

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

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ İLE
OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet YAMAN

İstanbul
Haziran, 2018

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

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ İLE
OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet YAMAN

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Yusuf ALPAYDIN

İstanbul
Haziran, 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN (Danışman)


Üye Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Hanifi PARLAR



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Okul Müdürlerinin İnovasyon Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından, sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Mehmet YAMAN

ÖNSÖZ

Yenidünya düzeninde “değişim” hayatımızın her alanında yerini almıştır. Bizim için elzem olan kavramın hayatın her alanına entegre edilmesi gelişimin de temelini oluşturur. Günümüz toplumu teknolojinin de etkisiyle dönüşüme çok hızlı bir şekilde evrilmektedir. Bu sebeple değişime senkronize olamayanların zamana yenik düşmesi kaçınılmazdır. Bu itibarla kreatif düşünmeyi içinde barındıran inovasyon; yenilik, yenilenme, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yönetim süreçlerinin kullanılmaya başlanması gibi anlamları karşılayan geniş kapsamlı bir tanımdır. Eğitimin, toplumun geleceğini şekillendirmedeki rolünün ne kadar önemli olduğunu göz önünde bulundurursak, inovatif düşünmenin eğitime ve dolayısıyla geleceğimize olan katkısının zarureti anlamış oluruz.

Yaptığımız bu çalışma, eğitimde inovatif düşünmeyi en iyi şekilde geliştirip uygulayabilecek olan okul yöneticilerinin yeterliliklerini ölçme amacı taşımıştır. Öğretmenlerin bakış açısıyla inovatif düşünen okul yöneticilerinin çok daha etkili, verimli ve değişimi destekleyici nitelikte oldukları görülmüştür. İnovasyonla ilgili çalışmaların daha çok özel sektörle sınırlı kaldığı; okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ve okul kültürüne dair pek fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ve okul kültürüne etkileri, öğretmenlerin görüşlerine başvurularak analiz edilmiştir.

Çalışmam süresince deneyimlerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak, beni pek çok konuda aydınlatan, çalışmanın planlanmasını, yürütülmesini sağlayan ve her aşamada destek olan, bana sabırla yol gösteren değerli danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Yusuf ALPAYDIN hocama sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada ve hayatımın her anında fedakârlık ve sabırla destek olan sevgili eşim Gülsüm’e; çocuklarım Elzem ve Tahsin Kerem’e ithaf ediyorum.

Mehmet YAMAN
İstanbul-2018

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİKLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Mehmet YAMAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Yusuf ALPAYDIN

Haziran- 2018, 127 Sayfa

ayatın gelişimi değişimi zorunlu kılmaktadır. Yeniliğe açık olmak yanında bilgi birikimini de getirmektedir. İnsanların değişme ayak uydurmaları noktasında yöneticiler için büyük kısmını üstlenmektedir. Çalışanların yeniliğe açık olmaları gereklilikleri yerine getirmeleri ancak yöneticilerin çabaları ve yeterlilikleriyle gerçekleşebilecektir.

Bu çalışmada; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir.

Yapılan çalışma ile ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ilişkilerin ve demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği hususlarının açıklanması amaçlanmıştır.

Araştırma, amacına en uygun model olan genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ili ve ilçeleri sınırları içerisinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 340 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılara 5’li Likert tipinde “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği” uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; inovasyon yeterlik düzeyi, değişime duyarlılık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim ve liderlik düzeyleri ile öğrenim durumu ve hizmet süresi arasında anlamlı sonuç elde edilmiştir. Okul kültürü ile inovasyon yeterliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İnovasyonun değişmesiyle birlikte okul kültürü de değişmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, İnovasyon, İnovasyon Yeterliliği

ABSTRACT

WITH THE INNOVATION COMPETENCIES OF SCHOOL PRINCIPALS EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL CULTURE

Mehmet YAMAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Supervisor: Assist. Dr. Yusuf ALPAYDIN

June- 2018, 127

The development of life necessitates change. In addition to being open to innovation, it also improves its knowledge. Managers are responsible for most of the work at the point of people's adaptation. Employees should be open to innovation and meet the requirements can only be realized with the efforts and competencies of the managers.

In this study, according to the perceptions of teachers working in primary schools, secondary schools and high schools, the relationship between school culture and innovation competencies of school principals was examined.

The purpose of the study was to explain whether the relationships and demographic variables differ according to the perceptions of teachers working in primary, secondary and high schools.

The research was carried out with the relational scanning model from the general scanning models which are the best model for the purpose. The sample of the study consists of 340 teachers working in primary schools, secondary schools and high schools within the borders of Kocaeli province and districts. In the research, the survey technique was used as a data collection tool. "School culture scale" and "school managers ' Innovation competencies scale" were applied to the participants in 5 likert type.

As a result of the research, the level of innovation competence, sensitivity to change, in-school communication, out-of-school communication and leadership levels, and the duration of Education and service were achieved significantly. A

positive relationship was found between school culture and innovation adequacy. With the change of innovation, school culture also changes..

As a result of the research, the level of innovation competence, sensitivity to change, in-school communication, out-of-school communication and leadership levels, and the duration of Education and service were achieved significantly. A positive relationship was found between school culture and innovation adequacy. With the change of innovation, school culture also changes.

Keywords: School Culture, Innovation, Innovation Competence



İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirimi	ii
Önsöz	iii
Özet	v
Abstract	v
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiv
Simge Ve Kısaltmalar Listesi	xv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Problem Cümlesi	3
1.2.1. Alt Problemler	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayılıları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1 Kültür	7
2.1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi	7
2.1.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri	8
2.1.2.1 Gizli Sayılılar	8
2.1.2.1.1 Değerler	8
2.1.2.1.2 Normlar	8
2.1.2.1.3 Hikâyeler ve Masallar	8
2.1.2.1.4 Törenler	8
2.1.3 Örgütsel Kültür ve İletişim	9
2.1.4 Örgütsel Kültür ve İklim	9
2.1.5 Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması	9

2.1.6 Örgütsel Kültür ve Sosyalleşme	9
2.1.7 Örgütsel Kültür ve Örgütsel Etkililik İlişkisi.....	10
2.1.8 Örgütsel Kültür ve Liderlik.....	10
2.1.9 Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini	10
2.1.9.1 Yorumlayıcı Rol.....	11
2.1.9.2 Sunucu Rol.....	11
2.1.9.3 Resmi Rol.....	11
2.1.10 Örgüt Kültürü Kuramları	12
2.2 Okul Kültürünün Yönetimi ve Değişmesi.....	14
2.2.1 Okul Kültürünün Oluşturulması ve Korunması.....	14
2.2.2 Okul Kültürünün Denetimi	14
2.2.3 Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması	15
2.2.4 Okul Kültürünün Değiştirilmesi	15
2.2.5 Örgütsel Değişme ve Sosyalleşme.....	16
2.2.6 Değişme ve Liderlik.....	16
2.2.7 Örgütsel Öğrenme ve Değişme.....	18
2.2.8 Okul Kültüründe Değişme	18
2.3 Geleceğe Yönelik Yeni Bir Okul Kültürü	19
2.3.1 Küreselleşme.....	19
2.3.2 Bilgi Toplumu ve Okul Kültürü.....	20
2.3.3 Öğrenen Okullara Doğru Yeni Bir Örgüt Kültürü.....	21
2.3.4 Okul Yöneticisinin Değişen Rolü	23
2.3.5 Çekici Bir Okul Kültürünün Oluşturulması.....	23
2.4. İnovasyon	24
2.4.1 İnovasyonun Tarihçesi.....	25
2.4.1.1 Birinci Kuşak İnovasyon.....	26
2.4.1.2 İkinci Kuşak İnovasyon.....	26
2.4.1.3 Üçüncü Kuşak İnovasyon	27
2.4.1.4 Dördüncü Kuşak İnovasyon	27
2.4.1.5 Beşinci Kuşak İnovasyon	28
2.4.2 İnovasyonun Önemi ve Özellikleri	29
2.4.3 İnovasyonun İlkeleri.....	30
2.4.4 İnovasyon Türleri.....	31
2.4.4.1 Teknolojik İnovasyon	31
2.4.4.1.1 Ürün İnovasyonu.....	32
2.4.4.1.2 Süreç İnovasyonu	32
2.4.4.1.3 Hizmet İnovasyonu	33
2.4.4.2 Teknolojik Olmayan İnovasyon.....	33

2.4.4.2.1 Pazarlama İnovasyonu	33
2.4.4.2.2 Toplumsal İnovasyon	34
2.4.4.3 Radikal İnovasyon.....	34
2.4.4.4 Kademeli İnovasyon.....	34
2.4.4.5 Organizasyonel İnovasyon	35
2.4.4.6 İş Modeli İnovasyonu.....	35
2.4.4.7 Deneyim İnovasyonu	35
2.4.4.8 Uygulama İnovasyonları	36
2.4.4.9 Eko-İnovasyon	36
2.4.5 İnovasyon ile İlgili Yakın Kavramlar	36
2.4.5.1 İcat.....	36
2.4.5.2 Yaratıcılık.....	37
2.4.5.3 Değişim	38
2.4.5.4 Teknoloji	39
2.4.5.5 Ar-Ge.....	39
2.4.5.6 Girişimcilik	40
2.4.6 İnovasyon Kaynakları	40
2.4.6.1 İçsel Kaynaklar.....	40
2.4.6.1.1 Beklenmeyen Gelişmeler	40
2.4.6.1.2 Uyumsuzluk Durumu	41
2.4.6.1.3 Süreç Gereksinimleri.....	41
2.4.6.1.4 Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler	41
2.4.6.2 Dışsal Kaynaklar	42
2.4.6.2.1 Demografik Yapıdaki Değişiklikler.....	42
2.4.6.2.2 Algılamadaki Değişiklikler	42
2.4.7 İnovasyonun Önündeki Engeller ve Başarısız Olma Nedenleri	43
2.4.7.1 Örgütsel Engeller	43
2.4.7.1.1 Tepe Yönetiminin Tutumu.....	43
2.4.7.1.2 Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük	43
2.4.7.1.3 Kariyer Statü ve Yeteneklerin Tehdidi	44
2.4.7.1.4 Riskten Kaçınma	44
2.4.7.1.5 Aşırı Bürokratik ve Merkezi Yapılar	44
2.4.7.2 Bireysel Engeller.....	44
2.4.7.2.1. Ekonomik Nedenler	44
2.4.7.2.2 Psikolojik ve Sosyal Nedenler	44
2.4.7.2.3 Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği.....	45

2.4.7.2.4 Anlayış ve Güven Eksikliği	45
2.4.8 Eğitimde İnovasyon	45
2.4.8.2 Bazı Ülkelerde Eğitimde İnovasyon Uygulamaları	46
2.4.8.2.1 Amerika Birleşik Devletleri	46
2.4.8.2.2 Güney Kore	47
2.4.8.2.3 Avusturalya	49
2.4.9 Türkiye’de Eğitimde İnovasyon Uygulamaları	50
2.5 Yönetim	51
2.5.1 Yönetim Kuramları	52
2.5.1.1 Klasik Yönetim Kuramı	52
2.5.1.2 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	53
2.5.1.3 Yönetim Süreci Yaklaşımı	53
2.5.1.4 Bürokrasi Yaklaşımı	53
2.5.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı	54
2.5.3. Modern Yönetim Kuramı	55
2.5.3.1. Sistem Yaklaşımı	56
2.5.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	58
2.5.4 Yönetici	58
2.6. Okul Yönetimi ve İnovasyon	60
2.7. İlgili Araştırmalar	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
YÖNTEM	64
3.1. Araştırmanın Modeli	64
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.3. Verilerin Toplanması	64
3.4. Verilerin Analizi	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	69
BULGULAR	69
4.1. Demografik Verilerin Analizi	69
4.2. İnovasyon Yeterliliği Ölçeğine Ait Verilerin Analizi	72
4.3. Okul Kültürü Ölçeğine Ait Verilerin Analizi	84
BEŞİNCİ BÖLÜM	100
SONUÇ VE TARTIŞMA	100
5.1. İnovasyon Yeterliliği Ölçeğine Ait Sonuçlar	100
5.2. Okul Kültürü Ölçeğine Ait Sonuçlar	103
5.3. Okul Kültürü ve İnovasyon Yeterliliği Karşılaştırması	103

5.4.Öneriler.....	104
KAYNAKLAR	107
EKLER.....	115
EK-1: İzin Yazısı.....	115
EK-2: Ölçek İzinleri	116
EK-2: Anketler	117
ÖZGEÇMİŞ	121



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3. 1: Okul Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı	65
Tablo 3. 2: İnovasyon Yeterlilik Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı.....	67
Tablo 4. 1: Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	69
Tablo 4. 2: Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	69
Tablo 4. 3: Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	70
Tablo 4. 4: Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	70
Tablo 4. 5: Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	71
Tablo 4. 6: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları	72
Tablo 4. 7: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları	73
Tablo 4. 8: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	75
Tablo 4. 9: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	78
Tablo 4. 10: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81
Tablo 4. 11: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları	84
Tablo 4. 12: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları	86

Tablo 4. 13: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	87
Tablo 4. 14: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	91
Tablo 4. 15: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	94
Tablo 4. 16: Okul Kültürü Ölçeğinden Alınan Puanlarla İnovasyon Yeterliliği Ölçeğinden Alınan Puanlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Bürokratik Kuralların Doğası	54
Şekil 2. 2: Örgütsel Düşüncenin Kaynağı ve Gelişimi	56
Şekil 2. 3: Eğitimde Açık Sistem Modeli.....	57
Şekil 2. 4: Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	58



SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

Akt :Aktaran



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Problem

Örgütlerde çalışanların var olan performansını artırmak, etkili ve verimli olmalarını sağlamak örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Bunun için çalışanların etkinliklerinin ve performansının artması, kuruma bağlı tutum ve davranışlar içinde olması ile gerçekleşecektir (Söyük, 2007:22).

Genel olarak kamusal veya özel tüm örgütlerde insan kaynağı, örgütsel başarıda rol oynayan en önemli unsurdur. Yeterli bilgiye ve donanımına sahip örgütler, sunmakla yükümlü oldukları ve varoluşlarının gereği olan hizmetlerin sunumunda önemli bir üstünlüğe sahip olmaktadır. Sahip olunan bu avantajlı durumu sürdürülebilir kılmak için; nitelikli ve iyi yetişmiş çalışanları örgütte tutmaya çalışmak, devamını sağlamak, çalışanların aidiyet duygularını canlı, güçlü tutmak ve memnuniyet derecelerini yükseltmek gerekir. Bu hususların gerçekleştirilebilmesi yöneticilerin değişime açık olabilme yani inovasyon yeterliliğine sahip olmasıyla yakından ilişkilidir.

Günümüzde toplum yaşamını etkileyen en küçük birimlerden en büyük kurumlara kadar bütün örgütlerde ve bireylerin günlük yaşantısında sürekli bir değişim ve gelişim söz konusudur. Bunun nedenleri arasında bilgi ve teknolojiadaki gelişmelerle etkileşim ve iletişimin artması, yaşanan siyasi ve ekonomik değişimler, zaman içinde toplumların adet ve geleneklerindeki farklılaşmalar gösterilebilir (Özdemir, 2006).

Yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte toplumun ilgi ve ihtiyaçları da değişmektedir. Toplumda yaşanan bu değişim bütün bireyleri etkilediği gibi toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütleri de etkilemektedir. Çünkü

örgütler çevreden girdi alan, bunu işleyen ve çıktı olarak çevreye sunan açık sistemlerdir. Çevredeki gelişmelere paralel olarak örgütlerin de varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimi kabul etmeleri, içselleştirmeleri ve amaçlarını tekrar gözden geçirerek, toplumsal ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmeleri gerekmektedir.

Değişim sürecinde örgütlerin başarılı olmalarında yaratıcı olmaları ve yeniliğe açık olmaları oldukça önemlidir. Yeniliklere karşı direnç göstermek yerine bunu örgüt yararına kullanan, gelişmeleri takip eden, çevre ile ilişkilerine özen gösteren kurumlar hem kendi varlığını sürdürmede hem de toplum yararına çalışmalar yapmada diğerlerinin önündedir. Diğer yandan bu süreçte örgütün başarılı olabilmesi için, örgüt çalışanlarının desteği ve katılımıyla gerçekleşecek, planlı bir değişim uygulanması gerekmektedir. (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Okulların dışında oluşan ve onları değiştirmeye zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri teknoloji alanında yapılan gelişmelerdir. Bu etkenler eğitim örgütlerini örgütsel performanslarını koruyabilmek ve yükseltebilmek için zorunlu bir şekilde yapısal değişikliklere götürmektedir (Töremen, 2002).

Eğitim örgütlerinin yeniliklere açık olması ve öncülük etmesi beklenen bir durumdur. Toplumdaki insan gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının da bu anlamda kendini yenilemesi, ihtiyaçlara cevap verecek, bilgili ve donanımlı insan yetiştirmesi bir gerekliliktir. Yaşanan bu süreç bilgi ve teknolojiye bağlıdır. Yaşanan bu süreç bilgi ve teknolojiye bağlıdır. Yaşanan bu süreç bilgi ve teknolojiye bağlıdır. Nitekim okul kültürü yeniliklere açık, bireye değer veren bir yapıya sahip olmalıdır (Ayık, 2007).

Okullar bir yandan kendi kültürünü koruyup geliştirirken diğer yandan da uluslararası gelişmelere ve değişime açık olmalıdır (Çelik, 2012). Bu değişim sürecinde yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri ise büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin yeniliğe açık, gelişmeleri takip eden, çevresi ile iyi iletişim kurabilen, liderlik özellikleri gelişmiş ve kurum içindeki bireyleri motive edip, harekete geçirebilen kişiler olması beklenmektedir. Bu yeterliliklere sahip olan yöneticiler kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi ve başarılı olmasını sağlamak için öncelikle değişim ihtiyacının farkında olması ve bunu kurum yararına, iyi bir

şekilde planlaması gerekmektedir. Okuldaki bütün öğretmenlerle işbirliği yapıp, onları da sürece dahil etmesi değişimi başarılı bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Bu durum okulun geleceğinin planlanmasında günümüz okul yöneticilerinin sahip olduğu inovasyon yeterliliklerini önemli hale getirmiştir.

1.2.Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürü düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır.

1.2.1.Alt Problemler

Bu çalışmada; okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürüne nasıl bir etkisinin olduğundan hareketle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürü düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu, olan ilişkilerin ve demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği hususlarının açıklanması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri nasıldır?

2. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni durum,
- En son bitirilen eğitim kurumu,
- Branş,
- Toplam hizmet süresi,

Arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü düzeyleri nasıldır?

4. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü ile;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni durum,
- En son bitirilen eğitim kurumu,
- Branş,
- Toplam hizmet süresi,

arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürü düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bireylerin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan örgütler de değişimden etkilenen kurumlardır. İhtiyaçlar değiştikçe örgütlerin de kendilerini yenilemeleri, değişimi takip etmeleri ve buna uygun ürün ve hizmetler geliştirmeleri gerekir. Örgütlere yön veren ve bu hedefler doğrultusunda iş ve işlemlerin yapılmasından sorumlu olan kişiler örgüt yöneticileridir.

Örgütün başarılı olmasını sağlayabileceği gibi başarısız olmasına da sebep olabilecek örgüt yöneticilerinin hem değişen ihtiyaçları hem de bunların örgütlere etkisini fark etmesi, bunu içselleştirmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanması gerekir. Okullar; girdisi ve çıktısı insan olan açık sistemlerdir.

Çevrede yaşanan olumlu ve ya olumsuz her türlü değişim toplumdaki bireylerle birlikte okulları da etkilemektedir. Bu süreçte okulların hem fiziki ortamları, kullanılan araç-gereçler, uygulanan müfredat programları; hem de okul

atmosferi, yönetici-öğretmen-öğrenci-çevre ilişkileri ve okul kültürü etkilenmektedir.

Eğitim sisteminde yeni yöntem ve teknikler uygulanmakta, yönetici-öğretmen-öğrenci arasındaki iletişim şekli de değişmekte ve paylaşımlar farklılaşmaktadır. Bütün bu gelişmeler okuldaki mevcut okul kültürünü de etkilemektedir. Bu süreçte okul yöneticisinin değişimin ve çağın ihtiyaçlarının farkında olması, yeniliklere karşı tutumları ve sahip olduğu inovasyon yeterlilikleri hem okul kültürünü hem de eğitim-öğretim kalitesini etkileyecektir. Bu araştırmayla ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin inovasyon yeterliliği ve okul kültürü ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Yapılan araştırmada; aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir. Araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin;

1. Okulda görevli öğretmenler okul kültürü ve inovasyon yeterliliğine ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.
2. Kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygundur.
3. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçek sorularına içtenlikle cevap vereceklerdir.
4. Ölçekten elde edilen veriler, anketi cevaplayanların görüşlerini tam olarak yansıtacaktır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili ve ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin inovasyon yeterlilikleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye dair vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Öğretmen: Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan ana sınıfı, sınıf ve branş öğretmenleri (Gökçe, 2006:26).

Örgüt: Sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem (Çınar, 1999:7).

Okul Kültürü: Okulda çalışanlar ve öğrencilerce paylaşılan ve yeni üyelere aktarılan kendine özgü değerler, normlar, semboller, ritüeller ve geleneklerdir.

İnovasyon: bilgi veya fikri pazarlanabilir bir ürün/hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürme sürecini ifade etmektedir (Atik, 2005: 6).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran, ortaokulları yöneten kişi, idareci.

İnovasyon Yeterliliği: İnovasyonu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin sahip olması gereken kişisel, teknik, akademik bilgi ve beceriler ve bu bilgi ve becerilerdeki yeterlilik düzeyi.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Kültür

Birçok bilim insanı zamanla kültür kavramını incelemiştir. Kültür kavramının içeriği ve tanımı farklı disiplinlere göre çeşitlilik göstermekle birlikte, esas itibariyle soyut bir kavramdır. Bunun için farklı yorumlamalarla karşımıza çıkmaktadır.

Kültür, en basit şekliyle bir insan topluluğu tarafından paylaşılan ve onların algılarını, fikirlerini, duygularını hatta davranışlarını şekillendiren; varsayım, inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Keskin, Günsel ve Eren, 2004:309).

2.1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgütsel kültür, örgüte üye paydaşların yaşadığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden ibarettir (Callahan ve Fleenor, 1988:414.)

Yönetim ve kültür kavramı evrensel iki olgu olarak karşımıza çıkmakla birlikte bu iki kavram insana özgüdür. Toplumlarda yaşam biçimi olarak ifadesini bulan kültür, toplumdan topluma farklılık gösterir. Her toplum kendi ananelerini oluşturur ve bunun yanında örgütler de toplumda yaşamını idame etmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Başka bir deyişle, örgütler toplumdan girdiler alıp, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine has kültürleri olan açık sistemlerdir. (Çelik, 2012:37)

Örgütsel kültürü idrak edebilmek için kültür düzeylerini bilmekte yarar vardır. Hoy ve Miskel, kültür kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak belirlemişlerdir.

2.1.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü öğelerinin ne olduğu konusu bilim insanları arasında tartışma konusu olmuş ve nihayetinde farklı fikirler ortaya çıkmıştır. Bilim adamları ve araştırmacılar arasındaki en önemli anlaşmazlık, nelerin paylaşıldığı (gizli sayıtlar, normlar, değerler, hikayeler ve masallar, törenler) konusundadır (Hoy ve Miskel, 1991:212).

2.1.2.1 Gizli Sayıtlar

İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü inançlardır. Soyut olan bu mefhum işgörenlerin davranışlarının temelini oluşturur ve örgütsel davranışları derinden etkiler. Gizli sayıtlar kavramının doğruluğu tartışılmadan, olduğu gibi kabul edilir. (Çelik, 2012:39)

2.1.2.1.1 Değerler

Paylaşılmış kavramlardır. Değerler, iş görenlerin başarısını belirlemede sıkça başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve kimlik duygusunun önemli belirteçlerinden biridir. (Çelik, 2012: 39)

2.1.2.1.2 Normlar

Normlar davranışları etkileyen, genellikle yazılı olmayan, başka bir ifadeyle informal beklentilerdir. Örgütsel kültür içinde davranışa şekil veren, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve değer katan öğelerdir. (Ovens ve Steinhoff, 1989:10)

2.1.2.1.3 Hikâyeler ve Masallar

Örgüt kültürü bağlamında değer taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine dayalı yaşanmışlıkların mübalağa edilerek anlatılması neticesinde var olan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâye ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. (Unutkan,1995).

2.1.2.1.4 Törenler

Belirli zaman ve sebeplere bağlı olarak icra edilen, gelenek halini almış davranış şekliyle açıklanabilir. (Unutkan, 1995). Örgütten ayrılanlar için düzenlenen

veda yemekleri; örgüte yeni girenler için yapılan tanışma toplantıları bu türden törenlere ilişkin etkinliklerdir (Narsap, 2006).

2.1.3 Örgütsel Kültür ve İletişim

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2012:42).

2.1.4 Örgütsel Kültür ve İklim

Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışını etkileyen ve okullar arası farklılıkları ifşa eden iç özellikler bütünüdür(Çelik, 2012:43), okulun bireysel kişiliğidir (Hoy ve Miskel, 1991:221).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında kavram olarak bazı farklılıklar olmakla birlikte, aynı zamanda yakın ilişki de söz konusudur (Çelik, 2012:43).

2.1.5 Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması

Eğitim planlaması, okul örgütünde bulunan her türlü muhteviyatın önceden kestirilmesi sürecidir. Bu sürecin iyi işletilmesi öncelikle ilgili muhteviyatın eşgüdümün sağlanmasıyla mümkün olabilir. Eğitim planlaması yaparken bu süreci uzun zamana yaymak gerekir. Eğitim sisteminin değeri yüksek parçası olan okullar, planlamanın ana noktasını oluşturur. Bu planlamada madde kaynaklarından ziyade insan kaynakları önem atfeder. Maddi ve bu türevdeki kaynakları kullanacak öğretmen ve yöneticilerin tutum ve davranışları, okulun örgütsel kültürüyle uyumsuzsa, istenilen verimliliğin alınması da mümkün olmayacaktır (Çelik, 2012:45).

2.1.6 Örgütsel Kültür ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesinde, örgüt ortamına uyum sağlamalarında temel araç olduğu kadar, bu sürecin içeriğini de oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 152).

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü devam ettirmeleri için başvurdukları yoldur. Örgütsel kültürün devamı için, yeni alınacak iş

gören adaylarının seçimi, örgüt istikbali için büyük önem taşır. Callahan ve Fleenor, (1988), örgütsel sosyalleşmeyi yedi evrede ele almışlardır. Örgüte giren iş gören aday, her bir evreyi geçerek, örgüt kültürüyle bütünleşir (Akt:Çelik, 2012:46).

2.1.7 Örgütsel Kültür ve Örgütsel Etkililik İlişkisi

Etkililik, örgütün genel performansı açısından en iyi sonucu verecek lider davranışı olarak tanımlanmaktadır. (Aydın, 1994: 249). Örgütsel kültür ile örgütsel etkililik arasında uygulanan araştırmalarda iki değişken arasındaki korelasyon tam olarak kestirilememiştir (Ovens ve Steinhoff, 1989:115).

Örgütsel kültür kavramına hâkim bir yönetici, ortamda meydana gelen çatışmaları çok daha iyi görür (Tierney, 1988). Bu sebeple örgütsel etkililik ilkesi örgütsel kültürden ayrı bir kavram olarak düşünülemez. Bu sebeple verimliliğin bir değer olarak kabul gördüğü örgütler çok daha etkili olabilirler (Çelik, 2012:48).

2.1.8 Örgütsel Kültür ve Liderlik

Liderlik, sözlük anlamı itibariyle, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (TDK, 2000).Yöneticilerin asli görevi ise astlarına liderlik yapmak ve onlara görev sorumluluğu dâhilinde rehberlik etmektir. Özellikle okul kültürü kavramı eğitimsel liderliğe farklı bir bakış kazandırmıştır. Okulun temel değerleri ve öğretim konusunda öğretmenleri yönlendirir. Netice olarak kültürel liderlik, okul misyonunun oluşabilmesi için gereklidir. (Sergiovanni ve Strarrat,1988:197; Çelik, 2012:50).

Toplumsal kültürle okul kültürünün entegrasyonunu başaramayan bir okul yöneticisi, okul ortamını anarşi konumuna sürüklemeye sebep olabilir. Bu durumda okulun etkililiği ise haliyle düşürür. Okul ortamıyla yeni tanışan öğretmen ve öğrencinin sosyalleşmesinde okul kültürünün etkinliği büyüktür. Özgün bir okul kültürü ve iklimi oluşmuş olur. (Çelik, 2012:51).

2.1.9 Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini

Okul birden çok değerlerin bir arada varlığını idame ettiği, aynı zamanda çatıştığı örgüttür. Okulun var olma sebeplerinden biri, kendi içinde ve dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak, denkliliğini sağlamaktır. Bu

sebeple, okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arası çatışmayı daha da artırmaktır. Okulun asıl amacı, bireyin topluma adaptasyonunu sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır (Bursalıoğlu, 2005:58).

2.1.9.1 Yorumlayıcı Rol

Okul yöneticisi, okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve paydaşlarının da okulun kültürel yapısını kavramalarına yardımcı olmalıdır. Bu rol okul yöneticisini bir sembol yönetici olmaya yöneltmektedir. Bu sebeple okulun kültürel görevlerinin icrası için okul yöneticisi, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici, öğrencileri farklı sportif aktivitelere yönelterek, örgütün kültür gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okula yeni gelen öğrenci ve ebeveynlerin okul kültürüne adaptasyonu için oryantasyon etkinliği yapmalı ve bu kültürü onlara yorumlamalıdır (Kottkamp, 1984:156-157).

2.1.9.2 Sunucu Rol

Yorumlayıcı rol daha çok şifai iletişime dayanmasına karşın; sunucu rol şifai olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar sergilediği için bu rol onu ikiyüzlü davranışlara yöneltir. Bu rol, okul yöneticisini belki de böyle davranmaya zorlamaktadır (Çelik, 2012:55).

2.1.9.3 Resmi Rol

Kültürel bir lider olan okul yöneticisi, kültürü anlamak ve resmi törenlerde onur üyeleri karşısında iyi bir performans sergilemek zorundadır. Resmileştirme sürecini onurlandırma ve personeli ödüllendirme kolay bir iş değildir. Ayrıca yeni kahramanların kültürel değerlerini de onaylamak zorundadır (Kottkamp, 1984:159).

Semboller güçlü kültürel öğelerdir. Semboller örgütlerdeki yetkiyi yasallaştıran bürokratik, mesleki, politik, sosyal ve dinsel temellere dayanan mekanizmalardır. Peters, sembollerin yönetimin temel öğeleri olduğunu vurgulamıştır. Peters'e göre başarılı yöneticiler, davranışlar, kelimeler, eylemler, söylemler, öncelikler ve ödüller arasında sembolik iletişim önem arz eder. Soloman'a göre ise, liderlerin tutum ve davranışlarına büyük ölçüde çekici semboller etki

etmekte; örgütsel çevrenin güçlü değer ve amaçlarının iş görenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2012:56).

Sembollerin etkililiği, liderlik rolünün benimsetilmesinde de önem taşır. Araştırmacılar çalışmalarını daha çok okul yöneticisinin sembolik liderliği ve öğretmenler üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaştırmışlardır. Sembollerin temel belirleyicileri olan değerler, imajlar, ideolojiler, söylem, eylem ve ödüller okulun felsefesini geliştirip, motivasyonunu artırarak, okul ortamında oluşan alt kültürler içindeki olumsuz eğilimleri giderirler ve ayrıca örgütsel misyonu, otoriteyi de meşrulaştırırlar (Kelly, Bredeson, 1991:19).

2.1.10 Örgüt Kültürü Kuramları

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın başlarında gelişim göstermiş klasik yönetim kuramlarının insanı makine olarak görme anlayışının yönetim alanındaki etkisinin azalmasına, insan odaklı yeni kuramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Davranış bilimleri şeklinde adlandırılan bu kuramlar 1950’li yıllarda gelişmeye başlamış ve 1960’lı yıllarda davranış bilimleri kuramının gelişimine katkıda bulunan çok sayıda kuram geliştirilmiştir (Çelik, 2012:23). Bu kuramlardan bir kaçı açıklanmaya çalışılmıştır.

Z Kuramı: Amerikan örgüt kültürü ile Japon örgüt kültürünü karşılaştırıldığı William Ouchi’nin “Japon İşbirliğinin Başarısı” kitabı, çağdaş örgüt kültürünü anlamada birinci kaynak oldu (Çelik, 2012:25). Eski kuram anlayışlarında yer alan örgütlerdeki başarının makine ve teknolojiye bağlı olmadığının görülmesi ile William Ouchi Amerikan örgüt kültürü ile Japon örgüt kültürünü karşılaştırmasını yaptığı ve Japon örgüt kültürünün verimliliğini gösteren Z Kuramını geliştirmiştir. Klasik kuramlardaki insanın makine gibi görülmesi, insani değerlerin örgütün çıkarlarının gerisinde bırakılması anlayışı örgütlere hiçbir fayda sağlamamıştır. Kültürün temel yapısındaki değerler, örgütün tüm bölümlerinden ayrı düşünülemez. Z kuramının bağlılık, sorumluluk ve insancıl ilişkiler benimsediği değerlerdir. Bu kurama göre insan işe başlama saatinden işinin bittiği saate kadar insandır, iş hayatındaki yeri bir makine olamaz. İnsan doğası gereği belli değerleri olan ve değerli görülmesi gereken bir varlıktır. Bu şekilde

görülen insan kendine duyduğu saygı ile bünyesinde olduğu örgütte de yarar sağlayacaktır. Z kuramı örgütün tüm yapılarını insandan ayırmış ve insanı ön plana çıkarmıştır.

Mükemmel Örgütler Kuramı: Peters ve Waterman ‘Mükemmeli Arayış’ adlı eserlerinde IBM, Walt Disney ve Mc. Donald’s gibi şirketleri inceleyerek, bazı sonuçlara varmışlardır (Alamur, 2005:50). Sırası ile bu sekiz özellik aşağıda maddeler halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

- *Eylemsel Önem:* Bir işin üstesinden gelebilmek için eylem ya da hareketten yana olmak, bu eylemi uygulamaya dökmek ve eylemde kararlılığı sürdürmek önemlidir.
- *Müşteri İlişkileri:* Müşterisine değer veren ve yakın olan şirketler, diğer rakiplerine göre daha çok başarı elde ederler.
- *Girişimcilik:* Bu yenilikçi ve sürekli kendini bir adım öne taşıma gayretinde olan şirketler, örgüt içinde birçok lider ve yaratıcı zekaları da yetiştirirler.
- *İnsan Verimliliği:* Örgütler için önemli kaynaklardan ilki insandır. İnsan kalite, verimlilik ve yeni fikirler açısından kaynak niteliğindedir.
- *Az Yönetici ve Sadelik:* Bürokratik yapının tam tersi olarak mükemmel örgütler yeterli sayıda ve kaliteli bir yönetime sahip olan örgütlerdir.
- *Değerlerle Yönetim:* Mükemmel örgütlerde temel özellik işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir.
- *Takım Çalışması:* Örgüt içindeki bireyler bir birleriyle sıkı şekilde kenetlenmişlerdir.
- *En İyi Bilinen İş:* Örgütlerin kuruluşlarında temel hedef, alanında en iyisini yapmaktır.

Örgütsel Kültür Kuramı: Deal ve Kennedy, 1982 yılında örgütsel kültür konusunda yazmış oldukları kitapta örgütsel kültürün dört önemli kavramına dikkat çekmişlerdir (Çelik, 2012:29). Bunlar, yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-kızılı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:98)

2.2 Okul Kültürünün Yönetimi ve Değişmesi

Örgütler, kendi kültürel değerlerini var eden kurumlar olmasının yanı sıra, oluşturdukları kültürleri yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Örgütsel mirasın aktarılması ancak kültürün aktarılmasıyla gerçekleşebilir.

Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan yazılı kurallar dizisi değildir. Aksine yönetilebilir olması bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi okul kültürü yönetimini, okul kültürünün güncel bir alanı haline getirmektedir (Çelik, 2012:67).

2.2.1 Okul Kültürünün Oluşturulması ve Korunması

Okul kültürünün gücünü ve bu kültürün yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen bir yönetici çok daha başarılı bir kültür yönetimi davranışını yerine yetirir. Güçlü bir okul kültürünün varlığı, paydaşların ortak değerler etrafında kenetlenmeleri sonucu ortaya çıkar. Güçlü bir okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına ihtimal vermez. Okullardaki informal etkenler ağır bastığından dolayı, bu ortamlardaki alt grupların varlığı önem arz etmektedir. Okul yöneticisinin bu alt grupları yok etmesi mümkün olamamakla birlikte ancak güçlü bir okul kültürü oluşturarak ve bu alt grupların, oluşturulan ortak kültür etrafında kenetlenmesiyle mümkün olacaktır. Ayrıca formal ve informal boyutların bütünleşmesiyle güçlü bir okul kültürü oluşur (Çelik, 2012:68).

2.2.2 Okul Kültürünün Denetimi

Okul yöneticisi görevi gereği, okul kültürünü sadece yöneten değil, aynı zamanda denetiminden de sorumlu olan kişidir. Kültürü oluşturmak ve oluşturulan kültürü yaşatmak ise başarılı bir denetim mekanizmasına bağlıdır. Ancak denetimin amacına ulaşması ve kültürün korunması süreci, denetimi sadece yazılı kurallara bağlayarak sağlanamaz. Okul yöneticisi yazılı kuralları denetleyebilir. Ancak yazılı olmayan kuralların denetlenmesi ise okul içi kültürel değerlere ve normlara bağlılıkla güçlenebilir. Bu sebeplere istinaden denetim görevi, güçlü okul kültürlerinde azalmakla birlikte öğretmenlerin davranışlarını içselleştirmesiyle de otokontrolle düzenleyebilmektedir (Çelik, 2012:69).

2.2.3 Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması

İşletme yönetiminin önemli yönetim faktörlerinden biride pazarlamadır. Pazarlama, eğitim yönetimi açısından okul ve çevre ilişkileri bağlamında önem arz etmektedir. Okul kültürüyle tanınır. Okul kendi varlığını, kültürel değerleriyle çevreye tanıtır. Bu tanıtma işlemi ise okul kültürü yönetiminin önemli bir alt sürecidir. Çevrenin beklentilerine göre, bir okulun mutlaka çevreye sunabileceği bazı kültürel öğeler olacaktır. Bir okulun sahip olduğu kültürel değerleri kendine saklaması, kapalı bir okul kültürel sistem olduğunun kanıtı niteliği taşır. Okul yöneticisi başarılı olmak istiyorsa, özgün bir okul kültürü oluşturarak, çevreye tanıtım zorundadır (Çelik, 2012:70).

2.2.4 Okul Kültürünün Değiştirilmesi

Örgütsel kültürle ilgili çalışmalar, örgütsel kültürün davranışlar üzerindeki etkileri konusuna ağırlık vermektedir. Değişmenin en temel sorunu, kültürel direnmedir (Harrison ve Carrol, 1991:554).

Kültür ve davranış, haliyle birbirini karşılıklı olarak etkileyen kavramlardır. Bu kavramsal davranışları, değiştirme ve geliştirmenin farklı yöntem ve teknikleri mevcuttur. Örneğin örgütsel ödül sistemi, etkililik programları ve performans değerlendirme sistemleri istenilen davranışların oluşumunda etkilidir. Özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak güç bir durum olmakla birlikte, davranışın değiştirilmesini de mümkün kılmaktadır (Hellriegel,1995:349).

Örgüt kültürünün değişmesi üç evrede gerçekleşir,

1. Geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır,
2. Yeni değerleri kabul eden iş görenlerin, bu değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirmeleridir.
3. Değişimin yerleşik hal almasına ve yayılmasına çalışılır (Unutkan, 1995:109).

Kültürel yönetimin benimsetilmesinde ve kültürel değişimin başarılı olmasında ise izlenecek yaklaşımlar şunlardır (Armstrong, 1990:204).

- Yeniden Örgütlenme
- Örgüt Geliştirme

- İletişim
- Yetiştirme
- Performans Yönetimi
- Ödül Yönetimi

2.2.5 Örgütsel Değişme ve Sosyalleşme

Örgütsel değişme ve sosyalleşme birbirini etkileyen ve tamamlayan süreçlerdir. Örgütsel kültür, çalışanların örgütsel kültürle bütünleşmesini sağlar. Sosyalleşen birey de örgüt kültürüne uyumlu davranışlar sergiler. Güçlü bir örgüt kültürünün en büyük handikaplarından biri de değişime direnmesidir. Var olan kültürü değiştirmek kolay değildir. Bu sebeple yönetimin ilgilenmesi gereken ana problem, ihtiyaç duyulan değişmeye karşı direnişin azaltılması ve temel kültürel kavramların korunmasıdır. Kültürün korunması ve değiştirilmesi şekilde de yer almaktadır. Bu modelde de görüldüğü üzere yöneticilerin değişmeyi gerçekleştirmelerine etki eden beş faktörün varlığından söz edebiliriz (Callahan ve Fleenor, 1988:426).

Sosyalleşme süreci açık ve güçlü olan örgütlerde iş görenlerin kolektif hareket etmelerini sağlamak çok daha kolaydır. Buna karşın sosyalleşmenin başarısız olduğu örgütsel ortam, işbirliği ve etkileşimi de olumsuz etkiler. Başarılı sosyalleşme sürecini gerçekleştiren ortamlarda iş görenler tarafından ya tamamıyla kabul edilir ya da değişime karşı direnme gösterilir. Haliyle sosyalleşmede başarılı örgütlerde değişmeye yönelik tepkiler çok daha kolay analiz edilir (Çelik, 2012:75).

2.2.6 Değişme ve Liderlik

Var olan bir kültürün değişmesinde etkin faktörlerden olan; inançlar, değerler, semboller ve bazı uygulamaların bir arada düşünülmesi gerekmektedir. Ancak, inançların, değerlerin ve felsefenin doğrudan değiştirilmesi güç olabilir, onun için bu konuda yöneticilere düşen görev ise, durumlarına uygun olan kültürel öğeleri bulmak ve bu öğeleri kullanmaktır (Şişman, 2002:121). Kültürel öğeleri bulmak ve uygun alana entegre etmek aynı zamanda yöneticinin bir kültürel lider olmasını gerektirir (Ogawa ve Bossert, 1995:229).

Bir kurumun varoluğu bazı değerlere bağlanarak gerçekleştirilir. Örgüt karakterini belirleyen kararlar, sözlerden ziyade, eylemlerle ortaya konur (Peters ve Waterman,1987:393). Lider, değerlerin tanıtılması ve korunması konularında uzmandır. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, daha önce hiç bilmedikleri bir yere taşımaktır. Başka bir ifadeyle, bilinmeyen dünyayı keşfetmelerini sağlamaktır(Çelik, 2012:75)

Liderlik konusunda yapılan güncel araştırmaların temel amacı, örgüt kültürünü geliştirip, değiştirme üzerine yoğunlaşmaktadır. Günümüz dünyası literatürüne, vizyoner liderlik ve transformasyonel (yenilikçi) liderlik popüler araştırma konuları olmuştur. Transformasyonel lider, örgütün değişime olan eğilimini anlar, vizyon geliştirir ve geliştirdiği vizyonu örgüt üyelerine iletir. Transformasyonel liderin yapması gereken öne-nemli üç rolü vardır.

- Mevcut ihtiyaçları analiz ederek yeniden canlandırma
- Yeni vizyon oluşturma
- Değişimi kurumsallaştırmadır (Gordon, 1993:351).

Vizyoner güce sahip olan liderlerin etkililiği, vizyonu çekici kılması ve örgüt içi yüksek düzeyde isteklendirme oluşturmadaki yeteneklerinden kaynaklanır. Vizyoner lider aynı zamanda kültürel lider olarak, kültürün dilini analiz eden ve ilgili sembolleri kullanarak örgütü geleceğe taşıyan kişidir. Bunun yanında vizyoner liderler, bazı olguların değişmesi gerekliliğini hissederek ve sorunlara genel ve sezgisel bir bakış açısıyla bakarak insanları vizyonlarıyla etkileyip, mevcut örgütsel yapıyı değiştirmeye çalışırlar (Brenkelman, 1995:26).

Vizyon başka bir ifadeyle geleceğin resmidir. Vizyoner lider amacıyla yola çıkan okul yöneticisi, var olan personeline okulu nasıl bir geleceğe götürdüğünü iyi açıklamak ve vizyonunu kabul ettirmek zorundadır. Sergiovanni ve Staratt (1988:214), eğitim liderinin örgütsel vizyonunun kurumsallaşmasındaki rolünü dört başlığa ayırmaktadır:

- Vizyonunun köküne inme,
- Vizyonu sunma,
- Vizyonu kurumsallaştırma,
- Vizyonu eylemleştirme olarak

2.2.7 Örgütsel Öğrenme ve Değişme

Örgütsel öğrenme, değişimin gerçekleşmesindeki önemli rolünün yanı sıra, okul kültürü açısından da önem taşıyor ve değişmeye de aracı olur. Örgütsel öğrenme kültürü oluşmuş olan okullarda değişim daha başarılı olur. Çünkü örgütler ve o örgütü oluşturan her bir iş gören yeniliğe karşı kendilerini daha hazır hissederler, değişmeye direnme yerine, değişmeyi tercih ederler. Buna karşılık değişime direnç gösteren örgütlerde bu direncinin sebebi olarak bilgisizlik yatmaktadır.

Öğrenen örgüt olma, eğitim örgütlerinin birincil amacı olmalıdır. Değişme ise ancak öğrenmeyle gerçekleşir. Bunun için sürekli ve ekip halinde öğrenmeye inanmış bir okul kültürü her zaman daha mükemmel ulaşmanın değişme eğilimini taşıyacaktır. Değişmeyen tek şey değişimdir. Onun için değişim kaçınılmazdır ve iyi yönetilmesi gerekmektedir (Çelik, 2012:78).

Eğitim örgütleri, değişimin merkezini oluşturur. Okullar sosyal ve örgütsel değişimde önemli rol oynar. Bu rolün gereği öğrenen örgütlerin liderliğini yapmak zorundadır. Aksi durumda eğitim örgütlerinin kendi varlığını yeniden sorgulamaları gerekir. Çünkü okulların temel misyonu, örgütsel öğrenme kültürünü yerleştirmektir. Örgütsel öğrenme kültürünü yerleştiremeyen okul, yaşadığı çevreden soyutlanır ve yaşadığı çevreyle uyum sıkıntısı yaşar (Çelik, 2012:79).

2.2.8 Okul Kültüründe Değişme

Kültürel yaklaşım, okul kültüründeki örgütsel değişime farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Begley, 1995:187). Grup işbirliği ve oybirliğiyle alınan kararlar, sadece işbirliği için değil; uygulama ve değerlendirme sürecinde dostça bir ilişkinin oluşması içinde gereklidir (Çelik, 2012:79).

Okul ortamında değişme amaçlanıyorsa şayet, bu konuda temel strateji olarak okulun örgütsel kültürünün değişmesi gerekir. Başka bir ifadeyle okul kültürünü değiştirmeden, değişimin meydana getirilmesinin imkânı yoktur. Tabii olarak değişme birtakım bilinmeyen olguları da beraberinde getirdiği için, insanlar haliyle bu belirsizliğe karşı tepkili olabilirler.

Eğitimsel değişme, toplumsal duyarlılığın olduğu bir konudur. Eğitimde örgütsel değişme nihayetinde eğitimin ürünü olan öğrenciye de yansır. Öğrenci

davranışında meydana gelen istendik davranışlar ve değişim, toplumun kültür ve beklentileriyle örtüşmek zorundadır. Bu bakımdan diğer örgütlerden farklı olarak, eğitim örgütleri değişim sürecine girdiklerinden hem kendine, hem de toplumsal kültüre karşı çok daha hassas olmalıdır. Aksine bir sürecin yaşanması çatışmaya sebep olur. Onun için izlenecek değişim stratejisi, okul kültürünü odak noktası olarak almalıdır

Okul yöneticisi değişmeye engel oluşumları yerleştirmek yerine, değişmeyi destekleyici oluşumları yerleştirirse değişim çok daha işler hale gelir. Değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler değişimin gerçekleştirilmesinde aktif olarak rol alabilirler. Bu nedenle okul yöneticisi değişmeyi ortak bir vizyona dayandırmalı, değerleri sözle değil, uygulamayla ortaya koymalıdır. Özetle gerçeğin resmi, paylaşılan vizyonla sağlanabilir (Çelik, 2012:80-81).

2.3 Geleceğe Yönelik Yeni Bir Okul Kültürü

Değişen ve gelişen yenedünya düzeninde geleceğin okulunu etkileyen temel bazı faktörler yer almaktadır. Bu faktörler ayrı ayrı incelenmeye çalışılacak olup, önemli faktörlerden biri küreselleşme eğilimidir.

2.3.1 Küreselleşme

Yenedünya düzeninde birçok ülkenin ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik alanda işbirliğine gitmesi, ülkeler arası işbirliğini güçlendirmiştir. Ortaya çıkan yeni kutuplaşmalar ve çözümlenmeler yenedünya düzenini oluşturmuş, oluşan yenedünya düzeniyle ülkelerin birbirine daha çok ihtiyaç duymasına sebep olmuştur.

Bu iş birliği uluslararası rekabetin oluşmasına vesile olmuştur. Böylece uluslararası düzeyde rekabet eden, çok uluslu işletmeler doğmuştur. Avrupa Birliği, yönetimde bütünleşmenin en somut örneğini oluşturmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı, Avrupa Birliğine üye ülkelerin yapılarında değişimler meydana getirerek, örgütsel kültür kavramına da yeni bir boyut katmıştır. Küreselleşme, okul kültürüne makro bir bakış açısı kazandırmıştır. Okul kendi örgütsel kültürünü korumak ve geliştirmenin yanı sıra uluslararası düzeyde meydana gelen değişimlere de açık olmalıdır (Çelik, 2012:132).

2.3.2 Bilgi Toplumu ve Okul Kültürü

Günümüz dünyası yazarları, gelişmiş ülkeleri tanımlarken kapitalist ötesi toplum ve bilgi toplumu gibi kavramları kullanmaktadır. Drucker'e göre (1994) bilgi toplumunda egemen güç üretim faktörleri olarak sermaye, emek ve doğal kaynaklar değil; bilgi olacaktır.

Bilgi toplumu yönetim ve yönetici kavramlarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Günümüz yöneticisi ise bilginin performansa uygulanmasından sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1994:69).

Bu olgunun en önemli kavramlarından biri de eğitim faktörüdür. Okul çok boyutlu bir yapıdır. Bu sebeple okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bu denli önemli işlevlere sahip bir okul ise kendini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Bu zorunluluk haliyle okul kültüründe de önemli değişikliklere vesile olacaktır. Böyle bir toplumda, örgütün sahip olduğu örgütsel kültür bilimsel değişim ve yeniliğe açık, insan kaynaklarını önemseyen ve bireyin kendini gerçekleştirmesine imkân veren bir örgütsel ortam olmalıdır.

Bilgi toplumu gereği bireylerin zamanla mesleki rolleri de değişime uğrayacaktır. Bilgi toplumunda kariyere dayalı öğrenilmiş bir mesleğin sürdürülebilirliği yerine, meslek sahibi bireyin bilgisini daima güncellemesi gerekecektir. Başarının devamı ise sürekli güncellemeyle oluşacaktır (Erkan, 1993:105).

Bilgi toplumunda temel yaklaşım “yaşam boyu eğitim” olacaktır. Bu sebeple okullar, süreç içerisinde tam zamanlı çalışan yetişkinlerin devam ettiği bir yer olmakla birlikte; bunun yanında iş de yetişkinlerin öğrenmeye devam ettiği yer olacaktır (Drucker, 1994:288).

Bilgi toplumunda, zaman içerisinde okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler meydana gelecektir. Zamanla bilgiyi sunan öğretmenin tek otorite olma rolü de tamamen değişecek ve bilgiye birçok kaynaktan ulaşma imkânı oluşacaktır. Bilgi toplumunda gerçekleşecek olan bu hızlı değişim okulların kültürünü temelden sarsacaktır. Okul bir yandan kendi örgüt kültürünü korumaya çalışırken, bir yandan da bilgi toplumunun da yeni değerlerine entegre olmaya çalışacaktır.

2.3.3 Öğrenen Okullara Doğru Yeni Bir Örgüt Kültürü

Başarılı bir örgütsel değişimin çıktısı olan göstergeler, örgütün etkinlikleri ve performansına dayalı sonuçlar kadar; örgüt kültürünün içerdiği değerlerin yanında ve temel varsayımlardaki değişimleri de kapsar. Değişen değerler ve varsayımlar ile yeni becerilerin kazanılması ve bu becerilerin uygulanmasına yönelik incelemenin, örgütsel değişimle birlikte örgütsel öğrenmeyle de ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Boyce, 2003).

Örgütsel öğrenme nedir sorusunun yanıtı olarak, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme süreci şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgütsel öğrenmenin günümüz dünyasında kritik önemi vardır. Günümüz örgütlerinin, değişen, gelişen ve yoğun rekabete dayalı sürece cevap vermesi gerekmektedir. Bu ise ancak örgütsel öğrenmeyle mümkün olmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin rekabet gücünü artırmakla birlikte, aynı zamanda hızlı değişim süreci yaşamakta ve bu süreç yoğun bilgi teknolojilerine de uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Show ve Perkins, 1992:362)

Senge, öğrenen örgütlerin kurulmasının mümkün olduğu, insanoglunun da doğası gereği öğrenme arzusu taşıdığını 1990 yılında yazdığı kitabında belirtmektedir (Senge, 1993:15). Örgütsel öğrenme, örgütsel kültürle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgütsel öğrenme grup halinde öğrenmeyi gerektirir. Örgütsel ortamda bireysel davranışları ortak amaç istikametinde yöneltmenin yolu ise güçlü bir örgütsel kültürle sağlanabilir (Çelik, 2012:138).

Alas ve Vadi (2003) kültürel değişimin, öncelikle bireysel olarak değişmesi gerektiğini belirtmekle birlikte, bireysel değer ve hedeflerin de değişmesi gerektiğini söylemektedir. Bunun yanında kişilerin de istekli olmasının zorunluluğunu belirtmektedir. Aksi durumda değişimin yüzeysel ve kısa vadeli olacağını altını çizmektedir.

Örgütler, sadece öğrenen bireyler vasıtasıyla bilgilenirler. Bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi tabii olarak örgütsel öğrenmenin garantileneceği anlamına gelmez. Fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin olmayacağı da aşıkardır (Senge, 1993). Örgütsel öğrenmenin oluşumunda birincil temel aşama iş görenlerin var olan yeteneklerini geleceğe yönelik olarak sürekli

güncelleyip, geliştirmeleridir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde paylaşılan vizyonlar büyük önem arz etmektedir. Vizyon uzun vadeli bir kavram olup, örgütsel değerlere yön verir, geleceğin resmini çizer. Vizyon, ancak insanlar kendi geleceklerine şekil vereceklerine inandıkları nispette süreğen bir güç halini alır (Senge, 1993).

Örgütsel öğrenme, okul için çok daha kritik bir öneme sahiptir. Okulun temel amacı eğitim hizmetini en kaliteli şekilde vermektir. Bu kalitenin oluşumundaki iki önemli etmeden birincisi yönetici, ikincisi ise öğretmen faktörüdür. Özellikle öğretmen eğitim-öğretim hizmetini gerçekleştiren ve sunan kişi olduğundan dolayı daha çok öğrenmek zorundadır.

Maalesef günümüz okullarının öğrenmeyen okullar olduğu görüşü hakim görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple alternatif okul modellerinin geliştirilmesinin gerekliliği üzerinde düşünölmekte birlikte, en gözde okul modeli olarak öğrenen okul modeli görölmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni bir liderlik türünü savunmakta (Senge, 1993) ve öğretmenin liderlik savını ileri sürmektedir. Lider öğretmen, insanların nasıl bir vizyona ulaşacaklarının peşinde olmayan, sadece öğrenmeye destek öğretmenlerdir.

Günümüz bilgi toplumunda, örgütsel öğrenme temel felsefe olmalıdır. Bilgi toplumuna entegre olmanın temel şartı ise sürekli öğrenmeyle mümkün olur. Sürekli öğrenme de okul ortamındaki çalışanların bütün halinde öğrenmesiyle gerçekleşebilir. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme okul kültürünün bir parçası olmak zorundadır (elik, 2012:140).

Değişen ve değişmeyle birlikte gelişen örgütlerin birçoğu öğrenme odaklıdır. Öğrenen örgüt üyeleri, örgüt için düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi; uygulanan sistem ve kuramlarda da değişikliğe gitmektedir. Bu değişikliği yaparken, örgüt için davranış modellerindeki eksik ve hataları da düzelttikleri ölçüde dış çevreye uyum sağlarlar (Peker, 1993:216).

Sosyal bir öğrenme sistemi olan okullar, sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Günümüz bilgi toplumu okulları ise daha çok öğrenme ihtiyacı hissetmektedir. Bu sebeple örgütsel öğrenme, okul ortamında mesleğe yönelik öğrenmenin kolektif şuurunun vücut bulmuş halidir. (elik, 2012:142).

2.3.4 Okul Yöneticisinin Değişen Rolü

Günümüz dünyası çok hızlı bir değişim göstermektedir. Okul örgütleri de bu değişime ayak uydurarak, yapı ve denetimde önemli değişiklikler geliştirmekle mükelleftir. 21. Yüzyıla girdiğimiz bu bilgi çağında, bilimsel bilgi çığ gibi artmaktadır. Bu hızlı değişimler karşısında okulların da değişime giderek, yapı ve yönetim anlayışında yenilenmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Zamansal değişimler, haliyle okul yöneticilerinin rollerini de önemli oranda değiştirmiştir. Küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme. TKY gibi yeniliklerin karşısında okul yöneticisi de yeni roller üstlenmek zorundadır. Bu da haliyle misyon, vizyon ve liderlik davranışlarında hakimiyeti gerektirir.

2.3.5 Çekici Bir Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul yöneticisi, geleceğin okulunu kültürel bağlamda biçimlendirmeye çalışırken, ideal okul için vizyon oluşturabilmelidir. Okulda bu kültürü oluştururken öğrencilerinin dışa bağımlılığını engelleyici önlemleri almalı ve öğrenci için okulu cazibe merkezi haline getirmelidir. Aksi durumda öğrenci tercihini derse girmeme doğrultusunda kullanır ve okul ana işlevi olan, öğrenen okul kültürü kavramını oluşturamaz.

Çelik, (2012:5)'e göre devamsızlığın artması okul kültürüyle ilintili bir durumdur. Öğrenci benliğinde okul kavramının itici ve çekici olması öğrenci psikolojisini doğrudan etkiler.

Okul kültürünün güçlü olduğu okul ortamı öğrenciyi okula çeker ve öğrenci dışarda bulamadığından çok daha fazlasını okulda bulabilir. Böylece okulun temel misyonu olan öğrenci eğitimi amacına ulaşmış olur.

Değişen ve hızla gelişen bilgi toplumunda, bilgi teknolojisinin artılarının yanında, maalesef televole kültürü olarak da algılayabileceğimiz magazin kültürü öğrenci gelişimine büyük zarar vermektedir. Çelik (2012:5)' e göre bu durum öğrenciyi okuldan ziyade, televizyonun müşterisi konumuna getirmektedir. Okul yöneticisi, bu olumsuz süreç karşısında medya kültürüne karşı okul kültürünü daha etkin ve çekici hale getirmenin alternatif çözümlerini aramalı ve bulmalıdır. Aksi takdirde medyaya karşı olan savaşı kaybedecektir.

2.4. İnovasyon

Gelişen teknoloji ve oluşan küresel pazar, büyük ve küçük ölçekli tüm şirketlerin rekabet koşullarını zorlaştırmakta, pazarda rekabet eden şirketleri yeniliğe ve farklılığa zorlamaktadır. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte oluşan yeni rekabet ortamında işletmelerin rakipleri sadece faaliyet gösterdikleri sektördeki diğer işletmeler olmaktan çıkmaktadır. Ürünlerin piyasa ömürlerinin azalması, müşteri beklentilerinin artması ve sürekli değişkenlik göstermesi ve benzeri durumlar şirketlerin tedarikçilerini ve müşterilerini de birer rakip haline getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin rakiplerinden üstün olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için uyguladıkları düşük fiyat ve yüksek kalite anlayışı, kısaca Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, tek başına yeterli gelmemeye başlamaktadır. İşletmeler oluşan bu rekabet ortamında ürün, hizmet ve iş akış şemalarını geliştirmek ve farklılaştırmak ihtiyacı duymaktadırlar. Özetle günümüz rekabet şartlarında varlığını ve sürekliliğini sağlamak isteyen şirketler farklılaşmanın temel taşı olarak ‘inovasyon’ olgusunu şirket kültürleriyle özdeşleştirmek ve çalışanlarının bu olguyu benimsemelerini sağlamak zorundadırlar (Enginoğlu, 2015:1).

İnovasyon kavramı Latince’de yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen “innovare” kelimesinden gelmektedir (Gandotra, 2010: 3). Literatürde farklı şekillerde tanımlanan inovasyon kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “yenileşim” olarak Türkçeye çevrilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>).

İnovasyon kavramı yalnızca yeni fikirlerin, bilgilerin veya icatların keşfedilmesi olarak algılanmamalıdır. İnovasyonun en önemli özelliği yapılan yeniliklerle birlikte toplumsal fayda sağlaması ve ticarileştirilebilir olmasıdır. Bu nedenle inovasyon kavramını sadece yenileşim kavramı ile tanımlamak yeterli olmamaktadır. Literatürde bu kavram için genel kabul görmüş bir isimlendirme bulunmadığından karşımıza ‘yenileşim’, ‘yenilik’ veya ‘inovasyon’ olarak çıkabilmektedir (Uzkurt, 2012: 1, 17).

Abrunhosa göre ise (2003) inovasyon, yeni ürünleri ve süreçleri geliştirmek adına veya verimliliğin artırılması amacıyla mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi faaliyetidir (Akt:Satı ve Işık, 2011: 538). Ancak daha güncel bir tanımlama yapmak gerekirse, 2005 yılında TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilmiş olan OSLO

kılavuzunda inovasyonun tanımı; “İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” şeklinde yer almaktadır (OECD, 2005: 50). Genel olarak kabul görmüş bu tanımlamaya bakıldığında inovasyon kavramının; ürün, süreç, yeni pazarlama yöntemi ve örgütsel değişimle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir firmanın inovasyon gerçekleştirebilmesi için sözü edilen olgularla ilgili bir yenilik ya da iyileştirme gerçekleştirmiş ve gerçekleştirilen yenilik ve/veya iyileştirmenin ticari değere sahip olması gerekmektedir.

2.4.1 İnovasyonun Tarihçesi

İnovasyonun insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Tekerleğin icadı, ateşin bulunması, Truva Atı veya Fatih Sultan Mehmet’in İstanbulun fethi için gemileri karadan yürütmesi ilk akla gelen çarpıcı örneklerdir. Tarihteki en büyük ve önemli inovatif hareketlerden birisi Rönesans’tır. İnsanların yaratıcı fikirleri ve düşünceleri sayesinde yeni bir dünya düzeni oluşturmuşlardır. Bu inovatif hareketler sayesinde özellikle 19. yy’ da İngiltere, ABD, Güney Kore gibi ülkelerde gerçekleşen endüstri devrimini ateşleyen en önemli unsur bu inovatif hareketlerdir (Ülker, 2009:22-24).

Bir iktisatçı olan Amerikalı Thorstein Veblen “Girişim Teorisi” (1904) ve “Mühendisler ve Fiyat Sistemi”(1921) isimli kitabı buna bir örnektir. Diğer taraftan ekonomist olan Avusturyalı Joseph Schumpeter ise inovasyon ile ilgili daha çok ve kapsamlı çalışmalar yapmıştır. “Ekonomik Gelişim Teorisi” adlı kitabında, yenilikçi çalışmaların açıkça ve doğrudan ekonomik büyüme ve rekabetin vazgeçilmez dinamikleri olduğunu belirtmiştir. (Barutcugil, 2009:112-118).

II. Dünya Savaşı sona erdiğinden büyük yeniliklerin savaş endüstrisinde yaşandığı görülmüştür. Savaş sırasında Ar-Ge ve askeri araştırma çalışmaları teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin olmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2004:12-33).

2.4.1.1 Birinci Kuşak İnovasyon

1950’li yıllar ile 1960’ların ortalarına kadar süren bu kuşakta teknolojinin itici gücü egemendir. Bu kuşaktaki inovasyonun temeli İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda hızlı gelişen endüstriyel devrime dayalıdır. Bu dönem, teknolojik ürünler, tekstil, çelik, elektronik ve ilaç endüstrisinde verimlilik ve kalite artışı yaşanmıştır. Aynı zamanda endüstriyel gelişmeyle beraber hızlı bir istihdam oluşumu da meydana gelmiştir. Bu istihdam artışına bağlı olarak gelirleri artan insanların tüketim eğilimleri de artmıştır. Beyaz eşya, elektronik eşyalar ve otomobil endüstrisinin de görülen talep patlaması üretime yoğunluk kazandırmıştır (Freeman ve Soete 2003). Bu dönemde üniversitelerde bilimsel gelişmeleri teşvik edici hükümet politikaları, Ar-Ge programlarına finansal destekler, yetişmiş insan gücü en önemli unsurlardır.

Endüstriyel gelişimin yaşandığı birinci kuşakta endüstriyel inovasyon artık zorunluluk düzeyine gelmiştir. Bu döneme teknolojinin itici gücü kabul edildiğinden “ne kadar ar-ge yapılırsa o kadar başarılı yeni ürün çıktısı alınır” anlayışı yaygındır (Rothwell, 1994:7-8).

2.4.1.2 İkinci Kuşak İnovasyon

1960’ların ortalarından 1970’li yılların başlarına kadar süren bu kuşakta ihtiyaçların çekiciliği egemendir. Bu kuşakta, müşterinin belirlediği ihtiyaçlara ve bu ihtiyaçları karşılayan üretim teknolojisine odaklanma vardır. Pazarlama bu kuşakta etkin bir role sahiptir (Rothwell, 1994: 8).

Rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde, yatırımın ilgi odağı, yeni ürün ve bağlantılı yayılcı teknolojik değişimden akılcı teknolojik değişime doğru kaymıştır. Müşteri odaklılık nedeniyle pazarlamanın artan stratejik önemine bağlı olarak büyük ve etkili firmaların pazardan pay alma veya artırma kavgaları görülmüştür. İnovasyon süreci algıları, talep yönündeki faktörlere doğru belirgin bir şekilde kayma şeklinde değişmeye başlamıştır. Böylece, ikinci kuşak inovasyon, başka bir ifade ile “pazar çekmesi” ortaya çıkmıştır (Rothwell, 1994:8).

2.4.1.3 Üçüncü Kuşak İnovasyon

1970'lerin başlarından 1980'li yılların ortalarına kadar süren bu kuşakta, birinci kuşakta egemen olan teknolojinin itici gücü ve ikinci kuşakta egemen olan pazarın çekiciliğinin birleşimi olan "eşleme modeli" uygulanmıştır. Bu dönemde çekme ve itme modellerinin eşlenmesi egemen bir anlayış ve uygulamadır. Pazar yeni düşüncelere ihtiyaç duysa ve beklentileri artırsa da üretim teknolojisi mevcut durumuna göre bu beklentileri hemen üretime dönüştürmeyerek filtrelemiş, onları bir düzene koymuş ve arıtmıştır. Başka bir ifade ile, bu dönemde ar-ge, pazardan gelen geribildirimle göre düzene koyduğu yeni araştırma ve geliştirme yöntemleri ve yeni fikirler geliştirmiştir (Rothwell, 1994:9-10). Ancak, pazarın talebi ile teknolojinin arzı uyumlaştırılarak yeni fikirler hayata geçirilmiştir. Maliyet unsurunu da dikkate almak durumunda olan firmalar, konsolidasyon ve rasyonalizasyon stratejilerini benimsemek zorunda kalıp, maliyet kontrolü ve maliyet azaltma yönünde stratejik odaklanma yoluna gitmişlerdir. Eşleme modeli, "işlevsel olarak farklı fakat birbirini etkileyen ve birbirine bağlı aşamalar halinde kendi içinde bölünebilen mantıksal sıralı ve sürekli bir süreç" olarak tanımlanmıştır (Rothwell and Zegveld, 1985:50).

2.4.1.4 Dördüncü Kuşak İnovasyon

1980'lerin başlarından 1990'lı yılların başlarına kadar yaklaşık on yıl süren bu kuşakta "bütünleşik model" uygulanmıştır. Bütünleşik model, üçüncü kuşaktaki pazarlama ve ar-ge faaliyetlerinde sıkı bir eşleşmeye ek olarak güçlü bir tedarikçi bağlantısı ve önde gelen müşterilerle yakın bir ilişkiyi de kapsamına almıştır (Rothwell, 1994:11-12). 1980'lerin başlarında, firmaların başlangıçta ana faaliyet alanlarına ve temel teknolojilere yoğunlaşmasıyla ekonomik iyileşme periyoduna girilmişti. Bu durum, teknolojik birikimin taşıdığı artan stratejik önem ile jenerik teknolojilerin değişiminin önemine ilişkin farkındalığın artışı da beraberinde getirdi. Bilişim teknolojileri tabanlı üretim araçlarının yeni nesillerinin ortaya çıkışı, üretim stratejilerinde yeni bir odağın oluşmasına yol açtı. Küresel strateji anlayışının ortaya çıkmasıyla firmalar arasında stratejik ortaklıklar artmaya başlamıştır (Contractor ve Lorange, 2002).

İnovatif faaliyeti bulunan büyük, küçük bütün firmalar bu şekilde yoğun bir dışsal ağ kapsamına dâhil oldular. Kısalan ürün yaşamı, rekabet unsuru olarak zaman temelli stratejilerinin gelişimine yol açmış ve hızın önemi artmıştır. Bu dönemin önemli bir özelliği, Japon firmaların; teknolojik taklitçiliğin kombinasyonundan daha çok birincil tedarikçiler, etkin ve kalite odaklı üretim prosedürler ile Tam Zamanında Üretim (Just in Time) ilişkilerine dayalı dünya pazarlarında hatırı sayılır bir şekilde rekabetçi performansları ile tanınmalarıdır (Rothwell, 1994:11). Bu dönemde Japon firmaların inovasyonda öne çıkmalarının nedeni, uyguladıkları ve dördüncü kuşak inovasyon modelinin temelini oluşturan iki özellik bütünleşme ve paralel gelişimdir (Rothwell, 1994:12).

2.4.1.5 Beşinci Kuşak İnovasyon

1990'lı yılların başlarından itibaren süren bu kuşakta “sistem bütünleşmesi ve ağ modeli” uygulanmıştır. Bu modelde inovasyon, uzman sistemleri kullanarak tedarikçiler ve müşterilerle stratejik ortaklıklar kurarak, pazarlama ve araştırma ve düzenlerinin dâhil edilerek bütünleşik bir model üzerine kurulur (Rothwell, 1994: 11-12). Bir firmanın inovasyondaki hızı ve etkinliği, özellikle teknolojik değişim hızı oranının yüksek, ürün yaşam oranının kısa olduğu alanlarda firmanın rekabetçiliğini belirlemede önemli bir faktördür (Rothwell, 1994: 13).

Beşinci kuşak inovasyon, hem stratejik hem de kolaylaştırıcı özelliklere sahiptir. Stratejik faktörler daha hızlı ve etkin ürün geliştirme, kalite ve maliyete odaklanmış bir gelişmedir. Esneklik, elektronik veri değişimi (Electronic Data Interchange-EDI) ve kalite kontrol politikalarıdır. Kolaylaştırıcı faktörler ise daha gelişmiş düzeyde genel organizasyon ve sistem bütünleşmesidir. Bunlar, içsel veritabanları ve dışsal veri bağları tam gelişmiş, hızlı ve etkin kararlar verebilmek için daha düz, daha esnek bir örgütsel yapıdır (Rothwell, 1994: 22).

Beşinci kuşak inovasyonda teknolojik değişim ile ürünün yaşam oranı arasındaki ilişki önemli olduğundan gelişimde zaman ve maliyet arasındaki ilişki ön plana çıkmaktadır. Firmaların sayısındaki artışla birlikte rekabetin de oldukça artması, rekabette avantaj kazanmak isteyen firmaları daha çok kombinasyonlu inovasyona zorlamaktadır. Artık üretim süreçleri, ürünün, hizmetin veya sürecin

müşteriye sağladığı değer, üretimde geçen zaman ve maliyet inovasyonda belirleyici faktörler olmuşlardır. Ürünün yaşam süresi kısılırken, maliyet ve zaman U biçimli eğri üzerinde iki değişken olarak yer almaktadır. Firmadaki esneklik, hız ve inovasyonu dolayısıyla zaman ve maliyet ilişkisini olumlu etkilemektedir (Kessler ve Chakrabarti, 1996: 1154). Graves'e (1989) göre gelişimde yüzde bir oranında zamana karşılık yüzde bir veya iki hatta daha fazla maliyet artışı meydana gelir. Firmalar, zaman-maliyet eğrisinde zamanı azaltmak için daha fazla kaynak kullanmayı göze almaktadırlar.

2.4.2 İnovasyonun Önemi ve Özellikleri

İnovasyonun ortaya çıkmasına yol açan ve önemini ortaya koyan nedenler işletme içi ve/veya işletme dışı kaynaklı olabilmektedir. İşletme içi nedenlerde, zengin bir ürün yelpazesine sahip olabilmek, örgüt karını yükseltmeyi istemek olarak belirtilmektedir. İşletme dışı nedenler ise, pazarın yapısı ve sosyal nedenlerdir. Sosyal nedenler; müşteri beklentilerindeki değişimleri takip ederek müşteri tatminini optimum seviyede tutma, işletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olduğunu kamu önünde göstererek işletmeyi faydalı gösterme gibi işletmeleri dış etken olarak inovasyon yapmağa yönlendiren sebeplerdir (Yılmaz, 2010:22).

İşletmeler pazarın beklentilerini karşılayıp rakipleri karşısında mevcut durumlarını korumaya çalışmaktadır. Ancak bir işletme bu mevcut çabanın yanı sıra fırsatları görüp, değerlendirip, yaratıcı ve yenilikçi bir çaba çerçevesinde faaliyetlerini sürdürebildiğinde inovatif bir yapıya sahip olabilmektedir. Bu inovatif yapı işletmelerin rekabet etme gücünü arttırmalarında önemli faydalar sağlamaktadır (Budak, 1998: 6).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirerek gelişmeye devam etmeleri, yaratıcılıkları ve sürdürülebilir rekabet güçleri ile sağlanabilmektedir. İnovasyon, ekonomik büyümede, işletmelerin performanslarını arttırmalarında ve korumalarında, endüstriyel rekabetin gelişmesinde ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997:15).

Hem işletmeler hem de ülkeler açısından önemli bir yere sahip olan inovasyon olgusu, bir ülkede refahın ve istihdamın artması, o ülkenin inovasyon

yapma ve süreçlerine adapte etme kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. İnovasyon aynı zamanda işletmelerin hızlı bir şekilde büyümeleri ve gelişmeleri açısından, refah ve yaşam kalitesini arttıran önemli unsurlardandır. Gelişmenin en temel unsurlarından birisi yeniliğe açık olmaktır (Işık ve Keskin, 2013:45).

İnovasyon, şirketlerin büyümesi ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmelerinde en belirleyici unsurlardan birisidir. Şirketler, rekabet etkinliklerini ve verimliliklerini arttırarak pazarda ki rekabet güçlerini de arttırmaktadırlar (Yılmaz, 2010: 72).

İnovasyon aynı zamanda büyük örgütlerin karşılaştıkları atalet ve durgunluk dönemlerini atlatmalarında etkin bir yöntem olarak görülmektedir. Geçmişte elde edilen başarılar, örgüt içerisindeki büyüklük ve kuvvetlilik sendromu meydana getirmektedir. Büyüklükle birlikte yaratılmış prosedürler altında yönetimler minimum risk alarak, sadece kendi profesyonel rollerini yerine getirmektedirler. Birçok büyük örgüt yöneticisi planlayıcı, organize edici, kontrol edici ve kural yerine getirici rollerini üstlenmektedir. Bu durum yeniliklere açık olmayan bir sistem ortaya çıkartarak olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle inovasyon, örgüt faaliyetlerini gözden geçirme, piyasadaki fırsatları takip etme, sürekli yenilenme ve örgüt çapında yenilik getirme imkanı sağlamaktadır. Örgütlerin içinde buldukları durumun farkında olarak, fırsatları yakalayıp sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri için inovasyon önemli bir kavramdır (Naktiyok, 2007:214).

2.4.3 İnovasyonun İlkeleri

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: 15-16).

- Gereklilik ilkesi; işletmelerin devamlı ve başarılı olmaları için inovasyon gereklidir.
- Ayırma ilkesi; Araştırma ve geliştirme çalışmaları inovasyon süreci ile karıştırılmamalı, birbirinden ayrılmalıdır.

- Kara ve kazanca yönelme ilkesi; her inovasyon çalışmalarının belirli bir kar elde etme, kazanma hedefi vardır.
- Dinamiklik ilkesi; İnovasyon süreci belirli bir zaman içerisinde değil, sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir.
- Radikallik ilkesi; İnovasyon, bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.
- Zamanlama ilkesi; İnovasyon, toplumun hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkmalıdır.
- Veri tamlığı ilkesi; İnovasyon çalışmaları başlatılmadan önce nitelik ve nicelik açısından gerekli olan tüm veriler toplanmalıdır.
- Çok yönlülük ilkesi; İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerekmektedir.
- Kaynak bulma ilkesi; İnovasyon için işletmenin bütçesinde ek kaynak ayrılmalıdır.
- Erken seçenek eleme ilkesi; İnovasyon sürecinde başarılı olunamayacağı anlaşıldığında başarısızlığa yol açan seçenekler önceden elenmelidir.
- Planlı olması ve kabul görmesi ilkesi; İnovasyon çalışmaları bir plan dâhilinde yürütülmelidir. Ayrıca sürece dâhil olan herkes tarafından kabul görmelidir.
- Reddedilme ilkesi; Şartlar uygun olmadığında inovasyon reddedilmelidir.
- Ek fazlalık üretme ilkesi; inovasyon süreci sonunda verimliliği artırmak için mevcut üretim kaynaklarında fazla üretim yapılmalıdır.
- Basit olma ilkesi; İnovasyon çalışmalarının başarılı olması ve karmaşık olmaması için inovasyon projeleri basit olmalıdır.

2.4.4 İnovasyon Türleri

2.4.4.1 Teknolojik İnovasyon

Tüketici gereksinimlerinde ve teknolojide meydana gelen hızlı değişimler, ürünlerin kullanım sürelerini kısaltmakta ve piyasaya yeni ürünlerin sürülmesini mecbur kılmaktadır. Piyasaya sürülen yeni ürünlerin yanı sıra mevcut ürünlerin

bileşimine yeni özellikler katılarak veya mevcut ürünlerde birtakım değişim yollarına gidilerek de piyasaya yeni ürünler sunabilmek mümkündür (Terzioğlu, 2008: 11).

2.4.4.1.1 Ürün İnovasyonu

Oslo Kılavuzun'da ürün inovasyonu, “Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır” olarak ifade edilmiştir. Anlaşılacağı üzere, ürünün önemli ölçüde yenilik yönün ortaya konmuş, mevcutlarından farklı veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünü ifade etmektedir. Ürün inovasyonun başarısı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yani kullanılabilir olması, piyasada seri üretime geçilebilmesi, ürünün talep görmesi olarak değerlendirilebilir (Yavuz, 2010: 146).

Bu yönüyle yeni ürünlerin piyasada mevcut ürünlerle rekabet edebilecek ve mevcut ürünleri ortadan kaldıracaktır. Durna'ya göre ise, yeni ürün veya hizmetin piyasa sürülmesi rekabet değerini artıran bir ilerleme olarak değerlendirilmiştir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 219). Ürün inovasyonunda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik farklılaştırmak ve doğru stratejiler ile katma değerini arttırmak amaçlanır.

2.4.4.1.2 Süreç İnovasyonu

Oslo Kılavuzun'da Süreç İnovasyonu, “Yeni veya önemli derece iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin yaratılmasıdır. Bu inovasyonda teknikler, teçhizat veya yazılımlarda önemli değişiklikler görülmektedir” şeklinde ifade edilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Süreç İnovasyonu; ürünün temininden, üretimden hizmetin sunulmasına kadar, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerin (işletme politikalarına göre faaliyet alanları çeşitlendirilebilir; müşteriden geri gelen bildirimler de dahil olabileceği gibi geniş anlamli, iş akışlarının, müşteriye ürünün üretilmesinden teslimine kadar ki işlemler gibi birçok alan örnek olarak verilebilir), yöntemlerinin değişimi, değer katılması, önemli ölçüde iyileştirilmesi olarak kabul edilebilir. Örnek olarak satın alma faaliyetleri, muhasebe işlemler, teslimat işlemleri, yardımcı

destek faaliyetleri vb. süreç inovasyonuna örnek gösterilebilir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 219; Oslo Klavuzu, 2005: 53). Süreç inovasyonu değer yaratır ve işletmelerdeki faaliyetleri kolaylaştırır. Ürün ve hizmet kalitesini artırır. Organizasyonun gelişmesine ve sadeleşmesini destekler.

2.4.4.1.3 Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonunda olduğu gibi olmayan bir ürünü sunmak inovasyon yapmanın koşulu değildir. İnovasyon yeni bir hizmet olabileceği gibi önemli derecede iyileştirilmiş hizmet olması inovasyon olarak değerlendirilmektedir. Hizmet İnovasyonu ürün inovasyonu gibi ürünü özelliklerine odaklanmamaktadır. Ürünün müşteriye memnuniyet yaratacak ve ihtiyaçlarını karşılayacak tüm süreçleri içine alan satış öncesi, satış sonrası ve ürünün kullanılması dahil olmak üzere hizmet faaliyetlerinde getirilen yenilikler veya önemli derecede ki iyileştirme faaliyetleridir (Elçi, 2007: 7). Örneğin hastanelerin laboratuara sonuçlarını internette vermeleri, Araç kiralama hizmetlerini internet üzerinden yapılabilmesi, bankaların hesap özetlerini e mail adreslerine göndermesi, cep telefonu bankacılık işlemleri, kapıda ödeme sistemleri vb. birçok örnek değerlendirilebilir.

2.4.4.2 Teknolojik Olmayan İnovasyon

Teknolojik olmayan inovasyonlar, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetlerini arttırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlarlar. Bu hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme anlamına gelmektedir (Elçi, 2007: 63).

2.4.4.2.1 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürün tasarımından tanıtımına, fiyatlandırmasına, konumlandırılmasına kadar birçok faktörle etkileşim halindedir. Pazarlama inovasyonu satışların artırılması için müşteri beklentilerine cevap vermeye çalışır. Ayrıca yeni pazarlar bulup daha geniş ölçekte ürün ve hizmetlerin tanıtımını yapmaya çalışır. Pazarlama inovasyonunda ürünün kullanım özellikleri değiştirilmez. Ürünün tasarımıyla, görünüşüyle ilgili değişiklikler yapılır. En güzel örnekleri mobilya ve araba sektöründe görülmektedir. Pazarlama inovasyonunda üç

aşamadan bahsedilebilir. Bunlar keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. İlk aşamada önemli olan hedef kitlenin sorunlarının doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Bu yolla hedef kitleye ne tür şeyler sunulabileceği araştırılmaktadır. Geliştirme safhasında sorunlar karşısında faydalı ve işe yarar çözümler üretilmektedir. Dağıtım aşamasında da dağıtım faaliyetinin bir süreç olduğu ve devamlılığı olduğu bu yüzden de bu sürekliliğin sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılmasına yönelik faaliyetleri içerir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 220).

2.4.4.2.2 Toplumsal İnovasyon

Bugün sosyal sorumluluk anlayışı toplumsal inovasyon yönünde değişim göstermiştir. (Banger, 2007). Toplumsal inovasyonla, toplumun ve bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşam kalitelerinin artması özel kuruluşlara daha kalifiye işgücü, gelir artışıyla yeni pazarların ortaya çıkması olarak bir geri dönüşüm sağlayacaktır (Uzkurt, 2012). Toplumsal inovasyonun yaşama geçirilmesi sağlıklı ve sağlam temelleri olan toplumların kurulmasını sağlayacaktır. İnovasyon türleri açısından eğitim sistemi ile doğrudan ilişkili olabilecek inovasyon türüdür. Yapısı gereği eğitim bireyleri çevreye uyumlarını sağlarken ileriye, çağdaşlık yolunda bir biçimde çevrelerini değiştirmelerini beklemektedir. Bu sayede toplumlar gelişim gösterebilirler. Eğitim sisteminde öğrencilerin çevrelerindeki sorunları belirleyebilmeleri ve bu sorunların çözümüne yönelik girişimlerde bulunmaları belki de eğitimin en önemli amacı olmalıdır.

2.4.4.3 Radikal İnovasyon

Radikal İnovasyon, 'müşteri ve endüstri için yeni olan', tüketici davranışlarında önemli değişikliklere yol açan 'tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin' yoğun olarak geliştirilmesiyle oluşturulan inovasyonlardır.

2.4.4.4 Kademeli İnovasyon

Kademeli (artımsal) inovasyon ise, mevcut ürün, hizmet, yöntem ve iş yapış yöntemlerindeki küçük çaplı değişim ve gelişim hatta daha çok iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülmesiyle kendini göstermektedir (Gümüş vd, 2014).

2.4.4.5 Organizasyonel İnovasyon

Örgütlerdeki inovasyonlar bir işin işletme faaliyetleri açısından kendi içinde sorumluluklar çerçevesinde paylaşılması, karar mekanizmasını herkesi içine alacak şekilde olmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerin birleştirilmesini ifade etmektedir (Soylu ve Göl, 2010: 117).

2.4.4.6 İş Modeli İnovasyonu

Rekabet avantajı oluşturacak inovasyonun seçiminde iş modelinin doğasını değiştirmek olarak ifade edilebilir. İyi bir inovasyon sağlam temellere oturmalıdır. İş modeli inovasyonu işletmenin, sektörün, kişinin mevcut modelin en az bir unsuru üzerinde performans, karlılık işlevselliği arttıran yeni değişikliklere gitmesidir (Uzkurt, 2012).

2.4.4.7 Deneyim İnovasyonu

Tüketicilerin ürün ve hizmetleri kullanma deneyimlerini keyif alınacak hoşlanılacak ve güvenilecek hale getirecek yeniliklerdir. Kavram olarak deneyim, belirli bir sürede veya hayat boyu elde edilen bilgilerin tamamıdır. Tecrübe ile eş anlamlıdır. İş hayatında deneyim sözcüğü yakın zamanda kullanılmaya başlanılmıştır. İnovasyon ile birleştiğinde yepyeni bir kavram olan “deneyim inovasyonu” ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş hayatında deneyim satışı yapılan bir ürün ile ilgili geri dönüşler yani kazanımlardır. Örgüt içerisinde ise daha önce uygulanan yönetim şekillerinden ve alınan kararlardan dersler çıkarmak, elde edilen kazanımları yeni kararlar alırken dikkate almak yapılan hataları tekrarlamamaktır. Deneyim ürün, süreç, hizmet gibi her alanda olmazsa olmaz denilebilecek bir kavramdır. Yalnızca işletmeler veya kurumlar değil müşteriler ve fayda sağlayan organizmalarda deneyim elde etmektedirler. Üretimi yapılarak pazara sunulan bir ürün ile ilgili müşterilerin deneyimleri ve bu deneyimlerini aktarmaları çok büyük fayda sağlamaktadır. Elde edinilen deneyimlere tasarım inovasyonu da eklenerek farklı, daha faydalı ürünler üretmek mümkündür. Deneyim inovasyonu, o kadar geniş ve kapsamlı bir konudur ki sadece kişi veya işletmeler tarafından değil ülkeler tarafından da uygulanmaktadır. Ülkeler yapacakları yeniliklerde diğer ülkelerin

deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Fransız deneyimi, Güney Kore deneyimi gibi örnekler verilebilmektedir (Soylu ve Göl:117).

2.4.4.8 Uygulama İnovasyonları

Yeni pazarlar geliştirmek maksadıyla mevcut teknolojilerin kullanılmasıdır. Çözüm inovasyonu olarak da tanımlanmaktadır. Mevcut ürünlerin yeni kullanım alanlarının tespit edilerek yeni pazarlar bulunmasıdır (Soylu ve Göl:117).

2.4.4.9 Eko-İnovasyon

Ürün, süreç, sistem ve hizmetlerin çevreye olumsuz etkisini azaltarak / gidererek yeniden yaratılmasıdır. AB ve diğer topluluk programlarında eko inovasyon projelerinde temel politikalar teknolojinin çevreyle uyumlu olarak birbirine bütünleştirilmesi ve çevreye olan zararların somut olarak azaltılması hedeflenmektedir (Oğuztürk, 2003:256). Eko İnovasyon, Çevresel İnovasyon, Yeşil İnovasyon, Sürdürülebilir İnovasyon olarak literatürde benzer tanımlar ve işletmelerde benzer uygulamalar nedeniyle sık sık karşımıza çıkmaktadır. Eko inovasyon kavramında; aynı amaçlar içerisinde önemli ölçüde çevreye zararlı olan uygulamaların etkilerini veya miktarlarını azaltmaları olarak değerlendirilmiştir. Yeşil inovasyon kavramı ise, işletmelerin ürünlerini ve çalışma disiplinlerini çevreyi korumaya odaklı olarak ürün ve üretim gerçekleştirmeye yönelik olarak; ürünlerin tasarımları, çalışma disiplinleri çevreci bir anlayışa dayandırarak oluşturmasını ifade etmektedir. Sürdürülebilir inovasyon kavramında ise oluşturulan yeniliğin (inovasyonun) bir disiplin içerisinde devam etmesi olarak anlaşılmaktadır (Yiğit, 2014: 252-255)

2.4.5 İnovasyon ile İlgili Yakın Kavramlar

2.4.5.1 İcat

İnovasyon ve icat birbirini tamamlar. Yenilik için önce icat gereklidir. Her icat, riskleri ve maliyet nedeni ile inovasyon olarak uygulamaya geçirilemeyebilir. İcadın inovasyona dönüşebilmesi ve hayata geçirilmesi, toplum tarafından kabul edilmesi ve sosyal alanda uygulanabilir olması, en önemlisinde fayda sağlaması ve

ticarileşebilmesi gerekmektedir. Edison, Swam'ın icat ettiği ampulün patentini alır ve kendi fabrikasında üretir. Edison bu anlamda icat sürecinde kalmayarak bir fayda sağlamış ve ürününü ticaretleştirmeyi başarmıştır (Drucker, 1994:99)

İnovasyon (innovation), Merriam–Webster Online Sözlükte “...yeni bir şeyin (yeni bir fikir, yöntem ya da araç gibi) sunulması” olarak tanımlanırken icat (invention) ise “...keşif, buluş, verimli hayal gücü” olarak tanımlanmıştır (Atalan,2006).

İcat ile inovasyon arasındaki fark örneklerle şu şekilde ifade edilmektedir. Elektrikli süpürgeyi J.Murray Spengler icat etmiş fakat buluşunu ticarileştiremediğinden; inovasyona dönüştüremediğinden, bu buluş uzun süre işe yaramamıştır (Elçi, 2006: 19).

2.4.5.2 Yaratıcılık

Sözcük anlamı incelendiğinde yaratma süreci sonunda ortaya yeni bir fikir, düşünce ya da ürün çıkarmak söz konusu olduğu görülmektedir. Stenberg ve Lubart (2006) yaratıcılığı, yeni (orijinal, beklenmedik) ve uygun (kullanılabilir, sorunlara yönelik) işler üretme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Circa (2000) yaratıcılık kavramını; uzmanlar tarafından onaylanan yeni ve orijinal bir fikir/ürün üretme yeteneği olarak yüksek yaratıcılık ve normal ya da demokratik yaratıcılık olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Çok değişik tanımları olmakla birlikte, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine “yaratıcılık”; yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe dönüştürülmesine “inovasyon (yenilikçilik) süreci” denilmektedir. Yan kavramlar olarak, düşünceler arasında bağlantı kurmayı “yaratıcı düşünme” olmayanın bulunmasını ise “buluşçuluk” olarak tanımlamak mümkündür (Ölçer, 2005:13).

Birey, yaratıcılığı “herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek” ve dolayısıyla “herhangi bir düzeyde yenilik getirmek” amacıyla kullanmaktadır. Yaratıcı düşünce, “gözlem, bilgi, deneyim ya da düşüncelerin yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirilmesidir. Örgüt ise yaratıcılığı, tüm

üyelerinin yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek amacıyla kullanmaktadır (Yurtseven,2001:58).

Plucker vd. (2004) yaratıcılığı, toplumsal bağlamda yeni ve yararlı olan bir ürünün ortaya konulduğu çevre, tutum ve süreç boyunca süren karşılıklı ilişki olarak tanımlamaktadır. Gardner (2007) yaratıcılığı, yeni sorular bulabilme, ürün oluşturma ve sorun çözme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Senemoğlu'na (2009: 543) göre ise yaratıcılık, “değişik durumlarda esnek, akıcı, özgün, alışılmıştan farklı bir düşünmeyi” kapsamaktadır.

2.4.5.3 Değişim

Türk Dil Kurumu'na (2005) göre değişim; belli bir süre içindeki değişmelerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Değişim, planlı ve ya plansız bir şekilde bir sistemin ve ya örgütün belli bir süreç içinde bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Başaran (1998) değişimi, bir süreç olarak ele almış ve bir bütünün öğelerinin, öğelerin birbiri ile ilişkilerinin nitelik ve nicelik açısından farklılaşması olarak ifade etmektedir (akt. Çolakoğlu, 2005).

Tanımlar doğrultusunda değişim genel olarak herhangi bir şeyin belli bir süreç içinde bir durumdan daha farklı yeni bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Çolakoğlu, 2005). Değişimi bir örgüt ve ya durum bazında belli bir süreçte, planlı ve ya plansız olarak bir durumdan başka bir duruma geçme şeklinde tanımlamak mümkündür.

Geçmişten günümüze kadar bütün sistemler ve örgütler için sabit kalan tek olgu değişimdir. Teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimler insan yaşamını ve örgütleri etkilemektedir ve bu gelişmeler örgüt yapısında bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır. Örgüt toplumun bir gereksinimini karşılamak için kurulduğundan toplumun gereksinimi nitelik değiştirdi zaman örgütte bu değişikliği karşılamak için değişmek zorundadır. Değişen koşullara, yeni durum ve ortama adapte olabilmek ve hayatta kalabilmek için (Öztürk, 1998) örgütler de çevrelerinde olan bu değişimleri incelemeli, bu değişimin örgüt açısından özellikle koordinasyon

yönünden görülecek etkisini araştırmalı ve toplumsal açıdan gözlenen değişimi çözümlenmeye çalışarak örgütlerin gelişimi sağlamaya çalışmalıdır. Örgütler ancak sürekli bir değişim ve gelişim içinde olursa varlığını sürdürebilirler (Yavuz, 2010). Varlığını sürdürmek isteyen bütün örgütler, hem kendi içinde hem de çevre ile açık bir bilgi alış verişi içinde olmalıdır. Değişimin gerekliliğini kabul edip bu doğrultuda planlamalar ve çalışmalar yapmalıdırlar.

2.4.5.4 Teknoloji

Teknoloji insanoğlunun sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümü olarak ifade edilirken bu bilgi ve birikimlerin insanlığa yararlı hale getirilmesine, insan ihtiyaçlarını karşılmasına ve birçok fayda sağlayacak şekilde uygulanmasına inovasyon denilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009:107)

2.4.5.5 Ar-Ge

Ar-Ge, işletmelerde inovasyona yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge çalışmaları inovasyon sürecinin bir kısmıdır. Bu çalışmalar inovasyon ile desteklenmezse değer yaratmaz ve inovasyona dönüşmezler. İnovasyonun olmazsa olmaz unsurlarının başında yer alan Ar-Ge yer alır. İnovasyonun çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak değerlendirmek gerekir (Mahramanlıoğlu, 2009: 46).

İşletme, daha ileri düzeyde iyileştirmeler yapmak amacıyla bir prototip oluşturur ve denerse, bu durum bir Ar-Ge çalışması olarak nitelenebilir. Bu sıklıkla bir yeniliğin deneysel geliştirmesinin en önemli safhasıdır. Bir prototipin kabulü genellikle deneysel geliştirme safhasının sona erdiği ve inovasyon sürecinin bir sonraki safhasının başladığı anlamına gelmektedir (OECD ve Eurostat, 2006:96).

İnovatifliği en çok ifade eden ilk iktisatçı Schumpeter olmuştur (Oğuztürk, 2003:255). Firmalar küçük işletmelere göre; Ar-Ge çalışmaları yapabilecek finansal olanaklara, tesis ve teçhizat ekipmanlarına çok daha kolay sahip olabilmektedir (Oğuztürk, 2003:259).

2.4.5.6 Girişimcilik

Girişimcilik, yeni işletmenin doğmasında, mevcut işletmenin büyümesinde ve yeni iş alanları yaratmakta etkili ve önemli olduğu kadar inovasyon konusunda da son derece öneme sahiptir. Girişimci, amaca yönelik araştırma, dikkatli bir planlama ve güven veren adaleti kullanarak bu süreci hızlandıran kişidir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006).. İğgirişimcilik ise, inovatif amaçlara ulaşmak için işletme sınırları içerisindeki girişimcilik faaliyetleridir. İnovasyon, işletmeleri rakiplerinden avantajlı pozisyona getirebilir (Drucker, 1994:149).

Avrupa Komisyonu Avrupa Birliği ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörler arasında girişimciliğin de olduğunu tespit etmiş ve 1995 yılı sonunda yayımladığı politika dokümanında inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmıştır (Göker, 2000):

"İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğmaktadır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu durum ülkeler için de doğrudur. Ülkeler de ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar" (Drucker, 1998:149-157).

2.4.6 İnovasyon Kaynakları

Bu bölümde inovasyon kaynakları eğitimsel açıdan değerlendirilerek sunulmaktadır. Drucker (1998) dört tanesi içsel, üç tanesi dışsal olmak üzere toplam yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bu kaynakların tanımları ve eğitim sistemi ile ilişkisi şu şekilde açıklanabilir:

2.4.6.1 İçsel Kaynaklar

2.4.6.1.1 Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen durumların benzersiz bir fırsatın göstergesi olabileceği özellikle kriz anlarının inovasyon için önemli bir kaynak oluşturduğu

düşünülmektedir. Örneğin; ülke bütçesinin fazla vermesi ve bu bütçenin eğitime aktarılmasıyla eğitimde istihdam olanağı artabilir. Bu durumdan hareketle mesleğe yeni başlayacak öğretmenlerle deneyimli öğretmenler aynı anda aynı sınıfta hizmet verebilirler. Bu durum Türk Eğitim Sistemi 'nde sürece yönelik bir inovasyon olabilir. Buna örnek olarak Levi Strauss'un elinde kalan ve satamadığı çadır bezini madencilere kot pantolon olarak satmasıdır. LeviYiin ve kimsenin beklemediği bir şekilde kot pantolon dünya topiumiarında hızla yayılmış ve ticarileşerek bir emtiaya dönüşmüştür (Drucker, 1998:149-157).

2.4.6.1.2 Uyumsuzluk Durumu

Öğretim programlarının merkezden hazırlanıp okullara gönderilmesi bazı okullardaki gerçeklerle örtüşmeyebilir. Bu durum okulun öğretim programını kendi okulunun özellikleri çerçevesinde revize etmesine imkân sağlayabilir. Ülkemizde petrol ürünlerinin pahalılığında söz edilirken örgütler ve bireyler kişisel araçlarına binmekten vazgeçmemektedirler. Bir yanda pahalı bir yakıt öte yanda rahat ve konforlu bir yolculuk isteği. Karşımıza çıkan bu bağdaşmazlıkta devreye hızla yayılan ve sorunu ortadan kaldıran bir yakıt türü çıkıyor, LPG ve LPG'li araç diğer petrol ürünlerine göre daha tasarruflu olduğu için yeni bir çözüm sunarak inovasyon olarak karşımıza çıkıyor.

2.4.6.1.3 Süreç Gereksinimleri

Bir sürecin düzeltilmeyen bir zayıf halkası yenilik için bir fırsat yaratabilir. Türk eğitim sisteminde değerlendirme sistemi yıllardır eleştirilen bir sorun olarak durmaktadır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak çoktan seçmeli testlerin yerine farklı değerlendirme araçlarının uygulanması değerlendirme sisteminde önemli bir inovasyona kaynaklık edebilir. Şehirlerarası yolculuklara da bir takım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilebilmesi için günümüzde belirli mola yerlerde molalar verilerek modern dinlenme tesislerinde ihtiyaçlar giderilmektedir.

2.4.6.1.4 Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Endüstri ya da pazar yapısındaki değişim, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı konusunda çok sayıda inovasyon fırsatı yaratır. 2004 yılına kadar davranışçı

yaklaşımı temel alan öğretim programlarının 21. Yüzyıl becerilerini kapsamaması nedeniyle değiştirilmesi ve üst düzey becerileri geliştirmeyi temele alan öğretim programlarının geliştirilmesine kaynaklık etmiştir. Türkiye'nin son yıllarda yaptığı sanayi yatırımları ile birlikte enerji arzı sorunu ortaya çıkmıştır. Bunu gören işletmeler ise enerji sektörüne yatırım yönelmişlerdir.

2.4.6.2 Dışsal Kaynaklar

2.4.6.2.1 Demografik Yapıdaki Değişiklikler

Avrupa Birliği üye ülkelerinde yaş ortalamasının yüksek olması nedeniyle insanların iş yaşamındaki sürelerinin uzatılması için Yaşam Boyu Öğrenme kavramı önem kazanmış ve Erasmus gibi Avrupa Birliği değişim programlarına benzer birçok yeniliğe kaynaklık etmiştir. Nüfus hareketlerinin işletmeler için bir öngörüsü olmalıdır ve bunu işletmeler ticari bir başarıya dönüştürmelidir. Türkiye'de 1980 ve sonrası doğan insanlar bugün işgücüne katılması gerekirken bu insanlar hala iş bulamamakta, dersanelerde ve kurslarda bir şeyler yapabilmek uğraş vermektedirler. Bu değişimden yararlanan dersaneler ve kurs gibi işletmeler olmuştur.

2.4.6.2.2 Algılamadaki Değişiklikler

Son yıllarda çocuk gelin sayısındaki artış ve kız çocuklarının eğitim almalarının önündeki engeller bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik toplumu bilinçlendiren ve farkındalık kazandıran projelerin gerçekleştirilmesine ve başarılı olmasına kaynaklık etmiştir.

Türkiye kültüründe olmayan bazı özel günlerin (sevgililer günü, babalar günü, anneler günü vb.) kabul görmesiyle birlikte Türkiye'deki hediyeleşme kültüründe değişiklikler olmuş ve bu algıdaki değişimi fark eden işletmeler tarafından ticari başarıya dönüştürülmüştür. İşletmeler sadece bu günlere özel ürün ve hizmetler üreterek para kazanmaktadır.

2.4.6.2.3 Yeni Bilgi

Bilimsel, teknik ya da sosyal bilgidaki değişim yeni ürün ve yeni pazar inovasyonları için fırsat yaratmaktadır. Bu tür inovasyonlar tek bir bilgi türü yerine birden fazla bilginin bir arada kullanılmasına ihtiyaç duyabilirler (Drucker, 1998:3).

Beynin sınırlarının çözülmesine yönelik çalışmalar ve bulgular bu alanda daha farklı çalışmaların gerçekleştirilmesine, beyin görüntüleme sistemlerinin yenilenmesine kaynaklık etmektedir. Dış kaynak olarak uygulamaya dönüşmesi uzun zaman alan bir kaynaktır. Ancak etkileri ve nereye varacağı kestirilemeyen bir kaynaktır. Örneğin fotoğraf makinasının icadı için fizik, kimya, coğrafya gibi bilim dallarından elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Bugün ise bu bilgilerle kameralar, uydular yapılmaktadır.

2.4.7 İnovasyonun Önündeki Engeller ve Başarısız Olma Nedenleri

2.4.7.1 Örgütsel Engeller

Örgütlerde, inovasyona karşı engel teşkil eden durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu engellerden örgütün iç çevresinden kaynaklananlar; örgüt içinde tepe yönetimin inovasyonlara karşı tutumu, örgütün değişime kapalı olması, üst yönetimin yenilikçilerle arasındaki fikir ayrılığı yeniliğe karşı engellerdir. Merkezi yönetimin hâkim olduğu yönetimlerde üst yönetim, kendi oluşturmadıkları fikirlere karşı negatif bir tutuma sahip olabilirler. Bunların dışında bireysel engeller ise; çalışanların, yeniliklerin kariyerlerini, statülerini tehlikeye sokacağına dair düşünceleri, çalışanların da yeniliğe olumsuz bakmasına sebep olabilir (Oslo Klavuzu, 2005) .

2.4.7.1.1 Tepe Yönetiminin Tutumu

Tepe yönetimi yenilik fikirlerine karşıysa ya da yapılacak yeniliklerin bir işe yaramayacağını düşünüyorsa Örgütün yerinde sayması kaçınılmaz olur.

2.4.7.1.2 Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük

Örgüt içinde farklı düşünce ve fikirlere sahip olan çalışanların yönetime sunduğu yenilik faaliyetleri çalışanın farklılığında dolayı ret edilebilmektedir.

2.4.7.1.3 Kariyer Statü ve Yeteneklerin Tehdidi

Yeniliğin, insanların yaşantılarını ve yönetsel alışkanlıklarını bozucu etkisi vardır. Yeni ürün ve süreçler örgüt içindeki kariyer ve statü sahiplerini tehdit edebilir. Bu da çalışanların direnişe geçmesine neden olabilmektedir.

2.4.7.1.4 Riskten Kaçınma

Kısa vadeli kar beklentisi uzun dönem sürecek yenilik faaliyetlerinin askıya alınmasına sebep olabilmektedir. Riskten kaçınma tutum ve kültürü yeniliğe karşı en etkili engellerden bindir. Çünkü yenilik doğal olarak risktir.

2.4.7.1.5 Aşırı Bürokratik ve Merkezi Yapılar

Yöneticilerin sürekli rasyonel düşünce ile ilgilenmesi, yöneticiler tarafından yeniliği dışlamasına neden olmaktadır.

2.4.7.2 Bireysel Engeller

2.4.7.2.1. Ekonomik Nedenler

Çalışanların teknolojinin gelişimi ile kendi yerlerini makinalara kaptıracağı ve işsiz kalacağı ya da ücretinin azalacağı korkusuyla yeniliğe karşı çıkabilmektedir.

2.4.7.2.2 Psikolojik ve Sosyal Nedenler

Bunlar, örgütte yeniliğin kabulü yönünde girişilen doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Bunun nedenleri olarak:

- Çalışanların yenilik yapıldıktan sonra yeni gelişmeler gösteremeyecek olmalarına inanmaları.
- * Yeniden bir şeyler öğrenmenin zor olacağı düşüncesinden hareketle değişime direnç göstermeleri.
- Değişime kabul eden çalışanlar grup baskısı nedeniyle karşı gelmeye teşvik edilmeleri.
- Yüksek dogmatik kişiliğe sahip kimseler yeni fikirlere karşı çıkacakları nedeniyle yapılmak istenen yeniliklere direniş gösterebilirler.

2.4.7.2.3 Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği

Belirsizlik geleceğe dair veri eksikliği olarak bilinir. Farklı değerlendirmeler ve hedefler: Yeniliğin yararları konusunda bireyler arası ya da bölümler arası biçimsel anlaşmazlıklar çıkar. Çeşitli bölüm yöneticileri farklı hedefler izlerler, yenilik bir bölümün performansını arttırıp hedefe ulaşmasını sağlarken, başka bir bölümün performansını ve hedefini olumsuz etkileyebilir. Bu durum da yeniliğe karşı çıkma nedeni olarak gösterilebilir.

2.4.7.2.4 Anlayış ve Güven Eksikliği

Bu eksiklik türü çalışanların yönetime karşı olması gerekenden daha az güven duyması sonucunda kendini yeniliklere kapalı hale getirmesidir. Yenilik eğer çalışanlara kabul ettirilmesi gerekiyorsa öncelikli şart güvenin gerçekleşmesidir.

2.4.8 Eğitimde İnovasyon

Eğitimde 21. Yüzyıl öğrenme reformu hareketi, eğitimsel organizasyonlarının sosyal değişimde daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve dünyadaki ekonomik düzenin devam ettirilmesi için gereken katkıları yapabilecek eğitim hizmetlerini desteklenmesi talep etmektedir. Uluslar eğitim sisteminde gerçek değişiklikler isterken bu isteğin ancak doğru inovasyon karşılanabileceğini belirtilmektedir (Campo, 2014). Bu nedenle ekonomik rekabette geri kalmak istemeyen politika yapıcılar eğitim sistemine büyük önem vermekte ve inovatif eğitim sistemlerine kaynaklar ayırmaktadırlar. Her bir eğitim süreci sonucu itibariyle bir üretim ya da geliştirme sürecidir. Eğitim programlarının hedefleri ve amaçları doğrultusunda öğrenciye kazandırılması beklenen özellikler, nitelikler, beceriler bulunmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmelere ve bu gelişmelerin toplum üzerindeki önemli etkilerine rağmen eğitim sisteminde yenileşmeyi düşünmemek yaşamdan kopuk ve –miş gibi yapılan bir duruma dönüşmektedir. Bu durum eğitim sisteminde inovasyon uygulamalarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Ulusal inovasyon sisteminin önemli ayaklarından biri olan MEB inovasyon kültürünün oluşması için öğretim programlarında; yaratıcı düşünme ve girişimcilik becerisini temel beceriler olarak ve Teknoloji ve Tasarım dersine yer vermiştir.

Öğretim programında inovasyon; daha önce çözülmemiş sorunları çözmeye ya da karşılanamamış çözümlere yanıt olan farklı değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamak ya da var olan ürünlerin veya hizmet sürecinde yeni yöntemlerin uygulanmaya başlaması ile inovasyonun yapılabileceğini ifade etmektedir (MEB, 2009). Türkiye’de eğitimde inovasyon uygulamaların 2004 yılından itibaren özellikle eğitim programlarının geliştirilmesi boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

Eğitimde inovasyonun amacı eğitim kalitesini arttırmaktır. Böylelikle güncel gelişmeleri takip edebilen ve yaratıcı düşünebilen bireyler yetiştirerek eğitim sürecini daha etkili ve hedef odaklı hale getirmektir. Gelişen teknoloji ile birlikte ihtiyaçlar değişmiştir (Musluoğlu, 2008). Ancak eğitim alanındaki inovasyon çalışmaları genellikle hizmet yenilikleri şeklinde oluşmaktadır. Yenilikler yapılmış olan bir yeniliğin geliştirilmesi şeklinde olan artımsal yeniliklerdir (Ozan ve Karabatak, 2012).

2.4.8.2 Bazı Ülkelerde Eğitimde İnovasyon Uygulamaları

2.4.8.2.1 Amerika Birleşik Devletleri

Amerika, sunduğu imkânlar ve araştırma geliştirmeye yaptığı yatırımlar ile inovasyon konusunda dünyada önde gelen ülkelerden biri durumundadır. Yine eğitim anlamında da inovasyona değer veren ülkelerden biridir. Özellikle 1958 yılında, o zamanki adıyla Sovyet Sosyalist Devletler Birliğinin ilk uydusu olan Sputnik’i uzaya göndermesinin ardından, “ulusal hayatta kalma çabası” düşüncesi ile eğitimde yeni düzenlemeler getirilmesi fikri doğmuş ve 1962 yılında “Eğitimin Değişimin Zorlukları İle Karşılaşması” programı gündeme gelmiştir (ESEA Blueprint For Reform, 2010:3-6).

Hedefe ulaşmaya yardımcı etkenler tüm öğrenciler için standartların yükseltilmesi, daha iyi değerlendirmelerin yapılması, edebiyattan matematiğe tüm konuları kapsayan bütün bir eğitim sağlanması, etkin öğretmen ve idarecilerin olması, öğretmen ve lider yetiştirilmesinin desteklenmesi, tüm öğretim düzeyleri için titiz, adil ve hesap verilebilir bir sistem oluşturma, öğrenim farklılıklarını göz

önünde bulundurma, daha büyük eğitim sermayesi, etkin kamu okulu seçeneklerini artırma, üniversiteye hazır ve başarılı bir eğitim kültürünü destekleme, inovasyonu teşvik etme ve başarıyı artırma, yerel inovasyonları tespit etme ve destekleme, öğrenci başarısını destekleme olarak belirtilmiştir (ESEA Blueprint For Reform, 2010:3-6).

Testler ile ders başarılarının yanında ırk, etnik köken, engelliler, yetersiz İngilizce, düşük gelirli gibi alt öğrenci grupları ile diğerleri arasındaki başarı farkının da azalması ölçülmektedir. Yeterlilik testini geçemeyen okullar bir takım yaptırımlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin bu testi geçemeyen bir okul, bir sonraki yıl başka bir devlet okuluna geçmek isteyen öğrencilerin taşıma hizmetini karşılamak durumundadır. Üçüncü yılda da yeterlilik testi geçilemediğinde de öğrencilerin velilerinin seçimleri ile birlikte destekleyici eğitim etkinliklerini devreye sokmak zorundadır. Okulun, yeterlilik testinden dördüncü yılda da geçememesi durumunda okul çalışanlarını değiştirmek ya da yeni bir müfredat oluşturmak durumundadır. Beşinci yılda da başarısızlığın sürmesi halinde okul “yeniden yapılanmalı” olarak belirlenir ve sözleşmeli (charter) okul olarak yeniden açılabilen ya da yönetimi eyalet tarafından yapılabilmektedir.

2.4.8.2.2 Güney Kore

20 yılda Kore, iş gücü sermayesini arttırmada büyük aşama kayıttır. 45-54 arası yaş kuşağında lise mezunu olma oranı OECD ülkeleri ortalamasının altında kalsa da, 25-34 yaş kuşağı içinde en yüksek değere sahiptir. Yine OECD ülkeleri arasında, GSYİH içindeki payı olarak eğitim harcamalarının en yüksek değere sahip olması, bilgiye yapılan yüksek yatırımın bir göstergesi niteliğindedir. Kore'nin ilk ve orta dereceli eğitime odaklanması, uluslararası standartlardaki değerlendirmelerde öğrencilerinin üst sıralarda yer almasını sağlamıştır. 1960'da ilk kez gündeme gelen ve ülkenin stratejik gelişim planının merkezinde yer alan eğitim politikaları devamlılığını korumaktadır. Güney Kore'de eğitim sistemi 6 yıllık ilkökul, 3 yıllık ortaokul, 3 yıllık lise, 2 yıllık ön lisans ya da 4 yıllık lisans eğitimlerinden oluşmaktadır. İlk ve ortaokul öğrenimi görmek zorunludur. Lise eğitimi genel ve mesleki olmak üzere 2 türe ayrılmaktadır (Kim, 2001:35).

Her okul düzeyi için müfredatlar, ders kitaplarının ve öğretim materyallerinin geliştirilmesi merkezi yönetim tarafından yapılmaktadır. Müfredat düzenli periyotlarla yenilenmektedir. Müfredatlar ve ders materyalleri merkezi olarak oluşturulsa da, müfredatı yerelleştirme çabaları da göze çarpmaktadır. Örneğin liselerdeki merkezi müfredat, okulların kendi gidişatlarını geliştirmeye olanak tanımaktadır. Uluslararası işbirliği ve ortaklıklar ile bilgi iletişim teknolojileri tabanlı eğitim ve öğretim, e-öğrenme konularında hem yerel hem de küresel bir aktör olan Kore, bilgi toplumu olmanın gerektirdiği temel bilgilere de eğitim sisteminde yer vermektedir. Bilgi iletişim teknolojilerinin eğitime hızlı, etkileyici ve sürekli gelişen bir şekilde entegre edilmesi ulusal bilgi iletişim teknolojileri endüstrisinin gelişimine yol açmakta ve çevrenin de inovasyona hazır hale gelmesini sağlamaktadır (Sa´nchez et al., 2011:127,143).

Kore'nin yüksek kalitede olan ilk ve orta dereceli eğitimi, kalitesini uluslararası sınavlarda da göstermektedir. Kore'nin 15 yaş dilimi öğrencileri, OECD tarafından 3 yılda bir yapılan ve 15 yaşındaki öğrencilerin başarısını sınamak için yapılan Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (Programme for International Student Assessment – PISA) testlerinde yüksek dereceler elde etmişlerdir (Jones and Tsutsumi, 2009:25, 28).

Ülkelerin iş gücünü tedarik etmede önemli bir yer tutan meslek liseleri konusunda ise 2007 yılında Kore hükümeti “meslek lisesi” adını “uzmanlık lisesi” ismine çevirerek düşen ilgiyi arttırmaya çalışmıştır. Meslek lisesi mezunlarının üniversiteye girişinin desteklendiği sistemde, 2 veya 3 yıllık çeşitli teknik alanlardaki ön lisans programları ile meslekli eğitimin üniversitede devamı sağlanmaktadır. Ayrıca meslek lisesi mezunu öğrencilere bu okullara girişte öncelik tanınmaktadır.

Meslek liseleri tarım, teknoloji ve mühendislik, ticaret ve iş, denizcilik ve balıkçılık ve ev ekonomisi alanlarında programlar yürütmektedir. Kore Mesleki Eğitim Sistemi, kısa zamanda büyük ilerlemeler kaydederek, başarı ve katılım anlamında OECD ülkeleri arasında en yüksek dereceye ulaşmıştır (Kuczera et al., 2009:13- 15).

2.4.8.2.3 Avusturalya

Avustralya, ulusal düzeyde Avustralya Hükümetini oluşturan 8 eyalet ve iki bölge hükümetinin oluşturduğu federal bir yapıya sahiptir. Avustralya anayasasına göre, eyalet ve bölge hükümetleri okul çağındaki tüm çocuklara eğitim verilmesinden sorumludur. Avustralya Anayasasına göre Avustralya Hükümetinin okullar için yasama yetkisi sınırlıdır; bünyesindeki okulları yönetmediği gibi öğretmen görevlendirmelerinden de sorumlu değildir. Avustralya Hükümetinin eğitimdeki rolü standartları belirlemek için ulusal politika önderliği yapma, okul reformları gerçekleştirme, inovasyonu finanse etme, ulusal performansı ölçme ve raporlama ve Avustralya'yı uluslararası okul projelerinde temsil etmektir. Eyaletler ve bölgeler kendi bünyelerindeki okulları düzenlemek ve işletmekle yükümlüdür (OECD, 2012:14).

Eyalet ve bölgelerin kendi eğitim politikalarını oluşturmaları okula başlama yaşının da farklılaşmasına sebep olmuştur. 1 yıllık okul öncesi eğitimini de kapsayan sistemde genellikle 6 ya da 7 yıllık ilköğretimden sonra 5 ya da 6 yıllık ortaöğretim uygulanmaktadır. Avustralya eğitim sisteminde ulusal düzeyde koordinasyonun sağlanması için çeşitli kurum ve kuruluşlar görev yapmaktadır. Bunlardan 1992 yılında kurulan Avustralya Hükümetler Konseyinin (Council of Australian Governments COAG) görevi, ulusal öneme sahip ve Avustralya eyalet ve bölge hükümetlerinin koordinasyonunu gerektiren politik reformlarının geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesidir. Eğitim, Erken Çocukluk Gelişimi ve Gençlik İşleri Bakanlık Konseyi (Ministerial Council on Education, Early Childhood Development and Youth Affairs MCEECDYA) ise eğitim için ulusal öncelikler ve strateji geliştirmekten sorumludur (Santiago et al., 2011:14-15).

Avustralya Öğretim Programı, Değerlendirme ve Raporlama Kurumu (Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority ACARA), ulusal öğretim programının geliştirilmesi ve uygulanması, ulusal öğrenci değerlendirmesi ve çıktılarının raporlanması ile ilgili işleri yürütmek için oluşturulmuş bir kurumdur. Avustralya Eğitim ve Okul Liderliği Enstitüsü, Avustralya Hükümetine ve eyalet hükümetlerine öğretmen yetiştirme ve okul liderliği konusunda yol gösterici olması amacıyla kurulmuştur. Avustralya Müfredat, Değerlendirme ve Sertifikasyon

Yetkilileri Kurumu ise lise müfredatlarının geliştirilmesi ve sertifikasyonun yapılması için oluşturulmuştur (Santiago et al., 2011:14-15).

Eğitim içeriğini ve kalitesini geliştirmeye yönelik yeniliklerin sistemli bir şekilde yapıldığı Avustralya’da, başarının değerlendirilmesi için de çeşitli adımlar hayata geçirilmiştir. Ulusal Değerlendirme Programı (National Assessment Program, NAP), MCCEECDYA tarafından, eğitimde başarının ve ilerlemenin değerlendirildiği ulusal bir değerlendirme programıdır (Santiago et al., 2011:22). Ulusal Değerlendirme Programı (NAP), hükümetler, eğitim yetkilileri, okullar ve toplumun, genç Avustralyalıların önemli eğitim çıktıları sağlayıp sağlayamadığını belirlemek için kullandığı bir ölçüdür. NAP programı ile okullar kendi başarılarını test etme imkânına sahip olurken, Eğitim Bakanları uyguladıkları program ve müfredatlarının başarılarını ölçebilmektedir. Ayrıca sistem hesap verilebilirlik politikalarını da katkıda bulunmaktadır (http://www.nap.edu.au/About/Why_NAP/index.html).

NAP kapsamında tüm ülkedeki 3., 5., 7., 9. sınıf öğrencilerini kapsayan Ulusal Değerlendirme Programı – Okuma Yazma ve Aritmetik testi (National Assessment Programme - Literacy and Numeracy, NAPLAN) yapılmaktadır. Sınavın ulusal ölçekte kalibre edilmesi, kullanılacak yöntem ve araçlarının tespitinde bu alanda uzmanların tavsiye ve görüşlerinin alındığı sınav her yılın 2008’den beri Mayıs aylarında yapılmakta ve sonuçlar başta öğrenci velileri olmak üzere tüm kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ayrıca Avustralya’nın yer aldığı PISA, TIMMS gibi uluslararası sınavlar da NAP kapsamında değerlendirilmektedir. Öğretim programlarının geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması ise Avustralya Müfredat, Değerlendirme ve Raporlama Kurumu (Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority, ACARA) tarafından yapılmaktadır (OECD, 2012).

2.4.9 Türkiye’de Eğitimde İnovasyon Uygulamaları

Tüm dünyada, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında yaygınlaşan eğitimdeki değişimler ve gelişmeler, ülkemizde de kendini göstermiştir. 3 Mart 1924’de kabul edilen Cumhuriyet Döneminin eğitimle ilgili ilk reformu olarak nitelendirilen

Tevhid-i Tedrisat yasasından beri, sürekli olarak bir gelişim söz konusudur. Özellikle 1980'den itibaren gelişen toplum yapısı, dış dünyaya açılımın hızlanması eğitimde yenileşmeyi hızlandırmıştır. (Akşit, 2007:130).

Okul yönetimi, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemli olup, okulun amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini hedefler. Ayrıca yönetim, okulun geleceğini de planlayarak, hedeflediği amaç ve politikalara ulaşmak için çabalar. Okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere de mevcut olan madde ve insan kaynaklarını örgütler ve yönlendirir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422).

Okul yönetimi, eğitim ve öğretim hizmetleri, öğrenci kişilik hizmetleri, destek hizmetleri gibi hizmetlerden oluşur ve okulun yönetim ekibi tarafından uygulanır. Okul yönetimi, milli eğitimle ilgili mevzuat hükümlerinin yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Demirtaş ve diğerleri, 2007: 422). Okul yönetimi, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için, yönetim ekibinde bulunan kişilerin sahip oldukları görev ve sorumluluk hakkında bilinçli ve etkili olmaları gerekmektedir (Balkar, 2009: 155).

Okul yöneticisi, okul yönetiminin işleyişine yön vermektedir (Aydoğan, 2008: 36). Okul yöneticisi inovasyon çalışmalarının başarılı olması için etkin rol oynamaktadır. Özellikle okul yöneticisinin liderlik özellikleri inovasyon için önemlidir.

Bruining ve Vegt'in belirttiği üzere; okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarı göstermeleri için, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olması, yapılması düşünülen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Aynı zamanda yapılan değişim sırasında çalışanlarında katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriler sağlamalı, değişimi benimsemiş olması gerekmektedir (Akşit, 2007:130).

2.5 Yönetim

Yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarını ifade eder. Yönetimin çeşitli bilim dalları

tarafından farklı şekillerde tanımı yapılmıştır. Davranış bilimcilere göre; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması ve Klasik yönetime göre; para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılmasıdır (Katman, 2010: 3). Yönetimin yapılan bir diğer tanımına göre; “bir grup insan arasında işbirliği ve koordinasyon sağlayarak, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda iş yapmalarını sağlamaktır” (Balkar, 2009: 154).

Yönetim birden fazla kişinin birlikte uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktadır. Böylece belirlenen amaçlar başarılı bir şekilde gerçekleşmektedir. En genel anlamıyla insan ve madde kaynakları ile zamanın etkili ve verimli şekilde kullanılması süreci olan yönetim, örgütlere hayat veren, örgüt yapısını işleten bir süreçtir. Yönetim, örgütün önceden kararlaştırdığı amaçları gerçekleştirmek için, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarına yön vererek kullanır ve kontrol eder. (Katman, 2010: 3).

2.5.1 Yönetim Kuramları

Yönetimin, bir bilim olarak ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt ve yönetim alanında bazı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalara dayalı olarak kuramlar geliştirilmiş ve bu kuramlar Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Kuramı olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır.

2.5.1.1 Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim paradigmasının etkili olduğu dönem, üzerinde en çok konuşulan, tartışılan ve farklı eleştirilere maruz kalan bir dönemdir. Klasik örgütlerde örgüt içi roller, her bir yönetim kademesiyle ilgili olarak resmi iş ve davranış kuralları biçiminde önceden belirlenir ve yaptırımlara bağlanır. (Leblebici, 2008).

Klasik kuram, informal gruplar ve karar alma sürecini önemsememesi, davranış bilimlerinden yeterince yararlanmaması nedeniyle işçi ve yönetici örgütleri tarafından da eleştirilere uğramıştır. Taylor ve Fayol’un kendilerinden sonraki taraftarları da çalışanları insan doğasına aykırı olarak tanımlamayı sürdürmüşler, sadece iş üreten robotlar olarak değerlendirmişlerdir. Bilimsel yönetim ekolünün ilk yıllarında bile davranış bilimciler yorgunluk, can sıkınlığı ve iş tasarımında

karşılaşılan sorunlarla uğraşmışlardır. Bu durum bir yandan yönetimin etkililiğini azaltırken, öte yandan çalışanları mutsuzluğa ve umutsuzluğa itmiştir (Ada ve Küçükali, 2009, 132).

2.5.1.2 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

F.W.Taylor; yönetimi, verimlilik, üretkenlik açısından ele almıştır. Dolayısı ile çalışan ile iş arasındaki etkileşime öncelikle yer vermiştir. Temel ilkeler kısaca;

- Örgütler, bir takım ekonomik amaçları ve üretimi gerçekleştirmek için vardır.
- Üretimin örgütlenmesi için en iyi yöntem ve yol yoktur. Bu yöntem ve yol sistemli ve bilimsel çalışmalarla belirlenir.
- Üretimi artırmak, işbölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabilir
- İnsanlar ve örgütler, akılcı ve ekonomik ilkelere göre eylemde bulunurlar. (Şişman ve Turan, 2002: 11).

2.5.1.3 Yönetim Süreci Yaklaşımı

1920'lerin sonlarına doğru Taylor'un yaptığından farklı olarak, yönetim biliminde verimliliğin odak noktası, alt düzeyde çalışanlardan daha üst kademelerde çalışanlara kaymış ve etkili bir yönetim için bazı başka ilkeler geliştirme yoluna gidilmiştir. Yönetim eylem ve etkinliklerini, yönetim süreçleri olarak ilk kez gruplayan Fayol, yönetilenlerden çok yönetenlere güvenmiştir. (Bursalıoğlu, 2005: 19).

2.5.1.4 Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber, bürokratik örgüt modelleri ve özellikleri konusunda yazdığı Yasal Yetki ve Bürokrasi adlı kitabı ve çeşitli yazılarıyla klasik kurama katkı sağlamıştır. Weber, bürokrasiyi ideal örgüt yapısı olarak görmektedir. Yönetimsel yetkinin kaynağını sorgulayarak yetkiyi, mutlak olarak itaat etmeyi öngören geleneksel; kişisel güçlere dayalı karizmatik; akla ve mantığa, demokratik esaslara, amaç-araç dengesine dayalı yasal-ussal yetki olmak üzere üç bölümde ele almıştır (Koçel, 2011, 225).

Bürokrasi kavramı, ilk kez 1745 yılında Fransız ekonomist ve dönemin ticaret bakanı Vincent de Gournay tarafından kullanılmış olmasına rağmen, bürokrasi dendiğinde akla gelen ilk isim, ünlü Alman sosyologu Maximilian Weber'dir. Weber, bürokrasi olgusunu bir örgüt sorunu olarak ele almıştır. Bürokratik örgüt, rasyonel olduğu kadar, sınırları hukuk kuralları ile belirlenmiş bir yönetsel yapıyı ifade etmektedir (Ada ve Küçükali, 2009, 132).

Bürokratik Kuralların Çift Yönlü Doğası



Şekil 2. 1: Bürokratik Kuralların Doğası

Bürokratik örgüt, işlevselliğini ve varlığını sürdürebilmek için uzmanlığa dayalı bilgi ve beceriye gereksinim duymaktadır. Bu nedenle yönetim kadrolarına istekli olan adaylar, ancak elde etmek istedikleri pozisyonla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirmek koşuluyla atanabilirler. Yönetsel faaliyetler, yazılı olarak belgelenir, kaydedilir ve dosyalanır. Örgütün önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, tüm işlemlerin (resmi yazışmalar, faaliyetler ve alınan kararlar) yazılı olarak düzenlenmesine ve saklanmasına bağlıdır (Koçel, 2011:212-213).

2.5.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Elton Mayo, Kurt Lewin, Chertter I. Barnard ve Chris Argyris neo klasikler içinde yer alır. McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır (Ada ve Küçükali, 2009: 132):

- Ortalama (vasat) insan, işi sevmez.
- Sorumluluktan kaçır hırslı değildir.
- Bencildir, kendi amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
- Yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz.
- Parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir.

Mc Gregor daha sonra Bilimsel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması.” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağılmıştır.

2.5.3. Modern Yönetim Kuramı

Toplumsal yapıdaki inanç, değer ve tekniklerin değişmesi sonucu ortaya çıkan yeni anlayış ve yaklaşımlar, eğitim sistemi ve yönetiminde yeni paradigma arayışlarına yol açmaktadır. Pozitivizme tepki olarak ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarını, pozitivist bakış açısıyla değerlendirmek olanaksızdır. Yeni paradigmlar, yapı ve işleyişi ile pozitivist felsefe ve yönetim anlayışının egemen olduğu eğitim sistemi ve yönetiminde köklü bir değişimi ve dönüşümü zorunlu kılmaktadır (Özden, 2002:11).

1960-1970 yılları arasında yönetim konusunda bilimsel çalışmalar yaygınlaşmış, yönetimde otorite (yetke) analizleri, önderlik (liderlik) araştırmaları hız kazanmış, örgüt yapıları ve örgüt içindeki yetki dağılımının işin etkililik ve verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Daha sonra örgütsel demokrasi ve yönetime katılma konusunun güncellik kazandığı, kullanılan özendirme ve güdüleme araçları açısından çağdaş bir yaklaşım olarak görülen sistem yaklaşımının, örgüt ve yönetim alanında ön plana çıktığı görülmektedir (Eren, 2012: 12).

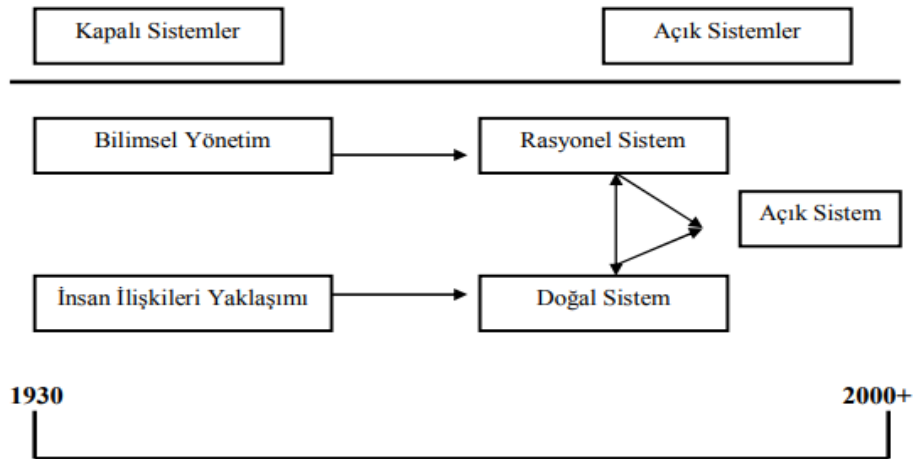
Sistem yaklaşımı, yöneticileri toplumla iç içe olma ve karşılıklı bağlılık kavramları konusunda uyarmakta, durumsallık yaklaşımı ise yönetimde durumsal uygunluğu ve uyum sağlama yeteneğini vurgulamaktadır. Sistem teorisi; davranışçı

yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, örgüt kültürü yaklaşımı, örgütsel öğrenme teorileri, çağdaş yönetim düşüncesini geniş ölçüde etkilemiş ve bu teorilerin her biri yeni anlayışlar getirerek çağdaş yönetim süreçlerini anlamamıza katkıda bulunmuştur (Bursalıoğlu, 2005: 19).

2.5.3.1. Sistem Yaklaşımı

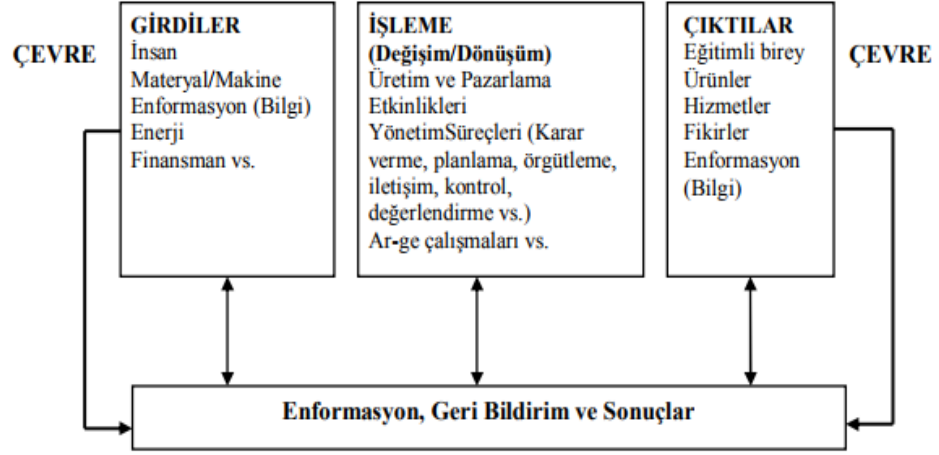
Yönetimde çağdaş düşüncenin başlangıcı olarak görülen sistem yaklaşımı, klasik kuramla neoklasik kuramın sentezidir. Sistem yaklaşımı, yönetimle ilgili olayları, birbiriyle ve çevreyle ilişkili olarak ele almaktadır. Biyolog Von Bertalanffy, 1920'lerde ortaya attığı genel sistem teorisi ile örgütü canlı bir organizmaya benzetmiş ve örgüte dinamik, sistemci, etkileşimci, olasılıkçı, çok boyutlu ve çok yönlü olarak bakmıştır. Bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamının ötesinde bir değere sahip olabileceğini belirtmiştir (Memduhoğlu, 2010: 3).

Yönetim biliminde genel sistem teorisine göre daha önemli bir yeri olan açık sosyal sistem teorisi, örgütü statik bir yapı olarak değil, çevresiyle sürekli etkileşim ve işbirliği içinde bulunan dinamik ve sosyal bir yapı olarak görmektedir. Sosyal sistemlerin en önemli özelliği, sürekli değişen yapılar olmalarıdır. Sistem yaklaşımının üzerinde durduğu noktalar, bireysel-örgütsel beklentiler, kararların ussal olması- olmaması, otorite- otonomi, formal-informal ilişkiler, yöneten-yönetilen çatışmalarıdır (Aydın, 2010:112-114).



Şekil 2. 2: Örgütsel Düşüncenin Kaynağı ve Gelişimi

Bursalıoğlu (2005)'na göre, eğitim örgütlerinin en önemli özelliği, girdi-üretim ve çıktıların tam anlamıyla ölçülemeyişidir. Eğitim sistemine uygulanacak bir genel sistem modelinin ölçülebilir, kolaylaştırıcı, uygun, güvenilir ve tutarlı olması gerekmektedir.



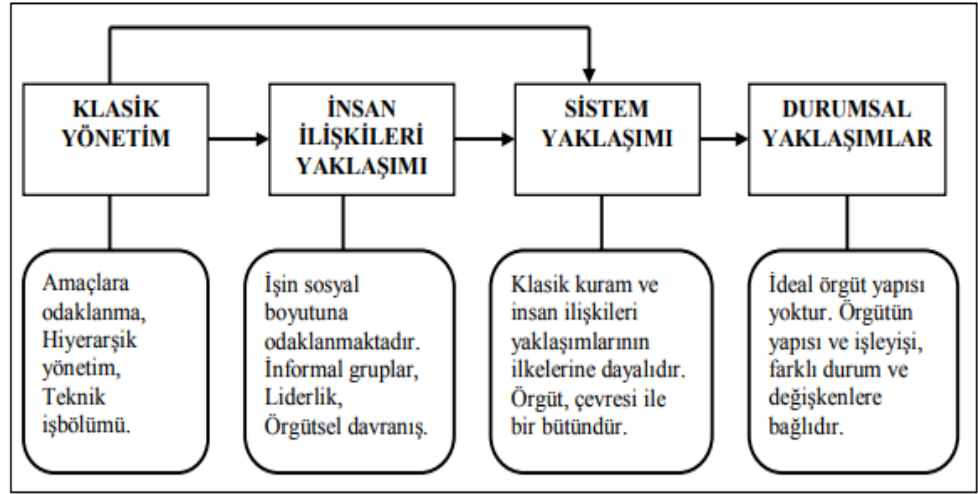
Şekil 2. 3: Eğitimde Açık Sistem Modeli

Okul, çevresinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Açık sistem kuramının okula uygulanması, okulun özellikle her öğrenciye açık olması demektir. Açık sistem yaklaşımı açısından okul, çevresiyle alış-veriş ilişkisi içinde olan bir örgüt olarak ele alınmaktadır. Sistem yaklaşımı, okulun çevresiyle bir bütün olduğunu öngörmekte, okul yöneticilerini okulun çevresi iyi ilişkiler geliştirme, çevrenin olabildiğince fazla destek ve katkısını sağlama konusunda özendirilmektedir (Şişman ve Turan, 2004:110).

Sistem yaklaşımı, okulu çevresinden bağımsız kapalı bir sistem olarak ele alan klasik ve neoklasik yaklaşımların aksine okul toplumu üyelerinin okulun yönetiminde sorumluluk almalarına ve kendi asıl işlerinden arta kalan zamanlarında okulun işleyişine katkı sunmalarına olanak sağlamıştır. Açık sistem yaklaşımı, istendik bir okul ortamı oluşturma ve okulda sürdürülen eğitimle ilgili tüm paydaşların üzerinde uzlaştığı ortak amaçlar belirlemede okul yöneticilerine pratik çözümler sunmaktadır (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007: 53-54).

2.5.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt yönetiminde belli bir teoriyi kalıp olarak kullanmayıp içinde bulunan duruma göre ve koşullara göre değişik kavram, teknik davranışlar ve teorilerin kullanılmasına durumsallık yaklaşımı denir.



Şekil 2. 4: Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Durumsallık yaklaşımına göre yönetimde başarılı olmak için farklı durum ve koşullar, farklı kavram ve teknikler ve yönetsel davranışlar sergilenmesini gerektirmektedir (Koçel, 2011: 273).

2.5.4 Yönetici

Yönetim, örgütü amaçlara ulaştırabilmek için bütün kaynakları en rasyonel şekilde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır. Yönetim insan gücü, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları en verimli şekilde kullanmayı öğreten bilgi dalıdır. İyi bir yönetimin amacı kaynakları israf etmeden, mevcut imkânları en iyi şekilde kullanıp, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamak olmalıdır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2012). Yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için sorun çözme, planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarına ilke, kavram, yöntem ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanması ile ilgili süreçlerin tümüdür (Erdoğan,2008).

Bu tanımlardan yola çıkarak yönetim; bir bilim, sanat ve süreç olarak kabul edilebilir. Dünyamızda kaynaklar sınırlı, insan ve toplum ihtiyaçları ise fazladır.

Mevcut madde ve insan kaynaklarını en doğru şekilde kullanıp örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmek için yönetim mekanizmasının planlı, etkili, işbirliği içinde ve uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Örgütlerde bunu sağlayacak kişiler öncelikle örgüt yöneticileridir. Yönetici ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve yöneticiye bir çok misyon yüklenmiştir. Yöneticiyi, görev şeklini, yetki ve sorumluluklarını belirtmek amacıyla yapılan bazı tanımlar şöyledir: Yönetici önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen örgüt üyelerini hedeflere ulaştırmak için örgütte iş bölümü ve işbirliğini sağlaması gereken ve örgütü etkili ve verimli bir şekilde yönetmekten sorumlu olan kişidir (Erdoğan 2008). Yöneticinin sorumluluğunu yerine getirirken hem insan hem de maddi kaynakları ve zaman faktörünü etkili bir şekilde kullanmalıdır.

Açıkalın (1995) 'a göre iki tip yönetici vardır: Birincisi klasik yöneticidir. Klasik yöneticiler emirler veren, emirlerine itaat bekleyen ve otoriter olanlardır. Otoriter olduğu sürece başarılı olabilen klasik yöneticiler bozulan dengelerin eskisi gibi kurulması için çalışmaktadır. Diğeri ise modern yöneticilerdir. Modern yöneticiler insan ilişkilerini önemseyen, esnek, yeniliklere açık, katılıma önem veren kişilerdir. Modern yöneticiler otoriter değildir. Etkili ve verimli çalışmalarıyla örgüt çalışanlarının saygısını kazanan, bozulan denge durumlarında ise yeni durumlara göre farklı bir noktada denge arayışına giren kişilerdir (Akt. Erdoğan, 2008). Günümüz koşullarında klasik yönetici anlayışı değerini kaybetmektedir. Çünkü insanlar düşüncelerini açıkça söyleme, değişim ve yeniliklerle iç içe olma eğilimindedir. Despot ve baskıcı yönetim anlayışının yerini modern yönetim anlayışı aldığında hem kişiler arası ilişki ve iletişim güçlenecek hem de oluşturulan örgüt kültüründe, çalışanların verimi artacaktır. Böylelikle belirlenen hedeflere giden yolda daha az sorun, çatışma yaşanacaktır.

Yöneticinin özellikleri hem yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürmesini sağlayacak hem de örgüt çalışanlarının sevgi ve sempatisini kazanmasına yardımcı olacaktır. Çevreye ve değişime açık bir yönetici bilgi ve becerileri ile iyi bir örnek teşkil edebileceği gibi, aldığı kararların mantık çerçevesinde olması olası çatışma durumlarının önüne geçecektir. Karakter özellikleri bakımından işini ciddiye alan, planlı ve düzenli bir şekilde çalışmalarını

sürdüren, cesaretli, sorumluluk sahibi ve uyumlu bir yönetici çalışanlarının güveni kazanacak ve çalışmalarında başarılı sonuçlar elde edebilecektir. Sosyal özellikler boyutunda ise hem dış görünüşü hem de örgüt üyeleri ve çevredeki kurum ve kuruluşlarla kurduğu etkili iletişim ve paylaşımlarla çalışanların ve çevrenin desteğini alarak örgütü hedeflerine ulaştırabilecektir.

2.6. Okul Yönetimi ve İnovasyon

İnovasyonda lider sürecin tetikleyicisi, sürükleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Lider, inovasyon için farkındalık yaratan; örgütün bütün çalışanlarını ortak bir hedefe kilitleyen; çalışanların da katkısıyla eylem planını hazırlayan (Elçi, 2006). Dolayısıyla yöneticiler öncelikle inovasyon olgusunu doğru algılamalı ve içselleştirmelidir. Günümüz yöneticisinin eskisi gibi olayları sadece takip etmekle yetinmeyip, olayları bizzat hazırlayan, oluşturan ve geleceğe yönelik öngörülerıyla yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider statüsünde olması gerekir (Can, 2011).

İnovasyonu gerçekleştirebilecek yöneticinin sahip olması gereken özellikler Elçi'ye (2006) göre şöyledir:

- İnovasyon konusunda hırslı, istekli ve heyecanlı olmak ve bu duygularını çevresindekilere de yansıtmak.
- Şirketinde inovasyonu başlatacak kişinin kendisi olduğunu bildiğinden buna uygun bir çalışma ortamı hazırlamak.
- İnovasyon sürecini sahiplenmek ve süreci başarıyla yönetebileceği konusunda kendine güvenmek.
- Örgüt içinde ve dışında inovasyon sürecine dâhil olan kişileri cesaretlendirmek ve motive etmek.
- Esnek ve yapıcı olmak. Kurallar ve bürokrasiye bağımlı olmamak.
- Pozitif düşünmek.
- Vizyon sahibi olmak.
- Risk almak ve riski iyi yönetmek. Belirsizlikleri ortadan kaldırmak.
- Çalışanlarına inanmak ve güvenmek, onlara değer, yetki ve sorumluluk vermek.

İnovasyon sürecinin planlama-uygulama ve sonuç aşamalarında sağlanacak başarının öncelikle yöneticinin başarısı olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticinin sergileyeceği davranışlar örgüt üyelerini de etkileyecektir. Azimli, inançlı, hırslı, değişime açık bir yönetici örgüt üyelerine inovasyonun gerekliliğini açıkça belirtmelidir. Yapacağı planlama ile süreci başlatacak, örgüt çalışanlarından beklentilerini net bir şekilde ifade edecek ve süreç boyunca etkili ve verimli bir iletişim kurarak çalışanları cesaretlendirecek ve motive edecek kişi yöneticidir. Bürokrasiye ve kurallara aşırı bağlı kalmadan risk alabilen yönetici sürecin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır (Can, 2011).

Mevcut sorunlara rağmen eğitim-öğretimde yenileşme çalışmaları devam etmektedir. Günümüzde klasik yaklaşımın yerini çağdaş yaklaşımlar almaktadır. Çağdaş yaklaşımlarla birlikte öğretmenlerin ve öğrencilerin rollerinde ve uygulamalarında da değişimler olmaktadır. Artık bilgiyi alıp depolayan öğrenci yetiştirmek yerine düşünen, bilgi alışverişinde bulunan, yeni fikirler üreten, özgüveni yüksek, yaratıcı, çevresiyle iyi ilişkiler kurabilen, teknolojik gelişmeleri takip eden ve bunları kullanabilen, yabancı dil bilen kişiler yetiştirmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin değişimin dışında kalmaları mümkün değildir. Hatta değişimde etkin rol oynaması beklenmektedir. Çevre ile ilişkilerini ve iletişimlerini geliştirmeli ve çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek seviyede kendilerini yenilemelidirler. Çünkü eğitim örgütleri bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan, yaratıcı örgütlerdir (Aydoğan, 2008). İnovasyon açısından eğitim anaokulunda başlayıp yükseköğrenime kadar devam eden eğitim sistemini; örgütlerde ise çalışanların ve yöneticilerin sürekli eğitimini ve toplumu oluşturan bireylerin yaşam boyu eğitimini esas alır. Bu nedenle eğitim politikalarının ve eğitim sisteminin buna göre revize edilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Elçi, 2006).

Okul yönetimi, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemli olup, okulun amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini hedefler. Ayrıca yönetim, okulun geleceğini de planlayarak, hedeflediği amaç ve politikalara ulaşmak için çabalar. (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422).

Okul yönetimi, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için, yönetim ekibinde bulunan kişilerin sahip oldukları görev ve sorumluluklar hakkında bilinçli ve etkili olmaları gerekmektedir (Balkar, 2009: 155). Okul yöneticisi inovasyon çalışmalarının başarılı olması için etkin rol oynamaktadır.

Özellikle okul yöneticisinin liderlik özellikleri inovasyon için önemlidir. Bruining ve Vegt'in belirttiği üzere; okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarı göstermeleri için, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olması, yapılması düşünülen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Aynı zamanda yapılan değişim sırasında çalışanlarında katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriler sağlamalı, değişimi benimsemiş olması gerekmektedir.

2.7. İlgili Araştırmalar

Aygen (2006), hizmet sektöründeki işletmelerin yenilik kültürü ve yenilik yönetimini gerçekleştirebilmeleri için yenilikçi örgüt yapılarında yaşanan değişimleri etkileyen unsurları incelemiştir. Bu amaçla, Antalya il sınırı içerisinde hizmet veren 5 yıldızlı otel ve tatil köylerindeki üst düzey yöneticilerle anket çalışması sonucu 74 tane anket değerlemeye alınmıştır. Çalışma bulgularına göre elde edilen bazı bilgiler; “yenilik ve yaratıcılık kavramları hizmet işletmeleri tarafından doğru olarak algılanmakta ve yenilik sadece ürün ve hizmet yeniliği değil iş süreçlerinde yapılan değişimlerdir. Teknolojik yenilik kullanımı bir hizmet işletmesinin yenilik kültürünü ortaya koymaktadır. Yenilikçi örgüt yapısını benimseyen işletmeler yalnız örgütlenmeyi tercih etmektedir” şeklindedir.

Seren ve Baykal (2007), araştırmalarında işbirliği kültüründe çalışanların değişime dirençlerinin daha düşük olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Örgüt kültürü ile çalışanların değişime karşı tutum puan ortalamaları arasında çok ileri derecede anlamlı farkın bulunduğu saptanmıştır.

Aygen (2006) çalışmasında hizmet işletmelerinin artık sadece tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak yenilik yönetimi yapmadan rekabet avantajı kazanabilmelerinin mümkün olmadığını, yenilik yönetimi yapabilmeleri için işletmelerin yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt yapılarını benimsemelerinin de gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Hizmet işletmelerinin “müşteri odaklı” ve

“yenilik odaklı” anlayışla yenilikçi örgüt modellerini üretim işletmelerine göre çok daha çabuk benimsediğini söylemekte ve yenilik yönetimi sürecinde stratejik önem taşıdığını belirtmektedir.

Acaray’ın (2007) çalışmasında örgüt yapısının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişkiye varılmıştır. Örgüt yapısı esnek olan işletmelerin istek ve beklentileri daha hızlı şekilde karşıladığı, yenilik stratejisinin seçiminde işletmenin ürün ve hizmet çeşidinin, sahip olduğu kaynakların, faaliyette bulunduğu çevrenin, örgütsel yapı yenilikçiliği gibi önemli faktörlerin de yer aldığı belirtilmektedir. Ayrıca, örgüt yapısı bakımından yenilikçilikleri yüksek olan işletmelerin büyük bir oranda değişken bir çevrede yer aldıkları öne sürülmektedir.

Tekcangil’in (2009) araştırmasında örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde istatistiksel olarak oldukça yüksek anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel kültür ile birlikte örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde etkisinin olduğu belirtilmiştir.

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

Anshu (2009), inovasyon belirleyicileri olarak örgütsel değişkenlerden oluşan bir model kurmuştur. İşletme kültürü, merkeziyetçilikten uzaklaşma, işlevsel bölünme, liderlik, iş memnuniyeti ve iş sadakatini inovasyonu etkileyen örgüt içi faktörler olarak belirlemiştir. İletişim ve örgütsel dinamiklerin de inovasyon oluşum aşamasında çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, amacına en uygun model olan genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Bu model, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. (Karasar, 2012: 77-79).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kocaeli ili ve ilçeleri sınırları içerisinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Okullarda görevli öğretmen sayıları Kocaeli İl Millî Eğitim Müdürlüğü atama ve stratejik planlama bölümünden alınmıştır. Çalışmanın evrenini 17.248 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğüne göre 340 kişide araştırmanın uygulanması gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, vb.) 6 çoktan seçmeli soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilen ve Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 5’li Likert tipinde “Okul Kültürü Ölçeği” yer almaktadır. Öğretmenlerin okul kültürü algılarını içeren 35 maddeden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirleyebilmek için Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilen Ayık (2007) tarafından

Türkçe'ye uyarlanmış “Okul Kültürü Envanteri” kullanılmıştır. Ölçekte okul kültürüne ilişkin 6 boyuttan olmak üzere 35 madde yer almaktadır. Bu alt boyutlar; işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenmedir. Ölçekte bulunan her bir faktör okulun ortak kültürünün bir yönünü ölçmektedir. Ölçek beşli likert tipidir. Her soru “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir. Gruenert ve Valentine (1998) tarafından yapılan Cronbach alpha iç geçerlilik katsayısı .658 ile .910 arasında hesaplanmıştır. Ayık (2007) tarafından yapılan analiz sonucunda okul kültürü ölçeğinin 6 faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin 0.625 ile 0.897 arasında değiştiği görülmüştür. Ayık (2007), çalışmasında ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlık Cronbach alpha değerlerinin .658 ile .910 arasında olduğunu belirtmektedir. Koşar ve Yalçinkaya (2013) araştırmalarında okul kültürü envanterinin yapı geçerliği kapsamında, açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen orijinal faktör yapısının doğrulanması için DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) uygulamışlardır. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizinde ise, ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .97, boyutlara ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla işbirliğine dayalı liderlik için .92, öğretmen işbirliği için .84, mesleki gelişme için .73, ortak amaçlar için .84, meslektaş desteği için .78 ve ortak öğrenme için .76 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. 1: Okul Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı

6,13,21,35.sorular	Ortak öğrenme
3,8,15,23,29,33.sorular	Öğretmen işbirliği
2,7,11,14,18,20,22,26,28,32,34.sorular	İşbirliğine dayalı liderlik
4,10,17,25.sorular	Meslektaş desteği
5,12,19,27,31.sorular	Ortak amaçlar
1,9,16,24,30.sorular	Mesleki gelişim

Kaynak:Ayık, 2007

İnovasyon yeterliliğini ölçeceği konu ile ilgili literatürden yararlanarak Eraslan (2014) tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeğidir. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı 25 sorudan oluşmaktadır ve 5 faktör içermektedir. Çalışmada, öğretmenler tarafından ankette yer alan 5’li likert ölçekli sorulara 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Fikrim yok”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerler verilmiştir. Yapılan literatür incelemeleri sonucunda araştırmanın amacına en uygun olduğu düşünülerek bu ölçekler seçilmiştir (Eraslan, 2014).

Araştırmaya katılan 309 öğretmenden toplanan verilerle geçerlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Buna göre verilerin temel bileşenler analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değeri, 0,83 olarak hesaplanmıştır ($0,95 > 0,60$). Ayrıca Barlett testine göre p değeri 0,01’ den küçük olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Buna göre KMO’ nun değeri yüksek (0,95) ve Barlett testinin anlamlı çıkması ($p < 0,01$) verilerin Temel Bileşenler Analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği beş alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin “**Değişime Duyarlılık**” faktörü ile ilgili yedi madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,546 ile 0,733 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,96’sını açıklamaktadır. İkinci faktör ise “**Okul İçi İletişim**” olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,473 ile 0,732 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %3,83’ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör ise “**Okul Dışı İletişim**” olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,483 ile 0,719 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,08’ ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör ise “**Liderlik**” olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,547 ile 0,735 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %6,13’ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör ise “**Motivasyon**” olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,592 ile 0,799 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 47,02’sini açıklamaktadır. Buna

göre, beş faktör açıkladıkları varyans miktarı % 66,0'dır. Soruların dağılımı ve alt boyutlar (Eraslan, 2014):

Tablo 3. 2: İnovasyon Yeterlilik Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı

1.2.3.4.5.6.7.sorular	Değişime duyarlılık
8,9,10.sorular	Okul içi iletişim
11,12,13.sorular	Okul dışı iletişim
14,15,16,17,18.19.sorular	Liderlik
20,21,22,23,24,25.sorular	Motivasyon

Kaynak: Eraslan, 2014

Okul kültürü ölçeği güvenilirlik değeri (,961) inovasyon yeterliliği ölçeği güvenilirlik değeri (,974) olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Anketlerin toplanmasından sonra veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve alt boyutlar, cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, bitirilen eğitim kurumu ve kıdem değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Analizlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız grup t testi (Independent Samples t Test) her bir alt gözenek (örneğin kız ve erkek grupları) normal dağılım özelliği gösterdiğinde ($N_1 > 30$; $N_2 > 30$) iki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir tekniktir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon kat sayılarında 0,00 ile 0,25 arası değer 'çok zayıf', 0,26 ile 0,49 arası değer 'zayıf',

0,50 ile 0,69 arası değerin ‘orta’, 0,70 ile 0,89 arası değerin ‘yüksek’, 0,90 ile 1,00 arası değerin ise ‘çok yüksek’ olduğu ifade edilir. Veri analizinde frekans dağılımlarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken okul kùltürü ve inovasyon yeterlilikleridir. Bağımsız değişkenler ise “ yaş, cinsiyet, kıdem, branş, medeni durum, en son bitirilen eğitim kurumu ve toplam hizmet süreleridir. Bu değişkenlerde katılımcıların görüşlerinin ortalamalarına, standart sapmalarına gruplar arasında ilişkisel durumlarına bakılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Demografik Verilerin Analizi

Tablo 4. 1: Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	X	SS
Erkek	142	41,8	1,58	,494
Kadın	198	58,2		
Toplam	340	100,0		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları; 142 öğretmen (%41,8) erkek, 198 öğretmen (%58,2) kadın şeklinde görülmektedir. Araştırmaya toplam 340 öğretmen dâhil edilmiştir.

Tablo 4. 2: Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	X	SS
20-30 yaş	141	41,5	1,78	,750
31-40 yaş	133	39,1		
41 ve üzeri yaş	66	19,4		
Toplam	340	100,0		

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları; 141 öğretmen (%41,5) 20-30 yaş, 133 öğretmen (%39,1) 31-40 yaş arası, 66 öğretmen (%19,4) 41 yaş ve üzeri şeklinde görülmektedir.

Tablo 4. 3: Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	X	SS
Evli	244	71,8	1,28	,451
Bekâr	96	28,2		
Toplam	340	100,0		

Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımları; 244 öğretmen (%71,8) evli, 96 öğretmen (%28,2) bekâr şeklinde görülmektedir.

Tablo 4. 4: Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	X	SS
Önlisans	18	5,3	2,06	,402
Lisans	284	83,5		
Yüksek l.-Doktora	38	11,2		
Toplam	340	100,0		

Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımları; 18 öğretmen (%5,3) önlisans, 284 öğretmen (%83,5) lisans, 38 öğretmen (%11,2) yüksek lisans-doktora şeklinde görülmektedir.

Tablo 4. 5: Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	X	SS
1-10 yıl	204	60,0	1,54	,730
11-20 yıl	88	25,9		
21 yıl ve üzeri	48	14,1		
Toplam	340	100,0		

Katılımcıların hizmet süresi durumuna göre dağılımları; 204 öğretmen (%60,0) 1-10 yıl, 88 öğretmen (%25,9) 11-20 yıl, 48 öğretmen (%14,1) 21 yıl ve üzeri şeklinde görülmektedir.

4.2. İnovasyon Yeterliliği Ölçeğine Ait Verilerin Analizi

Tablo 4. 6: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
İnovasyon yeterliliği	Erkek	142	3,7186	,80853	338	,488	,626
	Kadın	198	3,7598	,73734			
Değişime duyarlılık	Erkek	142	3,7616	,81165	338	,451	,652
	Kadın	198	3,8001	,75136			
Okul içi iletişim	Erkek	142	3,8005	,91055	338	,789	,430
	Kadın	198	3,8737	,79287			
Okul dışı iletişim	Erkek	142	3,6338	,84244	338	,065	,949
	Kadın	198	3,6397	,82908			
Liderlik	Erkek	142	3,6854	,87070	338	,487	,627
	Kadın	198	3,7298	,79680			
Motivasyon	Erkek	142	3,7031	,93064	338	,431	,666
	Kadın	198	3,7458	,87914			

Öğretmenlerin algılarında inovasyon yeterlilik düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında $[t(338)=0,488, p>.01]$ anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu anlamda inovatif düşünebilmek, değişimi gerçekleştirmek veya gerekli çabalarını yapabilmek için cinsiyet önemli bir değişken olmamaktadır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; Değişime duyarlılık alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında $[t(338)=,451, p>.01]$ anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul içi iletişim alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri

arasında [t(338)=0,789, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul dışı iletişim alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [t(338)=0,065, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Liderlik alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [t(338)=0,487, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [t(338)=,431, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4. 7: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
İnovasyon yeterliliği	Evli	244	3,7216	,77792	338	,803	,423
	Bekâr	96	3,7958	,73972			
Değişime duyarlılık	Evli	244	3,7617	,78397	338	,845	,399
	Bekâr	96	3,8408	,75703			
Okul içi iletişim	Evli	244	3,8156	,86604	338	,961	,337
	Bekâr	96	3,9132	,78322			
Okul dışı iletişim	Evli	244	3,6380	,83126	338	,025	,980
	Bekâr	96	3,6354	,84338			
Liderlik	Evli	244	3,7001	,80445	338	,395	,693
	Bekâr	96	3,7396	,88714			
Motivasyon	Evli	244	3,6913	,93530	338	1,199	,231
	Bekâr	96	3,8212	,79994			

Öğretmenlerin algılarında inovasyon yeterlilik düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=0,803$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İnovasyon yeterliliği için katılımcının evli veya bekâr olması belirleyici bir etken değildir. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; Değişime duyarlılık alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [$t(338)=,845$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul içi iletişim alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [$t(338)=0,961$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul dışı iletişim alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [$t(338)=0,025$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Liderlik alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [$t(338)=0,395$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, inovasyon yeterlilik düzeyleri arasında [$t(338)=1,199$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4. 8: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
İnovasyon yeterlilik	20-30 yaş	141	3,7906	,71078	,330	P>,05
	31-40 yaş	133	3,7519	,82183		
	41 ve üzeri yaş	66	3,6212	,76686		
Değişime duyarlılık	20-30 yaş	141	3,8308	,70620	,309	P>,05
	31-40 yaş	133	3,7981	,82631		
	41 ve üzeri yaş	66	3,6558	,81199		
Okul içi iletişim	20-30 yaş	141	3,8794	,77077	,571	P>,05
	31-40 yaş	133	3,8521	,90863		
	41 ve üzeri yaş	66	3,7475	,86145		
Okul dışı iletişim	20-30 yaş	141	3,6572	,79776	,409	P>,05
	31-40 yaş	133	3,6767	,86256		
	41 ve üzeri yaş	66	3,5152	,84970		
Liderlik	20-30 yaş	141	3,7293	,81273	,494	P>,05
	31-40 yaş	133	3,7456	,85492		
	41 ve üzeri yaş	66	3,6035	,80584		
Motivasyon	20-30 yaş	141	3,8274	,85319	,172	P>,05
	31-40 yaş	133	3,6917	,98569		
	41 ve üzeri yaş	66	3,5884	,79916		

İnovasyon yeterlik düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,330, p>.05]. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 20-30 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7906$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde inovasyon yeterlik düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,330 >0,05 bulunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde inovasyon için için katılımcıların yaş faktörü önemli bir ölçüt olarak görülmemektedir. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Değişime duyarlılık düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,309, p>.05]. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 20-30 gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8308$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde değişime duyarlılık düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,309 >0,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hangi yaş grubunda olursa olsun öğretmen değişime bir nebze de olsa ayak uydurmak zorundadır.

Okul içi iletişim düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,571, p>.05]. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 20-30 yaş üzeri gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8794$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde okul içi iletişim düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,571 >0,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Her yaş gurubunda öğretmen okul içinde iletişim halinde olmak zorundadır. Çünkü kurumun ortak amaçları bunu gerektirmektedir.

Okul dışı iletişim düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,409, p>.05]. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6767$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde okul dışı iletişim düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,409 >0,05

bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öğretmenler istemeleri dâhilinde okul içi ve okul dışında da iletişim yeteneğine sahiptirler.

Liderlik düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [$F(2,337)=,494$, $p>.05$]. Yaşlar arasındaki farklara bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7456$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür.

F testi sonucuna göre; öğretmenlerde liderlik düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,494 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Liderlik yeterliliklerinin belirli yaş aralığında kısıtlanması doğru değildir. Önemli olan liderlik özelliklerine sahip olunmasıdır.

Motivasyon düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [$F(2,337)=,172$, $p>.05$]. Yaşlar arasındaki farklara bakıldığında 20-30 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8274$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür.

F testi sonucuna göre; öğretmenlerde motivasyon düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,172 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Etkili bir çalışma yapıldığında her yaş grubundan insan motive edilebilir bu anlamda yaş motivasyon için etken değildir.

Tablo 4. 9: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
İnovasyon	Önlisans	18	3,4133	,74531	,019*	P<,05
	Lisans	284	3,7935	,73442		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,5179	,94047		
Değişime duyarlılık	Önlisans	18	3,4286	,78552	,026*	P<,05
	Lisans	284	3,8325	,74461		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,5902	,93658		
Okul içi iletişim	Önlisans	18	3,3889	,91644	,006*	P<,05
	Lisans	284	3,9049	,78709		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,5965	1,09643		
Okul dışı iletişim	Önlisans	18	3,1852	,87240	,007*	P<,05
	Lisans	284	3,6972	,80624		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,4035	,92726		
Liderlik	Önlisans	18	3,4074	,72586	,038*	P<,05
	Lisans	284	3,7617	,80448		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,4781	,98042		
Motivasyon	Önlisans	18	3,5278	,86932	,122	P>,05
	Lisans	284	3,7723	,87420		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,4912	1,06539		

İnovasyon yeterlik düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,019, p<.05$]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında eğitim fakültesi gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7935$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde inovasyon yeterlik düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,019 <0,05$ bulunmuştur. Bu anlamda lisans mezunu öğretmenlerin varlığı inovasyonun gerçekleşmesi için aynı düşünceye ve ortak amaçlara hizmet edecek kişilerin birlikteliği anlamına gelmektedir. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Değişime duyarlılık düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,026, p<.05$]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8325$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde değişime duyarlılık düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,026 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lisans mezunu öğretmenler değişimi ve yenileşmeyi benimsemektedir.

Okul içi iletişim düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,006, p<.05$]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,9049$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde okul içi iletişim düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,006 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lisans mezunu katılımcılar okul içinde iletişimlerinde aynı şekilde düşünebilme yeteneğine sahip olmalarından dolayı inovasyonu gerçekleştirme konusunda daha etkilidirler.

Okul dışı iletişim düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,007, p<.05$]. Öğrenim durumu

puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6972$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde okul dışı iletişim düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,007 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lisans mezunu öğretmenler okul dışı iletişimlerinde daha başarılıdır.

Liderlik düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,038, p<.05$]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7617$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde liderlik düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,038 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik yeterliliğine sahip kişiler inovasyonu gerçekleştirme ve yönetebilme konusunda daha etkilidirler. Lisans mezunlarının bu yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Motivasyon düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [$F(2,337)=,122, p>.05$]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7723$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde motivasyon düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,122 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öğretmenlerin motivasyon düzeyine ulaşmaları için öğrenim durumlarıyla bir kıyaslama yapmaya gerek bulunmamaktadır.

Tablo 4. 10: İnovasyon Yeterlilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
İnovasyon	1-10 yıl	204	3,8471	,71730	,004*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,6445	,84951		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4783	,74033		
Değişime duyarlılık	1-10 yıl	204	3,8866	,73224	,004*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,7029	,82171		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4970	,79839		
Okul içi iletişim	1-10 yıl	204	3,9559	,77926	,005*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,7386	,92565		
	21 yıl ve üzeri	48	3,5556	,87339		
Okul dışı iletişim	1-10 yıl	204	3,7157	,79392	,010*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,6326	,89705		
	21 yıl ve üzeri	48	3,3125	,81478		
Liderlik	1-10 yıl	204	3,7966	,80664	,039*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,6364	,88248		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4861	,77018		
Motivasyon	1-10 yıl	204	3,8627	,84448	,003*	P<,05
	11-20 yıl	88	3,5436	1,03221		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4931	,76797		

İnovasyon yeterlik düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [**F(2,337)=,004, p<.05**]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8471$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde inovasyon yeterlik düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri **p=,004 <0,05** bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Değişime duyarlılık düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [**F(2,337)=,004, p<.05**]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8866$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde değişime duyarlılık düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri **p=,004 <0,05** bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mesleğine yeni başlayan öğretmenler değişime daha açık ve şekillenebilir konumdadırlar.

Okul içi iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [**F(2,337)=,005, p<.05**]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,9559$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde okul içi iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri **p=,005 <0,05** bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet süresi düşük öğretmenler inovasyonun gerçekleşmesinde okul içi iletişimde oldukça başarılıdır.

Okul dışı iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [**F(2,337)=,010, p<.05**]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7157$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi

sonucuna göre; öğretmenlerde okul dışı iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,010 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet süresi düşük öğretmenler okul dışı iletişim notasında değişimi daha iyi gerçekleştirebilmektedirler.

Liderlik düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,039, p<.05$]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,7966$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde liderlik düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,039 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lider konumundaki yöneticiler okullarında hizmet süreleri ne olursa inovasyon düşüncesine sahip oldukları müddetçe değişim gerçekleşebilir.

Motivasyon düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,003, p<.05$]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,8627$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde motivasyon düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,003 <0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu anlamda katılımcılardan kıdemler düşük öğretmenler çalıştıkları kurumda daha motive olup, daha iyi çalışmaktadırlar. İyi motive olmaları münasebetiyle de inovasyon konusunda daha aktiftirler.

4.3. Okul Kültürü Ölçeğine Ait Verilerin Analizi

Tablo 4. 11: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Okul kültürü	Erkek	142	3,4382	,65987	338	,050	,960
	Kadın	198	3,4418	,64607			
Ortak öğrenme	Erkek	142	3,2887	,80132	338	1,039	,300
	Kadın	198	3,1982	,78544			
Öğretmen işbirliği	Erkek	142	3,2852	,76790	338	,168	,866
	Kadın	198	3,2988	,71094			
İşbirliğine dayalı liderlik	Erkek	142	3,4693	,79087	338	,493	,622
	Kadın	198	3,4275	,75621			
Meslektaş desteği	Erkek	142	3,4894	,74607	338	,280	,780
	Kadın	198	3,4659	,77748			
Ortak amaçlar	Erkek	142	3,5549	,72967	338	1,216	,225
	Kadın	198	3,6525	,72970			
Mesleki gelişim	Erkek	142	3,5155	,64062	338	1,317	,189
	Kadın	198	3,6101	,66218			

Öğretmenlerin algılarında okul kültürü düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=0,50$, $p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuçlar ele alındığında okulda kurum kültürü oluşturmak için katılımcıların cinsiyetlerinin değişik veya aynı olması bir etken olarak görülmektedir. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Ortak öğrenme alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=1,039, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmen işbirliği alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=0,168, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İşbirliğine dayalı liderlik alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=0,493, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Meslektaş desteği alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=0,280, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Ortak amaçlar alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=1,216, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki gelişim alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [$t(338)=1,317, p>.01$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4. 12: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Okul kültürü	Evli	244	3,4670	,64110	338	1,204	,229
	Bekâr	96	3,3726	,67384			
Ortak öğrenme	Evli	244	3,2633	,77882	338	1,013	,312
	Bekâr	96	3,1667	,82531			
Öğretmen işbirliği	Evli	244	3,3231	,72136	338	1,200	,231
	Bekâr	96	3,2170	,76438			
İşbirliğine dayalı liderlik	Evli	244	3,4631	,77396	338	,694	,488
	Bekâr	96	3,3987	,76190			
Meslektaş desteği	Evli	244	3,5256	,75230	338	1,928	,055
	Bekâr	96	3,3490	,78092			
Ortak amaçlar	Evli	244	3,6336	,72352	338	,879	,380
	Bekâr	96	3,5562	,74788			
Mesleki gelişim	Evli	244	3,5975	,63828	338	1,212	,226
	Bekâr	96	3,5021	,69099			

Öğretmenlerin algılarında okul kültürü düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=1,204, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuçlar bütün olarak ele alındığında okulda kurum kültürü oluşturmak için katılımcıların evli veya bekâr olması çok önemli bir unsur değildir. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Ortak öğrenme alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=1,013, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmen işbirliği alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=1,200, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İşbirliğine dayalı liderlik alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=0,694, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Meslektaş desteği alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=1,928, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Ortak amaçlar alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=,879, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki gelişim alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde, okul kültürü düzeyleri arasında [t(338)=1,212, p>.01] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4. 13: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklanmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
Okul kültürü	20-30 yaş	141	3,4533	,64380	,589	P>,05
	31-40 yaş	133	3,4632	,66288		
	41 ve üzeri yaş	66	3,3667	,64624		
Ortak öğrenme	20-30 yaş	141	3,1933	,84376	,316	P>,05
	31-40 yaş	133	3,2162	,76363		

Tablo 4.13 devamı

	41 ve üzeri yaş	66	3,3674	,73015		
Öğretmen işbirliği	20-30 yaş	141	3,3097	,76105	,860	P>,05
	31-40 yaş	133	3,2970	,69762		
	41 ve üzeri yaş	66	3,2500	,75688		
İşbirliğine d.liderlik	20-30 yaş	141	3,4771	,73976	,300	P>,05
	31-40 yaş	133	3,4764	,80321		
	41 ve üzeri yaş	66	3,3127	,76246		
Meslektaş desteği	20-30 yaş	141	3,4699	,76734	,591	P>,05
	31-40 yaş	133	3,5188	,75542		
	41 ve üzeri yaş	66	3,4015	,77693		
Ortak amaçlar	20-30 yaş	141	3,6227	,70350	,541	P>,05
	31-40 yaş	133	3,6436	,76171		
	41 ve üzeri yaş	66	3,5242	,72559		
Mesleki gelişim	20-30 yaş	141	3,5986	,66697	,192	P>,05
	31-40 yaş	133	3,6060	,63386		
	41 ve üzeri yaş	66	3,4394	,65934		

Okul kültürü düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,589, p>,05]. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin (\bar{X} =3,4632) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,589 >,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt boyutlara

göre analiz sonuçları incelendiğinde; Ortak öğrenme düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,316, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 41 yaş üzeri gurubundakilerin ($\bar{X}=3,3674$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde ortak öğrenme düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,316 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Okul kültürünün oluşması noktasında yaş değişkeniyle ilgili sonuçların negatif olması durumu hizmet süresi ve öğrenim durumlarıyla paralel sonuçlar ortaya koymuştur. Değerlendirme olarak da yaş seviyesi düşük öğretmen grubu okul kültürünü oluşturma noktasında daha gayretlidirler.

Öğretmen işbirliği düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,860, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 20-30 yaş üzeri gurubundakilerin ($\bar{X}=3,3097$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde öğretmen işbirliği düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,860 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Göreve yeni başlayan katılımcılar öğretmenlerin kültür oluşturmaları konusunda bir araya gelmeleri görüşünü savunmaktadırlar.

Araştırmada işbirliğine dayalı liderlik düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,300, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 20-30 yaş üzeri gurubundakilerin ($\bar{X}=3,4771$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde işbirliğine dayalı liderlik düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,300 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. En genç yaş gurubunda bulunan bu öğretmenler mesleklerinin en aşında olmaları nedeniyle işbirliğine açık olmaktadır. Bu sayede zorlukların üstesinden gelebilecekler ve kuurm kültürünü oluşturabileceklerdir.

Meslektaş desteği düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,591, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara

bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,5188$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde meslektaş desteği düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,591 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aynı şekilde orta yaş grubu diyeceğimiz öğretmenler meslektaş desteği konusunda hem fikirdirler.

Ortak amaçlar düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,541, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6436$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde ortak amaçlar düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,541 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Lisans mezunu olan ve kıdem dereceleri düşük katılımcı öğretmenler ortak amaçlar noktasında birlikte düşünmektedirler.

Mesleki gelişim düzeyinin ve yaş durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,192, p>.05]$. Yaşlar arasındaki farklılıklara bakıldığında 31-40 yaş gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6060$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde mesleki gelişim düzeyinin ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,192 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Orta yaş grubu öğretmenler meslek gelişime daha açıktır denilebilir.

Tablo 4. 14: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
Okul kültürü	Önlisans	18	3,2667	,63662	,130	P>,05
	Lisans	284	3,4719	,65473		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,2865	,60840		
Ortak öğrenme	Önlisans	18	3,3194	,71128	,435	P>,05
	Lisans	284	3,2509	,80098		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,0855	,76290		
Öğretmen işbirliği	Önlisans	18	3,0833	,71914	,165	P>,05
	Lisans	284	3,3263	,73791		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,1447	,69551		
İşbirliğine dayalı liderlik	Önlisans	18	3,2273	,78405	,222	P>,05
	Lisans	284	3,4763	,76316		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,3134	,80419		
Meslektaş desteği	Önlisans	18	3,4028	,57611	,130	P>,05
	Lisans	284	3,5106	,77069		
	Yüksek lisans-Doktora	38	3,2500	,76229		
Ortak amaçlar	Önlisans	18	3,4333	,79779	,070	P>,05

Tablo 4.14 devamı

	Lisans	284	3,6521	,72402		
	Yüksek lisans- Doktora	38	3,3947	,71204		
Mesleki gelişim	Önlisans	18	3,2556	,60510	,060	P>,05
	Lisans	284	3,6028	,65700		
	Yüksek lisans- Doktora	38	3,4789	,61957		

Okul kültürü düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,130, p>.05]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,4719$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,130 >0,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; Ortak öğrenme düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,435, p>.05]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında önlisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,3194$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde ortak öğrenme düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,435 >0,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Okul kültürü oluşmasında öğrenim durumu değişkeninde olumlu sonuçların çıkmaması lisans mezunu olmayan diğer katılımcıların okul kültürünü oluşturmak için gerekli çabay göstermedikleri veya o inanca sahip olmadıklarıyla yorumlanabilir.

Öğretmen işbirliği düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,165, p>.05]. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,3263$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre;

öğretmenlerde öğretmen işbirliği düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,165 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Lisans mezunlarının öğretmen işbirliğine sıcak bakmaları kültürün oluşmasında birinci etken olarak görülmektedir.

İşbirliğine dayalı liderlik düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,222, p>.05]$. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,4763$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde işbirliğine dayalı liderlik düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,222 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Lisans mezunu olan öğretmen grubu işbirliğini benimsemektedir. Kurumun amaçlarına ulaşmanın bir gereği olarak görmektedirler.

Meslektaş desteği düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,130, p>.05]$. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,5106$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde meslektaş desteği düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,130 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Lisans mezunu öğretmenler başka arkadalarının desteğiyle gelişebilecekleri görüşüne sahiptirler.

Ortak amaçlar düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,070, p>.05]$. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6521$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde ortak amaçlar düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,070 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Lisans mezunu öğretmenler okul ve ya kurumun amaçlarını ortak amaçlar olarak görmektedirler.

Mesleki gelişim düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,060, p>.05]$. Öğrenim durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında lisans gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6028$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde mesleki gelişim düzeyinin ve öğrenim durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,060 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Mesleki gelişim olarak görevine yeni başlayan öğretmen grubu gelişime ve değişime daha açıktır.

Tablo 4. 15: Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	p	Yorum
Okul kültürü	1-10 yıl	204	3,4894	,64811	,144	P>,05
	11-20 yıl	88	3,4078	,65446		
	21 yıl ve üzeri	48	3,2917	,64326		
Ortak öğrenme	1-10 yıl	204	3,2083	,82007	,650	P>,05
	11-20 yıl	88	3,2528	,75286		
	21 yıl ve üzeri	48	3,3229	,74904		
Öğretmen işbirliği	1-10 yıl	204	3,3342	,74195	,186	P>05
	11-20 yıl	88	3,2936	,69204		
	21 yıl ve üzeri	48	3,1181	,76489		
İşbirliğine dayalı liderlik	1-10 yıl	204	3,5152	,73488	,060	P>05

Tablo 4.15 devamı

	11-20 yıl	88	3,3967	,84105		
	21 yıl ve üzeri	48	3,2348	,75079		
Meslektaş desteği	1-10 yıl	204	3,5184	,77442	,226	P>,05
	11-20 yıl	88	3,4688	,72100		
	21 yıl ve üzeri	48	3,3073	,78422		
Ortak amaçlar	1-10 yıl	204	3,6794	,71560	,098	P>,05
	11-20 yıl	88	3,5341	,76697		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4667	,70177		
Mesleki gelişim	1-10 yıl	204	3,6304	,65785	,079	P>,05
	11-20 yıl	88	3,5182	,65083		
	21 yıl ve üzeri	48	3,4125	,62078		

Okul kültürü ölçeği puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,144, p>,05]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin (\bar{X} =3,4894) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,144 >0,05 bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde;

Ortak öğrenme alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [F(2,337)=,650, p>,05]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 21 yıl ve üzeri gurubundakilerin (\bar{X} =3,3229) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi

sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,650 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Okul kültürünün sağlanması ile hizmet süresi ilişkisi negatif değerler göstermiştir. Bu durum hizmet süresi yüksek öğretmenlerin okul kültürünü oluşturmak için çaba göstermemeleri ve iletişime geçmemeleri ile yorumlanabilir.

Öğretmen işbirliği alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,186, p>.05]$. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,3342$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,186 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öğretmenler arasındaki işbirliği ile elde edilen sonuçlara göre hizmet süresi düşük olan öğretmenlerde daha fazladır. Onun için işbirliği içindedirler. Hizmet süresi fazla olan öğretmenler yılların deneyiminden dolayı işbirliğine kapalıdır.

İşbirliğine dayalı liderlik alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,060, p>.05]$. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,5152$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,060 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kıdem olarak hizmet süresi fazla olan öğretmenler işbirliğine kapalı görülmektedirler. Çünkü onlar kendi düşüncelerine göre kendi başlarına sorunların üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptirler. Mesleğinin başında olan genç katılımcılar ise birlikten kuvvet doğacağı inancı taşımaktadır. Bu yüzden paylaşmayı fikir alışverişinde bulunmayı ön planda tutarlar.

Meslektaş desteği alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. $[F(2,337)=,226, p>.05]$. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin

($\bar{X}=3,5184$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,226 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Mesleğine yeni başlamış olan ve kıdem derecesi düşük olan öğretmenler başka insanların görüşleriyle gelişmeyi daha olumlu düşünmektedirler. Bu anlamda meslektaşlarının desteği onları daha başarılı kılmaktadır. Kıdem değerleri yüksek öğretmenler ise daha çok akıl veren konumunda olduklarından, en iyi ve en doğruyu kendilerinin bildiklerini düşünürler ve akıl alma gereği duymazlar. Ortak amaçlar alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [$F(2,337)=,098, p>.05$]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6794$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,098 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Genç kategoride yer alan katılımcıları dışarda tuttuğumuzda kıdem derecesi yüksek olan öğretmenler okulun ortak amaçlarıyla pek yakından ilgileri bulunmamaktadır. Bu kıdem grubundaki katılımcılar daha çok günü bitirme anlayışındadırlar denilebilir. Mesleki gelişim alt boyutu puanı ile hizmet süresi durumu puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [$F(2,337)=,079, p>.05$]. Hizmet süresi durumu puanları arasındaki farklılıklara bakıldığında 1-10 yıl gurubundakilerin ($\bar{X}=3,6304$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde okul kültürü düzeyinin ve hizmet süresi durumu puanlarının anlamlılık değeri $p=,079 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öğretmenlerin hizmet süreleriyle mesleki gelişimleri ele alındığında sonuç olarak göreve yeni başlayan veya kıdem olarak ilk on yılında olan öğretmenler kendilerini mesleklerinde güncelleme eğilimi göstermekte iken daha ileri seviyedeki hizmet süresine sahip öğretmenler bu bu gelişimin gereksiz olduğu düşüncesindedirler.

Tablo 4. 16: Okul Kültürü Ölçeğinden Alınan Puanlarla İnovasyon Yeterliliği Ölçeğinden Alınan Puanlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

		O.K.	İ.Y.	O.Ö.	Ö.İ	İ.D.L	M.D	O.A.	M.G	D.D.	O.İ.İ	O.D.İ
Okul kültürü	r	1										
	P											
	n	340										
İnovasyon yeterliliği	r	,747**	1									
	P	,000										
	n	340	340									
Ortak öğrenme	r	,731**	,386**	1								
	P	,000	,000									
	n	340	340	340								
Öğretmen işbirliği	r	,910**	,596**	,650**	1							
	P	,000	,000	,000								
	n	340	340	340	340							
İşbirliğine dayalı liderlik	r	,923**	,834**	,546**	,871**	1						
	P	,000	,000	,000	,000							
	n	340	340	340	340	340						
Melektaş desteği	r	,819**	,502**	,553**	,771**	,667**	1					
	P	,000	,000	,000	,000	,000						
	n	340	340	340	340	340	340					
Orta amaçlar	r	,879**	,692**	,620**	,729**	,777**	,678**	1				
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	n	340	340	340	340	340	340	340				
Mesleki gelişim	r	,894**	,628**	,625**	,808**	,771**	,713**	,779**	1			
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	n	340	340	340	340	340	340	340	340			
Değişime duyarlılık	r	,742**	,935**	,382**	,600**	,809**	,514**	,696**	,642**	1		
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	n	340	340	340	340	340	340	340	340	340		
Okul içi iletişim	r	,627**	,894**	,296**	,489**	,728**	,391**	,589**	,515**	,816**	1	
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	n	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	
Okul dışı iletişim	r	,688**	,837**	,436**	,576**	,710**	,497**	,645**	,576**	,749**	,716**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablodan anlaşılacağı üzere Okul kültürü ölçeğinden alınan puanlarla inovasyon yeterliliği ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasındaki istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. ($r = .747$; $p < .05$) Bulunan değer 1 değerine ne kadar yaklaşırsa ilişki en yüksek değere ulaşmış demektir. Çalışmamızda ise bu değer ($r = .747$) olarak belirlenmiştir. Bu anlamda ilişki sadece pozitif yönlüdür değer ise 1 sayısına çok da yaklaşmış durumda değildir. Genel olarak yapılan çalışmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki yüksek oranlarda görülmemiştir. Bu çalışmada elde edilen değer aralığı yapılan diğer çalışmalarda da olduğu üzere bütünlük sağlamıştır. Araştırmanın alt boyutlarıyla ilişkisi aşağıda listelenmiştir.

Okul kültürü ve ortak öğrenme arasında yüksek oranda ilişki ($r = .910$), iş birliğine dayalı liderlik ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .923$), meslektaş desteği ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .819$) ortak amaçlar ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .879$), mesleki gelişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .894$), değişime duyarlılık ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .742$), okul içi ile iletişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .627$), okul dışı iletişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .688$) görülmüştür.

İnovasyon yeterliliği ve öğretmen işbirliği arasında yüksek oranda ilişki ($r = .596$), iş birliğine dayalı liderlik ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .834$), ortak amaçlar ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .692$), mesleki gelişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .628$), değişime duyarlılık ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .935$), okul içi iletişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .894$), okul dışı iletişim ile arasında yüksek oranda ilişki ($r = .837$) görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın amacı doğrultusunda literatür taraması yapılmış ve elde edilen teorik bilgiler paylaşıldıktan sonra uygulama aşamasında tarama yöntemiyle katılımcılara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların demografik bilgileri şu şekilde elde edilmiştir: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları; 142 öğretmen (%41,8) erkek, 198 öğretmen (%58,2) kadın; yaşlarına göre dağılımları; 141 öğretmen (%41,5) 20-30 yaş, 133 öğretmen (%39,1) 31-40 yaş arası, 66 öğretmen (%19,4) 41 yaş ve üzeri; medeni durumuna göre dağılımları; 244 öğretmen (%71,8) evli, 96 öğretmen (%28,2) bekâr; öğrenim durumuna göre dağılımları; 18 öğretmen (%5,3) önlisans, 284 öğretmen (%83,5) lisans, 38 öğretmen (%11,2) yüksek lisans-doktora; öğrenim durumuna göre dağılımları; hizmet süresi durumuna göre dağılımları; 204 öğretmen (%60,0) 1-10 yıl, 88 öğretmen (%25,9) 11-20 yıl, 48 öğretmen (%14,1) 21 yıl ve üzeri şeklinde görülmektedir.

4.1. İnovasyon Yeterliliği Ölçeğine Ait Sonuçlar

Demografik değişkenler ile inovasyon yeterlilikleri ile alt boyutları arasındaki anlamlılık değerine ulaşmak için parametrik testler yapılmış ve aşağıdaki anlamlı sonuçlar elde edilmiştir:

İnovasyon yeterlik puanı ile öğrenim durumu puanı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,019, p<.05]$. Değişime duyarlılık düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,004, p<.05]$. Değişime duyarlılık düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,026, p<.05]$. Er'in (2013: 74) ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulların değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış

olduğu çalışma sonuçlarına göre de çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin değişime açık olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Yıldız'ın (2012: 187) ve Gökçe'nin (2004: 223) çalışmasında da okul yöneticilerin okulda değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecini uygulama ve değerlendirme boyutlarında çok yeterli oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların değişime duyarlı olması inovasyonun gerçekleştirilmesinde en temel göstergedir denilebilir. Değişime kapalı bir grup içerisinde inovasyonu; hizmet süresi, öğrenim durumu gibi faktörlerin etkileri çok iyi olsa da başarmak imkânsızdır denilebilir. Bu anlamda öncelikle katılımcıların değişime açık olmaları gerekmektedir.

Liderlik düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,038, p<.05]$. İnovasyon yeterlik düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,004, p<.05]$. Okul içi iletişim düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,006, p<.05]$. Okul dışı iletişim düzeyinin ve öğrenim durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,007, p<.05]$. Okul içi iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,005, p<.05]$. Okul dışı iletişim düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. $[F(2,337)=,010, p<.05]$. Katman'ın (2010: 68) çalışmasında da benzer şekilde okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kurum içinde iletişim konusunda güçlük çekmediği belirlenmiştir. Ağaoglu ve arkadaşlarının (2012: 165) ve Argon ve Zafer'in (2009: 117) yapmış oldukları çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim kurma alanında yeterli görmektedirler. Sonuçlar ele alındığında inovasyon için liderin liderlik özelliklerinin yeterliliği ön plana çıkmıştır denilebilir. Çünkü sonuçlardan da görüleceği üzere liderlik yeterliliklerine haiz bir yönetici, okul içi ve okul dışı iletişimde oldukça büyük değişimlere imza attığı görülmektedir. Bu değişimlerin bakış açılarında bıraktığı etkilerle inovasyonun en belirgin tetikleyicileri arasına girmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin düşünceleri arasında değişime duyarlılık, okul içi iletişim, okul

dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulmaktadırlar. Argon ve Özçelik'in (2008: 84) çalışmasında da yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin olarak, öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyetin etkili olduğu, buna karşılık Top'un (2011: 85) yenilik yönetiminin ilköğretim okullarındaki yöneticiler tarafından ne ölçüde benimsendiğini ve yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının ne olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyetin etkili olmadığı görülmüştür. Bu sonuca benzer şekilde Top'un (2011: 85) ve Yıldız'ın (2012: 188) çalışmasında da yaşın, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını etkilemediği belirlenmiştir.

Liderlik düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,039$, $p<.05$]. Bu sonuçlar; öğretmenlerin değişim sürecinde okuldaki kişilerarası iletişimden çoğu insanın memnun olduğunu, okulun yöneticilerinin, değişim sürecinde demokratik bir liderlik örneği gösterdiğini, sağlam bir vizyona sahip olduğunu, çalışanlarını çok iyi tanıdığını ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verdiğini, çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahip olduğunu liderliği paylaştığını ve çalışanları güçlendirdiğini belirttiği görülmektedir. Değerlendirme yapacak olursak, hizmet süresi ile liderlik yeteneği de kişide olgunluğun belirtisidir. Gören geçiren bir lider personeli ve dış paydaşları ile daha olumlu ve net ilişkiler kurabilmektedir.

Motivasyon düzeyinin ve hizmet süresi durumunun puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F(2,337)=,003$, $p<.05$]. Yıldız'ın (2012: 189) çalışmasında da benzer sonuç elde edilmiştir. Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre değişmediği bulunmuştur. Top'un (2011: 86) çalışmasında ise yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin yeniliğe karşı pozitif tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir. Sonuç değerlendirildiğinde, hizmet süresi arttıkça motivasyon düzeyinde de artışın olması öğretmenlerin kurumlarına uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Öğretmenlerin değişime karşı tepkilerinin beklenenin aksine olumsuz değil, Genç (2006) ve Kulu'nun (2007) araştırma sonuçlarına paralel olarak değişime karşı olumlu bir tutum içerisinde oldukları, hatta gönüllü işbirliği ve yardımlaşma davranışları içerisinde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda da öğretmenlerin inovasyona açık oldukları kendilerini yenileyebildikleri düşüncesi ön plana çıkmıştır.

4.2. Okul Kültürü Ölçeğine Ait Sonuçlar

Demografik değişkenler ile okul kültürü ve inovasyon yeterlilikleri ile alt boyutları arasındaki anlamlılık değerine ulaşmak için parametrik testler yapılmış ve hiçbir anlamlı sonuç elde edilmemiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, değişimin sürekli olduğunu ve bu durumun gerekli görülen zamanlarda tekrarlanacağını bilmeleri ve bunu kabullenmeleri gerekmektedir. Bu yüzden de değişimin okul kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Okul kültürünün alt basamaklarıyla katılımcıların demografik özellikleri arasında ilişki olmaması genel itibarıyla okul kültürünün kurumlarda sağlanamadığı görüşünü ortaya çıkarmaktadır.

4.3. Okul Kültürü ve İnovasyon Yeterliliği Karşılaşması

Örgüt kültürü inovatif bir ortamı teşvik etmek için en önemli faktördür. Örgüt kültürü işletmede faaliyetlerin yapılış sürecini gösterir. Örgüt kültürü temel elementtir. Fakat işletmenin organizasyon yapısı, liderlik davranışları ve stratejileri de örgüt kültürünü tamamlayan unsurlardır (Joseph ve Dai, 2009). Çalışma sonuçları incelendiğinde;

İnovasyon yeterliliği ile okul kültürü arasında pozitif yönde ilişki görülmüştür. Katılımcılar yenileşmenin, inovatif düşünmenin farkındalığının bilincindedirler. Bu anlamda inovasyon yeterlilikleri bulunmaktadır diyebiliriz. Fakat okul kültürünün alt basamaklarıyla katılımcıların demografik özellikleri arasında ilişki olmaması genel itibarıyla okul kültürünün kurumlarda sağlanamadığı görüşünü ortaya çıkarmaktadır.

4.4.Öneriler

Araştırmamızda merkezileşmenin alt boyutu olan karar katılım boyutunun inovasyon açısından olumlu yönde bir sonuç vermiştir. Bu bize göstermektedir ki örgütte alınan kararlara katılan, fikri sorulan çalışanların inovasyonun benimsenmesinde ve uygulamasında ya da ortaya çıkmasında önemli bir faktör haline geldiğini göstermektedir. Günümüzde mevcut örgütlerin iş yaşamında kalabilmek ve varlıklarını uzun süre devam ettirebilmek için yapmaları gerekenlerden biri de inovasyon ve kendilerini başarıya ulaştıracak doğru bir örgüt kültürüdür. Çünkü örgütler, çevrelerinde yaşanan değişimlere kayıtsız kalmamak ve varlığını devam ettirmek amacıyla ürün, hizmet, yapı, süreç ve stratejilerini sürekli yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu nedenle örgütlerin inovasyon ve doğru bir örgüt kültürü oluşturabilmesi için; örgüt yönetiminin desteğine, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkân vermesine, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanılmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırılmasına bağlıdır. Bununla birlikte örgütlerin daha inovasyon odaklı ve doğru örgüt kültürünü oluşturması için mekanik yapının baskısında kurtularak, başarısızlıklardan ders çıkararak, çalışanlarını risk ve inisiyatif almasına izin vererek, bilgi paylaşımını ve iletişimi serbest hale getirerek, esneklik ve otonomiye destekleyen organik örgüt yapılarına yönelmesiyle olabilecektir.

Bilindiği gibi inovasyon çalışmalarını etkileyen faktörlerden biri de örgüt yapısıdır. Örgüt yapısı çalışanların işletme süreçlerine katılımlarına, farklı fikirleri ileri sürmelerine olanak sağlarsa, örgütün yüksek inovasyon alt yapısına sahip olduğu görülecektir. Özellikle örgütün, çevrenin beklenti ve taleplerini çok net ve zamanında anlaması, bu talep ve beklentilere uygun tepkiler vermeye dönük bir örgütsel yapıya sahip olması durumunda, aynı düşünceden hareketle daha inovatif ve rekabetçi olabilecekleri görülecektir. Bu yüzden yöneticiler örgüt yapısını günümüzdeki farklı yaklaşım ve düşünceler üzerine esnek bir yapı olacak şekilde kurmalıdır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okul yöneticileri için geliştirilmiş olan öneriler ise şu şekildedir:

- Gerek okul kültürü, gerek inovasyon yeterliliklerini geliştirmek için paydaşlarla iletişim halinde olunmalı, üniversite ve sivil toplum kuruluşlarıyla koordineli projelere katılım sağlanmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerinde özenli olmalıdırlar. İlişkilerin yıpranması birçok örgütsel davranışı olumsuz etkileyebilir.
- Okul yöneticileri okullarında hiyerarşi kültürünü egemen kılmak yerine, özellikle kolaylaştırıcı bir okul yapısı oluşturmak için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar.
- Okul kültürü hem öğretmenin verimliliğinin artırılmasına büyük katkı sağlayacağından hem de öğrencilerin akademik başarılarını etkileyeceğinden bu alanda çalışmalar yapılarak, eksiklikler tespit edilmeli ve giderilmelidir.
- Okul kültürünün değişmesi, yenilenmenin ilkeleri arasında yer almaktadır. Yapılan değişim ve yeniliklerden okulun imajı ve kültürü etkilenecek, bu anlamda okulun farkındalık düzeyi de olumlu yönde değişecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı sistemi için geliştirilmiş olan öneriler ise şu şekildedir;

- Yönetici inovasyon yeterliliklerinin yüksek bir düzeye getirilmesi sağlanmalı ve bunun için yöneticiler gerekli eğitimlerle desteklenmelidir.
- Yöneticiler eski veya alışılmış yöntemlerin daha faydalı olduğunu düşündüklerinden dolayı çalışmalarına bu yöntemlerle devam ediyor olabilirler. Risk alma düzeylerinin düşük olabilmesi ve teknoloji bilgisinin eksik olabilmesinden kaynaklı yenilikleri takip etmede yetersiz kalabilirler. Bunun gibi nedenlerin araştırılarak, yöneticilerin değişime duyarlılığının daha yüksek seviyeye çıkarılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Yöneticilerin değişime açık, yenilikçi bir yaklaşım izlemesi için mevcut eksiklikler tespit edilerek hizmet içi eğitim seminerleri veya kurslarla eksikliklerinin tamamlanması gerekir.

- Yöneticilerin klasik yönetim anlayışını sürdürmesi, çağdaş yönetim anlayışına geçememesi; hiyerarşiye çok önem vermesi ve resmi ilişkilere dayalı iletişim yolunu tercih ederek daha samimi ilişkilerin kurulmasını tercih etmemesi, kurallara aşırı bağımlı olması, öğretmenlerin zamanını ve enerjisini evrak hazırlamak için harcatması yani kırtasiyecilik mantığından kurtulamaması gibi durumlardan sıyrılması için yenilikçi eğitim modelleri, değişim mühendisliği, inovatif düşünme eğitimi gibi konularda bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Araştırmacılar için geliştirilmiş olan öneriler ise şu şekildedir;

- Araştırmadan elde edilen bu sonuçların genellenebilirliğini arttırmak adına benzer çalışmalar daha büyük örneklem grupları üzerinde yürütülmelidir.
- Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik eksikliklerini ortaya çıkarmak ve ihtiyaçlarını belirlemek adına çalışmalar yapılmalıdır.
- İdeal bir okul kültürü oluşturabilmek adına çalışmalar yapılmalıdır.
- Benzer bir çalışma, okul yöneticilerine uygulanarak kendi ağızlarından var olan durumları ortaya konulabilir ve öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasındaki farklar incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Ada, Ş. ve Küçükali, R (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akşit S. (2007). Doğal ortam duyarlılığı açısından sürdürülebilir turizm. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 441-460.
- Alamur, B. (2005) Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Alas, R. ve Vadi, M. (2003). The impact of organizational culture on organizational learning at six estonian hospitals. *Trames*, 7(2), 83,98.
- Argon T ve Zafer D (2009) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler (Nitel Bir Çalışma), *The Journal of SAU Education Faculty*, 18, 99-123.
- Argon, T. ve Özçelik N. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16), s.70-89
- Armstrong, M. (1990), *Management Processes And Functions*, Institute Of Personnel Development, London
- Atalan, B. (2006). Bir rekabet stratejisi olarak inovasyon (yenilikçilik) ve internet bankacılığı örneği. *Active Dergisi*, 49.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi: kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi

- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. Erzurum il örneği. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe ve Ç. Bedestenci (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü: teorik ve ampirik yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balkar, B. (2009). Okul-aile işbirliği sürecine ilişkin veli ve öğretmen görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 105-123.
- Barutçugil, İ. (2009). *Ar-ge yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Begley, P. T. (2000). Values and leadership: theory development, new research, and an agenda for the future. *The Alberta Journal Of Educational Research*, XLVI (3), 233-249
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri, *Yüzüncü Yıl Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 153-173.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2007). The need for organizational innovations in public elementary schools. *International Journal Of Educational Reform*, 16, 27-37.
- Boyce, M.E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119-136.
- Brengelmann, J. (1995), *Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim (çev: veli karagöz), vizyon yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Callahan ve Fleenor, C.P.(1988), *Managing human relations, columbus*. Merriz Company.

- Campo, S., Diaz, A., ve Yagüe, M. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Can, H. Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi: Ankara
- Commission Of The European Communities. (2008). Report of the commission of the european communities on progress towards the Lisbon objectives in education and training [Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun Lizbon Eğitim Ve Talim Hedeflerine Ulaşılması Üzerine Raporu]
- Contractor, F.J., P. Lorange (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy, cooperative strategies and alliances, (Ed. F.J. Contractor, P. Lorange), Netherlands, *Elsevier Science Ltd.*, 3–22.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çınar, O., (1999), Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 6
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme yönetimine giriş*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Drucker, Peter F. (1992). *Yeni gerçekler*. (2.Baskı) (Çev. Birtane Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*, Ankara: Technopolis Group. (7. Baskı), Acarmatbaacılık, İstanbul: İstanbul Matbaacılık
- Enginoğlu, D. (2015). *İnovasyon yönetimi ve ar-ge*, Ankara: Nobel
- Erdoğan, İ. (2011). *Eğitimde değişim yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Eren, E. (2012). *Yönetim psikolojisi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkan, H. (1993). *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*. Ankara: Türkiye İş Bankası
- Freeman, C.ve L. Soete (2003). *Yenilik iktisadi* (The Economics Of Industrial Innovation) (Çev: E. Türkcan), Ankara: TÜBİTAK Yayını
- Gandotra, N. K. (2010). Innovation culture for sustain able competitive advantage. *APJRBM*, 1(2):51-59
- Genç, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management, *Omega*, 25(1), Pp.15-28
- Gordon, J.R.(1993). *Organizational behavior*, Allyn And Becon
- Gökçe, A. T. (2006). İş yerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, ODTÜ, Ankara.
- Göker, A., (2000), “*Prodüktivite, inovasyon yeteneği ve teknoloji*” mpm, “*rekabet gücü, teknoloji ve verimlilik*”, Tartışmalı Toplantı, Ankara: MPM
- Gümüş, S., Dayal, M. ve Bilim, H. G. G. (2014). *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Harrison, R. J. ve Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), Ss. 552 582.
- Hellriegel, D. (1995). *Organizational behavior*, Minneapolis: West Publishing
- Hoy, W.K. Ve Miskel, C.G. (1991). *Educational administration*. Boston: Mcgraw-Hill
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3de6ee46c874.68087580
- Işık, C.ve Keskin, G. (2013). Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler dergisi*, 27(1), 41-57

Joseph, Kodjo Ezane Joseph ve Changjun Dai, (2009), “The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 243-250

Katman, A. H. (2010). Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi, Isparta il merkezi örneği. Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta

Kelly, Bridget E. ve Paul V. Bredeson.(1991). Measures of meaning in a public and in a parochial school: principals as symbol managers. *Journal Of Educational Administration*, 29(3)

Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S. (2004). Adokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile firma performansı arasındaki ilişkiler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1-2).

Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk firmalarında personel sağlama ve seçme yöntemleri ve inovasyon performansı ilişkisi: orta anadolu ihracatçı birlikleri örneği. *Sosyoekonomi*, 13(13).

Kjessler, E.H. ve Chakrabarti, A.K., (1996). Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes, *Academy Of Management Review*, Vol. 21, 1143-1191.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Korkmaz, N. (2004). *Sorularla yenilikçilik (inovasyon)*. İstanbul: İto Yayınları

Kotkamp, R.B (1984) .The principal as cultural leader. *Planning Changing*, 15(3)

Kulu, S. Ş. (2007). İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri Ve Direnç Nedenleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul

Leblebici, D.N. (2008), Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21.99-118.

Mahramanlıoğlu, M. (2009). Ar-ge, inovasyon ve üniversiteler: *Çerçeve*, 17(52)


- Memduhoğlu. H, B. (2010). *Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim*. (H.B.Memduhoğlu Ve K.Yılmaz. Ed.) Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde (1-27). Ankara: Pegem Akademi.
- Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 77-96
- Naktiyok, A.(2007), Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Narsap, H. (2006). Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul
- Nuray. (2009). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- OECD (2005), “Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovati on data”,[Http://Ec.Europa.Eu/Eurostat/Documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF](http://Ec.Europa.Eu/Eurostat/Documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF)
- OECD ve Eurostat (2006). *Oslo kılavuzu: yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. (3.Baskı). OECD Ve Eurostat Ortak Yayını.
- Ogawa, R. T., ve Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224-243.
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8,253-273.
- Oslo Manual, 3. Baskı. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD, Eurostat, Paris.
- Owens, R.G. ve Steinhoff, C.R. (1989). Towards a theory of organizational culture, *Journal Of Organizational Administration*, 27(3).
- Ölçer, F.(2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,25
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Peker, Ö. (1993). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*, Ankara: TODAİE

- Peters, T. J. ve Robert H. Waterman (1987), *Yönetme ve yükselme sanatı: "mükemmeli arayış"*, (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar.
- Rothwell, R.ve Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and technology*. London: Longman Group Limited
- Rothwell, Roy (1994). *In novation and size of firm, the handbook of industrial innovation*, (Edit: Mark Dodgson And Roy Rothwell, Edward Elgar) Pub. UK.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: stratejik inovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 92, 538-559.
- Senge, Peter M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T.ve Starratt, R. (1987). *Supervision: human perspectives*. New York: Mcgraw- Hill
- Shaw, R. B. ve Perkins, D.N.T. (1992). Teaching organizations to learn, *Organization Development Journal*, 9(4), 1-14.
- Soylu, A., Göl, M. Ö. (2010). Yönetim inovasyonu. *Sosyoekonomi*, (1), 113.
- Söyük, S. (2007), Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Şişman M, ve Turan, S. (2002). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4),68-87.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Terzioğlu, M. (2008). İşletmelerde inovasyon yeteneği: Denizli tekstil sektörü örneği, Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi. Muğla
- Top, M. Z. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi*, (9. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları

- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1).
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Uzkurt, C. (2012). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayın
- Ülker, H.İ. (2009), İnovasyon. *Atılım Üniversitesi İz Dergisi*, 8
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2),177-198
- Yılmaz, H. (2010). Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet. Rekabet Kurumu
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında inovasyon kültürü, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27): Ss.1-7
- Yurtseven, R. (2001). *Yaratıcı yönetim*, (1.Baskı), Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayımı

EKLER

EK-1: İzin Yazısı



**T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 99332089/605.01/21147628 08/12/2017
Konu: Araştırma İzni
(Mehmet YAMAN)

**VALİLİK MAKAMINA
KOCAELİ**

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet YAMAN'ın "Okul Müdürlerinin İnovasyon Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Gebze, Darıca, Çayırova ilçeleri okullarında uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 13/11/2017 tarih ve 2473 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz Gebze, Darıca, Çayırova ilçeleri okullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde çalışmayı yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

**Fehmi Rasim ÇELİK
Millî Eğitim Müdürü**

**OLUR
.../12/2017**

**Dursun BALABAN
Vali a.
Vali Yardımcısı**

Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad.No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3 KOCAELİ Bilgi için: E. SAĞLAM YAVUZ
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr Tel: (0262) 3005871
E-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fe16-2537-3acb-8ef5-602e kodu ile teyit edilebilir.

EK-2: Ölçek İzinleri

Ahmet Ayık <ahmet.ayik@atauni.edu.tr> 14 Şub ☆
Alıcı: bana

ahmet.ayik@atauni.edu.tr
Ayrıntıları göster

Merhaba, Mehmet hocam,
Tez çalışmada tarafımdan uyarlaması yapılan okul kültürü ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmalarında başarılar dilerim.

Yrd.Doç.Dr. Ahmet AYIK
Atatürk Üniversitesi
K.K.Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ABD.
25100 Yoncalık/Erzurum

----- Orijinal Mesaj -----
Kimden: MEHMET YAMAN <m.yaman04@gmail.com>
Kime: ahmet ayik <ahmet.ayik@atauni.edu.tr>
Gönderilenler: Mon, 13 Feb 2017 21:52:41 +0300 (MSK)
Konu: [!] PROBABLE SPAM

Değerli Hocam mrb.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ (YL) (TEZLİ) (MARMARA ORTAK) bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmamda, tarafınızca 2007 yılında Türkiye'ye uyarlanmış "Okul Kültürü Ölçeği" ni kullanmak için izin talep ediyorum.

Saygılarımla...

Mehmet YAMAN

m.yaman04@gmail.com
0532 462 62 47

'Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği' İzin Talebi

Gelen Kutusu x

MEHMET YAMAN <m.yaman04@gmail.com> 13 Şub ☆
Alıcı: fulya.eraslan

Değerli Fulya Hocam mrb.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ (YL) (TEZLİ) (MARMARA ORTAK) bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmamda tarafınızca geliştirilen 'Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği' ni kullanmak için izin talep ediyorum.

Saygılarımla...

Mehmet YAMAN

m.yaman04@gmail.com
0532 462 62 47

fulya eraslan

fulya.eraslan@gmail.com

Ayrıntıları göster

fulya eraslan <fulya.eraslan@gmail.com> 13 Şub ☆
Alıcı: bana

Hocam kaynak belirttiğiniz sürece ölçeği kullanmanızda bir sorun yok. Çalışmanızda başarılar dilerim.
Fulya Eraslan

13 Şub 2017 21:25 tarihinde "MEHMET YAMAN" <m.yaman04@gmail.com> yazdı:

EK-2: Anketler

Sayın

Meslektaşım,

Bu ölçek, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre "okul müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesine" yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci ve üçüncü bölümde ise okul kültürü ve inovasyon ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Anketin amacına ulaşması, ankette yer alan sorulara vereceğiniz **doğru** cevaplarla mümkündür. Anket ile elde edilecek veriler toplu olarak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Hiçbir soruyu İştirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet YAMAN

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bölümü

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümdeki sorulara uygun olan seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işaretini koyunuz.

Cinsiyetiniz	1- () Erkek	2- () Kadın
Yaş Grubunuz	1- () 20-30 Yaş 2- () 31-40 Yaş 3- () 41 Yaş ve Üzeri	
Medeni Haliniz	1- () Evli	2- () Bekâr
En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu	1- () Ön Lisans 2- () Lisans 3- () Yüksek Lisans ve Doktora	
Branşınız	1- () Sınıf Öğretmeni	2- () Branş Öğretmeni
Toplam Hizmet Süreniz	1- () 1-10 Yıl 2- () 11-20 Yıl 3- () 21 Yıl ve Üzeri	

BÖLÜM II**İNOVASYON YETERLİLİK ÖLÇEĞİ**

Açıklama: Bu bölümdeki sorular için her bir ifadenin karşısındaki uygun gördüğünüz seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Her ifadeye ilişkin olarak sadece tek bir seçeneğin işaretlenmesi gerektiğini unutmayınız. Seçenekler “ (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirtilmiştir.

Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.	1	2	3	4	5
2.Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.	1	2	3	4	5
3.Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar	1	2	3	4	5
4. Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	1	2	3	4	5
5.Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6.Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.	1	2	3	4	5
7. Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
8. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
9. Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.	1	2	3	4	5
10. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüzyüze iletişime geçer.	1	2	3	4	5
11.Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
12.Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.	1	2	3	4	5
13. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
14. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanırlar ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.	1	2	3	4	5
16 Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
17.Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
18. Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.	1	2	3	4	5
19.Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.	1	2	3	4	5
20. Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.	1	2	3	4	5
21. Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder	1	2	3	4	5
22. Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
23. Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.	1	2	3	4	5
24.Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar	1	2	3	4	5
25.Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III**OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ**

Açıklama: Bu bölümdeki sorular için her bir ifadenin karşısındaki uygun gördüğünüz seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Her ifadeye ilişkin olarak sadece tek bir seçeneğin işaretlenmesi gerektiğini unutmayınız. Seçenekler “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Biraz Katılıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum” şeklinde belirtilmiştir.

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1.Öğretmenler sınıf öğretimi için araştırmalar ve bilgileri elde etmek amacıyla mesleki ağlardan (internet-uzman kişiler-mesleki kaynaklar v.b) yararlanırlar	1	2	3	4	5
2.Yöneticiler öğretmenlerin fikirlerine değer verir.	1	2	3	4	5
3.Öğretmenler konular ve seviyeler arasında diyalog ve planlama imkânına sahiptir.	1	2	3	4	5
4.Öğretmenler birbirlerine güvenirlir.	1	2	3	4	5
5.Öğretmenler okulun misyonunu destekler.	1	2	3	4	5
6.Öğretmenler ve veliler öğrenci performansı için ortak beklentilere sahiptirler.	1	2	3	4	5
7.Bu okuldaki yöneticiler öğretmenlerin mesleki değerlendirmesinde dürüsttür.	1	2	3	4	5
8.Öğretmenler zamanlarının önemli bir bölümünü birlikte plan yaparak geçirirler.	1	2	3	4	5
9.Öğretmenler düzenli olarak seminerlerden, konferanslardan ve meslektaşlarından fikir elde etmeye yollarını ararlar.	1	2	3	4	5
10.Öğretmenler her ne zaman bir sorun olsa yardım etmek için isteklidirler.	1	2	3	4	5
11.Yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren öğretmenleri takdir etmek için zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
12.Okul misyonu öğretmenler için açık bir yönlendirme duygusu sağlar.	1	2	3	4	5
13.Aileler öğretmenlerin mesleki değerlendirmelerine güvenirlir.	1	2	3	4	5
14.Öğretmenler karar verme sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5
15.Öğretmenler birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
16.Mesleki gelişim okul tarafından değerli görülür.	1	2	3	4	5
17.Öğretmenlerin düşünceleri diğer öğretmenler tarafından önemsenir.	1	2	3	4	5
18.Okulumuzdaki yöneticiler öğretmenlerin birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
19.Öğretmenler okulun misyonunu anlarlar.	1	2	3	4	5
20.Öğretmenler okuldaki güncel konular hakkında bilgilendirilirler	1	2	3	4	5
21.Öğretmenler ve aileler öğrenci performansı hakkında sıklıkla iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
22.Karar verme ya da politika oluşturmaya önemli ölçüde katılırlar.	1	2	3	4	5
23.Öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır	1	2	3	4	5
24.Öğretmenler öğrenim süreçleri hakkında güncel bir bilgi desteğini sürdürürler.	1	2	3	4	5
25.Öğretmenler gruplar halinde işbirliği içinde çalışırlar.	1	2	3	4	5
26.Öğretmenler yeni fikirler ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
27.Okulun misyonunun ifadesi toplumun değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5

28.Yöneticiler öğretimde yenilik ve risk almayı desteklerler.	1	2	3	4	5
29.Öğretmenler projeleri ve programları değerlendirmek ve geliştirmek için birlikte çalışırlar.	1	2	3	4	5
30.Okulun değerleri okulu geliştirir.	1	2	3	4	5
31.Öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	1	2	3	4	5
32.Yöneticiler planlama ve öğretim zamanını önemserler.	1	2	3	4	5
33.Öğretim uygulamalarındaki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilir ve tartışılır.	1	2	3	4	5
34.Öğretmenler fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
35.Öğrenciler genellikle kendi eğitim öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler. Örneğin ev ödevlerini tamamlarlar ve sınıfta zihinlerini derse verirler	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Mehmet YAMAN

Doğum Yeri ve Tarihi: Diyadin- 1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi:

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

İş Deneyimi

Stajlar:

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar: Sözveren İlkokulu, Şehit Seyvan Yavuz İlköğretim Okulu,
Atatürk İlkokulu

İletişim

E-Posta Adresi: m.yaman04@gmail.com

Tarih : 13.07.2018