıkla kullanılmaya başlandığı göze çarpmaktadır. OECD /CERI (Eğitim Araştırmaları ve İnovasyon Merkezi – Centre for Educational Research and Innovation) tarafından (2001) 'Yarının Okulları' kapsamında hazırlanan programda altı senaryonun gözlemlenebileceği vurgulanmıştır. Bu senaryolar şunlardır;

Senaryo 1: Güçlü bürokratik okul sistemleri

Senaryo 2: Hedef kitlesini ve Pazar payını genişleten model

Senaryo 3: Kendini yenileyen okul senaryoları: Sosyal merkez okullar

Senaryo 4: Öğrenen organizasyonlar olarak okullar

Senaryo 5: Âdem-i merkeziyetçi senaryolar: Öğrenen ağları ve ağlara bağlı toplum

Senaryo 6: Öğretmenin sistemden çıkması – erimesi senaryosu (akt. Hacıfazlıoğlu, 2016).

Bu araştırmada inovasyon uygulaması, süreci ve okul liderlerinin bu süreci yönetmesi konuları üzerinde durulduğundan ilgili senaryolar kısaca tanıtıldıktan sonra Sosyal Merkez Okullar ve Öğrenen organizasyonlar olarak okullar senaryoları detaylı incelenmiştir. Geleceğin Okulları projesi Eğitim ve İnovasyon merkezinin 1990'ların sonlarında başlattığı ana projedir. CERI projesi, eğitim politikalarına ve uygulamalarına gelecekte uygulanabilecek fikirlerin entegre edilmesinin bir ihtiyaç olduğunu belirtir. 'Geleceği düşünmek eğitimde yapılacak önemli değişikliklerin yansımalarının bir simülasyonu olabilir. Bu durum gelecekteki okulların nasıl olmasını istediğimiz ve oraya nasıl ulaşacağımız konusunda vizyonumuzu belirginleştirmeye yardım edecektir.' olarak açıklanmıştır.

Kısaca okul senaryolarına gözetildiğinde:

Statükoyu devam ettirme teşebbüsü –Senaryoyu değiştirmeye direnen okul sistemleri şu şekildedir;

1.a: Bürokratik okul sistemlerinin devam etmesi

- Güçlü bürokratik sistemler, radikal değişikliğe direnç gösterme,
- Ulusal sistem ile yönetim düzenlemelerinin birleştiği okullar,
- Politik ve medya yorumlarının sıklıkla eleştirel şekilde olmasına rağmen radikal değişikliğe direnç gösterme,
- Yatırım artışında değişiklik olmaması, sürekli büyüyen okulların görevlerinin kaynakları zorlaması,
- Okulun organizasyonel yapısının değiştirmeden bilişim teknolojilerinin artarak kullanılması,
- Güçlü birlikler ve oluşumlar fakat problemlili profesyonel statü ve ödüller.

### 1.b: Öğretmenin sistemden çıkması

- Öğretmen açığının yarattığı ana sorun
- Düşük öğretmen ahlakı ile şiddetlenmiş mesleki eskimeden doğan kriz ve yeni, cazip iş alanlarının açılması.

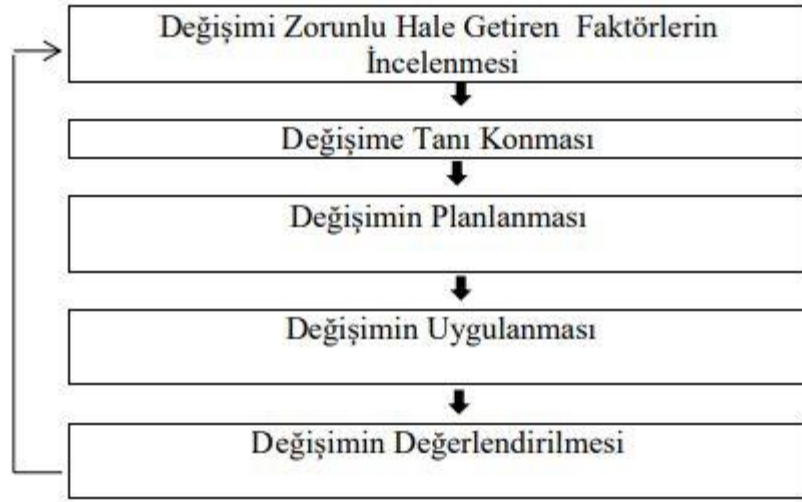
### 2. Re-schooling / Eğitimde reform ve okulların yenilenmesi

#### 2.a Öğrenen organizasyonlar olarak okullar senaryosu

- Yüksek kalitede, deneyimsel, farklılıklar ve inovasyon kültürü içinde bilgiye dayalı okulların yenilenmesi,
- Değerlendirmenin yeni formlarının oluşturulması ve yetenek değerlendirmesi
- “Öğrenen organizasyonlar” yaklaşımına sahip okulların çoğalması.
- Dezavantajlı toplumlarda yatırımların artırılması ve olanakların geliştirilmesi
- Fırsat eşitliği yaratma, kaliteli eğitim gündemi ile ters düşmeden.
- Motivasyonu yüksek ve iyileştirilmiş çalışma şartları sağlanması.
- Profesyonel eğitim, grup çalışmaları, ağ oluşturma ve hareket özgürlüğü (OECD, 2001).

Öğrenen okullar yeni bir örgüt kültürü oluşmasına neden olmuştur. Örgütsel öğrenme nedir? Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenmenin kritik önemi nedir? Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişme sürecine cevap vermesi, örgütsel öğrenme ile mümkündür. Örgütsel öğrenme, sadece örgütlerin rekabet gücünü arttırmakla kalmamak da, aynı zamanda hızlı değişime ve bilgi-yoğun teknolojilere de uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Show ve Perkins, 1992).

Örgütsel değişim sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Sürekli değişen koşullar karşısında örgütlerin olduğu gibi durağan kalmaması gerekir. Bu süreç sürekli olarak yeniden başlayarak örgütün değişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan, örgütsel değişim yönetimi beş ana başlık altında sıralanabilir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Erdoğan, 2015).



**Şekil 2.4.1:** Örgütsel Değişim Yönetimi Şeması (Erdoğan, 2015).

## 2.5. İnovasyon Sürecinde Eğitim Yöneticilerinin Rolü

Geleceğin liderlerini, statükonun koruyuculuğunu yapan yöneticilerden ayıran en önemli özellik, ikinciler mevcut paradigmalara (düşünme kalıpları) içerisinde hareket ederken, geleceğin liderlerinin yeni paradigmaları su yüzüne çıkaranlar olmasıdır. Geleceğin lideri, sürekli 'Bunlar hala geçerli mi?' sorusunu sorarak, mevcudu sorgulayan bir tavır ve düşünce içerisinde. Yeni liderleri yeni roller hakkında farklı fakat ortak temaları olan birçok görüş belirtilmektedir. Bu temaların ortak noktası, yirmi birinci yüzyılda liderleri öncekinden çok farklı rollerin beklediğidir. Yeni bin yılın lideri 'ilkelere dayalı yeni bir kültür yaratabilenler olacaktır'. İlkelere dayalı yeni bir kültür yaratmak vizyon, cesaret, öğrenme ve gelişme kapasitesi ister. Bu liderler dinleyerek, görerek, yönelimler keşfederek, tahminde bulunarak ve yaptıkları hatalardan ders alarak öğrenen insanlardır. Öğrenmeyi bilen lider değişime karşı koymaz, onu kucaklar (Özden, 2013). Bu bölümde okul yöneticilerinin (müdürlerinin) inovasyon sürecine etkileri ve karakteristik özellikleri ile ilgili yazınlar aktarılmıştır.

### 2.5.1. Lider özelliklerinin süreçteki etkisi

Okul müdürleri kurumların değişim ihtiyacını değerlendirme aşamasında kendi düşünce ve görüşlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmalıdır. Değişimin nasıl uygulanacağına ilişkin bilgileri, temel kavramları iç paydaşlarıyla birlikte belirleyip,

değişimi sağlamalıdır Okul idarecilerinin başarılı bir değişim uzmanı olabilmesi için aşağıda belirtilen bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması gerekmektedir;

1. Kaliteli bir okulda mükemmel bir öğretimin nasıl yapılacağı hakkında açık ve net bir düşünceye sahip olması,
2. Gerçekleştirilmek istenen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlaması,
3. Değişimin oluşması aşamasında çalışanlarıyla işbirliği yapmalı, onların motivasyonunu artırarak katılımlarını sağlanması,
4. Mesai arkadaşları ve kurum yöneticileri için yeni bilgiler sağlanmasıdır. (Urhanoglu, 2017).

Ainscow and West (2006), okul yöneticilerinin liderlerinin yaklaşımlarını ve stillerini değişen koşullara uyarlamada esnek olmaları gerekliliğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul liderleri aynı zamanda yönlendirici, kolaylaştırıcı ve yardımcı, dönüştürücü ve etkileşimci olmalıdır. Bir lider, bilgi açısından zengin bir ortam ve yapıcı bir okul kültürü yaratmalıdır. Anne babalar ve dış kaynaklar ile bağlantı kurarak öğretmenlerin kesintisiz mesleki gelişimini sağlayarak bir öğrenme ortamı oluşturabilir. Birçok kanıt, müdürlerin sürdürülebilir değişimlerin desteklenmesinde çok önemli figürler olduğunu göstermektedir; ancak liderliklerinin daha az öngörülü olduğu görülmüştür. Öte yandan, liderliğin çok daha fazla dağıtılması ve paylaşılması gerektiği söylenmektedir (Spillane, 2006).

Okul kültürü aktif, yaşayan bir varlıktır. Başkalarıyla ve yaşamda ve dünyada yansımalar, etkileşimler yoluyla sürekli yaratılıp şekillendirilmektedir (Finnan, 2000). Okul kültürü, çalışanların birbirleriyle, öğrencilerle ve toplulukla işbirliği yaparken gelişir. Okulun üyeleri arasında paylaşılan davranışları yönlendirir. Kültür, personelin etkileşimleri ile oluşur ve personelin yaptıkları kültür tarafından yönlendirilir. Eğitim politikası uzmanları, öğrencilerin ülke çapındaki ihtiyaç ve taleplerine dikkat etmelidir. Uluslararası düzeyde eğitim senaryosu hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu politika, planlamacılara ve tasarımcılara, yetkin insanlar yaratabilecek bir müfredat hazırlama fırsatı sunmalıdır. Bu kişiler gelecekte lider konuma gelebilirler. Yeni müfredat üzerine kurulu kitapların çoklu etkinliklerle iyi bir içeriğe sahip olması gerekir. Bu faaliyetler, öğrencileri eleştirel düşünce sürecine

yönlendirmek için yararlı olabilir. Okul kültüründe bir yenilik, değişim meydana getirilmek istendiğinde, lider, okulun amacı, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda öğretmenlerin yaratıcı eylemlerini uyumlu hale getirmelidir. Okul yöneticileriliderleri, personelin yeni fikirler bulmasını teşvik edebilir ve fikirlerinin üzerinde çalışmalarına izin verebilir; çünkü yenilik bir kişi ile ortaya çıkmaz, tüm üyeler buna tutarlı bir şekilde çalışır, katkıda bulunur. Lider, görevin yerine getirilmesi için bir yöntem seçerken çalışanlara özgürlük sağlamalıdır. Daha iyi sonuç almak için etkili grup çalışması tasarlanmalıdır. Yaratıcı insanlara, çalışmalarını verimli bir şekilde yerine getirmek için araçlar ve kaynaklar verilmelidir. İyi performans için nazik geri bildirim de gereklidir. İnsanlara yaratıcı fikirleri paylaşmalarına izin verilmeli ve inovasyon sürdürülebilir olmalıdır (Rashid, 2014).

Öğrenen örgüt tamamen yeni bir liderlik anlayışını gerektirir. Geleneksel liderlik anlayışında lideri etkili kılan beceri ve davranışlar öğrenen örgütte bir anda verimlilik karşıtı unsurlar olarak çıkabilir (Töremen, 2001). Liderler öğrenen örgütte kendilerinden beklenen liderlik rollerini yerine getirmek istiyorlarsa, bu rolleri yerine getirmek için hazır olmalıdırlar. Öğrenen örgütü inşa etmek ve sürdürmek için gereken iki anahtar lider yeterlilik; paylaşılan bir vizyon ve buna bağlılık oluşturmak ve ekip merkezli bir örgüt yaratmaktır (Denton, 1998). Senge'ye göre (1998) öğrenen örgütlerde liderlik, yaratıcı gerilim ile başlar.

Yaratıcı gerilim, bizim nerede olmak istediğimiz -vizyonumuz- ile şu an bulunduğumuz yer arasındaki farktan kaynaklanır. Vizyonsuz yaratıcı bir gerilim olmaz. Yapılan çalışmalar, okul müdürü ve çalışanlar tarafından şekillendirilen vizyonun, okulun örgütsel öğrenme sürecini şekillendirmede önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu göstermektedir (Kurland, Peretz ve Hertz-Lazarowitz, 2010). Bu nedenle öğrenen okulda müdürün rolünün en önemli boyutlarından birisi, okulun misyonunu ve vizyonunu ortaya koymaktır (Töremen, 2011). Fullan'a göre (2001), liderlik uygulamaları ve öğrenen örgütün gerçekleştirilmesi arasında ilişki kurmaktadır. Fullan'a göre, liderler problemlerin en iyi cevaplarını belirlemede ve çözümlerin uygulanmasında bilgi sahibi, uzman kişi olmak yerine, grubun problem çözme süreçlerini kolaylaştıran yeteneklere sahip olmalıdır. O'na göre, günümüz eğitim ikliminde yeni tip liderler gereklidir, çünkü bugünün en büyük problemleri karmaşıktır, çelişkilerle ve ikilemlerle doludur. Bu problemler nedeniyle bütün cevapları bilen hiç kimse yoktur. O'na göre liderler, problem için en iyi cevapları bilen



ve çözümleri uygulayan uzman kişiden ziyade grubun problem çözmesini kolaylaştırma yeteneklerine sahip kişi olarak görülmelidir.

Okul müdürlerinin bütün personeli karar verme sürecine dâhil ettiği, okulda alınan kararların var olan ya da toplanan verilere dayandığı, okulun açık bir amaca sahip olduğu, karar vermeden önce paydaşlara bilgi verip düşüncelerini ortaya koyma ve tartışma olanağını sağladığı okullar, öğrenen okul olurlar. Örgütsel öğrenme okulda daha çok bilgilerini artırmak ve yeteneklerini geliştirmek için fırsat aradıkları ve mesleki gelişimleri için yeterli kaynak ve zamanın sağlandığı durumlarda gerçekleşir. Bu nedenle öğrenen okullarda yöneticiler liderler yapı ve sistem desteği sağlar, yenilik ve deneyimi ödüllendirirler. Öğretmenler okul politikalarının belirlenmesi, uygulamaların gözden geçirilmesi, geleceğe yönelik uygulamaların belirlenmesi, velilerle ve toplumla bilgi paylaşımı gibi okul fonksiyonlarının bütün yönlerinde aktif katılımcıdır (Ünal, 2016).

### **2.5.2. İnovatif Liderlerin Öne Çıkan Özellikleri**

Birçok işadamaı yönetmeyi hala sadece, birbirlerini takip eden kümeleri, kendini tekrarlayan ve çoğu zaman önceden analiz edilip hazırlanabilen ve geliştirilen önce çözümlerine karar verilebilen kümeler olarak görürler. 1. Tip şeklinde adlandırılan bu gibi durumlar, yönetici eğitim programlarının çekirdeğini oluşturur. Ancak Amerika'nın üst düzey elli genel müdürü arasında yapılan bu anket ve bununla ilgili bir araştırma, bugününü yöneticilerinin, yetkililerinin ve profesyonellerinin devamlı olarak bir problemler labirenti ile okulda ve işte öğrendikleri görüşleri aşan olanaklarla karşı karşıya kaldıklarını öne sürmektedir (Cooper, 2003).

Gittikçe hızlanan sosyal, politik ve teknolojik değişimlere bağlı olarak, 2. tip durumların tekrarlanma oranı çarpıcı bir biçimde artmaktadır. Liderler ve profesyoneller standart yönetim yöntemlerinin uygulanamayacağını devamlı değişen koşullarda çalışma konusunda uzmanlaşabildiği sürece, şirketleri başarılı olabilir (Cooper, 2003).

**Tablo 2.5.2.1:** 1. Tip ve 2. Tip İş Durumları (Cooper, 2003).

<b>1. Tip İş Durumları</b>	<b>2. Tip İş Durumları</b>
Basit ve analiz edilebilir,	Karmaşıktır, analiz edilemez,
Öngörülebilir çözümler,	Öngörülemez çözümler üretmek gerekir,
Tahmin edilebilir çözümler üretilir,	Tahmin edilemez durumlarda tahmin edilemez çözümler üretmek gerekir,
Fırsatlar açıkça ortadadır,	Fırsatlar saklı haldedir, keşfetmek gerekir,
Değişmeyen koşullar vardır,	Değişen koşullar vardır
Program yapılarak yürütülür,	Plan program yapılamaz, programlanamaz
‘A’ ‘B’ ye gider şeklinde net yargılar vardır.	‘A’ ‘B’ye gidebilir veya gitmeyebilir, duruma göre değişim gösterir.
Rutin işlerden oluşur.	Hiçbir zaman rutin olmaz, değişiklik gösterir.
‘XYZ’ ye benzer, alışılmış bir durumdur.	Kendine özgüdür, benzerlik göstermez.
Önceden plan program yapıp, hazırlanılabilir.	Önceden hazırlanılmaz.

Spahr’a göre (2014) yenilikçi (İnovatif) lider, ekibine kutunun dışında düşünme konusunda ilham verir, daha sonra yeni fikirlerin test edilebileceği ve değerlendirilebileceği bir ortam yaratır. Bu liderler vizyon sahibidirler ve işin içinde etkin rol alarak, takım içinde işbirliğini besleyerek motivasyonu sağlarlar. Spahr’a göre (2014) inovatif liderinin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir:

**Tablo 2.5.2.2:** İnovatif Lider Karakteristik Özellikleri (Spahr, 2014).

Belirgin stratejik vizyon sahibi
Sonuç Odaklı
Çift taraflı güven inşa edebilen
Kişi ve kurum için doğru olanı yapmaya adanmış
Kurum içi dikey iletişim becerisine güvenen
İnsanları sınırları ötesine geçirmeye teşvikte mükemmel
Hıza inanan, fikir ve süreçleri hızlı bir şekilde tamamlayan
Direkt ve dürüst iletişim sahibi

Spahr'a göre (2014) yenilikçi liderliğin yer aldığı her organizasyonda tümünden gelim düşünme becerileri olarak adlandırılan altı beceri kullanılır. Tümünden gelim düşünme becerileri şöyledir:

1. İlgi (Dikkat etme): Yenilikçi liderler her durumu gözlemler ve grubun dikkat ve takibini sağlarlar.
2. Kişiselleştirme: Grubu oluşturan bireylere ilgi gösterme suretiyle insani ilişkiler kurarlar.
3. İmgeleme: İletişiminde başarılı oldukları amaç hakkında net bir vizyona sahiplerdir.
4. Ciddi oyun: Üretimi teşvik etmek için eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturur, baskının yaratıcılığı öldüreceğini bilirler.
5. Katılımcı sorgulamacılık: Katılımcı olmaya önem verir, yeni fikirlerin filizlenebilmesi için yollar bulurlar.
6. Zanaatkarlık: Grubun prototipler çıkarmasına, fikirlerin noksanlarının bulunmasına ve sonuçların genel değerlendirmesine yardım ederler.

Spahr'a göre (2014) her liderlik tarzının olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Yenilikçi (İnovatif) liderlik için de bu durum geçerlidir. Spahr (2014), yenilikçi (inovatif) liderliğin pozitif ve negatif yönlerini aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde açıklamıştır:

**Tablo 2.5.2.3:** Yenilikçi Liderin Pozitif ve Negatif Yönleri (Spahr, 2014)

Yenilikçi Liderliğin Pozitif Yönleri
Mesleki yüksek memnuniyet
Mesleki yüksek performans
Grup içi nitelikli etkileşim
Ne kadar çok bireysel çeşitlilik, o kadar çok fikir çeşitliliği.
Yenilikçi Liderliğin Negatif Yönleri
Sonuçlar öngörülebilir değildir
Kaynak odaklıdır
Zaman talep eder

İnovatif liderlik, örgüte yeni bir değer, bir donanım katmak için gereken yön belirleme, sıralama ve bağıntı yaratma sürecidir. Böylece inovatif liderlik inovasyona bütünsel bakış ve aynı zamanda inovasyonu yöneten etmenlerin stratejik bir biçimde birleştirebilme, uyumlanabilme becerisidir (Ailin ve Lindgren,2008) .

Bu bağlamda Jeff Dyer, Hall Gregersen ve Clayton M. Christensen (2009) sekiz yıl süren araştırmalarında, yüzlerce inovatif kişilik ve yöneticiler ile yaptıkları görüşmeler sonucunda inovatif yenilikçi liderlerde bulunan yetkinlikleri ve başarılarının sırrını paylaştıkları *İnovasyoncunun (Yenilikçinin) DNA'sı* adlı kitabı yazmışlardır.

Araştırmanın sonucunda inovatif liderlerin beş yetkinliğe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu yetkinlikler şöyle tanımlanmıştır (Dyer, Gregersen ve Christensen, 2009) :

1. Yetkinlik; bağıntı kurarak düşünme: İnovatif düşünenler, diğerlerinin ilişkisiz buldukları, birbiri ile alakasız konuları, fikirleri ve sorunları birbiri ile bağdaştırarak düşünebilmektedir. Yenilikçi fikirler genellikle farklı disiplinlerin bulunduğu noktada ortaya çıkmaktadır.

2. Yetkinlik; sorgulama ve soru sorma: Yenilikçiler genelde varolanı sorgulayan ve soru soran yapıdadır. Statükocu yaklaşımı kabul etmeyen ve sorgulayan karakterlerdir. Kafalarında hep 'Bunu yapsak ne olur ?' sorusu vardır. Ve onların soruları yeni görüşleri, bağlantıları, olasılıkları ve izlenecek yolları belirlemede etken olur.

3. Yetkinlik; gözlem Yapma: İnovatif kişilikler çok iyi gözlemcidirler. Etraflarında olan herşeyi gözlemler ve analiz ederler. İhtiyaçtan doğan yenilik fikirlerini oluşturma ve uygulamaya geçirme konusunda gözlemlerini devreye sokarlar.

4. Yetkinlik; kişisel ilişkiler ağı oluşturma: Sıradan iş ağı oluşturmak yerine farklı görüş açıları ve geçmişleri olan, farklı düşünebilen insanlardan kendilerine bir ilişki ağı oluştururlar. Bu kişilerle birlikte olmak için zaman ve enerji harcarlar.

5. Yetkinlik; deneyimleme: İnovatif kişilikler deneyimlere ve yeni fikirlere açık ve uygulamak için risk almaya hazır bir tutum sergilerler. Bu insanlar dünyayı entelektüel bir yaklaşım ve deneyimsel olarak keşfederler. Dünyada bilmedikleri yerleri görmeye gider, değişik kültürlere ilgi duyar, öğrenir ve deneyimleyerek içselleştirirler.

## **2.6. İnovasyon Süreç Yönetimi**

İnovatif liderlerin sahip oldukları bu yetkinlikler Yenilikçinin DNA'sını oluşturmaktadır. Bu çalışmada 21. Yüzyıla öğrenci yetiştirirken, bu yetkinliklere sahip okul liderlerinin deneyim süreçleri araştırılmıştır. Öğrencilerin gelecekte var olmalarını sağlayacak bilgi kullanımı yetilerini, bu kazanımlar için uygun bir eğitim sistemini, yeni eğitim sistemi için müfredat değişimini, okul ortamını ve inovatif eğitim liderlerini inovasyon sürecine nasıl kattıkları bu araştırmada önem kazanmaktadır.

Öğrenen bir kuruluş olmak inovasyon kültürünün temeli ve tuğlasıdır. Yenilikçi lider, şirketi genç tutmaya yardım eder ve her zaman hesaplanmış riskler almaya hazırdır (Kelley, 2007).

Büyük şirketlerdeki üst düzey yöneticiler kendilerine sıklıkla 'İnovasyon konusunda neden daha iyi değiliz?' diye sorar. Buna karşılık, inovasyonun nasıl geliştirileceği üzerine sağlıklı öneri konusunda sıkıntı yoktur: 'Daha iyi fikirler ortaya atın. Alıştığınız kavramları ve bugüne kadar kurduğunuz ortaklıkları için kurumun dışında bırakarak düşünün, farklı fonlama mekanizmaları oluşturun. Yeni ve köklü, size değer katan eski işleri koruyun. Eylemleri kuvvetlendirin' gibi öğütler ifade edilir. Ancak bu türden bir stratejik öğüt tüm kuruluşların yeni ürünler, hizmetler veya iş kolları geliştirmekte aynı engellere takıldığı varsayımına dayanır.

Aslında inovasyon zorlukları firmadan firmaya değişir ve tersi durumda genellikle izlenen tavsiyeler yanlış durumlara uygulandıkları takdirde yararsız hatta zararlı olabilir. Piyasadaki en iyi analjeziğin en kuvvetli dozu bile kırık bir kemiğin onarılmasına yardımcı olmayacaktır. Aynı şekilde şirketler inovasyonlardaki en son çılgınlıkları salt ithal ederek kendilerini rahatsız eden şeyi tedavi edemez. Onun yerine kendi mevcut inovasyonunu yaratma süreçlerini dikkate almaları, kendilerine has meydan okumaları belirlemeleri ve onlara hitap etmenin yollarını geliştirmeleri gerekir. Bunun için ‘İnovasyon değer zincirini’ oluşturmak gerekir. İnovasyon değer zinciri yaklaşımı inovasyonu fikir üretimini, fikir geliştirmeyi ve geliştirilmiş kavramların yaygınlaştırılmasını içeren ardışık üç evreli bir süreç olarak takdim eder. Tüm bu evreler boyunca yöneticiler çok önemli altı görevi yerine getirmelidir – iç kaynak kullanımı, birimler arası kaynak kullanımı, dışsal kaynak kullanımı, seçme, geliştirme ve fikri şirket çapında yaygınlaştırma. Her biri zincirin bir halkasıdır (Mess, 2011).

İnovasyona dayalı bir ekonomide ana kaynak ve sermaye beyin gücüdür. Bilgiyi en iyi kullanan firmalar, en nitelikli insan kaynağına gereksinim duyar ve en fazla istihdamı yaratırlar. Bu nedenle, eğitim ve insan kaynaklarına yatırım büyük önem taşır. İnovasyonda eğitim; okul öncesi eğitimden üniversiteye olankadarki süreci kapsayan eğitim sistemini; firmaların çalışan ve yöneticilerinin sürekli eğitimini toplumun her kesimini ilgilendiren yaşamboyu eğitim sistemini içine alır. İnovasyon için gereken insan gücünü yetiştirmek, eğitim politikalarının ve sisteminin buna göre yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Bu yeniden yapılanma doğrultusunda, inovasyon ve inovasyona dayalı girişimcilik kültürünün, bireylere en erken yaşlarda aşılması ve tüm eğitim hayatı boyunca canlı tutulması sağlanır. Eğitim sistemi, inovasyon ekonomisinin getirdiği yeniliklere hızla ayak uyduracak ve değişen isteklere kısa sürede yanıt verecek şekilde işler (Elçi, 2006).

Ülkemizde, bir ilk olan *Eski Köye Yeni Adet Getirin! (EKİN)* projesi, inovasyonu girişimciliğin ve mini-şirket oluşumunun merkezine yerleştirmesi nedeni ile diğer ülkelerde uygulanan girişimcilik eğitimlerinden ayrılıyor. Bu özelliği ile Avrupa ülkeleri de dahil olmak üzere pek çok ülke için inovasyon ve inovasyona dayalı girişimcilik eğitimi konusunda model oluşturuyor. Temel ekonomik ve toplumsal sorunlarımızın inovasyonu destekleyen bir kültüre sahip olmamamızdan kaynaklandığı gerçeğinden hareketle başlatılan “Eski Köye Yeni Adet

Getirin!(EKİN)” projesi inovasyona açık girişimci nesiller yetiştirilmesini hedefliyor. Teknoloji yönetim Deneği koordinasyonunda Referans gazetesi, Türkiye Bilişim vakfı, ODTÜ Teknokent, Technopolis – Group ve International Society for Professional Innovation Management işbirliği ile yürütülen proje 2005 yılında başlatıldı. Türkiye’de ilk defa düzenlenen Dünya Bankası Yaratıcı Kalkınma Fikirleri yarışmasını kazanan proje ile ilköğretim öğrencileri ve öğretmenleri inovasyon ve inovasyona dayalı girişimcilik konularında eğitiliyor (Elçi, 2006).

### **2.6.1. İnovasyonda Başarı İlkeleri**

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da, başarıya giden yolda minimum şartların sağlanması gerekir. Bu noktada, firmanın inovasyonun ne olduğunu bilmesi ve nasıl yönetilmesi gerektiğini bilmesi önem kazanır. Elçi’ye göre (2007) inovasyon başarı ilkeleri şunlardır:

1. Farklı görmek: İnovasyon, farklılaştırmaktır. Farklılaştırmak için farklı görmeyi öğrenmek gerekir. ‘Farklı görmek’dünyaya, işe, firmanın yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı sorgulamayı öğrenmektir. Rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamak ve tehditleri fırsata dönüştürmek farklı görmekle mümkündür.

2. Risk almak: Tanımın gereği inovasyon, yeniliklere ve değişime açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, firmanın risk almaya hazır olması ve öğrenmek ve gelişmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi gerekir.

3. Yaratıcılık: İnovasyon fikirle başlar; bunun için firmada mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlamak gerekir. Yaratıcılık, fikir üretim becerisi ile desteklenmeli ve farklı kavramlar arasında bağıntı kurulmasını sağlamak için eğitime çalışmayla güçlendirilmelidir. Yaratıcılık ve fikir üretme, firmadaki tüm çalışanların görevi olmalıdır.

4. Müşterinin değerini bilmek: Tüm inovasyonların asıl hedefi müşteri için değer yaratmak olmalıdır. Müşteri odaklılık, yani müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimlerini anlamak, inovasyon fikirlerinin doğması ve gerçekleşmesi için en etkili yoldur.

5. Sorgulamak: İnovasyon fikirlerinin çoğu merakla doğar. Bu nedenle firmada sorgulama alışkanlığının gelişmesi sağlanmalıdır. ‘Neden? ‘Nasıl?’ ‘Neden olmasın?’ ‘Neyi daha iyi yapabiliriz?’ ve ‘Nasıl daha iyi yapabiliriz?’ gibi sorular herkes

tarafından ne kadar çok sorulursa bu sorulara verilen yanıtlarla organizasyon, ürünler ve hizmetler o oranda farklılaşır ve değişir.

6. Başarısızlığı hoş görmek: İnovasyon, risk almayı da beraberinde getirdiği bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. İnovasyon sürecinde hata yapmamak mümkün değildir. Tüm çalışanların inovasyon fikirleri geliştirip inovasyon sürecine dâhil olduğu bir ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir.

7. İletişim: Bir firmanın inovasyonda başarılı olabilmesi için açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir. Tüm kademelerdeki yönetici ve çalışanlar birbirleriyle güçlü bir iletişim halinde olmalıdır. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu nedenle, anlaşmazlıkların çözümünü, iletişimin açıklığını ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar geliştirip uygulanmalıdır.

8. İşbirliği: İnovasyon fikirleri genelde tek kişiden çıkar ama değerlendirmek ve geliştirmek için pek çok kişiye gereksinim vardır. Dolayısıyla da inovasyon, ekip çalışması gerektirir.

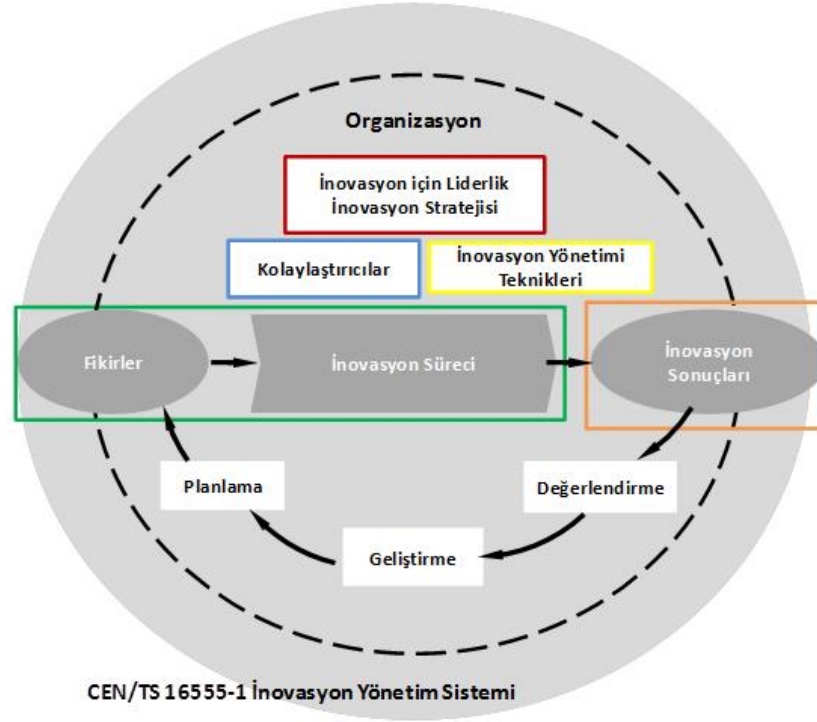
9. Ağlar ve ilişkiler: İnovasyon güçlü ağların ve ilişkilerin varlığını gerektirir. Yurtiçinden ve dışından ne kadar çok kişi ve kuruluşla temas halinde olunursa inovasyon fikirlerinin doğması ve gelişmesi o kadar yüksek bir olasılıktır.

10. Öğrenen organizasyon: İnovasyon döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve inovasyonun en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir.

Başarılı inovasyon, hedef odaklı ve sistematik şekilde ayrılmış kaynaklar ve iyi planlanmış görevler, faaliyetler ve süreçlerin bir çıktısıdır. İnovasyon süreçlerini sistematik olarak yöneten, sürekli inovasyon çıktıları üretecek şekilde organizasyonel ve yapısal gereklilikleri yerine getiren firmalar, bu alanda sürdürülebilir bir başarı yakalayabilmektedirler (Elçi, 2007).

Yukardaki açıklamaların özet bir göstergesi niteliğinde olan inovasyon yönetim sistemi şeması inovasyonun görsel bir tanımlaması gibidir. Avrupa Standartlar Komitesi tarafından hazırlanan 'İnovasyon Yönetim Standartları' çizelgesi ile örgütlerde inovasyon yönetiminin aşamaları açıkça sıralanmıştır (CEN, 2015). Aşağıdaki inovasyon yönetim şemasında aşamalar görülmektedir.





**Şekil 2.6.1.1:** CEN İnovasyon Yönetim Sistemi (CEN, 2015)

### 2.6.2. İnovasyon sürecinde değişim yönetimi

Örgüt geliştirme bir sürekli öğrenme sürecidir. Okulda eğitim işlerinden sorumlu herkesin sürekli öğrenme içinde olması gerekir. Gagne (1965) öğrenci davranışı açısından öğretim sonuçlarını tanımlamak için dört temel nedeni açıklamaktadır (Akt. Nickols ve Forbes, 2001):

1. Davranış sonrasının doğasını ortaya çıkarma,
2. Ölçmek için öğrenme sonrası davranışı belirleme,
3. Öğretimle değiştirilebilir olan davranışın çeşitliliğini ayırt etme,
4. Öğrenci için destekleyici durumların tanımlanması.

Okul gelişim planları seçicidir: bunlar okul müdürlerine, öğretmenlere ve okul konseyine şu sorulara cevap vermede yardımcı olurlar "Şu an ne üzerinde odaklanılacak?" ve "Biz sonraya ne bırakacağım?" Bu sorular okul personeli ve velilerin öğrenci başarı düzeyleri ve öğrenci başarısını etkileyen okul ortamı gibi diğer faktörleri izlemek için teşvik eder. Okullar, öğrenciler, öğretmenler ve velilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir ve öğrenci performansı hakkında güncel ve güvenilir bilgiler sağlar (Commission Education Improvement, 2000). Örgüt geliştirme bir değişim sürecidir. Planlı bir değişimi başlatma ve gerçekleştirme

çabasıdır. Örgütün sağlık ve etkililiğini geliştirmeye yöneliktir. Örgüte bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüt kültürünü değiştirmeye ve geliştirmeye yöneliktir. Sosyal bilimlerden yararlanarak örgütü tanıma ve başarısını yükseltmeyi amaçlar. Değişim ile ilgili bazı varsayımlar şöyle sıralanabilir (Özdemir, 1996):

1. Değişimin öncelikleri ve misyonu tespit edilmelidir. İlk olarak nelerin değiştirileceğini ve bunların niçin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekmektedir.
2. Değişme sürecine katılanların değişmeye bakış açıları anlaşılmalıdır.
3. Değişme uzun süre devam edecek bir süreçtir.
4. Değişmenin farklı aşamalarında beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşmanın yanında; beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçların olabileceği mümkündür.
5. Değişme sadece bir kesime bırakılmamalı bütün ilgililerin katılımını sağlamalıdır.

Toplumdaki radikal, pazar ve teknolojik değişmeler ya da içte değişim için sosyal baskılar değişimi etkilemektedir. Gelecekte örgütün temel üretim beklentilerine cevap olarak örgüt geliştirme programı bu nedenlerle kabul edilir (Cole, 1993). Başaran'a göre (1992) örgüt geliştirme aşamaları şunlardır:

1. Veri toplamak ve tanılamak (örgüt geliştirme takımınca),
2. Bilgilendirmek (örgütün üst yöneticisine ve örgüt geliştirme ile ilgili diğer önemli kişilerine toplanan verileri ve yapılan tanıları sunmak),
3. Örgüt geliştirmenin hedeflerini birlikte kararlaştırmak,
4. Hedeflere ulaşmak için uygun örgüt geliştirme tekniklerini ve araçlarını seçmek,
5. Örgüt geliştirme tekniklerini uygulamak (eyleme geçmek),
6. Yeniden veri toplamak ve tanılamak (örgüt geliştirme takımı, geliştirilen örgütün yeni koşullarını inceleyip değerlendirerek veri toplar ve sorunları belirler. Bu aşama dinamik dengelenme aşamasıdır),
7. Başa dönmek.

Gibson'a göre (1976) örgüt geliştirme programı şu dört aşamada tanımlanabilir:

1. Problem nedir? (Teşhis).
2. Alternatifler nedir? (Metotlar).
3. Yürütülen metot nasıl olmalıdır? (Yürütme).
4. İşledi mi? (Değerlendirme).

Bir problemin teşhisinde yönetici şu üç soruya yönelir:

1. Problemin belirtilerinden bağımsız olarak problem nedir?
2. Problemin çözümünde ne değiştirilmelidir?
3. Değişimden beklenen ve hedefler nasıl ölçülebilir olacağının başlıkları (hedefleri) nedir?

Problem teşhisi kritik bir aşamadır. Doğru teşhislere ulaşmak garanti değildir. Örgütsel buzdağında görüldüğü gibi örgütün görünen (bilinen) yanı görülmeyen yanına göre çok azdır (Yıldırım, 2016).

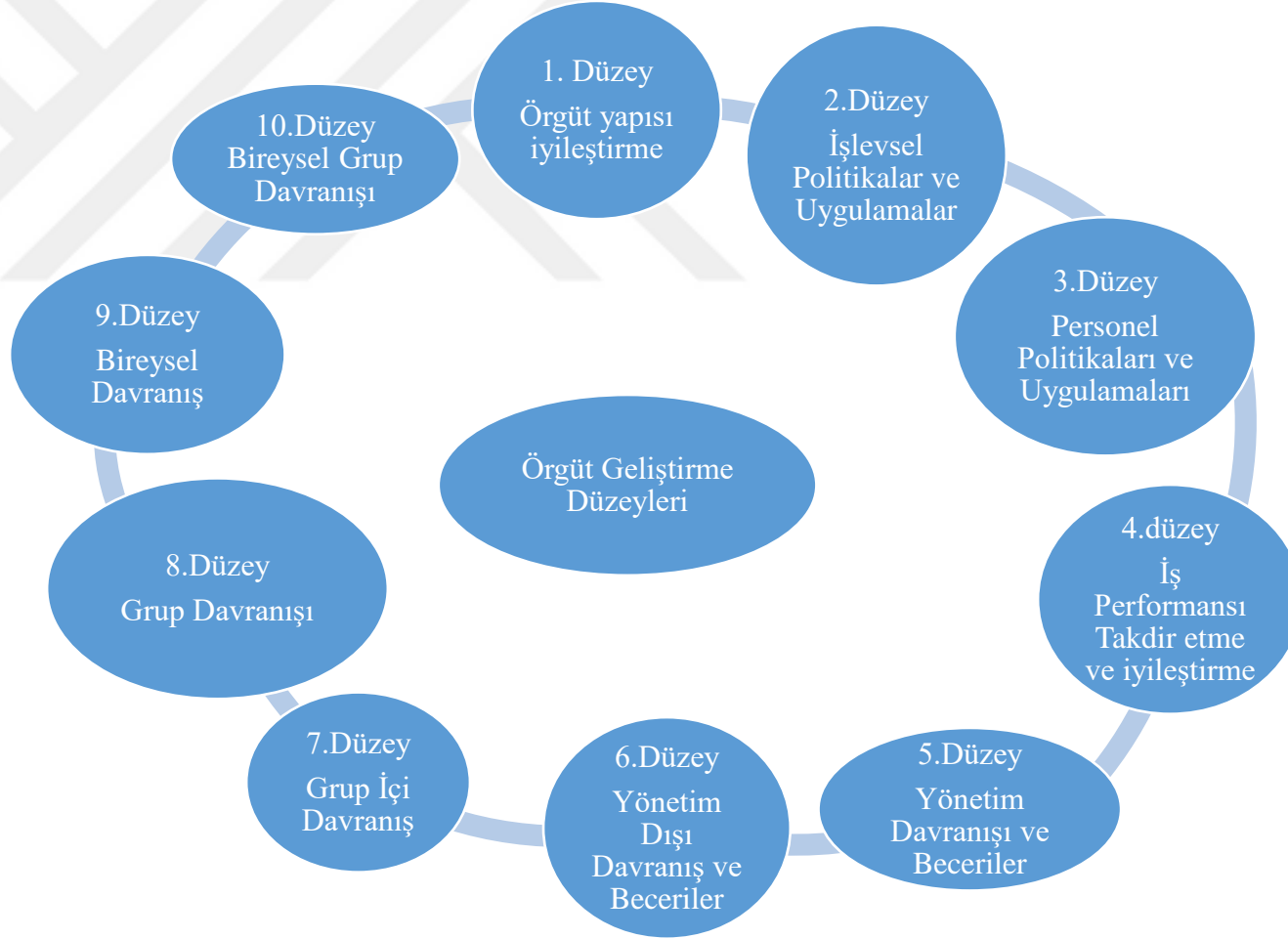
Okul düzeyinde liderlik yaklaşımına ilişkin olarak – özellikle ilk ikisi – güçlü görgül kanıtlarla desteklenen yedi önerme bulunduğunu ifade edilmektedir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008; akt. Çetin, 2016);

1. Okul yöneticiliğiliderliği, öğrenme üzerindeki etkisi bakımından öğretimden sonraki en önemli faktördür. Liderlik okulda var olan potansiyel bireysel kapasitelerin hayata geçirilmesini sağlayan bir katalizör işlevi görmektedir.
2. Neredeyse bütün başarılı liderler aynı temel liderlik uygulamalarını sergilemektedir. Liderin başarısını belirleyen temel nitelikler / uygulamalar dört kategoride toplanabilir: vizyon ve yön belirleme, insanları anlama ve geliştirme, örgütü yeniden tasarlama ve eğitim –öğretim programını yönetme.
3. Temel uygulamalar aynı olsa da bu uygulamaları hayata geçirmede liderler çalıştıkları çevresel koşulları dikkate almaktadır. Yoksa çevresel koşullar uygulamalar üzerinde belirleyici değildir.
4. Okul düzeyindeki liderlerin eğitim ve öğretim üzerindeki etkisi dolaylıdır. Bu etki en çok çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve çalışma koşulları üzerinden gerçekleşmektedir. Araştırmalar (Leithwood ve Jantzi, 2008; Leithwood ve Mascall, 2008), okul liderlerinin öğretmen kapasitesinin gelişmesi üzerindeki doğrudan katkılarının az olduğunu; ancak

öğretmenlerin motivasyonu, bağlılıkları ve iş koşullarına ilişkin inançları üzerinde doğrudan olumlu katkılar yaptıklarını göstermektedir.

5. Geniş bir biçimde paylaşıldığında okul düzeyindeki liderliğin okul ve öğrenciler üzerindeki etkisi daha büyüktür. Araştırmalara göre okullarda liderliğin öğretmenler, müdür yardımcıları ve aileler düzeyinde paylaşılarak uygulanması durumunda bunun öğretmen performansı, öğretmenlerin çalışma koşullarına ilişkin algıları ve öğretmen kapasitesi üzerindeki etkisi artmaktadır.
6. Liderliğin nasıl paylaşıldığı etkisini arttırmakta veya azaltabilmektedir. Okullarda müdür yardımcılarının, öğretmenlerin, ailelerin etkisinin artması müdürün etkisinin azalmasına neden olmamaktadır.
7. Az sayıda özellik (açık fikirlilik, esneklik gibi) liderin etkililiğinde büyük fark yaratabilmektedir.

Örgütün gözlenebilir, resmi, rasyonel ve yapısal uyuma ilişkin unsurları buzdüğının görünen “formel” yanını oluşturmaktadır. Bu unsurlar; iş tarifleri ve tanımlamalar şubelendirme esasları, kontrol süreleri ve hiyerarşik düzeyler, örgütün görevleri, amaçları ve hedefleri, işlevsel politikalar ve uygulamalar, personel politikaları ve uygulamaları, üretim ve verimliliği etkileyen ölçümlerdir. Örgütün saklanan görünmeyen “informel” unsurları ise, ortaya çıkan güç ve etki örnekleri, örgütün personel görüşleri ve bireysel yeterlik, kişiler ve grup ilişkisi örnekleri, grup duyguları ve normları, güven, açıklık ve risk alma davranışlarının algılanışı, bireysel rol algıları ve değerler, çevre şartlarına uymalar, duygusal hisler, ihtiyaçlar ve arzular, yöneticiler ve astlar arasındaki duygusal ilişkiler, memnuniyet ve gelişimi etkileyen ölçümlerdir (Gibson vd., 1976). Örgüt geliştirme hedefleri veya 10 düzeyi aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi ifade edilmektedir.



Şekil 2.6.2.1: Örgüt Geliştirme Hedefleri Modeli (Gibson ve diğerleri, 1976).

### **2.6.3. Uluslararası Başarılı Okul Liderliği Projesi (ISSPP) Başarılı Okul Liderliği Modeli**

Bu proje, 2001 yılından bugüne başarılı okul müdürlerinin çalışmaları üzerine yürütülen bir araştırma projesidir. Day (2001), başarılı okullara liderlik eden okul müdürlerinin özelliklerini ve uygulamalarını geniş çapta keşfetmek istedi ve böylece yedi ülkeden araştırmacılardan oluşan bir grup oluşturdu: Avustralya, Kanada, Çin, Danimarka, İngiltere, Norveç ve İsveç. Bu grup, başarılı okullarda müdürlerin liderliğine odaklanan çok perspektifli vaka incelemeleri yapmayı kabul etti.

Projenin gerekçesi çok basitti. O ana kadar başlıca liderlik konusunda bilinenler, yalnızca ilkeleri veri kaynağı olarak kullanan araştırmalara bağlıydı ve Kuzey Amerika ve Birleşik Krallık'taki çalışmalardan elde edilmişti. Okullarda başkalarının görüşlerini (okul yönetim kurulu üyeleri, öğretmenler, ebeveynler ve öğrenciler) toplamak ve bunu çeşitli ülkelerde yapmak, okul müdürlerinin, okul başarılarına katkılarının bilgisini genişletmek ve geliştirmek için bir yöntem olarak kullanılacaktı. Proje, bugün 20'den fazla ülkede aktif araştırma gruplarıyla devam ediyor. 100'den fazla vaka incelemesi ve yaklaşık olarak çok sayıda makale, kitap bölümü ve kitap yayınlanmıştır. Bu çalışma, okullarda inovasyon süreciyle ilgili boyutlara da ışık tutabilme özelliğini taşımaktadır.

#### **Başarılı Temel Liderliğin Doğası Üzerine ISSPP Bulguları**

ISSPP'nin boyutu, onu anlaşılması zor bir proje yapar. Dördüncü proje kitabı, 13 ülkeden başlıca liderlik başarısının 15 hikâyesini içeriyor ve son bölüm bu hikâyelerin bir sentezini sunuyor. Bu bölümdeki on bir tema, başarılı lider liderliğin doğası hakkında projenin tamamının sonuçlarını sentezlemek için uygun bir yol sağlar. Aşağıdaki bölüm dördüncü kitaptan uyarlanmıştır.

##### **1. Yüksek beklentiler**

ISSPP sonuçları, başarılı okul müdürlerinin yüksek beklentilerini sürekli olarak vurgulamaktadır. Aslında bu, 50 yılı aşan etkili okul araştırmalarının tutarlı bir kanıtıdır/çıkarımıdır. Bu yüksek beklentiler hem kişisel hem de kolektif seviyelerde kendini gösterir; Yüksek beklentiler müdürlerin uygulamalarında sürekli olarak gösterilmiş ve takviye edilmiştir. Beklentiler ayrıca, bireylerin dış hesap verebilirlik

taleplerini karşılamaya odaklanmaktan ziyade, ellerinden gelenin en iyisini elde etmelerine yardımcı olmakla ilgili bireyselleştirilir ve artırılır.

## 2. Pragmatik Yaklaşımlar

ISSPP sonuçları, tek bir liderlik modelinin başarılı yöneticilerin yaptıklarını kapsamadığını göstermektedir. Örneğin eğitim liderliğinin iki hakim görüşünü korumak için, bu okul müdürleri ne dönüşümsel, ne de öğretim liderler olmamakla birlikte, değişen durumlar yaşayan okullar için özellikle önemli olan her iki stilin de birlikte kullanımı olarak göstermektedir özünde, bu müdürler bir okul topluluğunu başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlayan liderlik yaklaşımlarını geliştirir; çeşitli liderlik tarzlarının etkisi hakkında geçen akademik tartışmaları da çok fazla önemsememektedirler. Çalışanları motive etmek, desteklemek ve geliştirmekle ve öğretme ve öğrenmede iyileşme sağlamakla ilgilenmektedirler. Seksenli yıllarda elleri öğretimin üstünde olan öğretim liderleri gibi değillerdir. Müfredat, pedagoji ve değerlendirme alanlarında iyileşme sağlanması için diğer okul liderleri ile çalışarak öğretmen uygulamalarını katkıda bulunmak konusunda başarılıdırlar.

## 3. Dağıtımçı Liderlik

Bu başarılı okul liderleri için, dağıtımçı liderlik, okullarının başarısının, çoklu liderliğe bağlı olduğunu ve öğretmenlerin, ebeveynin ve öğrencilerin katkısına gerçekten değer verdikleri bir durumdur. Liderlik dağılımı, üçüncü proje kitabında açıklanan, projenin sürdürülebilirlik aşamasından gelen önemli bir bulgudur. Nitekim başkalarıyla paylaşılan liderliği geliştirmek, çalışmalarının odak noktasıdır. Başarılı liderlik, en iyi, dağıtımçı liderlik ve öğretim liderliği ile hesap verebilirlik politikalarını uygulamak ve demokratik eğitimin teşvik edilmesi gibi birden fazla alanı olan öğretim liderliği etkisi ile katmanlı ve çok boyutlu düşünülür.

## 4. Temel Liderlik Uygulamaları

Okul müdürleri belirli bir liderlik tarzını benimsediği şeklinde kolayca etiketlenmese de, ülkeler ve bağlamlar arasında, yön belirleme, insanları geliştirme, önde gelen değişim ve öğretme ve öğrenmeyi geliştirme gibi diğer temel araştırmalarda ifade edilen dört ana uygulama için destek olduğu açıktır ve ISSPP proje kapsamında teyit edildi Kenya'da uzak bir köy bağlamında bile, bu boyutlar, bir okul müdürünün bir okulu nasıl dönüştürdüğü konusunda açıkça görülebilir. Bunlara,

stratejik problem çözüme, bir dizi temel etik değerleri ifade etme, güven inşa etme ve okulda görünür olma, güvenli bir çevre oluşturma, personelin üretken ve işbirliği içinde, eşitlik, özen ve başarının teşvik edilmesidir.

#### 5. Kahramanca liderlik

Birçok durumda, kahraman liderler, okul müdürleri, statükocu yaklaşım ve öğrencileri için en iyi fırsatları oluşturma için mücadele etmekle kalmaz aynı zamanda şartlar ne olursa olsun pozitif ve güçlü bir okul örgütü oluşturmaya çalışırlar. Liderler genellikle kahraman liderlik yaparken, tek başına liderlik yapmıyorlar ve işbirliğini teşvik ediyorlar. Örneğin, genellikle önemli sembolik rollere sahipken ve genellikle topluluklarındaki önemli hikaye anlatıcılar ve olgu oluşturan oldukları halde, okul toplumunun vizyon oluşturmaya dikkat ediyorlar. Vizyonun yaşatılmasının sağlanması önemlidir ve genellikle liderler hem vizyonun koruyucusu hem de değişim şampiyonu olarak hareket ederler.

#### 6. Kişisel Kaynaklar

Okul müdürleri, başarılı liderler olmalarına yardımcı olan birçok kişisel nitelik, inanç ve değerleri vardır. Kendini ifade edebilme, iyimserlik, sebat, güven (başkaları tarafından liderin güvenini kazandıran ve başkalarına güven veren bir şekilde davranır) hoşgörü, empati, hazır bulunuşlukolunuşluk (yüksek düzeyde fiziksel ve zihinsel enerji ile gösterilir), merak, direnç, yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, saygılı ve alçak gönüllülük sergilenen özelliklerden bazılarıydı. Güçlü bir etik, diğerleri için empati kurmaya, bireyselliğe değer verirler ve bireysel düşüncenin dönüşümsel liderlik kalitesini sergilerler, özgürlük ve demokrasiye inanırlar, bireysellik yerine ortak çalışmanın dengede tutulmasına dikkat ederler. Her şeyden önce, tüm öğrenciler için elinden gelen en iyi eğitim ortamını sağlamak arzusuyla hareket ederler.

#### 7. Kapasite Geliştirme

Başarılı okul liderleri insan merkezlidir. Açıkçası, öğrencilerin gelişmesini görmelerinden memnuniyet duyarlar, aynı zamanda okul topluluğunda bulunan yetişkinleri de geliştirmeye ilgi duyuyorlar ve bunun temelinde, öğretmenler ve öğretmen olmayan personelin kapasitelerini geliştirilmesi ve onların ilgi ve yetenekleri konularında destek olurlar.



## 8. Güven ve saygı

Okul müdürlerinin göze çarpan özellikleri, özellikle okul topluluk paydaşları tarafından saygı gören ve güvenilir olmalarıdır. Dürüstlikle hareket etmek ve değer, inanç ve eylemleri hakkında şeffaf olmak, iyi uygulamaları modellemek, adaleti sağlamak için dikkatli olmak ve doğru karar verme, saygı ve güven yaratan niteliklerdir.

## 9. Sürekli öğrenme

Onların liderlik özellikleri, eğilimleri ve nitelikleri zamanla gelişir ve Ylimaki ve Jacobson'un gözlemlediği gibi, yaşam deneyimleri ile yönetim bilgisi karması ile değişim gösterir. Liderliğe, tüm müdürler değişime açık insanlardı, yeni fikirler arıyorlardı, yeni çözüm yolları, okulları için yeni fırsatlar sağlayan ve böylece profesyonel olarak gelişim gösterirler.

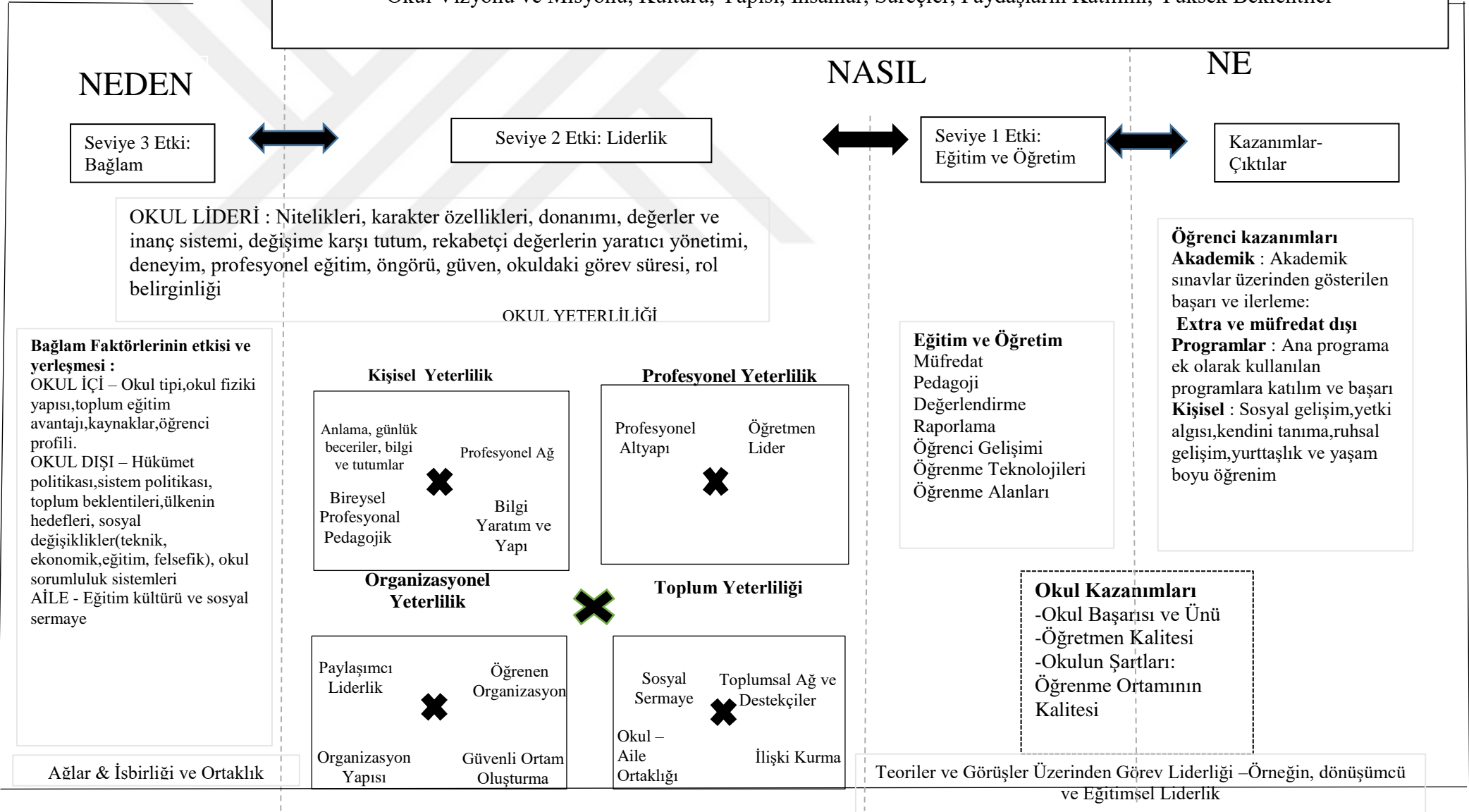
## 10. Bağlam Duyarlılığı

Bu temaların yanı sıra yapılabilecek birkaç gözlem daha var. Başarılı okul liderliği bağlama duyarlıdır, ancak bağlam odaklı değildir. Başarılı okul liderleri, çoğu bağlamda başarıya imza atan bir dizi ortak liderlik uygulaması kullanarak, okul başarılarını optimize etmek için yönlendirdikleri içeriğe ve kültüre önem verirler.

## 11. Başarıya Katılmak

Moos, Johansson ve Day (2011), müdürlerin başarılarını sürdürmeleri için önemli olduğu düşünülen çeşitli faktörleri tespit ettiler. Bu faktörler, bir okulun ne yapması gerektiğini (vizyon oluşturma) konusunda fikir birliğine varmak için paydaşlarla aktif şekilde etkileşim kurmayı; esneklik, fark yaratma konusundaki kararlılık ve okulun ve daha geniş bir topluluğun katılımı gibi kişisel nitelikler ve inançlar; dengeleme söylemleri (ör. Sosyal adalet ve yüksek başarı); hem dönüşümsel hem de öğretimsel liderlik uygulamalarını kullanarak, bu tür uygulamalar zorlu bağlamlarda olan okullar için özellikle önemlidir; (ister zorunlu veya gönüllü programlar olsun) kendi mesleki öğrenimlerini sürdürmektir. (Gurr, 2015) Uluslararası başarılı okul liderliği projesi –Başarılı Okul Liderliği modeli bir özet mahiyetinde bir sonraki sayfada sunulmuştur.

**Uluslararası Başarılı Okul Liderliği Projesi (ISSPP) Başarılı Okul Liderliği Modeli**  
Okul Vizyonu ve Misyonu, Kültürü, Yapısı, İnsanlar, Süreçler, Paydaşların Katılımı, Yüksek Beklentiler



Şekil 2.6.3.1: Başarılı Okul Liderliği Modeli (Day ve diğerleri, 2010).

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu araştırma nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Strauss ve Corbin (1997), nitel çalışmaları istatistiksel yöntemler yerine daha detaylı olarak verilerin toplanmasını ve soruların irdelenmesini sağlayan bir araştırma yöntemi olarak nitelendirmekte ve nitel çalışmaların verilerin daha detaylı olarak ortaya konulmasını sağladığını vurgulamaktadır. Bunun yanısıra Merriam ve Tisdell (2015) nitel çalışmaları birçok bilimsel soruyu etrafında toplayan şemsiye bir kavram olarak nitelendirmekte ve araştırılan sorunun kendi doğal ortamında fazla bir kesintiye uğramadan açıklanmasını sağlayan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, Merriam ve Tisdell'a (2015) göre nitel çalışmalarda varılan sonuçlar daha betimleyici özelliğe sahiptir. Nitel araştırma, yaşanmış deneyimlerin ve konuyla ilgili görüşlerin derinlemesine aktarılmasını ve anlaşılmasına olanak tanır. Seggie ve Bayyurt'a göre (2015), nitel çalışma yapan araştırmacılar için katılımcılar ve katılımcıların kendi ifadeleriyle konu ile ilgili algı ve düşüncelerine ulaşmak çok önemlidir.

Araştırmada, bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül çoklu durum çalışmasında, ele alınan veya araştırmaya dâhil edilen her bir durum, kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek bir durum oluşturur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmanın örnekleme, belirlenen problem doğrultusunda inovasyon konferansında etkin olan 25 özel lise müdürü ile iletişime geçilmiş, sadece yedi özel okul (lise) müdürü görüşme yapmayı kabul etmiştir. Bu bağlamda araştırmada görüşme yapılan okul (lise) müdürlerinin inovasyon algısı, yaklaşımı, inovatif lider profili, inovasyon sürecinde karşılaşılan zorluklar ve bu süreçte zorlukların üstesinden gelme yolları incelenmiştir. Çalışmada, elverişlilik örnekleme (kolay ulaşılabilir durum örnekleme) kullanılmıştır.

Durum çalışması; (1) güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, (2) olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve (3) birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin,1984, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011). Durum çalışması birkaç hafta gibi kısa süren bir zaman diliminde yapılabileceği gibi bir iki yıl süren verimli çalışmalarda odaklanmış sorularla, gözlemlerle, sesli veya görsel kayıtlarla, varsa yazılı kaynak ve belgelerle derinlikli betimlemeler yapmayı, tematik temelde mantıksal çıkarımlarla örüntüler oluşturmayı ve yorumlar getirmeyi amaçlar (Seggie ve Bayyurt, 2015).

Bu çalışmada durum çalışması yaparken, temel olarak aşağıdaki basamaklar izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

1. Araştırma sorularının geliştirilmesi,
2. Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi,
3. Analiz biriminin saptanması,
4. Çalışılacak durumun belirlenmesi,
5. Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi,
6. Verinin toplanması ve toplanan verinin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi,
7. Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması,
8. Durum çalışmasının raporlaştırılması.

Katılımcı okul liderlerinin görüşme kayıtları ve metinleri ile sonucu yukarıda verilen aşamalar sırası ile çalışmada sunulmuştur.

**Çalışma Grubu:** Bu çalışmada evrenden örnekleme alma yoluna gidilmeyerek, araştırma çalışma grubu üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, inovasyon konferansına etkin katılan ve inovasyon süreci içinde olan yedi özel orta öğretim (lise) okulu müdüründen oluşmaktadır. Çalışmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden elverişlilik örnekleme yöntemine uygun olarak çalışma grubu seçilmiştir. Görüşülen okul müdürleri kurumlarında inovasyon sürecini yaşayan ve deneyimleyen okul liderleridir. Yedi okul yöneticisinden 4'ü erkek ve 3'ü ise kadın okul lideridir. Katılımcılar elverişlilik örnekleme ile oluşturulduğu için özellikleri de farklılıklar göstermiştir. Katılımcıların özellikleri ile ilgili tablo aşağıdaki gibidir. Katılımcıların akademik ve kurumsal

kimliklerinin gizliliği ilkesine bağlı kalınarak katılımcılar ve okullar için takma isimler kullanılmıştır.

Bu araştırmada 7 okul yöneticisinin kendilerine özgü ortamlarında inovasyon algıları, lider profilleri, karşılaştıkları zorluklar ve üstesinden gelme yolları ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin görüşmelerinde bazı noktalarda uç örneklere de rastlanmış ve tartışma bölümünde ele alınmıştır.

**Tablo 3.1:** Katılımcı Okulların Durumları ve Okul Müdürlerine İlişkin Veriler.

Okulun Adı	Okulun Yapısı ve Öğrenci sayısı	Okul Müdür İsimleri	Okul Müdürü Hakkında Genel Bilgi	Okul müdürünün toplam yöneticilik deneyimi	Okul müdürünün branşı
Kırmızı Anadolu ve Fen Lisesi	Özel Okul – 100 öğrenci	Ayşe	Kadın – 38 yaşında	11 yıl	Fizik
Mavi Anadolu Lisesi	Özel Okul – 750 öğrenci	Yüksel	Erkek – 56 yaşında	29 yıl	Edebiyat
Sarı Anadolu ve Fen Lisesi	Vakıf Özel Okul – 400 öğrenci	Mehmet	Erkek – 43 yaşında	14 yıl	Fizik
Mor Anadolu Lisesi	Özel Okul – 300 öğrenci	Ahmet	Erkek – 50 yaşında	10 yıl	Matematik
Pembe Anadolu Lisesi	Özel Okul – 500 öğrenci	Necdet	Erkek – 60 yaşında	32 yıl	Tarih
Siyah Anadolu Ve Fen Lisesi	Özel Okul – 400 öğrenci	Belgin	Kadın – 39 yaşında	8 yıl	Eğitim Bilimleri
Gri Anadolu ve Fen Lisesi	Özel Okul – 350 öğrenci	Fatma	Kadın – 37 yaşında	15 yıl	Eğitim Bilimleri

### Verilerin Toplanması

Araştırma, ‘İnovatif Okul Yöneticileri ve bu yöneticilerin İnovasyon Süreç Deneyimleri’ üzerine yapılmıştır. Araştırma sürecinde randevulu formel görüşmeler, randevusuz kurum dışı sohbet niteliğinde informal görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada katılımcı liderler ile yapılan görüşmeler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında araştırmacı tarafından hazırlanan, araştırmanın amacının açıklandığı ve liderlerin gönüllü olarak görüşmeyi kabul edip etmeyeceklerinin sorulduğu davet mektupları katılımcılara gönderilmiştir. Okul yöneticilerinin araştırmaya gönüllü olarak katılım onayları alındıktan sonra e-posta, telefon görüşmesi veya sekreterler aracılığı ile görüşme günü ve saati konusunda mutabakata varılmıştır. Görüşme günü katılımcıların izni alınarak görüşmeler kayıt edilmiştir. Daha sonra yazıya dökülmüş ve ilgili katılımcı ile paylaşarak onayı alınmıştır. Katılımcılara, kimliklerini korumak amacı ile takma isimler verilmiştir. Araştırma Aralık 2016 tarihinde başlamış ve Aralık 2017 yılında tamamlanmıştır.

### **İnandırıcılık ve Tutarlılık**

Bir araştırmanın önemi bilimsel alanyazına eklediği bilgi ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir. Bu iki amaca hizmet etme yanında araştırmanın bilimsel olarak kabul edilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması gerekir. Aksi takdirde araştırmanın inandırıcılığı konusunda kuşklar ortaya çıkabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Lincoln ve Guba inandırıcılığın başarılabilmesi için araştırmacıların kullanabilecekleri birtakım stratejiler (uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi) önermektedirler (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmacı, araştırmanın inandırıcılığı konusunda belirtilen süreçlere dikkat etmiştir. Araştırmacı, görüşmeler sırasında yansıtıcı dinleme yöntemi kullanarak, teşvik edici ve sohbet tarzı ile yaptığı görüşmeleri iletişim temeline oturtturarak, tarafsız olmaya çalışmıştır. Görüşme soruları açık-uçlu olarak hazırlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Böylece görüşmelerin tümünde okul liderleri samimi ve içten bir sohbet içinde inovasyon süreç deneyimlerini rahatlıkla aktarmışlardır. Araştırmacının önyargılarından ve varsayımlarından arındırılmış verilere ulaşma ve bu verilerin doğasına uygun bir analiz yaklaşımı benimseyerek anlamlı sonuçlara ulaşması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu sınırlılığın farkında olarak araştırmacı görüşmeler sırasında yönlendirici olmamaya özen göstermiştir.

Nitel araştırmada oluşabilecek bir başka sorun ise olası yanlılık durumudur. Her ne kadar bizzat araştırmacının veya araştırmaya katılan bir görüşmecinin veri

toplama sürecinde bulunması kontrol olanağını veriyorsa da, bu durum tek başına hata kaynağı olabilir. Görüşmeci, görüşülen bireyin verdiği yanıtı yanlış anlayabilir veya bireyin söylediği şeyleri kendi öznel sürecinden geçirerek veya yorumlayarak yazabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle araştırmacı, tüm görüşmeleri kağıda almış ve ilgili görüşmecilere gönderip, teyit aldıktan sonra değerlendirmeye başlamıştır. Görüşmeler, görüşmecilerin kurumlarında ve kendi müdür odalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda belirtilen süreye sadık kalınmış görüşmecinin pozitif yaklaşımına saygı gösterilmiştir.

Doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (yani geçerlik) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek şekilde tanımlanması (yani güvenilirlik), nitel araştırmacının karşılaşması gereken önemli beklentilerdir. Geçerliğin, güvenilirliği önemli ölçüde güvence altına aldığı düşünüldüğünde, geçerliğe verilen önem aynı zamanda güvenilirliği sağlamaya yönelik alınmış bir önlem olarak algılanmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda verilerin toplanması, işlenmesi ve raporlanması konularında tutarlık ve geçerliğe uygun yaklaşım benimsenmiştir.

### **Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: 1) Verilerin kodlanması, 2) temaların bulunması, 3) kodların ve temaların düzenlenmesi, 4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yukarıda verilen tanımlama referans alınarak görüşme metinlerinin analizi yapılmıştır. Metinlerin satır satır okunmasından sonra ulaşılan verilerin kodlanması gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler ve kodlar belirli kategoriler altında toplandıktan sonra temalar oluşturulmuştur.

Kavramların incelenmesi sonucunda alt temalar birbirleri ile ve üst bir tema ile ilişkilendirilmiş ve açıklanmıştır. Veriler ekler bölümünde verilen tablolarda gösterilmiş ve her bir katılımcının ilgili tema ile ilgili tema ve deneyimi yansıtılmıştır.

Verilerin sunumunda, okul liderlerinin inovasyon algıları, inovatif okul lideri profili, inovasyon sürecinde karşılaşılan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelme temalarına ilişkin hikâyelerine odaklanılmıştır. Maxwell (1996), anlatanın bakış açısına göre konuyla ilgili ilginç noktaların seçilerek yansıtılmasını “kısa anekdotlar”

(thumbnail sketches) olarak ifade etmektedir. Araştırma bulgularının analizi sırasında, okul yöneticilerinin kendi ifadelerine odaklanılarak, kullandıkları kelime ve ifadeler titizlikle incelenmiştir. Hikâye şeklinde düzenlenen özetlerde Seidman'ın (1998) kullandığı yöntem ele alınarak, liderin deneyimlerinin, görüşlerinin ve inançlarının yansıtılmasına çalışılmıştır. Toplanan veriler araştırmacı tarafından geniş bir zamanda düzenlenmiş, ilk analizleri yapılmış ve verilerden çıkarılan anlamlar bir rapor haline getirilmiştir.





## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUMLAR

Okul Liderliği – İnovatif okul liderlerinin süreç deneyimlerinin incelenmesi içerik çözümlenmesinde çalışmanın problemleri doğrultusunda dört tema ortaya çıkmıştır. Problemler, temalar ve alt temalar Tablo4.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Problemler ve temalar.

Alt Problemler	Temalar
1.Alt Problem İnovatif okul liderlerinin inovasyon anlayışı	Tema 1 1.1.İnovatif yaklaşım ve teknoloji birlikteliği 1.2.Şekilci yenilikçilik anlayışının yarattığı tehlike 1.3.İnovatif bakış açının geleneksel yaklaşım ile harmanlanması
2.Alt Problem İnovatif okul liderlerinin profili	Tema 2 2.1. Takım Lideri 2.2.Proaktif lider
3.Alt Problem İnovasyon sürecinde karşılaşılan zorluklar	Tema 3 3.1.Değişime direnç 3.2.Fiziki yapı ve akademik yapıya ilişkin sınırlılıklar 3.3.Vitrin İnovasyonu
4.Alt Problem Yaşanılan zorlukların üstesinden gelme yolları	Tema 4 4.1.Çok yönlü iletişime dayalı paylaşımlar 4.2.İnovasyon odaklı istihdam 4.3.İnovasyon odaklı süreç yönetimi 4.4. İnovasyon odaklı okul kültürü için yeterlilik çerçevesi

## **Alt Problem 1: İnovatif Okul Liderlerinin İnovasyon Anlayışı**

### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmada, okul müdürlerine görüşmeler sırasında eğitimde inovasyon algısı, tanımı, gerekliliği ve kişisel inovasyon anlayışına yönelik sorular yönlendirilmiştir. Okul müdürlerinden alınan veriler ile yapılan kodlama ve kategori dağılımından sonra oluşan temalar ve alt temalar aşağıda detaylı olarak paylaşılmıştır.

#### **4.1.1. İnovatif Yaklaşım ve Teknoloji Birlikteliği**

Görüşülen okul yöneticilerinin inovasyon tanımlamaları ve anlayışlarını betimleyen üç madde tespit edilmiştir: ‘Yenilikçi yaklaşım ve teknolojinin hızlı gelişimi, şekilci yenilikçilik, popüler eğilimler etkisi altında yenilikçi bakış açısının geleneksel yaklaşım ile ustalıkla harmanlanması.’

Okul yöneticilerinin tümünün inovasyon kavramı ve tanımı konusunda bilgi sahibi olduğu görülmüştür. Tüm katılımcılar ifadelerinde ‘yenilikçi yaklaşım’ ve ‘yenilenme ‘ terimlerini açıklama ve yorumlama konusunda detaylı dönütler vermişlerdir. Çoğu okul yöneticisi inovasyonun tanımdan ibaret olmasından çok içerik olarak doyurucu, etkin ve yetkin olarak uygulanmasının gerekliliğini belirtmiştir. Deneyimli okul yöneticisi Belgin’in aşağıda alıntılanan sözleri katılımcıların çoğunun seslemine yansıtılmıştır.

...İnovasyonun tanımı aslında Türkçe karşılığı yenilikçilik olarak getirilse de inovasyon çalışmalarını kapsamıyor, içeri dolduramıyor. Baktığımız da inovasyon neden gerekli, inovasyon neden eğitim hayatına girdi diye bakarsak aslında işin özünde gelişme var ve gelişmeden kaynaklanan ihtiyaçlar var, bununla birlikte dünya nüfusunun artması, dünyadaki kaynakların azalması olarak hepsine baktığımızda yeni çözüm, farklı çözüm ihtiyacı söz konusu...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

Okul yöneticisi Ayşe'nin inovasyon betimlemesi, inovasyona bütüncül yaklaşım konusuna aşağıdaki görüşme alıntısından da anlaşıldığı gibi vurgu yaptığı açıkça görülmektedir. Değişimin gerçekleşmesi için kurum ihtiyacına göre atılacak tüm adımların ihtiyacın farkındalığı ile betimlenmesini ve okul örgütünün gelişiminin okul paydaşları ve okulun bütçesi, fiziki yapısı ve örgütün gelecek hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde olması gerekliliğini belirtmiştir.

... İnovasyon kelime anlamı ile de yenilikçi yaklaşım aslında. Yenilikçilik sadece okuyarak ya da diğer okullar neler yapıyorlar diye uygulanabilecek bir şey değil bu alanda çok araştırma yapıyor olmamız gündemi ve günceli çok iyi takip ediyor olmamız gerekiyor. Kendi alanımızla alakalı özellikle eğitim sektörü ile alakalı sadece müfredat ya da eğitim ile ilgili bir yenilikçi yaklaşım değil her alanda, fiziksel anlamda okul binasının yapısı, öğretmenlerin eğitimleri ve hizmetiçi eğitimler anlamında da bu yaklaşımı sergilemek gerekiyor (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Bununla birlikte okul yöneticisi Mehmet'in inovasyon tanımlaması oldukça ilginç bir örnek oluşturmaktadır. Diğer okul yöneticilerinden farklı olarak inovasyonu yenilenme veya yenilikçilik terimleri yerine 'toparlayıcılık' olarak ifade etmiştir. Değişim sürecinde bilgilerin derlenip, ifade edilebilmesi ve günlük hayatın içine doğallıkla yerleştirilmesi olarak tanımlamıştır.

...Albert Einstein hep bir deha olarak tariflenir ve yeni bir şey ortaya koyduğu kendisi tarafından ifade edilir oysa Einstein çok iyi bir toparlayıcı idi. Kendisinden önce süregelen Fizik çalışmalarını çok iyi bir şekilde toparlayıp ifade edebilmesidir Einstein'ın dehası. İnovatif düşüncenin de benzer bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Katılımcı okul yöneticilerinin, teknoloji gelişimi ve 21.yüzyılda gerçekleşen süratli değişimin inovasyon algısından ayrı tutamadıkları, yanıtlarında çok net görülmektedir. Teknolojik gelişimin inovasyon ihtiyacını yaratan en etkili etmen olduğu da görüşmelerde açıkça gözlemlenmektedir.

Görüşülen çoğu okul yöneticisi inovasyonun gerekliliğinin teknolojinin son yıllardaki hızlı gelişiminin bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Çağı yakalamak ve geleceğin yetişkinlerini kendi dönemlerine hazırlayabilmek için okullarda teknoloji ile teknoloji araçlarını okul örgütüne uyarlamak zorunda kalındığını ve bu gelişmenin dışında kalınamayacağını, aslında doğal bir akış içinde oluşan bir zorunluluk olduğunu vurgulamışlardır.

Aşağıda verilen alıntılarda teknoloji gelişimi tanımlaması yapılırken değişimin hızını tanımlayan sıfatların güçlendirici kelimeler ile birlikte kullanımı, okul liderlerinin bahsi geçen 'Hızlı gelişim' konusunda zorluklar yaşadıkları göstermektedir.

... Çok hızlı büyüyen ve çok hızlı gelişen bir dünyadayız özellikle teknoloji, bilim müthiş bir hızla ilerliyor tabi ki bu hızlı ilerleme de teknolojinin katkısı çok fazla. Yetişebilmek ama mutlaka kendi özelliklerinize uygun bunu yerleştirebilmek son derece önemli...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

...Farklı çözüm ihtiyacı bir taraf da birikirken öte taraf da da teknoloji de çok hızlı adeta devrim niteliğinde bir gelişme var...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

Teknolojik gelişim inovasyonu gerektirirken, inovasyonda teknoloji gerekliliğini doğurduğu gerçeği görüşmelerde göze çarpmaktadır. Okul yöneticisi, Fatma, teknolojik gelişimi takip etmenin de inovasyon sürecinde başka bir etmen olarak ortaya çıktığını aşağıda verilen alıntı da açıkça ifade etmektedir.

... Daha iyisi olabilir mi olabilir tabi ki yani teknoloji dediğiniz şey iki senede bir değişiyor zaten akıllı tahtaların da iki senede bir yeni versiyonları ile değişmesi gerekecek. İnternet ağının güçlendirilmesi gerekiyor daha kapsamlı ve güçlü olanlarının kullanıma geçmesi gerekiyor... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Katılımcı okul müdürleri inovasyonu, okul kültürüne işlevsel olarak yerleştirmeyi planlarken aynı zamanda bu ihtiyacı ticari olarak maddi çıkar sağlayan fırsatçı eğilimlere karşı da dikkatli olma gerekliliği yaşadıklarını görüşmelerde yansıtmışlardır. Bu kapsamda 'Şekilci Yenilikçilik anlayışının yarattığı tehlike' 2.alt tema olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilerleyen satırlarda inovasyon anlayışının farklı çevrelerde nasıl şekillendiği görülmektedir.

#### **4.1.2. Şekilci Yenilikçilik Anlayışının Yarattığı Tehlike**

İnovasyon kavramının uygulama aşamasında moda veya eğilim olarak algılanmaması okul liderlerinin çoğu tarafından özellikle vurgulanmıştır. Görüşülen okul yöneticileri tarafından inovasyon süreci, okul örgütünde vizyon oluşturma, müfredatın içine yerleştirme, paydaşların faydalanması amaçlı sürdürülmesi, okul örgütünün gelişmesi, kaliteli eğitim sağlanması için hedeflenen bir eğitim anlayışıdır olarak ifade edilmiş ve inovasyon sürecinin pazarlama, reklam amaçlı içi boş ve hedefi olmayan bir tutum olarak benimsenmemesi konusuna da ağırlıklı değinilmiştir. Okul lideri, Mehmet, veliye cazip bir teklif sunma amacı ile eğitim kalitesini arttırmaya, öğrenci beceri, yeti kazanımını pekiştirmeye ya da 21.yüzyıl yetişkinlerini geleceğe hazırlama hedefi olmadan yapılan şov amaçlı çalışmalara 'inovasyon' tanımlaması yapılmasına sıklıkla karşılaştığını vurgulayarak rahatsızlığını ifade etmiştir. Mehmet'in aşağıdaki alıntılanması görüşme yapılan liderlerin bazılarını çağrıştırmaktadır.

... İnovasyon nedir sorusuna ben şöyle giriş yapmak isterim kavramlar kullanılırken aynı zamanda içinin boşaltıldığını düşünüyorum. Bir süre önce inovasyon Türkiye 'de tanımlanmaya başlayınca şu anda yaşanan birçok kavram kargaşasının içinde yok olduğunu da gözlemledim. Örneğin şu anda büyük bir moda olarak her tarafta stem kullanılıyor fakat yine o da içi boşaltılmış birkaç parçacık robotun biraraya getirilerek öğrencilerin hoşça vakit geçirmesini dayanan bir sistemmiş gibi tarif ediliyor bunun üzerinden para kazanılmaya çalışılıyor...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Ayrıca toplumda gerçek anlamı bilinmeden kullanılan kavram ve tabirlerin, ticari kazanç elde etmek isteyen pazarlama şirketlerinin de yanlış yönlendirmesi ile inovasyon sürecinin bu durumdan öteye gitmediğini okul yöneticisi, Ayşe aşağıdaki sözlerle ifade etmiştir.

...sırf yenilikçi ya da bu eğilim bu gidiyor herkes bunu yapıyor diye kendi içinize sinmeyen ya da aslında var olan yapınıza uygun olmayan bir takım şeyleri okul örgünüzün içine yerleştirirseniz sonuçları çok da iyi olmayabilir. Bu durumu en son nerde gördük mesela teknolojik programların eğitim sisteminde kullanılması sırasında şahit olduk son birkaç yıldır özellikle özel okullar birliğinin sempozyumlarında da çok fazla pazarlanan eğitim araç ve gereçleri vardı bu anlamda eğer buna inovatif veya yenilikçi yaklaşım diyorsak ben buna kurumum adına doğru bir şey diyemiyoruz. ... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

İnovasyon, var olan bir yapı üzerine değişim ve gelişim ile yenilenme anlamının katılımcı okul liderleri, Türk kültür mozaiğinden gelen 'harmanlama' tanımı ile bağdaştırmışlardır. Çoğu katılımcı, geleneksel yaklaşımın inovatif bakış açısı ile birlikte olduğunda sürecin başarılı sonuçlanacağını vurgulamışlardır. Bu bağlamda 'İnovatif Bakış açısının geleneksel yaklaşım ile harmanlanması 3. Alt tema olarak ortaya çıkmıştır.

#### **4.1.3.İnovatif bakış açısının geleneksel yaklaşım ile harmanlanması**

Görüşülen yedi okul müdüründen dördü geleneksel yaklaşım ile yeniliğin harmanlanarak inovasyon sürecinin yönetilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Okul örgütünün varolan kültürünün, misyon ve vizyonunun ve öğretim yaklaşımlarını gözönüne alarak, 21.yüzyıl becerilerini edinmiş öğrencilerin, yetişkin olduklarında hayatlarını sürdürebilme becerilerini kazanmaları için güncelleme yapılmış, varolanı yenilikler ile donatmış bir eğitim sistemi oluşturulması konusu vurgulanmıştır. Dört okul liderinin inovasyon sürecinde geleneksel yapı ile yeninin harmanlanması konusunda görüşleri aşağıda alıntı olarak verilmiştir.

...Burada yenilikçi yaklaşımla gelenekçi yaklaşımı yanyana koymak lazım gelenekçi bir yaklaşımın içinde yenilikçi neler getirebiliriz diye bakmak lazım. Sadece kes – yapıdır ile yenilikçiyiz demek çok doğru değil bana göre... Başta da belirttiğim gibi inovasyon geleneksel ve yeninin karmasıdır...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

... Gelenekçiliğin karşısında değilim gelenekler olmadan bir yapı kurulamaz, değişimin de kendi içinde gelenekleri vardır...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

...Güzel uygulamalardan yeni şeyler ortaya koyacağız diyerek varolanı silip atmak inovatif bir yaklaşım olmasa gerek diye düşünüyorum. Varolanı çok ciddi bir şekilde gözden geçirip varsa eksiklerini gidererek artı değerler sağlıyorsa sürdürmek önemlidir...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

...Geleneksel yapıyı oluşturmadan yenilikçi bir yaklaşımında anlamı olmayacağını düşünüyorum...(Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

## **Alt problem 2: İnovatif Okul Liderlerinin Profili**

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

İnovatif Okul liderleri bireyin ve okulun ihtiyacı doğrultusunda birkaç farklı liderlik özelliği sergilerler. Fakat geleceğin liderlerini yetiştiren kurumlar, misyon ve vizyonlarını bugünden 20-30 yıl sonrasında yaşamlarını bugünden çok farklı ortamlarda devam ettirecek olan öğrencileri 22. Yüzyıla hazırlamak durumundadır. Bu bağlamda görüşülen okul liderlerine inovatif lider profili tanımlaması istendiğinde çok farklı betimlemeler olmasına rağmen ortak karakter özelliklerinde birleştikleri görülmüştür. Bu durum araştırmanın 2. Temasını ‘İnovatif okul lideri yönelimi’ni oluşturmuştur.

Araştırmada görüşülen okul yöneticileri tarafından açıklıkla ‘Takım lideri’ olma özelliğinin görüşmelerde sıklıkla dile getirildiği belirlenmiş ve inovatif okul lideri profili temasının 1. Alt amacı olarak seçilmiştir.

#### **4.2.1. Takım lideri olma**

İnovatif okul liderliğinde öncelikle iyi bir takım lideri olunması ve koordinasyonun bu şekilde etkin olarak sağlanabileceği görüşülen okul yöneticileri tarafından belirtilmiştir.İnovasyonun ancak bir ekip,takım ile gerçekleşebileceği ve bu takımın doğru yönlendirilmesi, motive edilmesi, net görev tanımı, paylaşım ve birliktelik ile sürecin yönetilebileceği vurgulanmıştır. Görüşülen okul yöneticileri tarafından verilen tanımlamalar birebir eşleşme de benzer özelliklere değinmişlerdir. Eşleştirme yapıldığında farklı anlatımlar ile aynı noktaya ulaşıldığı gözlenmiştir. Örneğin, görüşülen okul yöneticileri inovatif bir okul liderinin takım lideri olması gerekliliğini vurgulamışlardır. Katılımcı Fatmanın aşağıdaki alıntıda birebir tanım yaptığı görülmektedir.

...takımı bir amaç çerçevesinde motive ederek güdüleyebilmek gibi bir özelliğe sahip olmak gerekiyor diye düşünüyorum...(Fatma ile görüşme, (Aralık 2016)

Aşağıda verilen alıntılarda da takım liderliği özelliği açıkça yansıtılmıştır. Belgin hem lider yetkinliğinden hem de koordinasyon becerisinden bahsetmiştir.

... yeni fikirleri üretme için ortamı ateşleme gibi liderin özelliği budur ve yönetmedir, koordine etmedir bunlar tabi liderlik özellikleri...(Belgin ile görüşme, (Ocak 2017).

Ahmet okul liderine takım liderliği anlamında fazlasıyla sorumluluk yükleyici bir tanımlama yapmıştır.

... yani iyi bir ekibe ihtiyacımız var ya da kötü bir ekip olabilir ama sizin onları iyi bir ekip haline getirebilme beceriniz nasıl gerçekleştirilecek sorusunu kafanızda belirledikten sonra yaşam şekli haline getirerek sürekli düşünüyor ve soruyor olmanız gerekir... (Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

Katılımcı tüm okul liderleri, deneyimleri ışığında sayısız değişik karakter özellikleri anekdotlar ve mecaz anlatımlarla paylaşmışlardır. Bu karakteristik özelliklerin tümüne bakıldığında “Proaktif Lider” tanımına ulaşılmıştır.

#### **4.2.2. Proaktif Lider**

Proaktif tutum kendisine verilen görevlerin ve yapa geldiği rutin görevlerin dışında elindeki kaynak, imkân ve yetkilerle kendisinden istenen ve doğal olarak yapması beklenenden daha fazlasını ortaya koymaktır. Proaktif lider, özgüvensahibi, gerçekçi ve yalın, karmaşık sorunlara basit ama kesin çözümler üretebilir. Ekip kurmak ve delege etmek konusunda doğru ve yerinde kararlar alabilir. İşin içinde boğulmak yerine işbölümü ile çözüm odaklı yaklaşım sergiler.

Görüşülen okul yöneticileri birlikte çalışacakları öğretmen ve çalışanların işe alımından başlayarak takımın içinde hangi görevi alacağı, hangi görevde başarılı olabileceği, hangi alanlarda özgür bırakılabileceği gibi konularda yerinde ve doğru karar almanın başarıyı getiren etkenlerden olduğunu vurgulamışlardır. Görevi alacak kişinin lider tarafından tanınması, kişilik özellikleri, motive edilmesi,doğru alanda yönlendirilmesi liderin sezgilerine,bu konuda aldığı eğitimlere ve bireysel görüşmelerde edindikleri yargılara bağlı olarak takım çalışmasının başarısını birebir etkilediğini belirtmişlerdir.

Aynı şekilde görüşülen okul yöneticileri bu konuda çok net ve kesin bir yargı ile ifadelerde bulunmuşlardır. Ekibi oluştururken ve ekibin görev tanımının yapılması

sırasında kişilerin akademik donanımlarının ve kişilik özelliklerinin takım çalışmasında etken olduğunu düşünen katılımcı liderler yerinde ve doğru karar verme becerisinin her liderde olması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayşe adlı okul müdürünün ‘Okul liderinin iyi koku alıyor olması lazım’ diye mecazi olarak tanımladığı durumun bu maddeyi çok net açıkladığı görülmektedir.

... lider bir kişi iseniz yönetici değil ekibinizi de ona göre kuruyorsunuz ...Ekibin içinde kurmuş olduğu ilişkilerle karşısındaki kişiyi iyi tanıyor olması gerekiyor, iyi koku alıyor olması gerekiyor bence...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

...ekibi çok iyi değerlendirmesi gerekiyor, ekibin içerisindeki yeteneklerin farkında olması gerekiyor ki o yetenekler doğrultusunda kişileri etkin olacakları noktalara yerleştirmek bence önemli özellikler. ...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

... hangi karakteristik özellikler öne çıkıyor dediğinizde bence özellikle vizyoner liderlik dediğimiz geniş bakış açısı, farklı olayları farklı görebilme ve takımı bir amaç çerçevesinde motive ederek güdüleyebilmek gibi bir özelliğe sahip olmak gerekiyor diye düşünüyorum yoksa topyekün dikte ederek inovasyonu sağlamanın mümkün olmayacağını düşünüyorum ...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Görüşülen liderler tüm okul yöneticilerinin değişime açık olmasının kurumun gündemi yakalayabilmesi ve diğer okullar arasındaki yerini koruması anlamında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Mehmet adlı okul müdürünün sözü aslında tüm liderlerin anlattıklarının özeti olarak açıklanmıştır. ‘Değişimin sadece kendisidir değişmeyen.’

... değişime bakış eğitimcilerin değişimci olması gerekir ama bu değişimi yenilikle ve toplumsal faydanın, topluma hizmeti şeklinde kurgulamasını doğru buluyorum...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

... filozofun dediği gibi değişimin sadece kendisidir değişmeyen diye tariflenen durum inovatif düşüncede de farklı bir durum değil... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

...son yıllarda eğitim alanında önemli atılımlar olduğu ve okul liderlerinin de kendini yenilemeye, değişime açık olmaya başladıklarını görüyoruz. ...(Necdet ile görüşme, Şubat 2017).

Açıklık ve samimiyet inovatif bir lider olarak tercih edilen bir özelliktir. İletişim konusuna önem verdiklerini belirten katılımcı liderler, iki yönlü (Etkili) iletişim biçimi kullanmaya özen gösterdiklerini açıklamışlardır. Öğretmen ve çalışanların önerilerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul liderleri, klasik yönetici mantığının tersine inovatif okul liderinin samimi ve açık olmasının sürecin akışını pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Egolarından arınmış bir tutum içinde, sabırlı ve sakin bir yaklaşımı benimsedikleri konuşmalarından anlaşılmaktadır. Emir demiri keser anlayışı, hiyerarşik baskı ve emir verme yerine okul liderlerinin takımın bir parçası oldukları, açık ve net bir şekilde,



rolyapmadan, bilgi ya da görüşlerini saklamadan samimi bir tutum ile takımın içinde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı Ayşe ve Necdet'in diğer katılımcıların görüşlerini çağrıştıran sözleri aşağıda konuya açıklık getirmektedir.

...açık olmayı tercih ediyorum. Yaşanan olaylar veya durumlar varsa gözlemlediğim ben bunu bun gördüm bunları bunları yaşadık bize getirisi bu ama sizden götürüsü bu diyerek aslında bir motivasyon yaratmaya çalışıyorum. ... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

...yenilikçi liderler öğretmene de diğer paydaşlara da açık olan insanlar olması gerekiyor. En önemlisi inovatif liderlerin hümanist olmalarıdır bence... (Necdet ile görüşme, Şubat 2017).

Bu bağlamda katılımcı Mehmet, çok hassas ve önemli bir karakteristik özelliği içselleştirdiğini görüşme metninde açıkça ifade etmiştir. Proaktif bir lider doğru soruları sorma ve dinlemeyi bilme konusunda yeteneklidir. Mehmet adlı lider bu özelliğe sahip olduğunu aşağıdaki cümlelerinde belirtmiştir.

... üretmeyen insan, üretim şansı verilmeyen insan sadece dedikodu üretir. Yoğun bir tempo içinde çalışıyoruz olabildiğince arkadaşlarımı dinleyebilmek için imkanlar dahilinde zaman ayırmaya çalışıyorum. Ama yine de bu yoğunluk içinde birçok şeyi gözden kaçırabildiğimizi düşünüyorum. Zaman ayırabildiğimde birisine mümkün olduğu kadar o zamanı karşılıklı olarak bir fayda üretebilecek planlama yapmaya çalışırım, yani dinlemeye çalışırım... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Görüşülen okul yöneticilerinin çoğu destekleyici bir yaklaşım içinde olduğunu belirtmiştir. Süreç içinde okul toplumunun gelişimi ve eğitimin kalitesinin artırılması için öğretmen ve çalışanlara destek oldukları görülmektedir. Sürecin işleyişi ve takibi sırasında sıklıkla destek olduklarını paydaşlara hissettirdikleri kurdukları cümleler ile yansımaktadır. Ayrıca inovatif okul müdürlerinin motivasyon ve enerji düzeylerinin yüksek olduğunu, bu özelliğin de kişinin kendisine ve kurum atmosferine canlılık getirdiğini vurgulamışlardır. Aşağıdaki görüşme alıntılarında farklı lider profil özellikleri örneklenmiştir. Ayşe adlı katılımcı inovasyon sürecinde zaman ve enerjiyi doğru kullanmanın hızlı yaşamın gerekliliği olduğunu belirtirken, kendi iç motivasyonunun ve enerji kaynağının yaratıcılık, değişim ve üretmekten beslendiğini vurgulamıştır.

... ben inovasyon sürecinde motivasyonumu kaybetmiyorum çünkü yeni bir şey ortaya çıkarmak, gereken değişikliği yapmak benim tüm hücrelerimi harekete geçiriyor ve bana enerji veriyor üretmek... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Katılımcılar, doğru ve etkin iletişimin içinde olmanın kurum örgüt kültüründe samimiyet ve karşılıklı güven oluşturduğu ve öğretmen motivasyonunu arttıran bir etken olduğu böylece hedeflere ulaşma konusunda önemli bir aşama kaydedildiğini belirtmişlerdir. İnsanları anlamaya çalışmanın bu konuda sağduyu göstermenin özellikle öğretmenlerin kurum aidiyetlerini pekiştirdiği belirtilmiştir. En çok vurgulanan nokta ise liderlerin ekibin içinde takım arakadaşı olarak rol almalarıdır.

...liderin öncelikle tüm egolarından soyunup kapının dışında bırakan insan olması gerekiyor dolayısıyla o masa etrafındaki tüm kişilerle eşit olduğunuzu düşünüyorsunuz en azından ben öyle yapıyorum... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2017).  
...okul liderinin sadece hata yapmaya açık, yaptığı hataların farkında ve başkalarının hata yapma özgürlüğünün olduğu bilincinde olarak hareket etmesi gerektiğini düşünüyorum. Ve sürekli de insanların yapmak istedikleri çalışmaların, projelerin önünü açmak gerekiyor...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).  
... biz yönetici olarak direk işin içine girdik, öğretmen arkadaşlarımızın ya da diğer çalışan arkadaşlarımızın yanında olduk...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017)  
... ofisimde oturan bir müdür değilim okul içinde sıklıkla öğretmen ve öğrenciler ile iletişim halindeyim böylece ilk ağızdan geridönütleri alabiliyorum...(Ahmet ile görüşme, (Ocak 2017).

### **Alt Problem 3: İnovasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar**

#### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

İnovasyon sürecinde yaşanan zorluklar problemi ile ilgili üç (3) tema bulgusuna ulaşılmıştır: 1. Değişime Direnç Gösterme, 2. Fiziksel ve Akademik yapıya ilişkin sınırlılık, 3. Vitrin İnovasyonu.

#### **4.3.1. Değişime Direnç gösterme**

Katılımcı okul müdürü Mehmet bu durumu fizik bilgisi ile aşağıdaki alıntıda görüldüğü gibi bilimsel olarak tanımlamıştır.

... inovasyon sürecinde zorluklar deyince aslında değişimin önünde en çok direnen yapı muhababımız insan olduğu için insan, çünkü durumu muhafaza etmek en kolay olan şey, olumlu veya olumsuz durumu. Olumlu durumu muhafaza etmek biraz daha zor. Olumsuz muhafaza etmek çok kolay ve kaynaktaki bütün varlıklar minimum enerji düzeyinde bulunmak ister. Yani mümkün olduğu kadar enerji sarf etmeden yaşamını sürdürmek ister. Biz buna entropi diyoruz biraz da düzensizliğe kayış vardır burda ne kadar çok enerji sarf ederseniz o kadar düzensizliğe kayış gelir. Yani evrenin düzenini bozarsınız. ... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Okul örgütünde inovasyon sürecinde araştırmaya katılan yöneticilerin en çok karşılaştıkları zorluğun değişime direnme olduğu görüşlerde belirtilmiştir. Risk almama, bildiğini uygulamanın, denenmiş devam ettirmenin getirdiği güvenli alanı bırakmak istemeyen paydaşların süreci zorladığı, okul liderinin süreci yönetmek

yerine oluşan problemi çözmek için zaman ve emek harcamak zorunda kaldığı belirtilmiştir.

Deneyimli okul lideri Necdet, değişime direnç ve tepkinin doğal bir süreç olduğu görüşündedir.

... bunun yanında değişim ve yenilik sırasında bir direnç ve bir tepki vardır. Bu genel bir durum. Klasik yöntemden, alışagelen yöntemden öğretmenden farklı bir yol, yöntem ya da çalışma istendiğinde, farklı bir üretim istendiğinde insanlar buna tepki gösterebiliyorlar. Bu neden ve sonuç ilişkisine bakmadan gösterilen bir tepkidir. Bu direnç her zaman vardır ve var olacaktır...(Necdet ile görüşme, Şubat 2017).

Diğer deneyimli okul müdürü Mehmet, değişime direncin eğitim liderleri olan öğretmenlerin mesleki karakterlerine uygun bir durum olmadığını vurguluyor.

... eğer yeniliğe açık değilse sadece var olanı sürdürmeye statikocu bir yapıyla devam etmeye çalışıyorsa öğretmenlik mesleğine çok yakın bir tavır sergilediğini düşünüyorum ... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Katılımcı bir diğer yönetici, Fatma, öğretmenlerin rahatlık alanlarının zorlandığı ve kendini yenilemek için çalışma gerekliliği konusu gündeme geldiğinde rahatsızlık duyduklarını, bu durumun endişe ve kaygı ile birleşmesi ile direnç gösterdiklerini belirtmiştir.

... bu değişim sürecinde direnç her zaman olacak çünkü değişim her zaman bir direnç ile karşı karşıya kalacaktır. Eski alışkanlıklar, eski alışkanlığın getirdiği rahatlık ve konfor çünkü yeni bir şey demek çalışmak demek eski yaptıklarımızdan farklı bir şeyleri yapmanız gerekiyor... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Okul liderliğinde daha az tecrübeli olan katılımcı Ayşe, deneyimli öğretmenlerin bazen direnmeyi içselleştirdiklerini ve her durumda karşı bir tutum içine girdiklerini vurgulamıştır.

... inovatif yaklaşım içinde süreç devam ederken değişime direnen insanlar olmuyor mu oluyor tabi ki ama ben bu konuda insanların kişiliklerini değiştiremeyeceğinize inanıyorum. Uzun yıllar eğitime hizmet vermiş insanlar bazen bu sürece ne kadar yaklaşmış da görünseler direnmeyi karakterlerinin bir parçası haline getirmiş olabiliyorlar...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Değişim sürecinde bir okulda çalışanlar, öğretmenler ve idari kadronun gösterdikleri direnç inovasyon sürecine çoğu zaman engel teşkil edebilmektedir. Bu direnç zaman zaman akademik ve fiziksel yapıya bağlı sınırlılıklar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda inovasyon sürecinde yaşanan zorluklar teması altında 2.alt tema olarak 'Fiziksel ve Akademik Yapıya İlişkin Sınırlılıklar' ortaya çıkmıştır.

### 4.3.2. Fiziksel ve Akademik Yapıya İlişkin Sınırlılıklar

Görüşülen yöneticilerin çoğu inovasyon hareketinin başarıya ulaşması için ihtiyaç belirlemenin önemini vurgulamışlardır. Okul örgütünün yapısı, kültürü ve hedefleri doğrultusunda gerekenlerin saptanıp, onların üzerinden yol haritası çizmek gerektiğini belirtmişlerdir. Yenilenmenin ihtiyaçtan doğması gerekliliğini değişik tarzlarda ifade etmişleridir. Ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda müfredat ve planlamada yenilenme hareketine odaklanılması konusunu ifade ettikleri gibi bu ihtiyacı giderecek kaynak sağlama gerekliliğini de çözüm olarak sunmuşlardır. İnovasyon sürecinde okulun fiziki yapısının da sürecin akışında önemli etkenlerden olduğunu ve süreç planlamada öncelikle fiziki yapı ve altyapı konusunda bütçelendirme yapmak gerekliliğini vurgulamışlardır.

Araştırmada görüşme yapılan okul müdürü Mehmet, sınırlılıkları özetleyici özlü bir söz ile ifade etmiştir;“...bir arkadaşımın öğrendiğim bir söz var; ‘İyiniyetler imkanlarla sınırlı’ diye, elimizde olan imkanlar dâhilinde engel olmamaya çalışıyorum...”.

Katılımcı okul müdürü, Ayşe, teknoloji ve teknolojik araçların kullanım eğitimini vermeden sadece yenilikçi olmak adına sınıfların teknolojik donanımlara sahip olmasının inovasyona hizmet etmediğini belirtmiştir.

... ortamı koklayıp gereklilikleri ve geçerliliklerine çok iyi bakmak ve değerlendirmek gerekiyor. Örneğin ben akıllı tahta almadım litemize ilköğretim tüm sınıflarında akıllı tahta olmasına rağmen çünkü akıllı tahtanın kendisinin akıllı ama çocukları akıllı yapmadığını düşünüyorum... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Buna ek olarak okul müdürü Ayşe, can alıcı bir nokta ile altyapı sınırlılıklarını dile getirmiştir.

... okulu yenilerken akıllı tahta almadığımı belirtmiştim ekibimle konuştum ne olsun projeksiyon olsun dedik neden olsun diye düşündük öğrenciye o an anlatamayacağınız ya da göstermek istediğiniz bir şey olduğunda paylaşabilmelisiniz. İnternet önemli bir olay mesela ama okulunuzu internet kullanımı gerektiren teknolojik araçlar ile doldurduğunuzda etkin kullanım için çok iyi bir internet alt yapınızın olması gerekiyor. Örneğin sınıfın içinde akıllı tahtan var ama internet bağlantın kopuyorsa bu benim için çok inovatif bir yaklaşım değil. Teknoloji kullanımı eğitim ve öğretim için gerçekten önemli ama bu tür ihtiyaçlar (internet alt yapısı gibi) için bütçeyayıramıyorsanız aslında çok iyi bir örgü yaratmamış oluyorsunuz... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016)

Görüşülen okul lideri Belgin, sınırlılıkları daha global düzeyde ifade etmeyi tercih etmiştir.

... bir tarafta değişen çok güçlü ihtiyaçlar, kaynakların azalması, zamanın azalması, nüfusun artması, öte tarafta bu sınırlılıklara farklı çözüm getirecek teknolojinin artması ikisini match ( karşılaştırdığımızda ) inovasyon ortaya çıkıyor...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017)

Deneyimli okul müdürü, Mehmet, kurum paydaşlarının öncelikle değişime ve gelişmeye ihtiyaç duyması gerektiğini vurgulamıştır; "... inovasyon ihtiyaçtan doğmalı, ihtiyaç yoksa hiçbir sorunun cevabı da yoktur. Yani eğer öğrencilerin bir cevabı olmasını bekliyorsanız o zaman ilk önce o soruya sahip olmalarını sağlamanız gerekiyor..."

Ayrıca Mehmet, inovasyonun, okul binasından başlayarak tüm kurum kültürüne yayılabildiğini vurgulamıştır.

...sizin okulumuza ilk geldiğinizde dikkatinizi çeken yer kaybetme korkusu olmadan merdiven yerine hafif rampa şeklinde tasarlanmış okulumuzun koridor ve katlara çıkış sistemi sizin de bahsettiğiniz gibi inovatif bir yaklaşım, hem öğrenci kullanımında daha etkin hem de bedensel engelli öğrencilerimiz için rahat bir sistem bence de kurum binasının mimarı inovatif bir yaklaşımla bu sistemi oluşturmuş. Binanın fiziki yapısı konusunda benim ya da yöneticilerin bir katkısı olmadı çünkü ben göreve geldiğimde bina bana hazır olarak teslim edildi... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Mehmet'in kaynak kısıtlılığında da bahsettiği alıntı da başka önemli bir noktaya vurgulama yapmaktadır;

...bir robotik laboratuvarı kurduk, kuranlar öğrencilerimiz, dediler ki biz bir laboratuvar istiyoruz robotik yarışmalarına katılacağız bize imkan sağlayın. Dedik yok ne yapabiliriz beraber diye sorduk? İşte bizim bu parçalara ihtiyacımız var şu parçaların alınması gerekiyor dediklerinde o zaman sponsor bulalım diye yanıtladık bilgi teknolojileri öğretmenleri ile birlikte dolaştılar sunumlar hazırladılar işadamlarına gittiler, robotik alanında çalışan sanayicilerle görüştüler, oto yedek parçacıları ile görüştüler, ithalatçılar ile görüştüler ve o parayı buldular... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Katılımcı okul müdürü Fatma, sınırlılıkların bazen çok basit bir nedenden de oluşabileceğini ve öngörülemeyen bu durumun insan faktöründen kaynaklanabileceğini aşağıdaki alıntıda samimiyetle ifade etmiştir;

...geçen yıldan farklı olarak bu sene robotik takımı kurduk bunun başına da daha önce bu konuda çalışmamış yeni bir arkadaşımızı aldık. Onu eğitimlere gönderdik. Ama süreçte öyle sıkıntılar oldu ki burda karşılaştığımız en büyük problem iletişim problemi olduğunu gördüm ben. Kişinin oradaki teknik eksiklikleri sizinle paylaşmaması, alınması gereken kararları sizinle paylaşmaması son gün yarışma günü olağanüstü bir kaos yaşamamıza sebep oldu... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Ayrıca Fatma, sınırlılıklar içinde bütçe kavramından bahsederek finansal kaynakların da inovasyon sürecine etkisini belirtmiştir;

... inovasyon süreci için belli bir bütçe olması gerekiyor Bizim okulumuzda tablet ile eğitim uygulaması yok artısı ve eksisi var tabi ki tablet uygulamasının başka bir zamanda tartışılabilir ama akıllı tahtalar kullanılıyor okulumuzda. İlk aşamalarda teknik donanım ile ilgili sıkıntılar tabi ki oldu ama şu anda baktığımızda sürece çok fazla da yansıyan sürecin kilitlenmesine sebep olan teknik bir problemimizin olmadığını düşünüyorum... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Okul müdürü Fatma'da ihtiyaç konusuna vurgulama yapmıştır;

... alınan her kararda bu öğretmenler olabilir, öğrenciler olabilir, veliler olabilir bunun gerçekten bir ihtiyaç olduğunu hissettirmek, ihtiyaç çerçevesinde bu kararı birlikte almak gerekiyor yoksa... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016)

Okul liderliğinde deneyimli olan görüşmeci Ahmet, Türk eğitim ve öğretim sistemini direk etkileyen başka bir sınırlılıktan bahsetmiştir: Ulusal Sınavlar ... yenilikçi olacağım diye ülkenin gerçeklerini de göz ardı etmemek gerekir tabi ki her ülkenin kendine has bir sistemi ulusal sınavları var. Bu sınavlarda da başarılı olmalarını hedefliyoruz tabi ve buna yönelik çalışmalarımız oluyor...(Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

### 4.3.3 Vitrin İnovasyonu

Bu alt temada ortaya çıkan ihtiyaç örgüsü inovasyon kavramının tanımlandığı tema bağlamındaki 'Şekilci Yenilikçilik Anlayışı' ile örtüşmektedir. Dolayısı ile şekilci inovasyon anlayışının yarattığı tehdit ancak ihtiyaçtan doğan ve kuruma değer katan inovasyon anlayışı ile engellenebilir.

İnovasyon tanımının eğitime girmesi ile ticari kazanç sağlamaya çalışan insanların liderlerin önüne getirdikleri teknolojik çözümlerin ve okul örgütünde bunların reklam amaçlı kullanımının inovasyon tanımının içine girmediği konusunda çoğu lider hemfikir olmuştur. Reklam amaçlı sadece görsel ve gösteriş için kullanılan yaklaşımın, eğitim kalitesine katkısı olmadığını, okul paydaşlarının yararına olmadığını, sadece zaman ve para tüketimi olduğunu vurgulamışlardır. Çözüm olarak bir önceki maddede olduğu gibi doğru yol haritası çizmenin önemini ifade etmişlerdir. İhtiyaç, hedef, amaç doğrultusunda planlama, kaynak sağlama ve sistemi uygulama olarak tanımlamışlardır.

Okul müdürü Ayşe, yaşanan vitrin inovasyonu ile ilgili kurumunun ve kendisinin bakış açısını aşağıda verilen alıntıda özetlemiş ve bazı okul müdürlerinin bu duruma maruz kaldığını belirtmiştir;

... son birkaç yıldır özellikle özel okullar birliğinin sempozyumlarında da çok fazla pazarlanan eğitim araç ve gereçleri vardı bu anlamda eğer buna inovatif veya yenilikçi yaklaşım diyorsak ben buna kurumum adına doğru bir şey diyemiyoruz. Akıllı tahtalar ya da tablet eğitimi geliyor defterler kalkıyor, kitaplar kalkıyor dendiğinde bu yaklaşımı doğru bulmuyorum. Pazarlaması yapıldığında da doğru bulmuyordum ama

tabi ki bir sürü psikolojisi oluyor ve okullar ve ne yazık ki eğitim liderleri de en azından süreçten kopmamak adına bir şekilde işin ucundan tutmaya çalışıyorlar...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Deneyimli okul müdürü Mehmet, başarılı stem çalışmalarının yanısıra planlama ve eğitim desteği olmadan yapılan çalışmaların sadece ticari kazançtan ibaret olduğunu vurgulamıştır:

...örneğin şu anda büyük bir moda olarak her tarafta stem kullanılıyor fakat yine o da içi boşaltılmış birkaç parçacık robotun biraraya getirilerek öğrencilerin hoşça vakit geçirmesini dayanan bir sistemmiş gibi tarif ediliyor bunun üzerinden para kazanılmaya çalışılıyor... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Okul müdürü Fatma, vitrin inovasyonu başka bir açıdan ele alıyor. Bazı kurumların bu durumu rekabetçi ortamda, kuruma öğrenci kaynağı ve sadece reklam amaçlı kullanılmasını vurguluyor;

... inovasyon sürecinin bir kısmı da reklam amaçlı kullanıldığı zaman ister istemez tabi ki sonuçlarının bir an önce görülmesi isteniyor ve bunun kayda dönüşmesi (öğrenci sayısının artması) konusunda bir beklenti var ; birçok özel okul şu anda inovasyon ile ilgili bunu bir reklam materyali olarak kullanıyor yani az önce dediğim gibi bu kadar basit bir şey değil yaptım bitti her tarafı boyadım, çok güzel bir teknik donanım oluşturdum ve inovatif bir yaklaşım sergiliyorum böyle bir şey olmaması gerekiyor... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

İnovatif süreci yaşayan okul müdür, Ahmet, diğer yöneticiler gibi kuruma değer katacak inovasyon yerine göstermelik inovasyon yaklaşımının kendi kurumu için geçerli olmadığını belirtmiştir;

... son olarak şunlardan bahsetmek isterim, sürekli yenilikler yapıp , bunu broşürlere yazmak için miş gibi yapmaktan uzak olmaya çalışıyorum bir lider olarak... (Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

Okul yöneticileri inovasyon süresince karşılaştıkları zorluklar konusunda kendi kurumlarında nasıl önlemler aldıkları ve çözüm ürettikleri konusunda açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu kapsamda 4. Tema ‘Yaşanan zorlukların üstesinden gelme yolları’ olarak ortaya çıkmıştır.

#### **Alt Problem 4: Yaşanan zorlukların üstesinden gelme yolları**

##### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve analizi sonrası dört tema oluşmuştur. 1.Çok yönlü iletişime dayalı paylaşımlar; 2. İnovasyon odaklı istihdam; İnovasyon odaklı süreç yönetimi ve 4. İnovasyon odaklı okul kültürü için yeterlilik çerçevesi.

Okul örgütünde inovasyon sürecinde liderlerin en çok karşılaştıkları zorluğun değişime direnme olduğu görüşlerde belirtilmiştir. Risk almama, bildiğini uygulamanın, denenmiş devam ettirmenin getirdiği güvenli alanı bırakmak istemeyen paydaşlar ile ilgili okul yöneticileri üç tür çözüm geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Birincisi bireysel (yüzyüze ) görüşme ki bu görüşmelerde sorunu masaya yatırıp üzerinde yapıcı eleştiriler ile birlikte çalışmaya devam etme çabası konusunu vurgulamışlardır. İkincisi ise değişime direnen öğretmen veya çalışan ile yolları ayırma, ileriki yıllarda birlikte çalışmama kararı alma. Birkaç lider deneyimleri doğrultusunda kişilerin karakterlerinin değişmeyeceğini ya da bildiğini okumaktan vazgeçmeyeceğini kariyerleri sürecinde deneyimledikleri için takımın ve okul ortamının zarar görmemesi, inovasyonun sekteye uğramaması için bu kararın alınması gerekliliğini vurgulamışlardır. Üçüncü yaklaşım ise öğretmen eğitimi ve rehberlik etme olarak görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, İnovasyon sürecine başlamadan ya da süreç içinde öğretmenlere sağlanan eğitim ile destekleme ile veya birebir rehberlik etme çalışmaları ile değişime direnen kişilerin kazanılabileceği belirtilmiştir.

#### **4.4.1.Çok yönlü iletişime dayalı paylaşımlar**

Görüşülen yöneticilerin çoğu tutarlı tutum ve sağduyu ile oluşan direncin yavaş yavaş da olsa çözülebileceği, bilinmeyen ve denenmemiş insanları endişelendirdiği konusunda öğretmenler ile empati kurabildiklerini kurdukları ifadeler ile içtenlikle dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin ya da çalışanların bilgilendirilmesi, sürecedahil edilmesi ve onların geridönütlerini ciddiye alarak değişiklikler yapmak gerektiğini ve en önemlisi yüzyüze – bireysel görüşmeler ile sorun büyümeden çözüm üretmeye çalıştıkları konusunda samimi oldukları gözlenmiştir. Ayrıca tüm okul ortamında toplantılar ve e-posta aracılığı ile sürekli, hatırlatıcı nitelikte paylaşımlar ile kaygı seviyesini azaltmaya ve daha güvenli bir ortam hazırlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Tüm yöneticiler öğretmenlerin üstlendikleri sorumluluğun fazlalığı ve onlardan beklentinin öğretmenleri zorladığını ve zaman zaman nefes almadan sürekli iş ve proje ile boğulduklarını sonuç olarak yorulan, bitkinleşen öğretmenlerin direnç göstermelerini normal ve anlayışla karşıladıkları görüşme metinlerinde vurgulamışlardır.



Görüşülen okul müdürlerinin çoğu bireysel görüşmeler ile değişime direnen öğretmenleri dinleme, anlama ve değişim sürecini anlatma gibi çalışmalar yaptıklarını paylaşmışlardır;

... bu durumlarda ben bireysel görüşmeleri, yüzyüze görüşmeleri tercih ediyorum. Açık olmayı tercih ediyorum... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

... zaman ayırabildiğimde birisine mümkün olduğu kadar o zamanı karşılıklı olarak bir fayda üretebilecek planlama yapmaya çalışırım, yani dinlemeye çalışırım...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

... bu yüzden faydasının ne olduğunu anlatmak gerek. Sonucunu bildiğiniz bir şeyde güven duyarsınız...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

...yoğun bir tempo içinde çalışıyoruz olabildiğince arkadaşlarımı dinleyebilmek için imkanlar dahilinde zaman ayırmaya çalışıyorum. Ama yine de bu yoğunluk içinde birçok şeyi gözden kaçırabildiğimizi düşünüyorum. Zaman ayırabildiğimde birisine mümkün olduğu kadar o zamanı karşılıklı olarak bir fayda üretebilecek planlama yapmaya çalışırım, yani dinlemeye çalışırım... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Aynı şekilde görüşme yapılan liderler, paydaşlar ile iletişim ve bilgilendirme konusunda sosyal medya kullanımı, SMS (kısa mesaj) , elektronik posta, bilgilendirme mektupları ve toplantılar yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı Ayşe veli bilgilendirme konusunda ne kadar başarılı olunduğu konusunda doğru bir geribildirim alınmadığı için kullanılan iletişim kanallarının etkisini belirleyemediklerini belirtmiştir. Kurum içi ve dışı iletişim ve bilgilendirme konusunun önemini tüm liderler açıklıkla ifade etmişlerdir. Alıntılar şöyledir;

... veli bilgilendirmemizi websitemiz üzerinden yapıyoruz. Facebook, instagram gibi sosyal medya aracılığı ile duyuruyoruz. Fakat yapmış olduğumuz veli anketlerinde bu sosyal medya ve websitesi bilgilendirmelerini ne kadar takip ediyorlar konusunda çok da istediğimiz boyutta olmadığını görüyoruz. Örneğin velilerimize SMS bildirimini gönderiyoruz ve bilgi linki ekliyoruz bu bildirimlere ama veli de bu linke, bağlantıya açıp bakmıyor. Bu konuda değerlendirmeyi netleştiremedik açıkçası ya okula güveniyorlar diyebilirsiniz ya da hiçbir şekilde ilgilenmiyorlar diyebilirsiniz ama her yıl velilerimizin okula davet edilip görmelerini istediğimiz etkinliklerde çok olumlu geridönütler alıyoruz...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

... inovasyon ile ilgili yayın oluşturduk, inovasyon ile ilgili okul toplumunu bilgilendiren ayrı bir mail oluşturduk bunu takip ettik, bunu gündem yaptık Velilerimize sosyal medya ve mail, SMS ile bilgilendirme yaptık...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

... öğretmenlerin önerileri o toplantılarda alınır not edilir. Öğrenciye ve veliye duyurulması gereken şeyler varsa ki sene başında bir akademik etkinlikler rehberi hazırlayıp velilerimize dağıtılır ve velilerimiz oradan takip edebilirler ama yine de arasında zorunlu değişimler olabilir, yeni yapılacak uygulamalar olabilir, hafızaya dayalı unutmusluklar olabilir, bunları veliye hatırlatmak için mutlaka her hafta düzenli veliye bilgilendirme yapılır. Velilere okulda neler yapıldığı ya da neler yapılacağı velilere bilgi mektubu gönderilir. Böylece okul paydaşlarının hepsi tüm etkinlik ve işlemlerden haberdar olur. Okulda olup biten herşeye vakıf bir ortam oluşmuş oluyor. ...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017) .

... veli bilgilendirmesini gerek toplantılar gerekse soyal medya, elektronik posta ve mesaj ile sağlıyoruz...(Yüksel ile görüşme, Aralık 2016).

... ama yazılı olarak veli bilgilendirme mektupları, veli konseyi, temsilci öğretmenler gibi uygulanacak projeye göre karar mekanizmaları içerisinde belli kişiler ve yöntemler bulmamız gerekiyor ama yazılı açık ve net mektuplar, bilgilendirme mesajları, veli toplantıları süreç içinde etkili olacaktır diye düşünüyorum...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

Toplantılar ve bireysel görüşmeler okul örgütünde oluşan çatışmaya ya da dirence çözüm getiremediği durumlarda çoğu okul lideri işe son verme yöntemine başvurduklarını belirtmişlerdir.

Tüm görüşmelerde ortaya çıkan ortak nokta başarılı inovasyon hikâyelerinin arka planında başarılı istihdam stratejilerinin bulunduğudır. Bu bağlamda, inovasyon odaklı istihdam alt teması tüm katılımcıların görüşlerinde yansıtılmıştır. İstihdam, öğretmenin işe alımı olduğu kadar kurumda tutulması, proje gelişimi ve motivasyonu bağlamında değerlendirilerek bu konuda kurumsal stratejilerin önemi vurgulanmıştır.

#### **4.4.2. İnovasyon Odaklı İstihdam**

Görüşülen yöneticiler, tüm iletişim ve bilgilendirme ile çözüm yollarını denedikten sonra en son çözümün değişime direnç gösteren kişinin kurumdan ayrılmasının, okul ikliminin korunması anlamında gerekliliğini vurgulamışlardır.

Ayşe görüşmede inovasyon sürecinin yavaşlatılması ve sekteye uğraması söz konusu olduğunda bütüne, okul örgütüne ve tüm paydaşlara zarar verecek direnç yaklaşımı olduğunda, değişimi reddeden kişinin takımdan ayrıştırılması konusunda çok net bir yaklaşım içinde olduğunu belirtmiştir;

... ben bunu gördüm bunları yaşadık bize getirisi bu ama sizden götürüsü bu diyerek aslında bir motivasyon yaratmaya çalışıyorum. Ama oluyor mu değişim dersiniz olmayada biliyor ve olmayınca bu arkadaşı içerde, ekibin içinde tutmanın çok bir anlamı yok çünkü ekibe ve çalışmalara zarar verici olabiliyorlar, ekibin motivasyonunu bozuyor ve inovasyon sürecini de yavaşlatıyor ya da durduruyor...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Ahmet değişime direnen öğretmenlerin ya da çalışanların hemen işlerine son verilmesi gerekliliğini, kişilerin karakterlerinin değiştirilemeyeceği için aradaki uzlaşma ve deneyim paylaşım toplantıları ile zaman kaybetmenin gereksiz olduğu ile ilgili radikal bir yaklaşım sergilemiştir;

...bu arkadaşlar ile yolumuzu ayırırız ... İnovasyona değişime ve yeniliğe direnen iç paydaşlar sorunu kolaylıkla çözümlenebilir. Bu arkadaşlar ile yolumuzu ayırırız. Bu tarz anlayışa sahip insanların değişebileceğini sanmıyorum. Deneyimlerim benim bu sonuca varmamı sağladı maalesef... (Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

Eğitim ve Öğretim sürecinde, inovasyon sürecinde nerdeyse tüm yöneticiler en önemli faktörün öğretmenler olduklarını vurgulamışlardır. İnovasyon sürecinde bu güçlü etmenin, sürece dâhil olması veya direnç göstermemesi için yapılan değişiklik ve yenilenmeye ayak uydurması için bireysel ve akademik gelişime açık olmaları ve okul yönetimi tarafından sürekli öğrenme ortamı yaratılması gerekliliği açıkça ortaya konmuştur. Uzun soluklu istihdam bağlamında öğretmen eğitimi ve öğretmenlere sunulan mentorluk da katılımcıların çoğu tarafından dile getirilmiştir.

Görüşülen yöneticilerin inovasyon sürecinde ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda öğretmenlere ve diğer çalışanlara eğitim sağlanması ve rehberlik edilmesi konusunda yansıttıkları ortak görüşleri şu şekildedir;

... öğretmenlerin eğitimleri ve hizmetiçi eğitimler anlamında da bu yaklaşımı sergilemek gerekiyor... (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

...o öğretmene doğru rehberlik yapmamız gerçekten öğretmenlik yapıp yapmak istemediğini kendisi ile birlikte eleştirip sorgulayabilmemiz gerekiyor...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

... ve bu konularda okul açılmadan önceki öğretmen eğitimi döneminde ilgili eğitimleri öğretmenlerimize sağlıyoruz... (Yüksel ile görüşme, Aralık 2016).

... inovasyon liderliğinde asıl amaç bence eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için en etken birimlerden biri olan öğretmenlerin eğitimi. İnovasyon öğretmen ile başlar ve tamamlanır bence...(Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

İnovasyon sürecinin planlanması, okul örgütüne benimsetilmesi, tüm paydaşların sürece dahil edilmesi, vizyon ve hedef belirlenmesi, sürecin sürdürülebilirliği ve okul ortamında yansımalarının görülmesi ile sonuçta değerlendirme yapılabilmesi için okul liderleri ilk iş olarak 'Yol Haritası' belirlemenin önemini vurgulamışlardır. Bu bağlamda ortaya çıkan 3. Alt tema 'İnovasyon sürecinin yönetimi' dir.

### 4.4.3. İnovasyon odaklı süreç yönetimi

Görüşülen okul yöneticileri de okul örgütünde doğru yol haritası çizmek, süreci iyi planlamak ve yönetmek konularında ortak fikirde buluştukları gözlemlenmiştir.

Katılımcı Ayşe, inovasyon bütünlüğünün müfredat planı çerçevesinde, ihtiyaçlara göre hazırlanılmasını vurgulamıştır: "... gerçekten inovasyon diyorsanız o zaman müfredatın içine bakacaksınız..." (Ayşe ile görüşme, Aralık 2016).

Katılımcı Belgin, planlama aşamasında inovasyonun gerçekleşebilmesi için paydaşlarla, bütçe planlaması özgürlüğü ve sınırlamaları kaldırarak özgün ve özgür bir kurum ortamı için çalışmalar yapıldığını belirtmiştir;

... herkes kendi alanında birşeyler ile acaba öyle yapsak daha iyi olur mu, böyle bir sınırlılığımız var mı? acaba bütçemiz buna izin verir mi? Gibi bütçedeki düzenlemelere varana kadar biz bu işi önemsedik... (Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

İnovasyon sürecinin yönetilmesi konusunda görüşülen liderlerin inovasyon süreci içinde belli başlı birkaç noktada hemfikir oldukları saptanmıştır;

1. Yenilenmenin yavaş yavaş, tüm paydaşlar tarafından sindirilerek yaşanması ve amaca ulaşılması,
2. Yenilenme adı altında gereksiz ve öğretmenin iş yükünü arttırıp, gerçek işini yapmasını engelleyecek ani ve durmadan ortaya çıkarılan projeler ile bezdirilmesini engelleme,
3. Öğretmen eğitimi ve yetkinliğinin göz ardı edilmemesi,
4. Bilgi, güven ve paylaşım ile ortak karar ile oluşturulacak bir sistemi okul örgütünde hayata geçirmek.

Aşağıdaki alıntılar yukarıda verilen ortak noktaların vurgulandığı kesitlerdir.

... bu durumda şunu da gözden kaçırmamak lazım mantıklı talepler ve çalışmalar üzerinden gitmek gerek bunu da yapalım, şunu da deneyelim değil ki karşınızdaki insan bir anda bu kadar çok şeyi yapmaya gerek var mı duygusuna kapılmasın. Herşey bir anda olmamalı, yavaş yavaş sindire sindire gitmeli o anlamda ortak bir nokta buluyorsak ortak noktada buluşuyoruz ve süreç devam ediyor...(Ayşe ile görüşme, Aralık 2016)

... ilk önce değişime ve gelişime inanmak gerekiyor. İhtiyaçları göstermek ve yaşatmak gerekiyor geçenlerde yine bir üniversiteden bir akademisyen ile yaptığımız görüşmede şu an öğrencilerimiz girsin diye mücadele ettiğimiz üniversitelerin bölümlerinin yüzde altmışının iş sahasının olmayacağını anlattı. Öyleyse biz buna ayak uydurmak zorundayız, gençlere doğru ışıklar yakmalıyız, gençlere doğru ışık yakmak içinde gençlere gelişime direnmeyi bırakmak zorundayız. Bunu yaşatmak ve göstermek gerekiyor. Gösterdiğinizde zaten o kurumun paydaşları hedefin peşinden kendiliğinden gidecektir. Gerekliliğini hissedecektir. Herşey gençlerin, öğrencilerin gözlerindeki kıvılcım için...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

Kurum iç paydaşlarının, öğretmen ve çalışanların eğitimi ve yetkinliğinin göz ardı edilmemesi ve fikirlerinin dinlenmesi sürece dinamizm katacak etkiler yarattığını belirten okul lideri Belgin'in görüşmesinden alıntı, bu konuyu vurgulamaktadır;

...mesela bir öğretmen arkadaşımız ya da herhangi bir çalışanımız örneğin ikram sorumlumuzun bile kendi içersinde görevine katmak istediği birtakım artılar oluyor, işine katmak istediği 'İşte onu öyle değilde böyle yapsak daha iyi olur.' diyen arkadaşlarımız var yani onlar duyarlı, farkındalığı yüksek olan arkadaşlar bunlar. Kendinden bir şey katmak isteyen, işin daha verimli olması için bu kısa zamanda bitirmek içinde inovatif bir şey geliştirilebilir örneğin verimlilik açısından gibi ya da bir sunum açısından bir çayı öyle bir bardakta getirebilirsiniz ki çok farklı bir etki yaratır bu da bir inovatif bakıştır...(Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

Bilgi, güven ve paylaşım ile ortak karar ile oluşturulacak bir sistemi okul örgütünde hayata geçirmek konusu ile ilgili alıntılar şöyledir;

... inovasyon ile ilgili okul toplumunu bilgilendiren ayrı bir mail oluşturduk bunu takip ettik, bunu gündem yaptık, gelen fikirleri önemsedik, gelen fikirleri olabildiğince bütçelendirdik ve en önemlisi çok kısa bir süre içersinde hayata geçirdik. ... bu da kurumda aidiyet duygusunu arttırdı... (Belgin ile görüşme, Ocak 2017).

...her haftanın Cuma günü mutlaka okul yöneticileri müdür yardımcıları ve müdürler biraraya gelir, neleryapıldı, neleryaşandı, etkinlik takviminde neler vardı süreç nasıl geçti değerlendirmeleri yapılır. Bir sonraki haftanın etkinlikleri listelerler, kimler neler yapacaklar görev tanımlamaları yapılır. Pazartesi günü ise zümre başkanları ya da bölüm temsilcileri ile biraraya gelinir, yapılan etkinliklerin değerlendirilmesi yapılır, gelecek sene dikkat edilmesi gereken noktalar varsa rapor halinde hazırlanır, yapılacak etkinlikler üzerinde görüşmeler yapılır. Cuma günkü toplantının bir benzeridir. Salı günü ve Çarşamba günleri zümreler kendi içlerinde toplantılarını yaparlar ve bilgilendirme gerçekleştirilir. Öğretmenlerin önerileri o toplantılarda alınır not edilir ... (Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

... okulda nasıl bir inovasyon süreci başlatacağız, öğrenciyi nasıl devrede tutabiliriz, hangi yönleri ile kuvvetlendirebiliriz bu da alacağımız kararlar ile yol haritaları ile belli olacaktır... (Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

İnovasyon başarısı sadece okul liderinin çabası ve planlaması ile olamayacağını, çoğulcu düşünce birliği ve paydaşların katkısı ile sonuca hedeflenerek ulaşılabileceği tüm katılımcı liderler tarafından belirtilmiştir. Bu kapsamda 'Okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi' kavramı katılımcıların neredeyse tümü tarafından işaret edilmiştir. Bu da dördüncü alt temayı ortaya çıkarmıştır.

#### 4.4.4. Okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi

Görüşme yapılan yöneticiler, paydaşların katkısı ve katılımı konusunda öncelikle çoğu lider öğretmenin inovasyon sürecinde en önemli etken olduğunu, teknoloji gelişimi ya da teknolojik eğitim araçlarının kullanımı ne kadar iyi olursa olsun nitelikli ve donanımlı bir öğretmen olmadan inovasyonun olamayacağını belirtmişlerdir. Veli katkısında ise velilerin örgütün akademik boyutu hariç görüş ve önerilerinin dikkate alındığını, onlardan gelen geridönütlerin yenilenme sürecini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğrencilerin inovasyona en açık ve istekli paydaş olduğunu belirten liderler doğru yönlendirme, müfredat, beceri kazandırma ve yetkin öğretmenler ile öğrencilerin görüşlerinin alınmasının, inovasyon sürecinin içinde aktif rol almalarının başarıyı getireceğini vurgulamışlardır.

Okul örgütüne inovasyon sürecinde öğretmenlerin katkısı ile ilgili alıntılar aşağıda sıralanmıştır:

Okul örgütünde katılımcı tüm yöneticiler inovasyon sürecinin tek ve biricik etkeninin öğretmen olduğunu şiddetle vurgulamışlardır;

... sınıfın her zaman tek yöneticisi var: Öğretmen. Öğretmen ne kadar nitelikli ve iyiye o kadar kaliteli bir eğitim sağlıyor. Akıllı tahta da istediğiniz kadar görsel şovlara dayalı bir ders anlatın sizin öğretmenin donanımlı, liderlik özelliği yüksek ve gerçekten alan bilgisi yeterli değilse ne kazanımlar bazında ne müfredat bazında başarıya ulaşamıyorsunuz...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

... her ne kadar son yıllarda dünyadaki akıma ayak uydurarak öğrenci merkezli bir eğitim konusundan bahsetsek de yine öğretmenin rolü sınıf içerisinde çok önemlidir çünkü öğretmen bir liderdir ve yön göstericidir. Bu nedenle inovasyona öğretmen ile başlamak gerekir... (Necdet ile görüşme, Şubat 2017).

...yani tabi ki akıllı tahtaları, akıllı telefonları, tabletleri kullanacaksınız ama etken madde yine öğretmendir... (Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

Görüşülen okul yöneticileri inovasyon sürecinde veli etkenini akademik sürece fazla katmadan, dış paydaş olarak kurumun faydası için görüş ve geridönütlerin önemini vurgulamışlardır. En etkili dış paydaş grubu olarak tüm liderlerin vurguladığı bir etmendir;

...dediğim gibi okul yaşayan bir kütle ve sürdürülebilirliği için dışarı ile iletişim de olması gerekiyor, dışarı ile temasını yüzde oranına vurursak yüzde 60 oranında veli ile oluyor ama yine üstüne basarak söylüyorum eğitim yönetimi öğretmene aittir...(Mehmet ile görüşme, Şubat 2017).

...veli ve öğrencinin bu inovasyon sürecine katılımına gelince özellikle veli de tabi ki tüm velileri bunun için katmak çok zor ama okul aile birliği, veli konseyi diğer veliler ile iletişimimizde köprüdür. Onlara yani temsilcilere doğru mesajı verebilirseniz, onları işin içine kattığımız zaman su dalgası gibi diğer velilere de yansıyor. Ve onlar da bu sizin yaptığınız işlerde yanımızda oluyorlar...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

İnovasyon sürecinde öğrenci katkısı konusunda tüm görüşülen liderler sürecin sürdürülebilirliğinde öğrenci etmeninin en uyumlu ve aynı zamanda planlama düzgün yapılmadığında en zor halkası olduğunu belirtmiştir;

... öğrenciler ise öğretmenlerin, teknoloji liderlerinin sınıflarda konuyu benimsetme ve uygulamaları ile öğrencilerden geridönüt alınabilir. Öğrenciler zaten inovasyon ve yeniliklere çok açıktır... (Yüksel ile görüşme, Aralık 2016).

... öğrenciyegelince, öğrenci birşeyi seviyorsa ve istiyorsa sorun yok onunla yol alabiliyorsunuz. Öğrenci öncelikle o güven duygusunu hissetmeli ve gerçekten kendisinin ihtiyacı olduğunu, yararı olacağına inanmalı tabi bu yapacağınız değişim hareketine göre değişir, okulda nasıl bir inovasyon süreci başlatacağız, öğrenciyi nasıl devrede tutabiliriz, hangi yönleri ile kuvvetlendirebiliriz bu da alacağımız kararlar ile yol haritaları ile belli olacaktır...(Fatma ile görüşme, Aralık 2016).

... dersin içindeki rutin bir süre sonra öğrenenin kopmasına neden olabiliyor bu yüzden uluslararası etkileşim bizim diğer etkin kullandığımız bir çalışma. Dersin hayatın içinden olması için mesela müzede bir ders uygulaması, bir fabrikanın ziyaret edilmesi, bir restoranın çalışma sisteminin incelenmesi gibi etkinlikler yapıyoruz. Öğrencilerimizin geridönütlerini alıyoruz ve değerlendirdikten sonra yol haritamıza eklemeler yapıyoruz... (Ahmet ile görüşme, Ocak 2017).

... öğrenci temsilcileri de var, öğretmenler kuruluna bile öğrenci katılımı olabiliyor. Su an katılım yeterli mi değil ama geçmişe nazaran daha iyi durumdayız. Öğrenciler farklı düşünce yaklaşımı ile inovasyona farklı katkılar sağlayabiliyor... (Necdet ile görüşme, Şubat 2017).

21.yüzyıl diğer adı ile iletişim çağı, inovasyon sürecinin olmazsa olmaz etmeni olarak katılımcı liderler tarafından aktarılmıştır. Paydaşlar ile doğru ve net bir iletişim ağı ve bilgilendirme çalışmalarının bütüncül inovatif yaklaşıma ulaştıracağı görüşmelerde detaylı açıklamalar ile vurgulanmıştır.

İnovasyon yeterlilik çerçevesi gereklilikleri tamamlandıktan sonra uygulama sırasında süreç yönetiminin okul liderlerini zorlayan bir kısım olduğu anlatımlarda gözlenmiştir. Okul müdürü, Ayşe, inovasyon süreç yönetimi için yaptığı tanımlama ile işin özüne damga vurucu bir yaklaşım sergilemiştir;“... benim mottom ‘her zaman güven ama teyit et’ şeklindedir’...”.

## BÖLÜM 5

### SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada eğitim örgütlerinin temel parçalarından biri olan okul yöneticilerinin eğitimde inovasyon algısı üzerine çalışılmış olup; inovatif okul yöneticilerinin liderlerinin karakteristik özellikleri ve bu özelliklerin inovasyonun başarısına etkisi, inovasyon sürecine katkısı ve katılımı olan paydaşların (öğretmen-öğrenci-veli) sürece etkisi, inovatif liderlerin süreci yönetme deneyimleri ve karşılaştıkları zorluklar ve üstesinden gelme yolları, inovasyon sürecinde paydaşlar arasında sağlanan iletişim ve bilgilendirme çeşitleri ile değerlendirme yaklaşımlarının tespit edilmesi ile bireysel deneyimlerden yaklaşım belirleme amaçlanmıştır.

Tez çalışmasında, bu amaçlardan hareketle öncelikle literatür taraması ile inovasyon ve eğitimde inovasyon kavramları incelenmiş, ikisi arasındaki bağlantı kısaca ele alınmıştır. Araştırmada vaka çalışması yöntemi kullanılarak okul liderlerinin inovasyona bakışını değerlendirebilmek için görüşme tekniği kullanılmak suretiyle okul yöneticilerinin (müdürlerin) yaklaşımları doğrultusunda nitel bir inceleme gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde görüşme sonucunda elde edilen sonuçlar dört başlık altında değerlendirilmiş; ardından eğitimde inovasyona bakışı geliştirmek için atılması gereken adımlar ve ileride yapılabilecek çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçları dört başlık altında değerlendirmek mümkündür:



1. İnovatif Okul Liderlerinin İnovasyon Anlayışı
2. İnovatif Okul Lider Profili
3. İnovasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar
4. İnovasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorlukların Üstesinden Gelme Yolları

### **1. Alt Probleme ilişkin sonuçlar: İnovatif okul liderlerinin inovasyon anlayışı**

İnovasyon, Latince bir sözcük olan innovatus'tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamındadır. İnovasyon, geniş bir alanı kapsadığından farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde inovasyon, yenileşim olarak geçmektedir (TDK, 2011).Oxford sözlüğünde ise inovasyon yeni metot, fikir ya da ürün olarak geçmektedir.

Türkçe'de "yenilik", "yenileşim" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Yenilik ve benzeri kavramlar, inovasyon ile ifade edilmeye çalışılanı tam anlamıyla ifade etmemektedir. Çünkü inovasyon kavramının özünde, yeni olarak tanımlanan şeylerin toplumsal ve ekonomik değişime dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramı içerisinde de bu vurgunun çok fazla belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt, 2016).

Yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla yenilik kavramı ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra yenilik kavramının sadece icat etmekten ibaret olmadığını, fikrîsel soyutluktan uygulama aşamasına geçerek somutlaşan, rakiplerce de zaman içerisinde uygulamaya konulan ve zamanla daha yeni kavram ve fikirlerin de ortaya çıkmasıyla demode olabilen bir kavram olduğu söylenebilir (Deniz, 2011; Kurtuluş, 2012).

Okul yöneticilerinin liderlerinin inovasyonu tanımlamaları ve açıklamaları konusunda bilgili ve konuya hâkim oldukları belirlenmiştir. Yukarıda verilen tanımlama içindeki verilerin ve kavramların görüşülen okul liderleri tarafından kullanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte inovasyon ve süreci ile ilgili aldıkları herhangi bir eğitimden bahsetmemişlerdir. Okul liderleri inovasyon çalışmalarının içi

boş tanımlar olarak kalması, teknolojik eğitim araçlarının pazarlanması konusunda kullanılması konularında rahatsız olduklarını vurgulamışlardır.

## **2. Alt probleme ilişkin sonuçlar: İnovatif Okul Lideri Profili**

Görüşülen okul yöneticilerinin liderlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar ve görüşme genel akışı içinde inovatif okul yöneticilerinin liderlerinin ortak özellikleri konusunda iki karakteristik özellik görülmüştür: Takım liderliği ve proaktif liderlik özellikleri.

Bununla birlikte proaktif lider özellikler yerinde ve doğru karar alma, değişime ayak uydurma, meraklı ve araştırmacı olma, açık ve samimi olma, pozitif olma ve destekleyici olma, iletişime açık olma, problem oluşmadan önlem alabilme yetilerini de kapsamaktadır.

Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramı, yönetim biçimleri ölçeğinde ortaya çıkan beş temel liderlik tarzından biri 'Grup (Takım) liderliği', görüşme yapılan okul liderlerinin tanımlamalarında en yüksek oranda ortaya çıkan ortak özelliktir. Görüşülen müdürlerin, inovatif liderin karakteristik özelliklerini tanımlamaları sırasında eğitimsel ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Görüşmelerde aşağıdaki tanımlara uygun betimlemeler bulunmuştur.

Dönüşümcü liderleri, temelde düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olarak değil aynı zamanda dönüşümcü liderler tavır ve davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Erdoğan, 2006).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütü, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Yılmaz ve Akdemir, 2005:106). Çelik'e göre (2003) dönüşümcü liderin özellikleri; Bir vizyon geliştirmesi, insan ihtiyaçlarını önceden kestirmesi ve güçlü bir kişisel değerler setine sahip olmasıdır. Dönüşümcü liderliğin diğer liderliklerden farklı olduğunu, değişim - dönüşüm kültürünü merkez aldığı ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejiler konusunda rehberlik ettiğini söyleyen Todd (1999), dönüşümcü liderliğin niteliklerini, bir işi yapıp bitirmekten ziyade dönüşümü vurgulayan, bağlılığı oluşturacak ortak vizyon geliştiren ve bunu ileten, değerleri belirleyen, okul temelli yönetim ve ortak karar vermeyi uygulayan ve okulda birçok liderliği takdir eden ögeler olarak savunmaktadır.

Eğitim yönetimi uzmanları giderek okul yöneticilerinin ana sorumluluğunun ğretimi geliştirme ve ğrenci öğrenmesi olması gerektiğini savunmaktadırlar. Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin “ğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak” olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Öğretim liderliği, öğrencileri iyi yetiştirme ve öğretmenleri geliştirmek amacıyla öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici üretken bir yer haline getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir (Erdoğan, 2006).

Bu kısımda başka dikkat çekici bir nokta görüşülen okul müdürlerinden bazıları inovatif okul yneicilerinin karakteristik özellikleri ile kategorize edilemeyeceğini, bu yaklaşımın inovasyon ile taban tabana zıt bir durum oluşturduğunu düşünen okul lideri ile zaten eğitim politikası ve ulusal sınavlar ile sınırlandırılmış müfredatın ve okul yöneticilerinin özelliklerini pek de anlamlı kılmadığını belirten okul müdürünün yaklaşımları ilginç bir dilemma ortaya çıkarmıştır. Çünkü hemen ardından belli özellikleri de sıralamışlardır.

### **3. Alt probleme ilişkin sonuçlar: İnovatif Okul Liderlerinin İnovasyon Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar**

Görüşülen tüm okul yöneticileri inovasyon süreci içinde pozitif tutum ve motivasyonlarını aktif tuttuklarını, ekibin güçlü bir takıma dönüştürülmesi gerekliliğini, takım üyelerinin doğru yerde ve net görev tanımlamaları ile paylaşımlı toplantılar ve geridnt raporları ile bezenmiş, zenginleştirilmiş müfredat, kaliteli eğitim ve donanımlı öğretmenler ile yaratılan demokratik ortamda inovasyon sürecinin başarı ile tamamlanabileceğini vurguladıkları saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin inovasyon yönetimi sürecinde aşağıdaki ortak yaklaşımlara sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır:

1. Yenilenmenin yavaş yavaş, tüm paydaşlar tarafından sindirilerek yaşanması ve amaca ulaşılması,
2. Yenilenme adı altında gereksiz ve öğretmenin iş yükünü arttırıp, gerçek işini yapmasını engelleyecek ani ve durmadan ortaya çıkarılan projeler ile bezdirilmesini engelleme,
3. Öğretmen eğitimi ve yetkinliğinin göz ardı edilmemesi,
4. Bilgi, güven ve paylaşım ile ortak karar ile oluşturulacak bir sistemi okul örgütünde hayata geçirmek.

#### 4. Alt probleme ilişkin sonuçlar: İnovasyon Sürecinde Karşılaşılan Zorlukların Üstesinden Gelme Yolları

Bu araştırmada görüşme yapılan okul yöneticileri inovasyon sürecinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelme konusunda dört yaklaşım sergilemişlerdir.

1. *Çok yönlü iletişime dayalı paylaşımlar*: Görüşülen okul yöneticileri zorluklar karşısında en önemli unsur olarak bahsettikleri öğretmen olgusunun süreç içinde gösterdikleri değişime direnç konusunda paylaşım toplantıları ile çözümlene yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Bu bölümde ayrıca inovasyon sürecinin sürekliliği konusunda kurum içi iletişim ve bilgilendirme konusunda detaylı çalışmalar yaptıklarını ve bu konuya ağırlık verdiklerini ifade etmişlerdir. Veli görüşmeleri, veli bilgilendirme mektupları, websitesi, sosyal medya araçları etkin kullanılmaktadır. Kurum içi paydaşları ile sistemli toplantılar da bunlardan biridir. Başarılı ve inovasyona açık okullar incelendiğinde, okulların inovasyon ve başarı hikâyelerinde liderlerin rolü öne çıkmaktadır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, Hacıfazlıoğlu'nun (2016) araştırmasından ifade edilen 'her başarılı okulun arkasında mutlaka bir müdür vardır' ifadesi, bu araştırmada da sıklıkla dile getirilmiştir

2. *İnovasyon odaklı istihdam*: Katılımcı okul yöneticileri tüm iletişim kanallarını kullanarak değişim sürecini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya çalışırken rehberlik ettiklerini ve motivasyon yaratmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Tüm çabalara rağmen inovasyon sürecini zora sokan çalışanlar ve öğretmenlerin işten çıkarılmasının bazen kurum çıkarı için gerekli olduğu da vurgulanmıştır. Bütün bu taktikler denendiği halde bazı kişi ve gruplar hala değişime direniyorsa, bu aşamada yöneticiler bireylerden ziyade kurum ve örgütün çıkarlarını ve geleceğini dikkate almak zorundadır. Değişime karşı direnen az sayıda işgörenlerin örgüt dışına çıkarılması en son kullanılmalı gereken bir yöntem olarak daima bir kenarda tutulmalıdır (Şimşek, 2007).

3. *İnovasyon odaklı süreç yönetimi*: Katılımcı liderler inovasyon sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için yol haritasının en başta oluşturulmasını ve bu süreçte tüm paydaşların katılımının sağlanması gerekliliğini vurgulamışlardır. Değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinliklerin programı belli tarih ve süreler belirtilerek hazırlanır. Değişim için gereken etkinliklerin baştan sona ne zaman gerçekleştirileceği açık bir şekilde belirtilir. Uygulama planında misyon, amaçlar,

temel stratejiler, program akışı ve sorumluluklar gibi her türlü unsurlar yer alır. Uygulama planında gerekli maliyet hesapları da yer almalıdır (Erdoğan, 2015).

4. *İnovasyon odaklı okul kültürü için yeterlilik çerçeveleri*: Katılımcı okul yöneticileri bu noktada tüm paydaşların etmen olduğunu ve etkin katılımlarının şart olduğunu belirtmişlerdir. Değişim girişimleri zaman zaman çok yüzeysel ve genel kalmakta yani somut olarak herhangi bir sonuç getirmemektedir. Bu durum eğitim sistemi ile ilgili değişim girişimlerinde de yaşanmaktadır. Oysa değişim ile somut olarak bir yerlere varılabilmeli ve belirli sonuçlar alınabilmelidir. Bu anlamda eğitim ile ilgili olan değişim çabalarının sınıf içinde gerçekleşen eğitim ve öğretiminin niteliğini araştırmaya yönelik olmasına dikkat edilmelidir (Taymaz, 1986).

## 5.2. TARTIŞMA

Ünlü yönetim gurusu Drucker, bir yöneticinin düşebileceği en büyük tuzaklardan birinin inovasyonla (innovation) yeniliğin (novelty) birbiri ile karıştırılması olacağını belirtmiştir. “İnovasyon, yenilikten farklı olarak, değer yaratır” (Drucker, akt. Elçi, 2006). Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve işyapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler ‘inovasyon’ olarak adlandırılır (Elçi, 2006).

Bu araştırmada görüşülen yöneticilerinin inovasyon tanımlamaları konuya hâkim olduklarını, inovasyon sürecinde yaşadıkları deneyimler ile süreci içselleştirdikleri ve kurumlarına uyarlamayı ve konu üzerinde değerlendirme yapacak olgunluğa ulaşmış oldukları metin analizleri ile anlaşılmaktadır.

Okul müdürü Belgin’in görüşme alıntısına baktığımızda, Hacıfazlıoğlu’nun (2016) ‘...inovasyonun ne için ve hangi amaçla gerçekleştirilmeye çalışıldığı, bu sürecin nasıl yönetilebileceği ve gelişime dayalı olarak sürdürülebileceği üzerinde durulması gereken noktadır’ açıklaması ile benzerlik göstermektedir. Yönetici Belgin de inovasyonun tanımını yaparken teknolojik ve örgüt gelişimi sürecinde ortaya çıkan ihtiyaç ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan kaynaklardan çözüm üretmek gerekliliğinden bahsetmektedir.

Araştırmadaki okul yöneticileri, bu süreç içerisinde inovasyon sürecini sekteye uğratacak “şekilci inovasyon sorunu” ile yüzleştikleri çok net ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticiler özel öğretim kurumlarında görev yapan liderlerdir.

Yöneticiler, kurumlararası rekabet ve ticari kaygılar nedeniyle inovatif programlar ve teknolojik eğitim araçlarının pazarlanması ile görünürde yenilikçi ama içerik olarak yetersiz donanımlar üzerinden şekilci inovasyon eğilim rüzgârından kurtulmayı başardıklarını görüşmenin tüm aşamalarında üstüne basarak belirtmişlerdir. Fakat şekilci inovasyon sorununun büyüklüğü konusunda da vurgu yapmışlardır. Sektörde ‘inovasyon’ kavramının anlamını, pazarlanan ürünleri kullanarak, kurum paydaşlarını cazibe yolu ile etkileyen ve haksız rekabet ortamı ve sürü psikolojisi yaratan kurumlar hakkında serzenişlerde bulunmuşlardır. Lise yöneticisi Ayşe görüşmesi sırasında bu durumu samimiyetle vurgulamıştır. Özellikle kurumun yapısına uymayan ve pazarlaması çok iyi yapılarak tanıtılan her program ya da oluşumun kurum içinde geçerliliği olmayacağını sadece “esen yeni rüzgârlara ve eğilimlere” uymak için bu yaklaşımda olmanın kurum için zararlı olabileceğini belirtmiştir.

Teknolojik alandaki değişimler, kurumlardaki değişimi zorunlu hale getiren hem dış kaynaklı hem de iç kaynaklı bir faktör olarak değerlendirilebilir (Çalık, 1997). Kurumsal sorunların çözümü için ve kurumların daha verimli çalışabilmesi yeni teknolojinin kullanılmasıyla meydana gelmektedir. Teknoloji kurumlardaki her türlü iş yapma yöntemini kapsar. Özellikle teknolojik alanda ilerlemelerin hızlanması kurumsal değişim konusunda dikkatin teknik yönler üzerinde odaklanmasına sebep olmuştur (Özkara, 1999, akt. Urhanoğlu, 2017).

Araştırmada yer alan yöneticiler teknolojinin gelişimini güçlendirici sıfatlar kullanarak ifade etmişlerdir. Örneğin ‘çok hızlı gelişen’, ‘adeta devrim niteliğinde bir gelişme’ ve ‘iki senede bir yeni versiyonlar ile değişimler’ gibi vurgular yapmışlardır. Okul yöneticisi olarak teknolojik değişimlerin okul ortamına taşınması için altyapı çalışmaları (internet ağı gib) ve öğretmen eğitimlerinin maliyet hesaplarının bütçeye yansması ile okul örgütünün yatırım dengesinin sürekli zorlandığını açık olarak ifade etmeseler de, bu konuda yaşanan zorlukları satır aralarında ifadelerinde yer vermişlerdir. Bu noktada, inovasyonun sadece “teknoloji ve teknolojik eğitim araçlarının okul ortamında kullanılması” olarak algılanmasından duydukları rahatsızlık da gözlemlenmiştir. Okul yöneticileri, teknolojik eğitim araçlarının, sınıf ortamında, öğrenci beceri kazanımı konusunda, yetkin ve donanımlı bir öğretmen eşliğinde kullanılmadığında büyük bir hayal kırıklığı ve boşa harcanmış bir yatırım

olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımın tüketim çılgınlığına dönüşmemesi konusunda dikkatli davrandıkları gözlemlenmiştir.

İnovatif bakış açısının geleneksel yaklaşım ile ustalıkla harmanlanması görüşmelerde vurgulanan başka önemli bir tema olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu okul örgütünün köklü temelleri, örgüt kültürü, müfredat zenginliği, güçlü bir kadro ve varolan değerler üzerinden, kurumun ihtiyacı doğrultusunda yenilikçi yaklaşımın geleneksel yapıya uyarlanması şeklinde uygulandığı koşulda, hedeflere ve başarılı bir inovasyon sürecine ulaşabileceği konusunda ortak bir yaklaşım sergilemişlerdir. Yönetici Belgin'in yorumu, bilgi toplumunda örgütsel kültür anlayışı ile uyumlu bir yaklaşım bütünlüğü içinde kendini doğrulamıştır. Belgin ve bir çok yöneticinin ifadesi, varolan geleneksel örgüt yapısının içine, örgütün gelişimi için neler yapılabileceğinin belirlenmesi ve inovasyonun bu doğrultuda uyarlanmasının gerektiğine yöneliktir.

Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır. Küreselleşme, okul kültürüne makro bir bakış açısı getirmiştir. Okul kendi örgütsel kültürünü korumak ve geliştirmek zorundadır. Ancak okul kendi örgütsel kültürünü korumaya çalışırken, uluslararası düzeyde meydana gelen değişimlere de açık olmalıdır (Çelik, 2012).

Araştırmalara göre başarı, zaman içinde, bağlam-duyarlı stratejilerin birleşimlerinin ve birikimlerinin değerler üzerinden gerçekleştirilmesiyle sağlanır. Bunlar, kurum politikası ve ebeveynlerin tutumu, personelin mesleki ihtiyaçlarına ve tüm öğrencilerin en geniş, en kapsamlı eğitimsel çıkarlarına yönelik ihtiyacın teşhisi ve akıllıca ve zamanında cevaplanmasına dayanmaktadır. Farkları yaratan okul gelişim yolculuğunun belirli evrelerinde uygulanan ve devam ettirilen çalışmalardır. Başarıyı başarmak ve sürdürmek için başarılı liderlerin yaptıkları şey budur (Day, 2014).

Bu araştırmada en belirgin temalardan biri inovatif lider yönelimleri olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı yöneticiler farklı sıfatlar ile ortak karakteristik özelliklere ulaşmışlardır. Tüm veriler gözden geçirildiğinde proaktif lider özelliklerinin katılımcı liderlerin tanımlarını kapsadığı belirlenmiştir. Proaktif lider, değerler sistemine sahip,

vizyon sahibi, değişime ve gelişime açık, çözüm odaklı, girişimci, kararlarının sorumluluğunu alabilen, doğru soruları sorup dinlemeyi bilen, pozitif yaklaşım, iletişim becerileri gelişmiş, çift taraflı güven oluşturabilen, ekip kurmak ve görev delege etmede başarılı olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda alanyazın bölümünde incelenen verilerde tanımlanan inovatif lider özellikleri ile bu araştırmada, görüşmeler sonucunda ortaya çıkan lider profili aşağıdaki tabloda benzerlikleri konusunda eşleştirme yöntemi ile açıklanmıştır.

**Tablo 5. 1: Lider Yönelimi.**

Araştırma (Tez) sonuçları	ISSPP Başarılı Okullar Projesi	Spahr'a göre inovasyon	Yenilikçinin DNA'sı
Vizyoner	Vizyoner	Belirgin stratejik vizyon sahibi	Bağıntı kurarak düşünme, vizyon değişikliği yapabilme
Yerinde ve doğru karar alma, Çözüm odaklı olma.	Dikkatli olmak ve yerinde karar verme	Kişi ve kurum için doğru olanı yapmaya adanmış	Bağıntı kurarak düşünme, farklı disiplinlerin ortak çalışmasına zemin hazırlama
Takım liderliği, görev delege edebilme.	Takım liderliği Dağıtımçı liderlik, paylaşılan liderliği geliştirmek,	Takım liderliği, takım çalışması için ortam oluşturma.	Takım liderliği, farklı düşünen insanlardan bir ekip oluşturma
Yaratıcı, destekleyici ve motive eden, dinlemeyi bilen, gerçekçi ve yalın, demokratik	Demokratik, Dürüstlük, açıklık, yardımseverlik, empati ve hoşgörü sahibi, güven yaratan.	Çift taraflı güven inşa eden, net ve dürüst iletişim sağlayan, insanları sınırları ötesine geçirmeye teşvik edebilen.	Gözlem yapabilen, kişilere ilgi göstererek motivasyonu arttıran, dinleyen ve insanlara zaman ve enerji harcayan kişi.
İletişim becerisine sahip, örgüt içi dikey ve samimi iletişim becerileri yaratabilen.	İletişim becerisine sahip, tüm paydaşlar ile iletişim	İletişim becerisine sahip, kurum içi dikey iletişim becerisine sahip.	İletişim becerisine sahip, kişisel ilişkiler ağına sahip.
Risk alan, değişime açık	Risk alan, örgüte yeni fırsatlar sağlayan, profesyonel gelişim gösteren.	Risk alan, hıza inanan, fikir ve süreçleri hızlı bir şekilde tamamlayan.	Risk alan, deneyimlemeyi seven.

Bu araştırmada İnovatif lider tanımlaması konusunda ilginç veriler ile karşılaşmıştır. İki katılımcı 'inovatif liderin sınıflanabilecek ortak karakteristik özellikleri olmadığını', 'insanları kategorize etmenin inovasyon mantığına aykırı' bulduklarını belirtmişlerdir. Bu yaklaşım araştırmanın değişik yaklaşımlar da ortaya çıkarabileceğini göstermiştir.



Sağlıklı bir okul iklimini sürdürülebilir güçlü bir öğrenen okul kültürüne dönüştürmede okul liderlerinin toplumsal değişim paradigmalarını ve değişim kuramlarını ve bu kuramlara dayalı yönetimin ortaya çıkaracağı sonuçları bilmeleri daha bilimsel bir tutumla kuramdan uygulamaya bir yönetim tarzı benimsemeleri bakımından son derece yararlı olacağını söyleyebiliriz. Diğer taraftan Günbayı'nın (2014) belirttiği gibi eğitim örgütlerinin sadece çevreye açık sistemler olmaları ve dış çevrede oluşan değişikliklere göre kendilerini değişen şartlara ve koşullara göre uyarlamaları yeterli değildir. Bu reaktif bir değişimdir. Önemli olan proaktif bir değişimdir. Yani ileride meydana gelebilecek değişiklikleri önceden öngörerek değişmek veya çevreyi de değiştirebilmektir (Günbayı, 2016).

Örgütte gerçekleşen değişim ve yenileşim sürecinde okul müdürü için zorlukların ortaya çıkması doğal bir beklentidir. Direnç kişi, ekip ya da topluluk olarak ortaya çıkabilir. Çalışanlar bakımından bilinmezlik yaratan ve bununla birlikte bir güven sorunu oluşturan değişim; iş görenler için toplumsal ve iktisadi eksilme manasına gelebilir. Yeni bilgiler edinmek, zihinsel ve fiziksel olarak ek bir gayret gerektirdiğinden, çalışanlar için sıkıntı oluşturabilir (Budak, 2006). Böylece direnç; en bilinen haliyle çalışanların olumsuz davranışları ile verimlilik karşıtı davranışlar ile ilişkilidir (Waddell ve Sohal, 1998; Akt. Tuncer, 2013).

Görüşme yapılan okul liderleri inovasyon sürecinde en zorlayıcı sorunun değişime direnç gösteren çalışanlar ve öğretmenler olduğunu ilk madde olarak belirtmişlerdir. Ve inovasyon sürecinde en önemli etkenin öğretmen olduğunu vurgulayan liderler, birebir (yüzyüze) görüşme, paylaşım toplantıları ile öğretmenleri dinleme, sorunun odağına inme ve olası çözümleri paylaşma amaçlı çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Deneyim paylaşım toplantıları bazı kurumlarda periyodik sistemde, bazılarında ise ihtiyaç doğduğunda yapıldığı gözlemlenmiştir. Katılımcı liderlerden sadece biri bu sorun analiz ve çözüm aşamasını yaşamadan direnç gösteren kişinin işten çıkarılmasının en uygun çözüm olduğunu savunmuştur.

Değişim ve yenileşme sırasında ortaya çıkabilecek direncin azaltılması konusunda yöneticiler basit bir takım taktikleri kullanabilirler (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

**Tablo 5. 2:** Taktikler (Lunenburg ve Ornstein,1996).

Katılımı arttırmak
İletişimi güçlendirmek
Destek sağlamak
Ödüllendirmek
Planlama yapmak
Güç kullanmak

Şimşek'e göre (2007), değişime karşı oluşan direnci kırmak için en son kullanılması gereken araç 'güçtür', değişime gösterilen direnç yönetilmelidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin okuldaki güç dengelerini anlamlandırması ve kurum kültürünü güç savaşına dönüştürmeden işbirliği ve güç birliğinin olumlu bir şekilde kanalize edildiği bir temele dayandırması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticileri yüzyüze görüşme yönteminin ilk ve tek çözüm olduğunu vurgulamışlardır. Şimşek (2007), çözümü 'iletişimi güçlendirmek' olarak betimlemiştir. Örgüt ve kurumlarda, değişim olsun olmasın, sorun kaynaklarından birisi yetersiz iletişim zaman zaman gereksiz gerilimler ortaya çıkarabilmektedir. Bu noktada, değişime karşı oluşabilecek direnci azaltmanın en emin yollarından birisi de çalışanlara kendilerinden nelerin beklendiği konusunda bilgi verilmesidir. Değişime karşı direnci en aza indirmek için karara katma, değişimi tanıtmaya, yararını gösterme, istek yaratma, ilişkileri düzeltme, değişimin özendirici olmasını sağlama, deneme, birlik yaratma, liderlik yapma ve sorun çözme gibi davranışların sergilenmesi etkili olabilir (akt. Erdoğan, 2015; Celep, 2000). Araştırmadaki görüşme yapılan yöneticilerin değişime direnç konusunda aldıkları önlemler bu açıklamalarla örtüşmektedir. Ancak zaman ve çevresel faktörler bazı durumlarda okul yöneticilerinin aleyhine işleyebilmekte ve okul yöneticilerinin inovasyon sürecinde öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini göz ardı etmelerine sebep olabilmektedir.

Değişim dönemlerinde çalışanları pek çok bilinmezlik beklemektedir. Bu dönemlerde insanlar desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu dönemlerde destekleyici, anlayış gösteren bir yöneticilik tarzı daha uygundur. Öte yandan, değişimle birlikte insanların yaptıkları işlerde ve onlardan beklentilerde de değişiklik olabilir. Bilgi ve becerileri artık yetersiz hale gelebilir. Bu durumda çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmaları

için onlara iş içinde ve dışında eğitim sağlamak da yöneticilerin dikkate alması gereken yöntemlerden biridir (Şimşek, 2007). Araştırmada yer alan yöneticiler, öğretmen eğitimi konusunda hem fikir olmuşlardır. Katılımcı Ahmet, tüm katılımcıların fikrini şu sözlerle özetlemektedir: “... *inovasyon liderliğinde asıl amaç bence eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için en etken birimlerden biri olan öğretmenlerin eğitimi. İnovasyon öğretmen ile başlar ve tamamlanır bence...*”

Fullan, okullardaki değişimin gerçekleştirilmesinde, büyük role sahip olan okul idarecilerine yardımcı olması için aşağıdaki ilkeleri ortaya koymuştur (Helvacı, 2005):

1. Olayların sorumluluğunu çevreye bırakmama “şayet gibi ya da eğer gibi” ifadelerden kaçınma,
2. Planlı küçük başlangıçlar yapma, büyük düşünme ve aşırı yöneticilik yapmama,
3. Eğitim –öğretim Müfredatı üzerinde yoğunlaşma,
4. Okulun mesleki kültürü üzerinde yoğunlaşma,
5. Risk almaktan korkmama
6. Astlara yetki devri yaparak işleri kolaylaştırma
7. değişimin amaçlarına ulaşmak için vizyon belirleme
8. Değişimle oluşabilecek ya da oluşmayacak işler ile ilgili karar verebilme
9. İşbirliği ya da güç birliğinden kaçınmama
10. Değişimin zamanını belirlemede dikkatli davranma

Örgüt yöneticilerinin misyonu ve vizyonu kesinlikle olmalıdır. Okul yöneticisi katı bürokrasi kurallarını uygulayan koltuğunda oturarak mevzuatı uygulamaktan ziyade, okul ile çevre etkileşimini sağlayan, okulu dinamikleştiren ve toplumun beklentilerini karşılayan bir lider olmalıdır (Çelik, 1995).

Ayrıca rekabetçi sistem içinde vitrin inovasyonu yapan okulların etik olmayan yaklaşımlarının bazen gerçek inovasyon süreci yaşayan okul yöneticilerinin işlerini zorlaştırdığını açıkça ifade etmişlerdir.

İnovasyona dayalı okul kültürünün oluşturulması konusunda katılımcı liderler, tüm paydaşların ve kurumun yararına değişim ve gelişim hareketinin planlı, kurgulanmış, işbirliği ve takım ruhu ile yavaş yavaş sürdürülebilir nitelikte gerçekleşmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Aşağıdaki tanımlama katılımcı liderlerin doğru bir süreçten geçtiklerini göstermektedir.

Dewey'e göre (2010) toplum yaşamında bireylerde olması gereken niteliklerin, okul aracılığıyla bireylere kazandırıldığına dikkati çekmiştir. Bu açıdan demokratik yaşamın gerektirdiği niteliklere sahip bireyleri yetiştirmek için Apple ve Beane (1995) demokratik okullar oluşturma sürecinde yapılacak düzenlemelerin iki durumu gerektirdiğini belirtmiştir: Bunlardan birincisi, okul yaşamı içinde demokratik yapı ve süreçleri oluşturmak, ikincisi ise demokrasi deneyimleri kazandıracak bir müfredat programını oluşturmaktır. Buna göre oluşturulan demokratik yapı ve süreçler sayesinde öğrencilerin karar verme sürecine katılım hakkı gözetilir. Demokratik okullarda yönetimde ve politika oluşturmada geniş bir katılımın gerçekleşmesi beklenir. Kurullar, komisyonlar ve okul çapında sadece öğretmen ve yöneticiler değil; öğrenciler, veliler ve okul toplumunun diğer üyeleri de karar sürecine katılır. Böylelikle yapılan etkinlikler müfredat programı içinde demokrasi kültürünü destekler.

Katılımcı liderler, inovasyona dayalı okul kültürünün oluşturulmasında iç ve dış paydaşlara ve onlardan gelen geribeslemelerin süreci değerlendirme konusunda motive edici ve yapıcı bir etki yarattığını ve inovasyon sürecine olumlu katkı sağladığını vurgulamışlardır.

## 5.3. ÖNERİLER

### 5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

1. Araştırma özel okul ve vakıf okulu (lise) yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırma aynı bölgelerdeki devlet okulları yöneticileriyle de gerçekleştirilerek, devlet okullarında inovasyon sürecinin yönetimi ve inovasyon kültürüne dayalı okul kavramı incelenebilir.

2. Araştırma sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan farklı konumlarda olan lise okul yöneticileri ile yürütülerek, inovasyon gerçekleşme sürecindeki etmenler çok boyutlu olarak sosyal, kültürel, psikolojik ve ekonomik etmenler karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

3. Okul yöneticilerinin okul örgütü içinde yaptıkları inovatif yaklaşım ve çalışmaları farklı bakış açısından görebilmek amacıyla aynı görüşmeler okul paydaşları (öğrenci, öğretmen, veli) ile yapılarak kurumun inovasyon sürecindeki durumu farklı açılardan incelenebilir.

4. İnovasyon sürecinin değerlendirilmesi ile ilgili ölçüt ve performans göstergelerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütülebilir. İnovasyon sürecinin okulun hedeflerine ulaşmasında izlediği yöntemler ve belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına yönelik ölçek geliştirme çalışmaları yürütülebilir.

5. Okul yöneticilerinin lider profili ve inovasyon gerçekleştirme öz yeterliklerini ele alan çalışmalar yürütülerek okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerini destekleyici bilimsel ve uygulamalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.

6. İnovasyon sürecinde okul yöneticilerinin etkisi kadar okulun tarihçesi, kuruluş amacı ve kurum kültürünün etkisi de göz ardı edilemez. Bu bağlamda, araştırma verilerine dayalı olarak her okulun inovasyon sürecinin var olan kültüre göre farklılık gösterdiği görülmüştür. İlerideki araştırmalarda, okulların inovasyon yeterliliği ve uygunluğuna ilişkin nicel ve nitel çalışmalar gerçekleştirilerek, okullarda inovasyona dayalı kültür oluşturulurken her okulun kendi güçlü yanlarını ve kendi kültürünü destekleyici modeller geliştirebilir.

7. İnovasyon gerçekleştirilen başarılı devlet ve özel okulları vaka çalışmaları yoluyla derinlemesine incelenebilir

### 5.3.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticisi, okul örgütünün ihtiyaç analizini yaptıktan sonra inovatif yaklaşımla program geliştirirken tüm paydaşlar (temsilciler) ile görüşmeler yaparak eksik veya eklenmesi gereken noktalara zamanında müdahale edebilir.

2. 21. Yüzyıl bilgi toplumunda ‘yaşam boyu öğrenme’ kavramının önem kazanması ile ‘öğrenen okullar’ ve ‘kendini yenileyen okullar’ yaklaşımı da gelişmeye ve daha fazla okul tarafından uygulanmaya başlanmıştır. İnovatif bir okul liderinin okulunu, kendini yenileyebilen döngüye sokabilmesi için her boyutta kendini yenileyen bir kültürü kurması gerekmektedir. Bu bağlamda, okul kültürünü oluşturan tüm paydaşların katkısıyla, ‘yönetici ve öğretmenler, öğrenciler, çalışanlar, dış paydaşlar ve veliler gibi’, kurumun kültürüyle uyumlu ve gelecek vizyonu doğrultusunda, inovasyonu sürecini yönetmelidir.

3. Dijital çağ öğrenenlerini geleceğe hazırlayan okul yöneticileri, geleceğin yetişkinlerine uygun okul sistemini oluşturmak için okulda paylaşıma ve işbirliğine dayalı ortamları kurmalıdır. Böylelikle yenilenme sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bunun yanında yenilenen okul beraberinde kendini yenileyen öğretmeni de zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerin inovasyon sürecinde desteklenmeleri ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunulması göz ardı edilmemelidir.

4. İnovasyon amacı ve nasıl gerçekleştirileceği öğretmenler olduğu kadar öğrencilerle de paylaşılmalıdır. Öğrencilerin süreç içindeki öğrenme deneyimleri, okulun kendini yenilerken ve inovasyon gerçekleştirirken göz önüne alması gereken en önemli veri olarak görülmelidir.

5. İnovatif yaklaşımı benimsemiş okul yöneticileri düzenli ve sistemli olarak deneyim paylaşım toplantıları düzenleyerek hem işbirliği yapabilir hem de karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme konusunda örnek olaylar deneyim paylaşımı ile sorun oluşmadan çözülebilir. Öngörü ile süreç akışının yönlendirilmesine yardımcı olarak sürece ket vurmaktan, istenen hedefe zaman ve emek kaybetmeden ulaşılabilme fırsatı sağlanabilir.

6. İnovasyon sürecinde sürdürülebilirliği sağlamada etkili olan faktörler ve rol alan aktörlerin süreçteki aktif katılımı ve paylaşımı, inovasyona dayalı kümülatif bir öğrenme deneyimi ve ortamını sağlayacaktır. Bu noktadan hareketle, okullardaki akademik ve idari kadronun uzun soluklu istihdamı sürecin sahiplenilmesi ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu süreçte kurulacak destek ağlarıyla akademik ve yönetsel olduğu kadar sosyal, psikolojik ve ekonomik faktörlerin de göz önüne alınması gerekmektedir.

7. Kurumlar arası atölye çalışmalarını ve deneyim paylaşım seminerleri sürece yeni girecek okullar için yön gösterici olabilir. Bu durum 'İnovasyon Öğrenme Halkaları' bilgi platformu mantığı ile hayata geçirilebilir.

8. Okul yöneticileri inovasyon sürecine başlamadan inovasyon takımını oluşturup, ihtiyaç belirleme, planlama ve sistem oluşturma konusunda ortak ruhu oluşturabilirler.

## KAYNAKÇA

- Adjei, D. (2013). Innovation Leadership Management. *International Journal of ICT and Management*, 1, 103-106.
- Ailin, M. & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1, 87-107.
- Alsolami, H. A., Cheng, K., & Abdulaziz A. M. (2016). Revisiting innovation Leadership. *Open Journal of Leadership*, 5 (2), 32-38. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2016.52004>
- Aydın, M. (2017). *Ortaöğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Baytekin, B. (2009). *Uluslararası IX. Dil-Yazın-Değişbilim Sempozyumu: (yaratıcılık ve yenilik yılında yeni yaklaşımlar) 15-17 Ekim 2009, Sempozyum bildirileri*, Sakarya Üniversitesi. Fen-Edebiyat Fakültesi.
- Christensen, M. C. (2011). *İnovasyon Öğretisi -Harvard Business Review*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Cooper, R. K. (2003). *Liderlikte duygusal zeka - yönetimde ve organizasyonda duygusal zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Chauhan, S. (1979). *Advanced educational psychology*. Hindistan: Vikas Publishing.
- Çelik, V. (2015). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi (Makro, mikro ve örgüt düzeyinde liderlik). N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* (ss. 181-213). Ankara: Pegem Akademi.
- Day, C. & Gu. Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools- Building and sustaining quality in testing times*. New York: Routledge Publishing.
- Deschamps, J. P. (2003) *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. New York: Jossey-Bass.



- Dyer, H. J., Gregersen, H. B. & Christensen, C. M. (2009) *The innovator's DNA*. Boston: Harvard Business School Publishing Cooperation.
- Elçi, Ş. (2006) *İnovasyon, kalkınma ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Erdoğan, İ. (2015) *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. (1976). *Organizations: Behaviour, structure, processes*. Plana: Business Publications.
- Gurr, D. (2015) A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.
- Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve Toplumsal Gelişme. N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama (ss.245-279)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2016). Yaratıcılık, inovasyon ve okul liderliği. N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama (ss.283-320)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010) Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 2221-2273.
- Hunter, S. T. & Cushenberry, L. (2011) Leading for innovation – Direct and indirect influences. *Sage Journals*, 13(3), 248-265.
- Kelley, T., Littman, J. & Peter, E. T. (2016). *The Art of innovation*. London: Profile Books Ltd.
- Kelley, T. J. L. (2017). *10 İnovasyon emri*. İstanbul: Mediacat Yayınevi.
- Koçel, T. (2014) *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın.
- Kurtuluş, M. F. (2017) “Eğitimde İnovasyon : Öğretmen ve öğrencilerin inovasyona bakışı ve yeterliliğinin sorgulanması”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mckeown, M. (2014). *The innovation book-How to manage ideas and execution for outstanding results*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. USA: Jossey Bass.

- Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (2011) *How school principals sustain over time: International perspectives*. New York: Springer Publishing.
- Nickols, F.W & Forbes, R. L. (2001) Instructional technology and organization development. <http://www.nickols.us/itandod4.pdf>
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD, (2016). Centre for Educational Research and Innovation (CERI)- *Schooling for Tomorrow*. <http://www.oecd.org/edu/ceri/>
- OECD (2010), *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264083479-en>
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara : Pegem Akademi.
- Perkins, D. (1995). *Smart Schools*. Florence: Free Press.
- Rashid, K., Hussain, M., Mahmood H. & Nadeem, A. (2011). Leadership and innovation in a school culture: How can a leader bring about innovation in the school culture? *Journal of Elementary Education*. 21 (1), 67- 73.
- Raynor, C. M. & Christensen M. E. (2003). *The Innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins P. S. (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications
- Seggie, F. N., & Bayyurt Y. (2015). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Senge, P. (1998) 'The Practice of Innovation', *Leader to Leader* 9. <http://pdf.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>
- Spahr, P. (2014). "What is innovative leadership ? How imagination revolutionizes business?" St. Thomas University. <http://online.stu.edu/innovative-leadership/>
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass publishing.
- Stevenson, J. & Kaafarani B. (2012). Breaking away: A new model for innovation. *Leader to leader*. 64, 44-50.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi kuram, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014) *Öğretim Liderliği*. Ankara : Pegem Akademi.

- Töremen, F. (2011) *Öğrenen okul*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013) Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32 (1), 373-406
- Urhanoglu, İ. (2017). “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Uzkurt, C. (2016). *Yenilik (İnovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, A. (2016) Öğrenen okullara lider olmak. E. Yılmaz (Ed). *Eğitim bilimlerinden yansımalar* (ss. 71-83). Konya : Çizgi Kitapevi.
- Waples, E.P., Friedrich, T. & Shelton P. (2011). Closing comments on ‘leading for innovation’ – We’ve only just begun. *Sage Journals*, 13 (3), 406-413.
- Wyckoff A. (2015). Better innovation, better lives. *OECD year book 2015*.  
<http://www.oecd.org/forum/oecdyearbook/better-innovation-for-better-lives.htm>
- Werner, I. (1993) *Liderlik ve Yönetim*. Kişisel Gelişim ve Yönetim, İstanbul: Rota Yayınları
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2010) *Stratejik liderlik*. İstanbul: Kumsaati yayınları.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*. Boston: Pearson Education.

## EKLER



## EK 1: Görüşme Formu

Sayın Okul Lideri,

Bu davet mektubu ortaöğretim kurumlarındaki eğitim liderleri – okul müdürlerinin inovasyon (yenilikçilik), liderlik ve inovasyon sürecindeki deneyimlerinin incelenmesi amacıyla yaptığımız araştırmaya katılımınız için yazılmıştır.

Bu çalışmada, özel bir eğitim kurumunda yönetimde görev alan bir lider olarak deneyimlerinizi kesitler vererek, gelecekte bu pozisyonlara hazırlanan yönetici adaylarına yönelik bakış açıları sunmayı ve kendilerine yol haritası çizerken esinlenmelerini amaçlamaktayız. Bu nedenle sizin lider olarak okullarda inovasyon, yaratıcılık ve liderlik konusundaki görüşlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşmanız araştırmaya zenginlik katacaktır.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır. Sohbetimiz yaklaşık 30 dakika sürecektir.

1. Ortaöğretimde inovasyonun tanımı sizce nedir? Gereklik nedenleri nelerdir?
2. Sizin yönetici olarak inovasyon yenilikçi eğitim yaklaşımına şahsi bakış açınız nedir?
3. Sizce inovasyon sürecinde okul yöneticisinin karakter özellikleri sürece nasıl katkıda bulunuyor? Hangi karakteristik özellikler ön plana çıkıyor?
4. İnovasyon okul örgütüne ne katkı sağlıyor? İnovasyon yaklaşımı benimsenmezse ne değişir?
5. Yenilikçi uygulamaların planlanmasında ve geliştirilmesinde kimler hangi görevleri almaktadır? Kurumunuzda bu sürece kimler dahil olmaktadır? Katılım yönünde oluşan tepkileri nasıldır?
6. Kurumunuzda inovasyon sürecinde iletişim, bilgilendirme ve paylaşım nasıl gerçekleşmektedir?
7. İnovasyon sürecinde öğrenci ve velilerin rolü nedir?
8. Bu süreçlerde yer alan kişilerin kendilerini geliştirmek, yenilikler bulmak amacıyla izledikleri yollar nelerdir?

9. İnovasyon uygulamalarınız için bir yol haritası, amaç ve planlama süresi beklentinizden uzun mu yoksa kısa bir zamanda tamamlandı?
10. İnovasyon sürecinde uygulanan çalışmaların değerlendirmesi ya da geridönütler size nasıl iletildi?
11. Yenilikçi uygulamalarda karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
12. Yenilikçi uygulamaların kurumunuzda tüm düzeylerde benimsenmesi ve uygulanmasında insan, zaman ve alt yapı faktörlerini nasıl değerlendirirsiniz?

Görüşmelerde kimlik bilgilerinize dair hiçbir soru yer almamaktadır. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan sizin ne düşündüğünüzdür. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılmayı reddedebilir, sizi rahatsız eden herhangi bir soru ile karşılaşsanız ya da devam etmek istemezseniz bu durumda yarım bırakabilirsiniz.

Bu çalışmaya olan katkınız ve verdiğiniz yanıtlardaki samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Lütfen başlamadan önce aşağıdaki kutucukta uygun olanı işaretleyiniz.

**Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.**

**Tarih**

..... / ..... / .....

<b>Kabul ediyorum</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Kabul etmiyorum</b>	<input type="checkbox"/>

**Ek-2: Tema örüntüsü.**

Verilerin kodlanması, içerik analizinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sözcük bazen bir cümle ya da paragraf, bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir başka bir deyişle kodlanır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011)

Bu araştırmada katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtlar, verilerin kodlanması sürecinde tekrar tekrar okunmuş ve ortaya çıkan kodlar üzerinde birkaç kez çalışılmıştır. Daha sonra kodlar üzerinden temalar belirlenmiş ve tematik kodlama yapılmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan olgulara göre veriler tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Ekte tema örüntüsü örneği verilmiştir.

**Tablo Ek 2.1:** Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p><b>Soru 1: Sizce inovasyonun tanımı nedir?</b>  Ayşe: İstanbul’da Avrupa yakasında saygın bir lisede eğitim lideri olarak görev yapmaktayım. İnovasyon kelime anlamı ile *de <u>yenilikçi</u> yaklaşım aslında. Yenilikçilik sadece okuyarak ya da diğer okullar neler yapıyorlar diye uygulanabilecek bir şey değil bu alanda çok araştırma yapıyor olmamız *<u>gündemi</u> ve <u>günceli</u> çok iyi takip ediyor olmamız gerekiyor. Kendi alanımızla alakalı özellikle eğitim sektörü ile alakalı sadece müfredat ya da eğitim ile ilgili bir *<u>yenilikçi yaklaşım</u> değil her alanda, fiziksel anlamda okul binasının yapısı, öğretmenlerin eğitimleri ve hizmetiçi eğitimler anlamında da bu yaklaşımı sergilemek gerekiyor. Böyle bir yaklaşım içindeyseniz mutlaka çocuklarınız da yani yetiştirdiğiniz öğrencileriniz de bu yaklaşımı benimser nitelikte yetişiyorlar bana kalırsa. Çok hızlı büyüyen ve çok hızlı gelişen bir dünyadayız özellikle <u>teknoloji</u>, <u>bilim</u> müthiş bir hızla ilerliyor tabi ki bu hızlı ilerleme de teknolojinin katkısı çok fazla. Yetişebilmek ama mutlaka kendi özelliklerinize uygun bunu yerleştirebilmek son derece önemli sırf <u>yenilikçi</u> ya da <u>bu trend</u> <u>bu gidiyor herkes bunu yapıyor</u> diye kendi içinize sinmeyen yada aslında var olan yapınıza uygun olmayan bir takım şeyleri okul örgütünüzün içine yerleştirirseniz sonuçları çok da iyi olmayabilir. Bu durumu en son nerde gördük mesela teknolojik programların eğitim sisteminde kullanılması sırasında şahit olduk <u>son birkaç yıldır</u> özellikle <u>özel okullar birliğinin sempozyumlarında</u> da çok fazla <u>pazarlanan eğitim araç ve gereçleri</u> vardı bu anlamda <u>eğer buna inovatif veya yenilikçi yaklaşım</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yenilikçi yaklaşım</li> <li>*Gündemi ve günceli takip etmek</li> <li>*Müfredat</li> <li>*Okul fiziki yapısı</li> <li>*Öğretmen eğitimi</li> <li>*Gereklilik</li> <li>*Geçerlilik</li> <li>*Ölçülebilir mi?</li> <li>*Yenilikçi</li> <li>*İnovatif</li> <li>*Gelişim</li> <li>*İhtiyaç</li> <li>*Fikirlerin değer kazanması</li> <li>*Girişimcilik</li> <li>*yenilikçi çalışmaların</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yenilikçilik</li> <li>Moda ve trend Şekilcilik</li> <li>Geleneksel ve yeninin Karması</li> <li>Teknoloji</li> </ul>	<p>İnovatif Yaklaşım ve Teknoloji Birlikteliği</p> <p>İnovasyon Yönelimi</p> <p>Geleneksel ile yeninin harmanlanması</p> <p>Şekilci yenilikçilik tehdidi</p>



**Tablo Ek 2.1 (devam):** Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p><u>diyorsak ben buna kurumum adına doğru bir şey diyemiyoruz.</u> Akıllı tahtalar ya da tablet eğitimi geliyor defterler kalkıyor, kitaplar kalkıyor dendiğinde bu yaklaşımı doğru bulmuyorum. Pazarlaması yapıldığında da doğru bulmuyordum ama tabi ki bir sürü psikolojisi oluyor ve okullar ve ne yazık ki eğitim liderleri de en azından süreçten kopmamak adına bir şekilde işin ucundan tutmaya çalışıyorlar. Ama bu tür trend ve moda yaklaşımlarına karşı sakın kalıp biraz ortamı koklayıp gereklilikleri bağlantın kopuyorsa bu benim için çok inovatif bir yaklaşım değil. Teknoloji kullanımı eğitim ve öğretim için gerçekten önemli ama bu tür ihtiyaçlar (internet alt yapısı gibi) için bütçe ayıramıyorsanız aslında çok iyi bir örgü yaratmamış oluyorsunuz.</p> <p><b>Belgin :</b> İnovasyonun tanımı aslında Türkçe karşılığı yenilikçilik olarak getirilse de inovasyon çalışmalarını kapsamıyor, içeri dolduramıyor. Baktığımız da inovasyon neden gerekli, inovasyon neden eğitim hayatına girdi diye bakarsak aslında işin özünde gelişme var ve gelişmeden kaynaklanan ihtiyaçlar var, bununla birlikte dünya nüfusunun artması, dünyadaki kaynakların azalması olarak hepsine baktığımızda yeni çözüm, farklı çözüm ihtiyacı söz konusu. Farklı çözüm ihtiyacı bir taraf da birikirken öte taraf da da teknoloji de çok hızlı adeta devrim niteliğinde bir gelişme var. Bir tarafta değişen çok güçlü ihtiyaçlar, kaynakların azalması, zamanın azalması, nüfusun artması, öte tarafta bu sınırlılıklara farklı çözüm getirecek teknolojinin artması ikisini match ( karşılaştırdığımızda ) inovasyon ortaya çıkıyor. Böyle baktığımızda sorunlara sıradışı çözümler bulma, bunun ekonomik boyutu, kişilerin daha girişimci olması, fikirlerin daha değer kazanması, fikirlerin değer kazanması ile insanlığı tehdit eden büyük sorunların daha kolay çözülmesi çünkü dünyanın geldiği ekonomik yapı evet ciddi bir ekonomik gücü var dünyanın ama kaynakların azalması ve nüfusun artması daha büyük bir tehdit o zaman girişimcilik ve fikirler daha değer şekildekazanıyor. İnovasyon bu anlattığım durumların sonucu ama inovatif düşüncenin değer kazanması bireyin öne çıkması, girişimciliğin öne çıkması ise dünyanın karşı karşıya kaldığı tehdidin daha üstte olması ben bu şekilde...</p>	<p>öngörülen bir disiplin ve düzende ifade edilip kurgulanması ve sunulması paydaşlara bilinç kazandırılması</p> <p>İnternet Altyapı Teknoloji Hızlı büyüyen ve hızlı gelişen Teknolojik programlar Eğitim araç ve gereçleri Akıllı tahta Projeksiyon Teknolojik araçlar</p>	<p>Geleneksel ve yeninin karması</p>	

**Tablo Ek 2.1 (devam):** Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p>özetliyorum. Aslında biz eğitimciler de dünyanın eğitim tarihinde de öyledir; yenilikçiler ve gelenekçiler. İlkçağdan itibaren baktığımızda öyledir, ilk çağda tabi ki yenilikçiler ön plandadır felsefi boyutta dünyayı sorgulamada, ortaçağ da baktığımızda tabi feodal dönem, dinin etkisi ile gelenekçiler daha baskındır ama yenilikçiler her zaman gelenekçileri yenmiştir. Niye? Yenmeseydi ne coğrafi keşifler yapılabilir ne aydınlanma çağı yaşanabilirdi. Demek ki değişim herkesin bildiği gibi olmazsa olmaz, yenilik olmazsa olmaz çünkü yenilik demek aslında yeniden varoluş her bireyin dünyaya gelmesi hepsinin farklı fikirle gelmesi, insanın iç gücü ben biraz da bu şekilde yorumluyorum o iç güç yeniliği doğuruyor, yeni fikri doğuruyor bunun için dünya tarihinin en üretken insanı Da Vinci en büyük rakibi Mikangelo olmasına rağmen Da Vinci ürettikleri ile düşünceleri ile çok daha farklı bir yerde katkıları insanlık tarihine çok daha başka o yüzden değişime bakış eğitimcilerin değişimci olması</p>	<p>Teknoloji kullanımı Trend Moda yaklaşımı Herkes yapıyor yapalım Kavram karmaşası Moda Üzerinden para kazanılıyor (Ticari kazanç)</p>		
<p><u>Karşısında değilim gelenekler olmadan bir yapı kurulamaz, değişimin de kendi içinde gelenekleri vardır. Ama gelenekçilik yeniliğin karşısında ise gelenekçi değilim.</u> Mehmet: İnovasyon nedir sorusuna ben şöyle giriş yapmak isterim <u>kavramlar kullanılırken aynı zamanda içinin boşaltıldığını</u> düşünüyorum. Bir süre önce inovasyon Türkiye 'de tanımlanmaya başlayınca şu <u>anda yaşanan birçok kavram kargaşasının içinde yok olduğunu da gözlemlerim.</u> Örneğin şu anda büyük bir moda olarak her tarafta stem kullanılıyor fakat yine o da içi boşaltılmış birkaç parçacık robotun biraraya getirilerek öğrencilerin hoşça vakit geçirmesini dayanan bir sistemmiş gibi tarif ediliyor bunun <u>üzerinden</u></p>	<p>Gelenekçi ve yenilikçi yanyana Gelenekçi içine yenilikçi Yeni üretilenler ile eskilerin biraraya getirilip harmanlanarak ifade edilmesi</p>		

**Tablo Ek 2.1 (devam):** Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p>para kazanılmaya çalışılıyor. İnovasyon yaklaşımı Türkiye’de dillendirilmeye başladığında özet olarak icat etmek tarifi ile ortaya konuldu ama ben bunun yeterli bir tarif olduğunu düşünmüyorum örnek vermek gerekirse Albert Einstein hep bir deha olarak tariflenir ve yeni bir şey ortaya koyduğu kendisi tarafından ifade edilir oysa Einstein çok iyi bir toparlayıcı idi. Kendisinden <u>önce süregelen Fizik çalışmalarını çok iyi bir şekilde toparlayıp ifade edebilmesidir Einstein’ın dehası.</u>İnovatif düşüncenin de benzer bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum <u>ben amaç yeni üretimler ile birlikte eskiden üretilmiş çalışmaların biraraya getirilip harmanlanıp birlikte ifade edilebilir hale getirilmesi olmalı diye düşünüyorum.</u></p> <p>kurmak değil laboratuvarları yenilemek değil bütün süreçlerde topyekün hareketleri inovasyon olarak düşünülmesi gerektiğine inanıyorum</p>			
<p>SORU 2: sizce inovasyon sürecinde okul liderlerinin karakter özellikleri sürece nasıl katkıda bulunuyor? Hangi karakteristik özellikler ön plana çıkıyor?</p>	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p>Ayşe : ... Liderlik yapacak kişinin de <u>ekibin bir parçası</u> olarak kendini görmesi gerekiyor. Mutlaka olması gereken özelliklerden biri bu diğeri ise <u>araştırmacı</u> ruhunun ön plana çıkması gerektiğine inanıyorum. Okumak, ilgi duymak, küçükler, büyükler ve gençler neler yapıyor, ne ile ilgileniyorlar. Okumak derken kitap okumak literatür karıştırmaktan bahsetmiyorum en basiti herkesin elinde akıllı telefonlar var, sosyal medyada vakit geçirmek yerine webisteleri dolaşılabilir, farklı farklı yerlerde yapılanlar incelenebilir yani araştırmacı bir ruha sahip olması gerekiyor düşünüyorum. Ekibin içinde</p>	<p>Ekip</p> <p>Meraklı olma</p> <p>Araştırmacı olma</p> <p>Farkındalık yüksek olması</p> <p>Ekibi iyi değerlendirme</p> <p>İşbitirici</p> <p>Ekip içinde yetenekleri keşfetme</p> <p>İyi koku alıyor olmak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım liderliği</li> <li>• İletişim</li> <li>• Vizyoner</li> <li>• Yerinde ve doğru karar verme</li> </ul>	<p>Lider</p> <p>Yönelimi</p> <p>Takım Lideri</p> <p>Proaktif Lider</p>

**Tablo Ek 2.1 (devam):** Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA
<p>kurmuş olduğu ilişkilerle karşısındaki kişiyi iyi tanıyor olması gerekiyor, <u>iyi koku alıyor</u> olması gerekiyor bence. Bu tip özellikler bir eğitim liderinde olması gerekiyor.</p> <p>BELGİN: İnovatif bir liderin hangi karakteristik özellikleri vardır, hangi özellikler sizi inovatif lider yapar denince bence özellikleri sınıflayabileceğimiz <u>karakteristik özellikleri bence yok</u>. Yani insanları <u>kategorize etmek</u> aslında inovatif düşüncenin bence taban tabana karşısında fakat şu bir gerçek yaratıcılık olmadan inovasyon olamıyor. Demek ki inovatif liderlerde bir yaratıcılık özelliğinin olması ortak özelliklerden. Bununla birlikte <u>sıradışı düşünme</u> yani herkesin gittiği yoldan gitmeme ya da herkesin gittiği yoldan giderken <u>farklı noktalara bakma</u> sadece önüne bakmama, sağına, soluna bakma gibi bununla birlikte zamansızlık yani 7/24 çalışabilme, çalışkanlık bu bence inovatif liderlerin ortak özelliklerinden yani gece- gündüz o işle ilgilenme onu düşünme, üçüncüsü sorunlara duyarlılık yani sorundan rahatsız olma ya da hep aynı şeyi yapmaktan sıkılma biraz daha belki sanata, sanatsal bakışın ağırlıklı olması, inovatif lider demek <u>sadece yaratıcı düşünmek</u> de değil tabi liderliğin başka özellikleri var <u>çoğulculuk anlayışı</u> var, fikirleri ortak olarak sunma var, ortak <u>fikrin karşısında yeni fikirleri üretme için ortamı ateşleme gibi</u> liderin özelliği budur ve yönetmedir, koordine etmedir bunlar tabi liderlik özellikleri inovatif düşünme becerisi aslında <u>liderin etrafında olan duyarlılığı ile ilgilidir, sorunu çözmeye azmetmesi ile ilgilidir, duyarlı olması ile ilgili bir de bunlarla birlikte farklı fikirlere değer vermesi ile ilgilidir</u>. Ben bu çerçevede yorumluyorum.</p>	<p>İyi koku alıyor olmak</p> <p>Karakteristik özellikleri yok</p> <p>Kategorize etmek gereksiz</p> <p>Sıradışı düşünme</p> <p>Farklı Noktalara Bakma</p> <p>Fikirlere değer verme</p>		

### Ek 3: GÖRÜŞME KAYIT ÖRNEĞİ

**Ayşe:** İstanbul'da Avrupa yakasında saygın bir lisede eğitim lideri olarak görev yapmaktayım. İnovasyon kelime anlamı ile de yenilikçi yaklaşım aslında. Yenilikçilik sadece okuyarak ya da diğer okullar neler yapıyorlar diye uygulanabilecek bir şey değil bu alanda çok araştırma yapıyor olmamız gündemi ve günceli çok iyi takip ediyor olmamız gerekiyor. Kendi alanımızla alakalı özellikle eğitim sektörü ile alakalı sadece müfredat ya da eğitim ile ilgili bir yenilikçi yaklaşım değil her alanda, fiziksel anlamda okul binasının yapısı, öğretmenlerin eğitimleri ve hizmetiçi eğitimler anlamında da bu yaklaşımı sergilemek gerekiyor. Böyle bir yaklaşım içindeyseniz mutlaka çocuklarınız da yani yetiştirdiğiniz öğrencileriniz de bu yaklaşımı benimser nitelikte yetişiyorlar bana kalırsa. Çok hızlı büyüyen ve çok hızlı gelişen bir dünyadayız özellikle teknoloji, bilim müthiş bir hızla ilerliyor tabi ki bu hızlı ilerleme de teknolojinin katkısı çok fazla. Yetişebilmek ama mutlaka kendi özelliklerinize uygun bunu yerleştirebilmek son derece önemli sırf yenilikçi ya da bu trend bu gidiyor herkes bunu yapıyor diye kendi içinize sinmeyen yada aslında var olan yapınıza uygun olmayan bir takım şeyleri okul örgünüzün içine yerleştirirseniz sonuçları çok da iyi olmayabilir. Bu durumu en son nerde gördük mesela teknolojik programların eğitim sisteminde kullanılması sırasında şahit olduk son birkaç yıldır özellikle özel okullar birliğinin sempozyumlarında da çok fazla pazarlanan eğitim araç ve gereçleri vardı bu anlamda eğer buna inovatif veya yenilikçi yaklaşım diyorsak ben buna kurumum adına doğru bir şey diyemiyoruz. Akıllı tahtalar ya da tablet eğitimi geliyor defterler kalkıyor, kitaplar kalkıyor dendiğinde bu yaklaşımı doğru bulmuyorum. Pazarlaması yapıldığında da doğru bulmuyordum ama tabi ki bir sürü psikolojisi oluyor ve okullar ve ne yazık ki eğitim liderleri de en azından süreçten kopmamak adına bir şekilde işin ucundan tutmaya çalışıyorlar. Ama bu tür eğilim ve moda yaklaşımlarına karşı sakın kalıp biraz ortamı koklayıp gereklilikleri ve geçerliliklerine çok iyi bakmak ve değerlendirmek gerekiyor. Örneğin ben akıllıtahta almadım lisemize ilköğretim tüm sınıflarında akıllı tahta olmasına rağmen çünkü akıllı tahtanın kendisinin akıllı ama çocukları akıllı yapmadığını düşünüyorum. Ben Fizik öğretmeniyim. Bir öğrencinin öğrenme sürecinde mutlaka kalem tutması gerektiğini düşünüyorum. Düşünmesi gerektiğine inanıyorum. Eline herşeyin hazır gelmiyor olması gerektiğini düşünüyorum. Bu

anlamda evet yenilikçi, inovatif düşünceler bize paket olarak sunulanlardan bahsediyorum su anda çok iyi incelenmesi ve değerlendirilmesi gerektiği ve gerçek manada katkısının ne olacağı konusunun önemli olduğuna inanıyorum. Okulu yenilerken akıllı tahta almadığımı belirtmiştim ekibimle konuştum ne olsun projeksiyon olsun dedik neden olsun diye düşündük öğrenciye o an anlatamayacağımız ya da göstermek istediğiniz bir şey olduğunda paylaşabilmelisiniz. İnternet önemli bir olay mesela ama okulunuzu internet kullanımı gerektiren teknolojik araçlar ile doldurduğunuzda etkin kullanım için çok iyi bir internet alt yapınızın olması gerekiyor. Örneğin sınıfın içinde akıllı tahtan var ama internet bağlantın kopuyorsa bu benim için çok inovatif bir yaklaşım değil. Teknoloji kullanımı eğitim ve öğretim için gerçekten önemli ama bu tür ihtiyaçlar (internet alt yapısı gibi) için bütçe ayıramıyorsanız aslında çok iyi bir örgü yaratmamış oluyorsunuz.

Bir diğer konuda bu sistemi kurarken öğrencilerin de bu konuda ki düşünce yapıları da önemli, kafalarında edinim konusunda bu sistemi nereye koydukları da önemli bir unsur. Mesela tablet ile eğitim yapalım ama öğrenci edinimi olarak ne kadar kar olarak bize geridönüyor buna da çok iyi bakmak lazım. Ben süreç içerisinde gördüğüm kadarıyla örneğin ilköğretim de bizim bir tablet kullanan sınıfımız var bütün sınıflarda tablet yok ama derslerin içinde bir takım etkinliklerde kullanılıyor ama dönüp bakıyorum evet öğrenciler tablet ile eğitimi eğlenceli buluyorlar ama bu etkinliklerin eğlenceli kısmından ötesini kimse göstermedi bana en azından ya da bunun ölçülebilir bir durumu yok gerçekten inovasyon diyorsanız o zaman müfredatın içine bakacaksınız. Öğretmenin o sınıfı donatımına bakacaksınız bu da bence kesinlikle ve kesinlikle yaratıcılık ile alakalı bir şey. O yüzden öğrencilerin, öğretmen arkadaşlarımızın, eğitim liderlerinin muhakkak yaratıcı olmaları gerekiyor.

Üretmek yani bana göre yaratıcılık eşittir üretmek demek. Bu da küçük yaşlardan itibaren tablet ya da teknolojik aletler ile birarada olmak değil bir çocuğun doğuştan itibaren kendi kendine kurgulaması gereken oyunlar var yani çok basit ama bunlar gerçekten gerçek bunu kendim de deneyimliyorum benim 3 yaşında bir kızım var kendisi eğer bir şey ortaya çıkarabiliyorsa evet yaratıcılık orada gelişiyor, sıkılmadan birşeyler yapmaya çalışıyor. Oysaki önüne konan diğer herşey hazır. Burada yenilikçi yaklaşımla gelenekçi yaklaşımı yanyana koymak lazım gelenekçi bir yaklaşımın içinde yenilikçi neler getirebiliriz diye bakmak lazım. Sadece kes –yapıştır ile yenilikçiyiz demek çok doğru değil bana göre.

İnovatif eğitim liderlerinin de belli karakteristik özellikleri olmalı bir defa lider diyorsunuz liderlik özellikleri olmalı, lider bir kişi iseniz yönetici değil ekibinizi de ona göre kuruyorsunuz, liderin öncelikle tüm egolarından soyunup kapının dışında bırakan insan olması gerekiyor dolayısıyla o masa etrafındaki tüm kişilerle eşit olduğunuzu düşünüyorsunuz en azından ben öyle yapıyorum. Bir iş varsa ve ben de keyif ve heyecan duyuyorsam ben de işin içinde olmak isterim yani liderlik yapacak kişinin de ekibin bir parçası olarak kendini görmesi gerekiyor. Mutlaka olması gereken özelliklerden biri bu diğeri ise araştırmacı ruhunun ön plana çıkması gerektiğine inanıyorum. Okumak, ilgiduymak, küçükler, büyükler ve gençler neler yapıyor, ne ile ilgileniyorlar. Okumak derken kitap okumak literatür karıştırmaktan bahsetmiyorum en basiti herkesin elinde akıllı telefonlar var, sosyal medyada vakit geçirmek yerine webisteleri dolaşılabilir, farklı farklı yerlerde yapılanlar incelenebilir yani araştırmacı bir ruha sahip olması gerekiyor ayrıca farkındalık düzeyi de yüksek olması gerekiyor, ekibi çok iyi değerlendirmesi gerekiyor, ekibin içerisindeki yeteneklerin farkında olması gerekiyor ki o yetenekler doğrultusunda kişileri etkin olacakları noktalara yerleştirmek bence önemli özellikler ve bazı arkadaşlar mesela ekip te çok yaratıcı insanlar olabiliyor ama bazen bu yaratıcı arkadaşlar işbitirici insanlar olmayabiliyor bu durumda yaratıcı fikri tamamlayacak işbitirici birini görevlendirmeniz gerekiyor böyle bir durumda ki bu yüzden ekip çalışması önemli herkese yapabildiği oranda ve şekilde iş yükü verebiliyor olursunuz.

Eğitim liderlerinin ekip içindeki yetenekleri keşfetme ve doğru yönlendirme konusunda farkındalığının yüksek olması ya da bu konuda bilgilendirilmiş, gereken donanıma sahip olması, bu anlamda eğitimler alıyor olması evet bir parça tecrübe gerekiyor ki olmalı diye düşünüyorum.

Ekibin içinde kurmuş olduğu ilişkilerle karşısındaki kişiyi iyi tanıyor olması gerekiyor, iyi koku alıyor olması gerekiyor bence. Bu tip özellikler bir eğitim liderinde olması gerekiyor.

İnovasyon sürecinde paydaşların da (öğrenci, öğretmen ve veli ) bu sürece katılması konusunda ise şuna inanıyorum ben öğretmen arkadaşlarıma aktardım, paylaştık, tartıştık, konuştuk ve hemen bu gerçekleşti diye bakmak yanılgı olur. Bu sistemi her ortamda, toplantılarda yansıtıyor ve yaşatıyor olmalısınız ki öğretmenler de sınıflar da aynı etkiyi yaratabilsinler. Bu durumda öğretmenlerin yansıtma larını da takip etmeniz gerekiyor kesinlikle. Çünkü ben her zaman şuna inanırım güven ama teyit et. Bu önemli birşeydir. En basiti sınıfta bir konuyu işlediniz ve öğrencilerin

edinimleri konusunda kendinizden eminsiniz ama onbeş gün sonra öğrenciler konu tekrarında konuyu yeni görüyor gibi olabiliyorlar. Dolayısı ile sizin hissettiğiniz ile karşınızdakinin aldığı aynı şey mi bunu sıklıkla kontrol etmelisiniz.

Öğrencilerimizi eğitim sürecinin içinde tutuyoruz ve sıklıkla biraraya geliyoruz. Özellikle tüm yönetim ekibimiz, örneğin ben okul müdürüyüm ama bütün öğrencilerim bu kapıdan rahatlıkla içeri girerler tabi ki saygı çerçevesinde. Nasıl biraraya geliyoruz okulumuzda öğrenci birliği son derece aktif çalışan bir birimdir. Onlarla biraraya geliyoruz tabi ki yüzyıllık bir okulda bu yaklaşım uygulanamayabilir daha mesafeli bir durum olmak durumunda kalabilir ama biz daha yeni bir okul sayılırız ve öğrencilere siz bu okuldan mezun olduğunuzda bu okulun ismi şurada olmalı dolayısı ile siz bu okulu geliştireceksiniz diye bir misyon yüklüyoruz aslında. Bu öğrencilerin çok hoşuna gidiyor, hem aidiyet duygularını perçinliyor hem işin içine dahil olduklarını gördükleri için katkı sağladıklarını düşünüyorlar ve görüyorlar.

Öğrencilerde yarattığımız durum bu velilerimize gelince bir parça daha geri duruyor olabiliriz ama fark ediyorlar çünkü her yıl yeni bir yenilik ile karşılaşıyorlar sürekli bir gelişim içinde olduğumuzu görüyorlar. Ama neden mesafeliyiz diye sorarsanız biz de aslolan şey öğrenci. Veli bizim için üçüncü ya da dördüncü planda kalıyor. Velilerimizden bazen talepler geliyor ama biz zaten onun hazırlığını yapmış oluyoruz ya da onunla ilgili bir ARGE çalışmamız olmuş oluyor ve akabinde gerçekleşen şeyler oluyor, tüm velilerimize bu anlamda ulaşabiliyor muyuz dersiniz yanıtım hayır olacaktır. Veli ile aramızda bir mesafe tutma durumunda olduğumuz için. Biz en azından okul yönetimi olarak böyle düşünüyoruz çünkü velileri bir şeylerin içine bakın biz yenilikçi yaklaşımlar içindeyiz sizlerde önerilerinizi getirin dediğiniz anda veli bunu yanlış anlayıp sadece kendi çocuğunun bireysel ihtiyacı ile ilgili özel isteklerde bulunma noktasına getirebiliyor çünkü böyle bir alışkanlık maalesef uzun yıllardır geliştirmiş durumdalar ilköğretimimiz olduğu için bunu çok net bir şekilde görebiliyorum. Bu bağlamda da çocukların önüne çok rahat geçebildiklerini görüyorum velilerin. Bu yüzden veli öğrencinin iki, üç basamak arkasında duruyor.

Veli bilgilendirmeyi eksik etmediğimiz için sorun yaşanmıyor. Veli bilgilendirmemizi websitemiz üzerinden yapıyoruz. Facebook, instagram gibi sosyal medya aracılığı ile duyuruyoruz. Fakat yapmış olduğumuz veli anketlerinde bu sosyal medya ve websitesi bilgilendirmelerini ne kadar takip ediyorlar konusunda çok da istediğimiz boyutta olmadığını görüyoruz. Örneğin velilerimize SMS bildirimini



gönderiyoruz ve bilgi linki ekliyoruz bu bildirimlere ama veli de bu linke, bağıntıya açıp bakmıyor. Bu konuda değerlendirmeyi netleştiremedik açıkçası ya okula güveniyorlar diyebilirsiniz ya da hiçbir şekilde ilgilenmiyorlar diyebilirsiniz ama her yıl velilerimizin okula davet edilip görmelerini istediğimiz etkinliklerde çok olumlu geridönütler alıyoruz. Örneğin 2018-2019 yılında uluslararası bakalorya sistemine geçiyoruz. Bu çok büyük bir etki yarattı. Ayrıca kulüp sistemimiz değişik bir sistem ile öğrenci etkin ve yetkin olmasına yönelik programımız velilerimizi etkileyen başka bir sistem. Ayrıca okulun uluslararası akredite olduğu durumlar da velilerimizin güvenini perçinleyen unsurlardan.

İnovatif yaklaşım içinde süreç devam ederken değişime direnen insanlar olmuyor mu oluyor tabi ki ama ben bu konuda insanların kişiliklerini değiştiremeyeceğinize inanıyorum. Uzun yıllar eğitime hizmet vermiş insanlar bazen bu sürece ne kadar yaklaşmış da görünseler direnmeyi karakterlerinin bir parçası haline getirmiş olabiliyorlar. Bu durumlarda ben bireysel görüşmeleri, yüzyüze görüşmeleri tercih ediyorum. Açık olmayı tercih ediyorum. Yaşanan olaylar veya durumlar varsa gözlemlediğim ben bunu bunu gördüm bunları bunları yaşadık bize getirisi bu ama sizden götürüsü bu diyerek aslında bir motivasyon yaratmaya çalışıyorum. Ama oluyor mu değişim dersiniz olmayada biliyor ve olmayınca bu arkadaşı içerde, ekibin içinde tutmanın çok bir anlamı yok çünkü ekibe ve çalışmalara zarar verici olabiliyorlar, ekibinmotivasyonunu bozuyor ve inovasyon sürecini de yavaşlatıyor ya da durduruyor. Bu durumda şunu da gözden kaçırmamak lazım mantıklı talepler ve çalışmalar üzerinden gitmek gerek bunu da yapalım, şunu da deneyelim değil ki karşınızdaki insan bir anda bu kadar çok şeyi yapmaya gerek var mı duygusuna kapılmasın.

Herşey bir anda olmamalı, yavaş yavaş sindire sindire gitmeli o anlamda ortak bir nokta buluyorsak ortak noktada buluşuyoruz ve süreç devam ediyor ama buna bile direnip süreci durduran arkadaşlarla yolları en kısa zamanda ayırmak gerekiyor. Mesleki deformasyon yaşamaya başlamış insanlarla işler yürümüyor. İsteklerimiz ve ihtiyaçlarımız ortak noktada buluşmuyorsa yolları ayırmaktan başka çare görünmüyor.

Ben inovasyon sürecinde motivasyonumu kaybetmiyorum çünkü yeni bir şey ortaya çıkarmak, gereken değişikliği yapmak benim tüm hücrelerimi harekete geçiriyor ve bana enerji veriyor üretmek. Aile de belki bunda etkili olabilir benim annemde çok yaratıcı ve üretken bir kadındı. Okul müdürü olmama rağmen ders programını yapmaktan zevk alıyorum, bilgisayar programı kullanmama rapmen hala

elle yaptığım bir çizelge üzerinde çalışmak vazgeçilmezim inovasyon derken duygusal tarafımızı da tatmin etmek gerektiğini düşünüyorum. Tableti günlük hayatımda kullanırken bulut yaşamımızın içine girmişken tabi ki muhteşem güzellikler bunlar ama hala defter tutma alışkanlığını da bırakmadım ve bırakacağımı düşünmüyorum. Başta da belirttiğim gibi inovasyon geleneksel ve yeninin karmasıdır.

