T.C

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İlyas YAŞAR

ŞANLIURFA - 2020

T.C

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İlyas YAŞAR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

ŞANLIURFA - 2020

T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

TEZ ONAY SAYFASI

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215007 numaralı İlyas YAŞAR'ın hazırladığı "İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Perspektifinden Okullarının Yenilikçilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 04/06/2020 tarihinde, saat 13.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

04/06/2020

Sınav Jürisi	**Unvan, Adı Soyadı**	**Kanaati**	**İmzası**
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU		
Üye	Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN		
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mesut YILDIRIM		

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

……/07/2020

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek ☐Almıştır ☐Almamıştır.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı **:İlyas YAŞAR**

Öğrenci Numarası **:175215007**

Enstitü Anabilim Dalı **:Eğitim Bilimleri ABD**

Programı **:Tezli Yüksek Lisans**

Başlık (Türkçe) **:İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Perspektifinden Okullarının Yenilikçilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Perspektifinden Okullarının Yenilikçilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin 01/06/2020 tarihinde şahsım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 20'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,

2- Kaynakça hariç

3- Alıntılar dâhil

4- 6 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

01/06/2020

İlyas YAŞAR

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu Onaylarım. 01/06/2020

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

Danışman

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YAŞAR, İlyas

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

Ocak, 2020, 127 Sayfa

XXI. yy'da eğitim kurumlarının önemli niteliklerinden birinin yenilikçilik olduğu düşünülmektedir. Yenilikçilik, okulların geliştirilmesi ve her alanda çağı takip etmesi açısından önemli görülmektedir. Bu itibarla, ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenlerin yeniliğe yönelik farkındalıklarını görmek ve bu eğitim kurumlarının yöneticilerinin yeniliğe açık olma durumlarını öğrenebilmek için öğretmenlerin çalıştıkları okulların yenilikçilik düzeyine ilişkin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. Betimsel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ilinin Birecik, Karaköprü, Siverek ve Viranşehir ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilen yenilikçi okul ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri toplama aracı yoluyla elde edilen veriler, SPSS 22 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde öğretmenlerin yenilikçilik ile ilgili görüşlerini belirlemek için ANOVA ve T-testi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre yenilikçi okul ölçeğinin tüm boyutlarının genel aritmetik ortalaması $\bar{X}$= 3.77 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin okullarının yenilikçilik davranışını gösterme sıklığını ''çoğu zaman'' düzeyinde gördüklerini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, yenilikçi atmosfer boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}$= 3.90 yönetsel destek boyutunun aritmetik

ortalaması $\bar{X}$= 3.83 örgütsel engeller boyutunun aritmetik ortalaması ise $\bar{X}$= 3.55 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutları düzeyinde ve genel olarak aritmetik ortalamasının bazı değişkenlere göre istatistiksel olarak belirgin (significant, manidar) bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuç olarak araştırmanın yapıldığı okullarda katılımcıların verdikleri yanıtlara göre yenilikçi okul ölçeğinin kıdem değişkeni açısından incelendiğinde 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin veri toplama aracının yenilikçi atmosfer boyutuna verdiği yanıtların aritmetik ortalamasının $\bar{X}$ = 4.13 olarak ölçüldüğü ve bu bulgunun istatistiksel olarak manidar (belirgin) bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Görev yapılan okul türü değişkenine göre ilkokul öğretmenlerinin ortalamasının yenilikçi atmosfer boyutunda $\bar{X}$= 3.76; yönetsel destek boyutunda da yine ilkokul öğretmenlerinin puanlarının aritmetik ortalamasının $\bar{X}$ = 3.73 ile diğer okul türlerine göre daha düşük olarak ölçüldüğü ve bu bulguların istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Branş değişkenine göre de veri toplama aracının genel aritmetik ortalaması, yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek boyutlarında puanlar, istatistiksel olarak manidar bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Yenilikçi Okul, Okul Yöneticileri.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE LEVEL OF THE INNOVATINESS OF SCHOOLS FROM THE PERPECTIVE OF THE TEACHERS WORKING AT ELEMANTARY AND SECONDARY SCHOOLS

YAŞAR, İlyas

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Asst. Prof. Dr. Özcan ARSLANOĞLU

January, 2020, 127 pages

Innovation was thought as one of the essential qualities of the 21st century educational institutions. Innovation is seen as important for improving schools and following the era in every field. In this regard, teachers' opinions are needed for the level of innovativeness of the schools that they are working, to observe the awareness of innovation of the teachers who work in primary schools, secondary schools and imam hatip secondary schools and to find out the status of being open to innovations of the managers. The participants of the study were the teachers working in Birecik, Karakopru, Siverek, and Viransehir in the province of Sanliurfa in 2018-2019 academic year. In this study, descriptive survey model was used. The sample group was selected through convenient sampling.

In this study, Innovative School Scale developed by Aslan and Kesik (2016) was used. The data were evaluated by using SPSS 22. In this analysis, to determine teachers' opinions about innovation, ANOVA and t-test were utilized. The overall arithmetic average of the research was $\bar{X}$ = 3.77. This finding showed the frequency of the behaviour of the teachers were "often". According to the research findings, the arithmetic average of the innovative atmosphere was $\bar{X}$ = 3.90. The arithmetic average of administrative support was $\bar{X}$ = 3.83. The arithmetic average of organizational obstacles was $\bar{X}$ = 3.55. It was surveyed whether there is a statistically significant difference between the areas of the scale and general arithmetic average of parameter or not. As a result, when the response of the participants were examined according to

seniority parameter, the arithmetic average of the answer of the teachers who has 6-10 years' experience within the frame of innovative dimension was $\bar{X}$ = 4.13. There is a significant difference with this finding. The arithmetic average of primary school teachers' innovative atmosphere according to school type parameter was $\bar{X}$ = 3.76. The arithmetic average of primary school teachers' administrative support was $\bar{X}$ = 3.73, which is lower than other school types and it shows that there was a significant difference. There was a statistically significant difference according to field of study parameter within the frame of innovative atmosphere and administrative support.

Keywords: Innovativeness, Innovative Schools, School Administrators.

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI II

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ III

ÖZET IV

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VIII

KISALTMALAR XI

TABLOLAR LİSTESİ XII

ŞEKİLLER LİSTESİ XIII

EKLER LİSTESİ XIV

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ 7

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 8

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 8

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTISI 9

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI 10

1.6. KAVRAM VE TERİMLER 10

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YENİLİK NEDİR? 11

2.1.1. Okullarda Yenilik 17

2.1.2. Yeniliği Geliştirebilecek Faktörler 22

2.1.2.1. Yenilik Kültürü 23
2.1.2.2. Yenilik İklimi 26
2.1.2.3 Yönetsel Destek 31
2.1.2.4. Yenilikçi Bireyler 35
2.1.2.5. Kurumda Hakim Olan Liderlik Tipi 42
2.1.3. Yeniliğin Önündeki Engeller 50
2.1.4. Eğitim Kurumlarında Yapılan Yenilikçilik Konulu Bazı Çalışmalar ve Sonuçları 55
2.2. DEĞİŞİM 57
2.2.1.Örgütsel Değişimin Zorlayıcı Etkenleri 61
2.2.1.1.Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Etkenler 62
2.2.1.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Etkenler 62
2.2.2. Eğitim Kurumları ve Değişim 64
2.2.3. Değişimi Gerçekleştirmede Okul Müdürünün Rolü 69
2.3. YENİTASARIMCILIK (YARATICILIK) 75
2.3.1. Yenilik ve Yenitasarımcılık İlişkisi 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 84
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 85
3.2.1. Demografik Bilgiler 85
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI 87
3.3.1. Yenilikçi Okul Ölçeği 88
3.4. VERİLERİN ANALİZİ 92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ İNCELENMESİ 94
4.2. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ 95

4.3. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİN İLİŞKİN ALGILARININ MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ 96
4.4. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ 97
4.5. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKULLARIN BULUNDUKLARI YERLEŞİM YERİNE GÖRE İNCELENMESİ 98
4.6. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ 99

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR 101
5.1.1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri İle İlgili Sonuçlar 101
5.1.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Yenilikçi Okul Ölçeğinin Genel ve Boyutlarının Ortalaması 102
5.1.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 104
5.1.4. Kıdem Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 105
5.1.5. Okul Türü Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 107
5.1.6. Görev Yapılan Yere Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 108
5.1.7. Branş Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 108
5.2. ÖNERİLER 110

KAYNAKÇA 114

EKLER

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Akt. : Aktaran

ANOVA : Varyans Analizi

d : T- Testi Etki Büyüklüğü

DM : Değişim Mühendisliği

EBA : Eğitim Bilişim Ağı

IBM : International Business Machines

f : Frekans

FATİH : Fırsatları Arttırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KPSS : Kamu Personeli Seçme Sınavı

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MEBBİS : Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

N : Veri Sayısı

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

p : Manidarlık Düzeyi

sd : Serbestlik Derecesi

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

ss : Standart Sapma

t : t-Testi

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yenilik Birliği Karnesi Göstergeleri 15

Tablo 2: Seçilmiş AB Ülkeleri, Aday Ülkeler ve Türkiye'nin Yenilik Performansı (2008-2012) 16

Tablo 3: Bazı Araştırmalardan Bireylerin Elde Edilen Yenilikçilik Tasnifi 40

Tablo 4: Örgütlerde Yeniliğe Engel Olan Bazı Temel Faktörler 51

Tablo 5: Tür ve Kategorilerine Göre Yenilikçiliğin Önündeki Engeller 53

Tablo 6: Yaratıcılığı Etkileyen Kişi ve Çevre Faktörleri 81

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Bilgileri 86

Tablo 8: Öğretmenlerin Branşları 87

Tablo 9: Yenilikçi Okul Ölçeğinin Boyutları 88

Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri 89

Tablo 11: Yenilikçi Okul Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 90

Tablo 12: Yenilikçi Okul Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi 91

Tablo 13: Yenilikçi Okul Ölçeği ve Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri 92

Tablo 14: Yenilikçi Okul Ölçeği ve Boyutlarının Puanlarının Karşılaştırılması 94

Tablo 15: Cinsiyete Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 95

Tablo 16: Kıdeme Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 96

Tablo 17: Okul Türüne Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 97

Tablo 18: Görev Yapılan Yere Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 98

Tablo 19: Branş Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması 99

Tablo 20: Yenilikçi Okul Ölçeği İle Yapılan Çalışmaların Ortalamalarının Karşılaştırılması 103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dört Köşe Tekerlekler 54

Şekil 2: Yenitasarımcılık ve İnovasyon Tanımı 82

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Yenilikçi Okul Ölçeği ek s.1
Ek-2: Anket Uygulama İzni ek s.2
Ek-3: Ölçek Kullanım İzni ek s.4

GİRİŞ

Eğitimin niteliğinin değişmesi ve eğitim kurumlarından beklentilerin farklılık kazanması, eğitim kurumlarının önceki dönemlere göre ihtiyaçlarının da farklılaşmasına zemin hazırlamıştır. Bilginin değişim hızının günlere hatta saatlere düştüğü günümüz dünyasında eğitim kurumlarının başta gelen ihtiyaçlarından birisi de yenilikçiliktir. Yenilikçilik, eğitim kurumlarında her türlü başarının, iyileştirme ve geliştirmenin başat faktörlerinden birisi olarak değerlendirilebilir. Peki, yenilikçilik nedir? Bu soruya verilecek doğru cevaplarla yenilikçiliğin ne olduğu kadar ne olmadığı da anlaşılabilir. Yenilikçilik, fikirlerde öncü ve lider olma, risk alabilme, yeni deneyimlere açık olabilme olarak tanımlanmıştır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010). İşletmeler açısından yenilikçilik, bir ürün veya hizmetin örgüt açısından bir değere dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Aksay, 2011). ‘‘Yenilikçilik; değişmek, risk almak, daha da önemlisi bilinenlerin dışına çıkmayı göze almak demektir. Yani örgütlerin bir paradoksla- değişim ve istikrarı aynı anda elde etme isteği- baş etmeleri gereğinin her zamankinden daha fazla hissedilmesi anlamına gelmektedir’’ (Demirel ve Seçkin, 2008). Basım, Korkmazyürek ve Tokat ise yeni düşünce ve uygulamaların örgütsel yaşama katılması olarak tanımlanan yenilikçiliğin, rekabeti güçlendirip örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir etken olarak görmüşlerdir (2008). Buradan hareketle bireylerin yeni hizmet, uygulama ve ürünleri benimseyebilme, yayılmasını kolaylaştırabilme becerisi yenilikçilik olarak ifade edilebilir. Bunun yanında bireyler açısından yeni olan bazı durumların yenilikçilik olarak kabul edilmesinde aceleci davranıldığı söylenebilir. Bireylerin bilgi eksikliği veya sınırlı bakış açılarından kaynaklı olarak yeniliğin genel olarak ürün temelli tanımlandığı veya teknolojik bir aletin herhangi bir eğitim kurumuna kazandırılmasından ibaret görüldüğü üzüntüyle gözlenmektedir. Bu yanlışa eğitimcilerin, eğitim yöneticilerinin de düştüğü söylenebilir. Bazı okulların veya eğitimcilerin sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımlar incelendiğinde örneğin, bir sınıfın boyanmasının veya bir fotokopi makinesinin okula kazandırılmasının yenilik olarak sunulduğu görülmektedir. Yeniliği, bazı küçük adım veya etkinliklere indirgemek, yenilikten beklenen yararın gerçekleşmemesine neden olabilir.

‘‘Yenilik: Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt, yeni olma durumu’’ (TDK Sözlüğü).

‘‘Yenilik, yenilikçilik sistem ve süreçlerinin potansiyel ve beklenen çıktısı olarak görülmektedir’’ (Halaç, Eren ve Bulut, 2014, s.166). ‘‘İnovasyon henüz yapılmamış bir şeyler yapmak; ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır’’ (Akt. Sarıoğlu, 2014; Rogers, 2003, s.7). Toplumları, işletmeleri etkileyip ihtiyaçları oranında örgütlerin değişmesine zemin hazırlayan yenilik kavramı, Latince innovare ya da innovatus kelimesinden türeyip dünyada çeşitli dillere geçmiştir. Bu kavram tüm alanlarda olduğu gibi eğitimde de etkili olmuştur (Başaran ve Keleş 2015). ‘‘Eğitim kurumlarında ise yenilik, eğitim sürecinin bütün değişkenlerinin dikkate alınarak sistemde yenilikçiliğe yön verildiği, yenitasarımcılığın (yaratıcılık) geliştirildiği, eğitim örgütünün denetim ve yönetiminden, öğrenme süreçlerindeki çağdaş yenilik ve gelişmelerin uygulandığı, bilginin uygulamaya dönüştürüldüğü, çıktıların kontrol edildiği süreç ve sonuçlar olarak tanımlanabilir’’ (Bülbül, 2012, s.158). Yeni olan, daha önce ortamda bulunmayan ve aşina olunmayan olarak ifade edilebilir. Yeniliğin kapsamı ürün, strateji, hizmet, problem çözme, farklı yöntemler uygulama, olumlu örgüt iklimi oluşturma, engelleri ortadan kaldırma vb. konuların hepsini içeren bir anlayış olarak görülebilir. Eğitim kurumları açısından bahsedilen geniş çaplı yenilik faaliyetlerinin toplamının yenilikçilik olarak değerlendirilmesi mümkün olabilir. Bir davranışın veya gelişmenin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için daha önce yapılmamış olması gerekir ve beraberinde yeni durum ortaya çıkarması gerekir.

Yenilikçilik, yeni imkân, fırsat ve yöntemlerin araştırılması ve geliştirilmesini de kapsamalıdır. Örgütlerde yenilikçiliğin temel bir özellik haline gelebilmesi için teknolojik, demografik ve toplumsal değişimlerin izlenmesi ve takip edilmesi için belirli sistem ve uygulamalar gereklidir. Örgütler, çevrelerindeki değişimleri doğru okumalı ve bunlardan yeni fırsatlar ortaya çıkarabilmelidir (Çavuş ve Akgemci 2008). Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde de yeniliği sağlamak için bazı koşulların varlığına ihtiyaç vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir: yenilik faaliyetlerinin gerekliliğine ilişkin ortak anlayış, takım çalışması, özgür düşünce ortamı, yönetsel destek, örgütsel destek, yenilikçi örgüt iklimi ve atmosferi, mali kaynak, yenilikçi insan sermayesi, yeniliğin gereğine inanan liderlik vb. (Aslan ve Kesik, 2016; Aksay, 2011; Bülbül, 2012; Çavuş ve Akgemci, 2008; Dağhan, 2019).

Yenilik, tüm örgütler için önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Örgüt yapısının bürokratik engellerden arındırılması, sürekli yeni ve özgün fikirlerin geliştirildiği yeni yönetim anlayışlarının uygulandığı örgütler başarılı örgütler olarak değerlendirilebilir. Bu sayede yenilikçi hizmetler oluşturabilen ve teşvik edebilen örgütler, rakipleri karşısında önemli avantaj ve üstünlükler elde edebilirler (Altay, Todorova ve Dursun, 2013). Eğitim örgütlerinde, yenilikleri yerel ve kültürel koşullara uygun olarak transfer edebilmek, mevcut tutum ve yaklaşımları geliştirmek ve bu gelişimi ilerletmek, yenilikçi fikirleri uygulamaya geçirmek oldukça önemlidir. Yeniliğin başarılı olabilmesi için bireylerin önceki tutum ve yaklaşımlarının değiştirilebilmesi gerekir. Eğitimde yenilik, sadece belli durumlarla da sınırlı görülmemeli; aksine yenilik, sorunlara yaklaşım tarzı, ruh hali olarak da düşünülmelidir (Başaran ve Keleş 2015). Eğitim örgütlerinin oluşturacakları yenilikçi anlayışla, yenilikçilik kulvarında önemli adımlar atabilecekleri söylenebilir. Bu anlayış sayesinde, çağın gereklerine cevap verebilme, örgütün yenilikçilik anlayışı çerçevesinde gelişmesi, öğrencilerin eğitim ortamlarından verimli bir şekilde yararlanmasını sağlayabilme adına örgütün tüm bireyleri yenilikçi davranışlar sergileme konusunda duyarlı olabilir, duyarlı olmayanlar ikna edilebilir. Yenilikçi anlayışın akabinde bireyler takım çalışmasıyla hareket edip örgüte katkı sağlayabilir; fakat takım çalışmalarında kişilerin kendilerine has düşünme yapıları ve çalışma stillerinin ortalama bir düzeye çekilmesi riskine dikkat edilmelidir. Aslında demek istediğimiz bireylerin yenitasarımcılıkları grup içinde sönmemeli veya söndürülmemeli. Takım çalışmalarının yanında bireysel anlamda yenilikçilik davranışlarının ortaya çıkması engellenmemeli; aksine destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır. Takım çalışmalarında dikkat edilmesi gereken başka bir husus, bireylerin tek başlarına sergileyebilecekleri performanslarının grup içinde düşmesi olarak ifade edilebilir, böyle bir durumda birey, kendi dışında çalışanlar kadar gayret göstermeyip örgüte daha az katkıda bulunma davranışını sergileyebilir.

Anafarta (2015) örgütsel desteğin iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Çavuş ve Akgemci (2008) ise yönetsel destek ile ilişkilendirilebilecek personel güçlendirme kavramının önemine değinmiş ve personel güçlendirmenin örgütsel yenitasarımcılık ve yenilikçiliğe olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlar, bu durumun örgütlerin başarısını etkilediğini ifade

etmişlerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde yönetsel ve örgütsel desteğin önemi anlaşılabilir. Örgütsel desteği, çalışanların birbirlerine ve liderlerine yönelik desteklerini ifade ederken yönetsel destek liderlerin çalışanları motive etmesi, onlara rehberlik etmesi ve desteklemesidir. Örgütlerde bireylerin düşündüklerini uygulamada cesaret kazanması her iki kavramın varlığıyla hayat bulabilir. Yönetim kadrosu veya daha diğer bireylerin yenilikçi fikirleri engellediği veya fikir öne sürenlerin sürekli eleştirdiği örgütlerde yenilikçiliği konuşmak anlamsızlaşır. Ceza alma korkusu, yargılanma vb. tehditler yenilikçi fikirleri bitirir, eğitim kurumunun varlığını sürdürmesinde yara almasına sebep olabilir. Yenilikçi okulu oluşturmada yukarıda sözü edilen birçok etken gibi yenilikçi liderliğin de önemsenmesi gerekir. Günümüzde durağan bir yöneticilik anlayışıyla örgütlerin harekete geçirilmesi ve risk alabilmelerinin sağlanabilmesi mümkün değildir. Bozkurt ve Göral (2013) liderliğin birçok yönetimsel etkinlikte olduğu gibi yenilik stratejilerinin belirlenip uygulanmasında da kilit rol oynadığını belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada çağdaş liderlik yaklaşımlarının (karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik) yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında etkili oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Lider kadrosunun çalışanlardan yenilikçi davranışları bekleyip kendilerini bunun dışında görmeleri doğru bir tutum değildir. Aksine liderlik, yenilikçi adımlarda destekleyici olmanın yanında yeniliklere öncülük de edebilmelidir. Eğitim kurumlarında okul yöneticileri için idare, amir gibi ifadelerin kullanılması da tartışmaya açılmalıdır. Kavramların anlamlarını yitirdiği veya anlamlarının daraldığı günümüz dünyasında yeni kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda okul yönetimi için politika belirleyicilerinin çağa uygun yenilikçi isim veya isimlendirmelerden başlayarak bu konuda adımlar atılabilir. Bireylerin veya kurumların isimlendirmelerden etkilenebildiği hususu burada dikkate alınmalıdır. Bazen biri için ismi ile müsemma olmuş tabiri kullanılır, bu ifade ile bireyin isminin anlamına uygun davrandığı kastedilir. Kurumlar veya yöneticileri için de yenilikçi anlayışa yakışır kavramlar bulunabilir.

Örgütsel yenileşmeyi sağlayabilmek için örgütün hem yenitasarımcı olması hem de orijinal fikirler üretebilmesi gerekir. Aynı zamanda elde edilen orijinal fikirler başarıyla uygulanabilmelidir (Aslan ve Kesik 2016). Eren ve Kılıç (2013) da

yenitasarımcılığın yenilik ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir özellik olduğunu belirtmiştir. Buna göre yenitasarımcılık, yenilik için önemli bir girdi olarak görülebilir ve bu özellik karşılaşılan problemlere anlamlı ve orijinal çözümler geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Okakın ve Ayvacıoğlu (2014) ise yenilik, yenitasarımcılık ve değişim ilişkisine değinmiştir. Yenilik ve yenitasarımcılığın birbiriyle karıştırılan kavramlar olduğuna değinmişler ve yeniliği yenitasarımcılığın son aşaması, sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Değişimin de zaman zaman yenilikle karıştırılabildiğini belirten söz konusu araştırmacılar, değişimin her zaman yeni fikirler ile ilgili olamayabileceğini ifade etmişlerdir. Gerçekte yeniliği; yenitasarımcılık/yaratıcılık, yenilik, değişim üçlemesi çerçevesinde değerlendirmenin doğru bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Yenitasarımcı bir düşüncenin sağladığı yenilik, değişimi beraberinde getirir. Değişimler de bilindiği gibi mevcut durumların farklılaşmasını sağlamaktadır. Yenitasarımcılık esasında bireysel bir özelliktir fakat yönetim literatüründe örgütsel yenitasarımcılık diye bir kavramın varlığını görmekteyiz. Bu kavramı, bireysel yenitasarımcılıkların bir araya getirilip örgütsel donanıma katkı sağlayabilecek bir kıvama getirme olarak tarif edebiliriz. Örgütlerde desteklenen yenitasarımcılık, yenilik sonucunu doğurabilir, bu da yeni stratejiler ve ürünler, yenilikçi davranışlar demektir. Buradan çıkan sonuç yenitasarımcılığın desteklenmesinin aslında yeniliğin desteklenmesi olduğudur.

Yeniliğin kapsamını daraltan teknolojik gelişmelerin de yeniliğin sadece bir boyutu bazen de yenilik faaliyetlerinin bir sonucu olduğu hususu da unutulmamalıdır. Çünkü yenilik denince akla bazen ilk olarak teknolojik gelişmeler gelmektedir. Teknolojiyi yeniliğin tetikleyicisi olarak görmek mümkündür, aynı zamanda teknolojiyi yenitasarımcı ve yenilikçi bilginin ete kemiğe bürünmüş hali olarak da görmek mümkündür. Bu da teknolojiyi bazen yenilik sürecinin bir parçası, bazen tetikleyicisi çoğu zaman da sonucu olarak görmemizi sağlayacaktır.

Toplumları ve devletleri ileriye taşıyan, onların çağa ayak uydurmalarını sağlayan yenilikçi anlayışı eğitim kurumlarında görmek, mevcut durumun iyileştirilmesi hem da gelecek adına sevindirici olmaktadır. Bu itibarla, bu çalışmada yenilikçi okulların önemine değinilmiş ve araştırmanın yapıldığı okullarda yenilikçi düzeyin ne olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller alt boyutlarında öğretmenlerin ne düşündükleri merak edilmiştir. Bu

okullarda çalışan öğretmenlerin, okullarının yenilikçi düzeyiyle ilgili algılarının yenilikçi okulu sağlama sürecinde önemli katkılarının olacağı düşünülebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ

Bu araştırmada ele alınan ana problem: ‘‘İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okullarının yenilikçilik düzeyi nedir?’’ şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sürecinde bu ana probleme bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okullarının yenilikçilik düzeyi nedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?
3. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında okul türü değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?
4. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında okullarının bulunduğu yer değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?
5. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?
6. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında öğrenim düzeyi değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?

7. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin algılarında branş değişkeni açısından manidar bir fark var mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Eğitimde yenileşmenin önem kazanmasıyla eğitim örgütlerinden çalışanlar, öğrenciler ve velilerin beklentilerine bir yenisi daha eklenmiş oldu: Yenilik veya diğer adıyla inovasyon. Eğitim kurumlarının yeniliği örgüte hakim kılmasıyla ‘‘yenilikçi okul’’ kavramını okulun bir niteliği olarak görmek mümkündür. Yenilik çabalarının her zaman mutlu sona ulaştığı, başarılı bir şekilde sonuçlandığı söylenemez. Yeniliğe ilişkin çabalar bazen yetersiz kalabilir, bazen yanlış yerden başlanabilir. Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesini sağlamak için öncelikle bir hedef belirlemek gerekir, bu hedef de eğitim kurumunu yenilikçi okul haline getirme olarak ifade edilebilir. Böyle bir hedef belirlendikten sonra eğitim örgütü, planlı bir şekilde yenilik sürecini yürütmeye çalışır. Yenilik sürecinde belli aralıklarla mevcut durumun analizi yapılabilir. Ya da bireylerin algıları ve görüşlerinden hareketle kurumun ne düzeyde yenilikçi olduğu sorgulanabilir. İşte bu çalışma tam da böyle bir sorgulamayı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarından hareketle okulların ne düzeyde yenilikçi olduğunu tespit etmektir.

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Şirketlerin iyi yönetilememekten dolayı kapandığı, hatta dünya ölçeğinde bazı ülkelerde kötü yönetilmekten dolayı ekonomik krizlerin, savaşların gerçekleştiği, eğitim gibi hayati konularda bu ülkelerin çağı yakalayamadığı görülmektedir. Devlete bağlı eğitim kurumlarının özel sektörde faaliyet gösteren örgütler gibi kapanma, iflas etme vb. risklerle karşı karşıya olmaması, mevcut sistemin bir şekilde devam ettirilmesi başarı olarak değerlendirilmemelidir. Eğitim kurumlarından öğrenci velileri

veya öğretmenlerin aynı düzeyde memnun olmadıkları gerçeği, okullar arasındaki bu fark konusunda bizleri düşünmeye yöneltmektedir. Bir okulda öğrenciler eğitim görmek için can atarken başka bir okula öğrencilerin zorunlu olduğu için devam etmeleri veya bir eğitim kurumunda öğretmenler şevkle, gayretle çalışırken başka bir eğitim kurumunda iş bırakma derecesine gelecek kadar öğretmenlerin işinden bıkmasının elbette gerekçeleri vardır. Bunun gibi örnek durumlar çoğaltılabilir. Eğitim kurumlarının monotonluktan kurtulması, öğrencilerin severek okula devam etmeleri, öğretmen ve yöneticilerin işlerini severek yapabilmelerinin bir yolunun da yenilikçi davranışlarda bulunmak, yeni uygulama ve hareket tarzlarının kullanılmasında olduğu söylenebilir. Yenilikçi bakış açıları sayesinde bireyler mesleki hayatları, öğrenciler de eğitim süreci boyunca mekanik bir şekilde okula gidip gelmekten korunur, yeni şeyler merak eder, yeni şeyler üretmek için etkinlikler yapar, böylece mesleki hayatta ve örgütlerin çalışma ortamlarında monotonluk kırılabilir.

Toplumsal değişmesinin hem etkin bir sağlayıcısı hem de toplumsal değişmeden etkilenmesi mümkün olan okullar, yenilikçi kapasiteleri sayesinde toplumsal üretime katkıda bulunurlar, esnek yapıları ve yeniliği teşvik eden çalışma ortamları sayesinde eğitim sisteminin başarılı ve mutlu bireyler yetiştirme hedefini gerçekleştirebilirler. Öğretmen ve öğrencilerin yeniliğe açık olması önemli bir niteliktir; fakat tek tek bireylerin yeniliğe açık olmasının yanında kurumsal olarak da okullar yenilikçi bir örgüt kültürü yoluyla yeniliğe açık hale getirilmelidir. Böylece bireyler, örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda sorumluluk alır, düşüncelerini paylaşır, yenilikten beklenen sonuç da elde edilebilir. Okulların yenilikçi okul niteliğini kazanmasıyla eğitim kalitesinin yükseleceği, daha mutlu ve başarılı bireylerin yetişebileceği ve çalışanların işlerini severek yapacağı beklenebilir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTISI

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracındaki soruları samimi ve objektif bir şekilde doldurdukları varsayılmaktadır.

2. Kullanılan veri toplama aracıyla öğretmenlerin okullarının yenilikçilik durumlarıyla ilgili algılarının ortaya konabileceği varsayılmaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI

1. Araştırmada, veriler toplanırken bazı okullarda ders saatleri veya teneffüs zamanında veri toplama araçlarının soruları yanıtlanmıştır.

1.6. KAVRAM VE TERİMLER

Yenilik/İnovasyon: ‘‘Bilgilerin üretilmesi, paylaşılması ve yeni teknoloji, hizmet, ürün ve süreçlere dönüştürülmesi’’ (Bülbül, 2017).

Yenilikçi Okul: ‘‘Yenilik kapsamında, yenilikçilik ve yenitasarımcılığa yön veren ve bunları geliştiren, tüm süreçlerinde modern yenilik ve gelişmeleri uygulayan, bilgiyi uygulamaya dönüştüren ve çıktılarını kontrol eden okul’’ (Bodur, 2019).

İşgören: Örgütün iş ve işleyişlerini sağlayan, etkinliklerde rol alan örgüt üyeleri**.**

Yenitasarımcılık (Yaratıcılık): ‘‘Kişiye ve şartlara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünme biçimi’’ (Balay, 2017).

Değişim: ‘‘Herhangi bir süreç, ortam veya durumun başka bir duruma dönüşmesi’’ (Özdemir, 2013).

Yönetsel Destek: ‘‘Yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmeleri, desteklemelerini ifade eder’’ (Fındıklı, 2014).

Yenilikçi Okul Ölçeği: Aslan ve Kesik (2016) tarafından okulların yenilikçilik düzeyini belirleme amacına yönelik hazırlanan veri toplama aracı.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yenilik, yenitasarımcılık ve değişim ana başlıkları altında araştırmanın kuramsal kısmı ele alınmıştır.

2.1. YENİLİK NEDİR?

Örgütlerin süreklilik ve devamlılıklarının geçmişe göre birçok sebepten dolayı zorlaştığı günümüz dünyasında yenilik/yenileşme/inovasyon gibi kavramlar örgütler açısından önem kazanmaktadır. Bilginin ve çağın değişme hızına yetişebilmek için yenilik kavramının sürekli olarak gündemde tutulması ve bu yönde planlamaların yapılması örgüte çok şey katmaktadır. Yeniliği anlık birtakım düzenlemeler olarak tasavvur etmek yanıltıcı olabilir; ancak bunun bir sürece dönüştürülmesi ve belli bazı kavramlarla birlikte ele alınması istenen sonucu getirebilecektir.

‘‘Yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir’’ (Akt. Zerenler, Türker ve Şahin, 2007; s.659; Akal, 2003). Öztürk ve Summak (2014) ise Fischer’in tanımında ise inovasyonun yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümü olarak ifade edildiğini belirtmişlerdir. Kızıloğlu ve İbrahimoğlu (2013) da günümüzde oldukça ön plana çıkan ve örgütlerde büyük önem arz eden yeniliğin Drucker tarafından ‘‘girişimciliğin bir aracı, yeni bir kapasitenin oluşmasında gerekli olan kaynakları sağlayan bir eylem ve bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi’’ şeklinde tanımlandığını ifade etmişlerdir. ‘‘Avrupa Birliği ve OECD literatürüne göre de yenilik, kavram olarak, hem bir sürece, hem de bir sonuca işaret eden çift yönlü bir kavramdır’’ (Akt. Şahin 2009, s.261; Akyos vd. 2003: 23).

‘‘Yenilikçilik içinde bulunduğumuz yüzyılda bireysel, kurumsal, toplumsal olarak tüm açılardan fark yaratmanın, katma değer oluşturmanın temel öğesi haline dönüşmüştür’’ (Öztürk ve Summak 2014, s.846). ‘‘Yenilik: Birey ya da benimseyici birimler tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesnedir’’ (Akt. Öztürk ve Summak 2014, s. 847; Rogers, 2003:12-18-20-23).

Özetle yenilik; yenitasarımcılık, risk ve gelişme kavramları ile birlikte düşünülmeli ve hem bir süreç hem de bazı çalışma, fikir ve uygulamaların sonucu olarak kabul edilmelidir. Düşünme becerileri ve problem çözme ile yakından ilgili olan yenilik, örgütlerde girişimcilik yoluyla geliştirilip desteklenebilir. Aynı zamanda yenilik kalkınma için önemli bir araç olarak düşünülebilir. Yenilik oluşturma fonksiyonu, bireysel bazı çabalarla mümkün olduğu gibi daha çok bir ekip işi olup ortak düşünceler yoluyla oluşturulan örgütsel birikimin etkin bir şekilde işe koşulmasıyla kalıcı hale getirilebilir ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olarak ürün ve hizmet sunma yolunda verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Yenilik çok yönlü bir kavram olarak düşünülmelidir. Bir problem durumunu çözmek, strateji geliştirmek, örgüt içi materyalleri yenilemek, üyelerin potansiyellerini yükseltmek, örgütün daha verimli bir şekilde hizmet sunması gibi etkinlikler yenilik ve yenileşmenin boyutları arasında düşünülebilir. Şahin (2009, s. 262) ‘‘Yenilik; oldukça aktif, dinamik, gelişime açık, birçok uygulama alanına sahip, ekonomik yönü ağır basan nitelikleri olan bir kavramdır.’’ diyerek yeniliğin dinamik yönü ve ekonomik boyutunun varlığına değinmiştir. Aynı zamanda örgütteki yenilik, beraberinde değişim ve dönüşümü sağlayabilir. Değişim ve dönüşüm ise örgütte kalıcı bir düzenin yerleşmesini sağlar ve artık yenilik bir kültür halini alır.

Bireyler, eğitimin nihai hedeflerinden biri olan kendini gerçekleştirme yolunda ve problem çözme becerilerinde, yenilikçi özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Bu durumda yenilikçilik için sürekli araştırma, öğrenmeye açık olma gibi nitelikler önem kazanmaktadır. Bugün birçok ülkenin problemi olan işsizliğin -özellikle giderek artan üniversite mezunu işsizler- temelini adı geçen niteliklere göre yetiştirilmemelerinde aramak mümkündür. Bugün Türkiye’de üniversitelerden mezun olan bireyler genel olarak Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) yoluyla devlet memurluğuna yerleşme hedefine sahiptir. KPSS’de başarısız olanların da kendileri için yeni çalışma alanları

oluşturamayıp işsiz kalmaları bireylerin istenen bu niteliklere sahip olmadıklarını gözler önüne sermektedir. Bununla ilgili olarak Öztürk ve Summak (2014) global anlamda görülen hızlı değişimlerin insanların yeni durumlara en kısa sürede uyum sağlamasının ve bireylerin benzerlerinden farklılaşmaları için yenilikçi tarzlar sergilemelerinin zorunluluğuna dikkat çekmişlerdir.

Yukarıda bireyler için değinilen özellikler eğitim kurumları ve kar amaçlı kuruluşlar için de geçerli olduğu söylenebilir. Eğitim kurumları açısından şöyle bir örnek verilebilir: Yıllarca eğitim sistemimizde önemli etkisi olan dershanelerin yeni çıkan mevzuat gereği kapanmasıyla bu alanda gelişmeye açık olan kurumlar önemli bir dönüşüm geçirerek özel eğitim kurumları haline geldi. Ama geleceğini planlayamayan ve güncel değişiklikleri okuyamayan, yenilikçi politikalar geliştiremeyen dershaneler, tamamen kapandı ve bunun sonucunda bu kurumlarda çalışanlar işsiz kalma problemiyle karşı karşıya kaldılar. Aynı durumun şirketler için de geçerli olduğu söylenebilir. Daha önce yıllar boyunca mobil telefon piyasasında çok önemli bir yer işgal etmiş olan telefon üreten şirketlerden bazılarının özellikle akıllı telefon diye tabir edilen smart telefonların piyasalara girmesiyle artık eski cazibelerini yitirmiş olduklarını müşahade etmekteyiz. Artık akıllı telefon piyasasında yeni isimlere ve çok farklı şirketlere tanık olmaktayız. Bu çarpıcı örneğin dünya çapında faaliyet icra edip yıkılmaz ve gerilemez olarak görülen büyük firmaların bile her zaman tetikte ve hazırlıklı olmaları, bir yenilik programı üzerinde sürekli yeniliğin peşinden gitmeleri gerektiğine dair önemli olduğu söylenebilir.

Yenilik oluşturmak için yenitasarımcılığı desteklemek ve yenitasarımcı fikirlere ön ayak olmak gerekir. Bireylerin bazen basit görülen bir düşüncesinden hareketle çok önemli gelişmeler ortaya konabilir. Örneğin İstanbul'da yaşayan bir lise öğrencisinin muz kabuğundaki selülozun biyoplastiğe dönüştürülüp kablo üretiminde kullanılabilmesi üzerine çalıştıktan sonra uluslararası bir şirketin Bilim Fuarına kabul edilmesi ve 50 000 dolarlık özel jüri ödülüne layık görülmesi yenitasarımcılığın ve yeni fikirlerin desteklenmesi sonucunda yeni ürünlerin ortaya çıkmasında önemli bir noktaya temas etmektedir (Gürşat, 2013).

Yukarıdaki örnekten hareketle yenitasarımcı düşüncelerin yeniliği sağlama ve risk alma girişimi için önemli bir aşama olduğu söylenebilir. Altay, Todorova ve

Dursun (2013) örgütü geleneksel ve bürokratik engellerden arındırabilmenin, devamlı yeni ve özgün düşünceler üretebilmenin, yeni yönetim anlayışları getirebilmenin örgütün başarısı için kaçınılmaz olduğunu vurgulayarak yenilikçiliğin bir ilk olduğunu daha önce yapılmamış olanı gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda yenilikçiliğin merak ve sorgulama sonucu oluştuğunu ifade ederek sezgi ve hayal gücünün kullanılarak yeniliğe ulaşıldığını belirtmişlerdir. Yenilik, bir ihtiyaçtır ve zorunluluktan doğar, bu zorunluluk örgüt için hayatidir, özgür düşünce yoluyla örgüt için elzem olan yenilik ihtiyacı karşılanabilir.

Altay vd. (2013, s. 190) yenilikçiliğin bazı süreçlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Bu süreçlerin, ihtiyacın belirlenmesi, mevcut bilgilerin gözden geçirilmesi, bilginin sindirilmesi, parıltının sezilmesi, ortaya çıkanların değerlendirilmesinden oluştuğunu ve bu beş adımın başarıyla uygulanmasının yenilikçi düşünceleri geliştirebileceğini ifade ederek yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde bazı süreçlerin önemine işaret etmişlerdir. Bu süreçlere uygun bir şekilde yapılan yenilikçilik faaliyetleri doğru sonuçlar verebilir.

Yenilik planlı olarak geliştirilmek istendiğinde yukarıdaki aşamalar takip edilirse önemli ve etkili sonuçlar elde edilebilir. Fakat bazen ani bir düşünce veya gelişme, yeni bir uygulama için ön ayak olabilir yani bu süreçlere gerek kalmadan -az da olsa- da yenilik oluşabilir. Bu durumun bireysel anlamdaki yenililer için geçerli olduğu düşünülebilir. Fakat örgütsel yeniliğin genel olarak kasıtlı ve planlı süreçlerden hareketle gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Buradaki kasıtlı ifadesi yenilikleri istemek ve planlı yapmak adına önem arz etmektedir. Yenilik gelişigüzel birtakım örgütsel eylem ve davranışlar olarak anlaşılmamalı, örgüt yenilik ile ilgili olarak bir program ve plana sahip olmalıdır. Aynı zamanda yeniliğin niçin gerekli olduğuna dair hedefler tespit edilmelidir. Fark yaratacak gelişme ve dönüşümler, planlı etkinlikler yoluyla sağlanabilir, bunun sonucunda örgütün sürekli bir güncelleme yaşayarak rekabet gücünü arttıracağı düşünülebilir. Bu konuda Bülbül (2012) de örgütler için ciddi bir öneme haiz olan yeniliğin, aniden gerçekleşmediğini, çok çalışma ve planlı bir çaba gerektirdiğini belirtmiştir. Buna sebep olarak da yeniliğin ne miras olarak alınabildiğini ne de satın alınabildiğini ifade ederek yeniliğin örgütte yaratılıp sürdürülebilmesi gerektiğini savunmuştur.

Yeniliğin niteliği göz önünde bulundurulması gereken hususlardandır, çünkü bireyler, kendileri açısından farklı veya yeni gibi görünen her düşünce veya uygulamayı yenilik olarak kabul edebilirler. Yeniliğin temel ölçütleri olarak yeniliğin kasıtlı olması, alandaki bir boşluğu doldurması, sadece bireyi tatmin edecek sübjektif yaklaşım veya ürünler değil, tüm örgütü genel olarak etkileyebilecek farklı, yenitasarımcı fikir, yaklaşım ve stratejiler olarak görülmesinin yenilik anlayışı kapsamında önemli olduğu söylenebilir.

Yenilik denince akla hemen teknolojik ilerlemeler, somut ürünler gelmektedir fakat Seker (2014) yeniliğin sadece teknolojiden ibaret olmadığını, yeniliğin bir işin yürütülmesinde, süreç aşamasında, kişilerin kavramlara yönelik tutumlarında (paradigma) algıda, yönetimde veya ortamda olabileceğini belirtmiştir. Teknoloji yeniliğe sebep olabilir, onu destekleyebilir ama aslında teknolojinin de kendisinden önceki bir yeniliğin bir sonucu olduğu hususu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Yeniliğin gittikçe önem kazanması ve ülkelerde sorunların çeşitlilik kazanması, ülkeler arasında yenilik performanslarının ölçülmesini de beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda, Avrupa Komisyonu tarafından yenilikçilik karnesi oluşturulmuş ve ülkeler belli göstergelere göre sıralamaya tabi tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda bu göstergeler belirtilmiştir (Ünlü, 2013, s. 177):

Tablo 1: Yenilik Birliği Karnesi Göstergeleri

1.KOLAYLAŞTIRICILAR	**2.FİRMA FAALİYETLERİ**	**3.ÇIKTI**
1.1.İnsan Kaynakları	**2.1.Firma Yatırımları**	**3.1. Yenilikçiler**
Her 1000 kişi başına düşen 25-34 yaş arasındaki yeni doktora mezunları	Özel sektörün Ar-Ge harcamaları(%GSYİH)	Ürün veya süreç yeniliği gerçekleştiren KOBİ'lerin toplam KOBİ'lere oranı
30-34 yaş arası yükseköğretimi tamamlayan kişilerin toplam nüfusa oranı	Ar-Ge içermeyen yeniliğe yönelik harcamalar (%Ciro)	Pazarlama veya organizasyonel yenilik yapan KOBİ'lerin toplam KOBİ'lere oranı
20-24 yaş arası en az ortaöğretimi tamamlayan gençlerin oranı	**2.2.Bağlantılar ve Girişimcilik**	Yüksek büyüme gerçekleştiren yenilikçi firmalar
1.2.Açık, Mükemmel ve Cazip Araştırma Sistemleri	Kendi içlerinde yenilik yapan KOBİ'ler (%)	**3.2. Ekonomik Etkiler**
Milyon nüfus başına uluslar arası ortak bilimsel yayınlar	Diğerleri ile işbirliği yapan yenilikçi KOBİ'ler (%)	Bilgi yoğun faaliyetlerde istihdam (%)

Dünyada en çok atıf yapılan bilimsel yayınların ilk %10'unda yer alanların ülkenin toplam bilimsel yayınına oranı	Milyon nüfus başına kamu-özel ortak yayınlar	Orta ve yüksek teknolojili ürün ihracatının ticaret dengesine katkısı
AB vatandaşı olmayan doktora öğrencilerin oranı	**2.3.Fikri Varlıklar**	Bilgi yoğun hizmet ihracatının toplam hizmet ihracatına oranı
1.3.Finans ve Destek	Patent başvuruları (GSYİH/milyar)	Yeni firma yeniliklerinin yeni pazarlara satışı (%ciroda)
Kamu Ar-Ge harcamaları (%GSYİH)	Toplumsal amaçlı patent başvuruları (GSYİH/milyar)	
Girişim sermayesi (%GSYİH)	Topluluk ticari markaları (GSYİH/milyar)	Yurtdışından sağlanan lisans ve patent gelirleri (%GSYİH)
	Topluluk tasarımları (GSYİH/milyar)	

Kaynak: Fatma Ünlü (2013). Avrupa Birliği yenilik karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (42), 161-192.

Tablo 2'de ise Ünlü (2013, s. 181) tarafından 2008-2012 yılları arasında ülke karşılaştırmaları verilmiştir:

Tablo 2: Seçilmiş AB Ülkeleri, Aday Ülkeler ve Türkiye'nin Yenilik Performansı (2008-2012)

ÜLKELER	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**Büyüme Oranı (%)**
AB-27	0,504	0,516	0,532	0,531	0,544	1,62
Almanya	0,677	0,694	0,71	0,705	0,72	1,75
Danimarka	0,643	0,66	0,698	0,696	0,718	2,67
Finlandiya	0,657	0,673	0,675	0,681	0,681	1,94
İsveç	0,725	0,731	0,733	0,735	0,747	0,65
Polonya	0,268	0,278	0,273	0,283	0,27	0,45
Bulgaristan	0,187	0,198	0,231	0,234	0,188	0,6
Romanya	0,234	0,25	0,233	0,252	0,221	1,24
Türkiye	0,188	0,195	0,201	0,209	0,214	3,56
Hırvatistan	0,275	0,286	0,308	0,317	0,302	2,13
Makedonya	0,191	0,216	0,219	0,22	0,238	2,61

Kaynak: Fatma Ünlü (2013). Avrupa Birliği yenilik karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (42), 161-192.

Tablo 2'ye bakıldığında, 2008 yılında söz konusu ülkeler arasında en iyi performansa sahip ülkeler İsveç (0,725) ve Almanya (0,677) olarak karşımıza

çıkmaktadır. Türkiye (0,188) Bulgaristan (0,187) ve Makedonya'nın (0,191) ise nispeten daha düşük bir performansa gösterdikleri görülmektedir. 2008-2012 yılında en iyi performansa sahip ülkeler değişmezken en düşük performansa sahip ülkelerin arasına Romanya da girmektedir. Söz konusu dönemde ele alınan tüm ülkelerin yenilik performansı artış göstermiştir. Yenilik performansındaki artış hızına göre ise, AB-27 ülkelerinin ortalaması yaklaşık %1,5 iken Türkiye'nin yenilik performansındaki artış hızı %3,56'dır. Dolayısıyla, Türkiye'nin yenilik performansının belirtilen yıllar arasındaki artışı AB-27 ülkelerinin ortalamasından daha yüksek olmuştur (Ünlü, 2013, s. 182).

Yenilik ile ilgili bu söylenenlerden sonra yeniliğin yararlarını ve yeni görülen her şeyin gerçekten yenilik olup olmadığını da tartışmak yerinde olacaktır. Bir şeyin yeni sayılabilmesi için daha önce denenmemiş olması gerekir. Belki eski yol ve yöntemler birçok konuda bireylere veya örgütlere yardımcı olabilir fakat bunları yenilik olarak değerlendirmek mümkün görünmemektedir. Aynı zamanda yeniliğin yararları ile ilgili olarak da genellikle yeni ürün davranış, düşünce veya uygulamaların yaşamı kolaylaştırdığından söz edebilmek mümkündür. Yeniliklerin bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla ortaya konulduğu düşünülürse bu durumun örgütlerin yeniliklerden ileriye yönelik çalışmalar, mevcut sorunlar çözümü gibi konularda daha rahat hareket edebilmelerini kolaylaştırdığı söylenebilir. Yenilikler planlanırken aynı zamanda çeşitli risklerin de olduğu ifade edilebilir. Bazen bir yenilik bireyler veya çevre tarafından zamanında benimsenmeyebilir veya yenilik yapma sürecinde başarısızlıklar görülebilir. Örgütlerde liderler başta olmak üzere tüm üyeler bu konuda çeşitli risklere hazır olmalıdır.

2.1.1. Okullarda Yenilik

Günümüzde teknolojik gelişimler, eğitimin öneminin kavranması, okulların bireysel ve toplumsal gelişimde öneminin anlaşılmasıyla okullardan beklentiler eskiye göre büyük oranda farklılaşmıştır. Piyasa ve toplum, daha önceden öğrencilerin sadece bir ortaokul veya lise diploması sahibi olmalarını beklerken günümüzde eğitim örgütlerinden beklentiler, farklı bir seyir izlemektedir. Veliler akademik açıdan

öğrencinin herhangi bir ortaöğretim kurumundan mezun olabilmesinin ötesinde yükseköğretim kademelerine yerleşmelerini, eğitim süreci sonunda toplumda kabul gören ve gelir düzeyi açısından tatmin edici bir meslek sahibi olmalarını istemekte, sadece aile içinde öğrenciye öğretilebileceği düşünülen davranışların okullardan da beklendiği söylenebilir (temizlik ve okuma alışkanlıkları, görgü kuralları vs). Velilerin beklentilerinden biri de teknoloji konusunda öğrencilerin iyi bir eğitim almalarının sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan hareketle toplumun okullardan beklentilerinin çağın koşullarına göre şekillendiği söylenebilir.

Öğrencilerin de velileri gibi -doğal olarak- okullarıyla ilgili çeşitli beklentilere sahip olduğu düşünülebilir, özellikle oyun ihtiyacının daha önce oturulan semt ve mahallelerde karşılanabildiği fakat günümüzde bu alanların azalıp betonlaşmaya gidildiği göz önüne alınırsa okullardan bu ihtiyacın da giderilmesinin beklendiği söylenebilir. Akademik başarı açısından üst eğitim kurumlarına hazırlık noktasında öğrencilerin okullarından çeşitli faaliyetler, uygulamalar, öğretim stratejileri ve eğitim ortamlarını istedikleri düşünülebilir.

Eğitim-öğretimin önemli bir paydaşı olan öğretmen kitlesi okullarıyla ilgili olarak hem beklenti sahibi aynı zamanda öğrenci ve veliler nezdinde de beklentileri karşılanması istenen konumundadır. Öğretmenlerin okul yönetimlerinden rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmasını istedikleri, eğitimde teknoloji kullanımı konusunda destek bekledikleri, olumlu örgüt iklimi konusunda taleplere sahip oldukları söylenebilir; aynı zamanda öğrenci ve velilerin taleplerinin karşılanması için sorumluluk makamında oldukları da bir gerçektir.

Okul idareleri ise öğretmen, öğrenci ve velilerden gelen beklenti ve talepleri karşılama noktasında birinci derecede sorumlu olarak görülmektedir. Bir okul idaresi olumlu çalışma ortamı sağlamaya çalışırken amirlerinden gelen emirleri uygulamak ve mevzuatın işlerliğini sağlamakla yükümlüdür. Velilerin taleplerini dinleyip sorunları gidermekle uğraşırken aynı zamanda okullarının donanım, materyal ihtiyaçlarının karşılanması, fiziki alt yapının güçlendirilmesi ve teknoloji kullanımı için gerekli çalışmaları yapmakla sorumludur.

Belirtilen bu ihtiyaç, talep ve beklentilerin -ve daha fazlasının- karşılanması için okullarda sürekli aksiyon, yenileşme, değişim ve dönüşümlere ihtiyaç bulunduğu

söylenebilir. Eğitimin doğası gereği artan ve çeşitlilik gösteren bu beklentiler, doğru ve etkili stratejilerle karşılanabilir, özellikle beklenti ve ihtiyaçlar değiştiği için bunların karşılanması için de izlenecek yol değişmekte bu da bizi doğal olarak yeni yollara, yeni düşüncelere ve yeni strateji ve çözüm yollarına götürmektedir. Yapılacak bu hamlelerde sürekli bir yenileşmenin olmasının beraberinde yenilikçi bir okul imajının ortaya çıkmasını sağlayacağı ifade edilebilir çünkü yenilik çift yönlü olarak düşünüldüğünde bir sonuç olmasının yanında atılan yenilikçi adımların toplamı olarak bir süreç olduğu da düşünülebilir. Yenilikçi okul imajının oluşmasının önemi de sürekli değişen ve dönüşen dünyada gelişmeleri yakalamak hatta toplumda yenilikçiliğin öncüsü olmak adına gerekli ve değerlidir.

Yenilikçi okul imajına sahip eğitim örgütlerinin çalışanları, yöneticileri ve öğrencilerinin yaşamda yeni fırsatları değerlendirebilen, kurumlarında yenilikçi politikaların öncüleri olabileceği düşünülebilir. Yenilikçi okul imajına sahip bir eğitim örgütünün eşdeğer eğitim kurumlarına göre fark yaratabileceği de ifade edilebilir. Yenilikçi okul imajının yeniliklerin kalıcılığını sağlama, bireylerin ve eğitim örgütü çevresinin yenilikleri benimsemesinde de olumlu anlamda pay sahibi olduğu söylenebilir. Çünkü toplumda gerek yenilik ve değişime farklı anlamlar yüklenmesi gerekse de başarısız yenilik ve değişim girişimleri insanların yeniliklere kapalı olmasına sebep olabilir. Bazen de halk arasında göz boyama olarak tabir edilen bazı süreçler, gerçek yenilikçi adımların da benimyılmemesi veya etkisinin düşük olmasına sebep olabilir. Fakat yenilikçi bir imaj sayesinde etkili, kalıcı ve yararlı adımlar atılabilir. Bu açıdan yenilikçi okul imajının bu katkılarının da göz ardı edilmemesi önem taşımaktadır.

Yenilikçi okulların beklenen etkileri, bireylere başarı duygusunu tattırması, eğitim süreçlerin niteliğin iyileştirilmesi ve öğretmenlere uzmanlaşma konusunda rehberlik sağlaması olabilir. Yenilikçi okulların günümüz gereklerine uygun olarak öğrencilerin ihtiyaç duydukları nitelikleri kazanmalarına olanak sağlaması beklenmektedir. Wong-Kam (2012) eğitim kurumları açısından, yeniliğin yapısal, yönetsel, teknolojik, uygulama gibi alanlarda kaldıraç etkisi yaptığına değinmiştir. Bu sayede eğitim örgütlerinin hizmet sunarken eskiye oranla daha aktif bir sistemle uygulanabilir ve katma değer oluşturabilecek etkinlikler tasarlayabileceklerdir. Yüzyılımızda başarılı örgütler olarak varlığını sürdürebilmek için eğitim kurumlarının

gerekli eğitim çabalarının tüm dikkatleri yeniliğe çektiğini ifade etmiştir (Akt. Yılmaz Öztürk ve Summak 2014).

Yenilik kavramından bahsedilince hiç şüphesiz akla ilk gelen kavramlardan biri de teknolojidir. Teknoloji bir nevi bilginin ete kemiğe bürünmüş halidir ve yeni bir bilgi veya uygulamanın bir sonucu olarak görülebileceği gibi herhangi bir yeniliğin temelini de oluşturabilir. Teknolojik gelişmeler son yıllarda hayatımızın her alanını etkilediği gibi eğitim alanında da çeşitli yansımalarda bulunmuştur, hepimizin eğitim hayatında tanıklık ettiği gibi artık el zili, kara yazı tahtaları, taş binalar veya eğitim öğretime elverişsiz yapılar ve daha nice uygulama, doküman ve materyal artık eğitim kurumlarında yerlerini daha nitelikli muadillerine bırakmaktadır. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığının son yıllarda okullardaki iş ve işlemleri kolaylaştırmak, etkin denetimini sağlamak ve eğitim öğretimi daha çağdaş hale getirebilmek için attığı adımlar da bu alandaki yeniliklerden değerlendirilmesi gereken hususlardandır. Bunun sonucu olarak eğitimde Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) projesi, öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmış, derslerin yeni ve farklı bir şekilde işlenmesine zemin hazırlamış Eğitim Bilişim Ağı (EBA) yoluyla etkileşimli eğitimi arttırmıştır. EBA gittikçe gelişmekte olup etkileşim yoluyla eğitimi sağladığı için eğitim kurumu dışında da öğrenmeye katkı sağlamaktadır, bu sistemde öğretmen içerik oluşturup paylaşabilir, sınıf gruplarına ödevler verebilir, yarışma veya anket oluşturabilir, öğrencilerin bu sistemde aktif oldukları süreleri takip edebilir. Aynı zamanda okul idareleri ve daha üst makamlar bir yerleşim birimindeki okulların EBA'yı kullanma oranları, süreleri gibi istatistikleri de görebilir.

Bu ve daha bunun gibi birçok sistem e okul, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) vb. eğitim kurumlarında teknoloji kullanımının yaygınlaştığını göstermektedir. Buradaki teknoloji kullanımını da önceki yeni düşüncelerin bir sonucu ilerideki yenilik hareketlerinin ise bir habercisi olarak değerlendirmek mümkündür. Bununla birlikte ülkemiz açısından eğitim teknoloji ilişkisi bağlamında henüz kat edilmesi gereken daha çok mesafe olduğunu ifade etmek de yerinde olacaktır, çünkü dünyada yapay zeka, elektrikli otomobil veya sürücüsüz arabalar, uzay ve havacılık faaliyetleri konuları önemli gündem maddelerini teşkil ederken bu hıza yetişmek için eğitimde teknoloji kullanımının etkili ve doğru bir şekilde yürütülmesinin elzem olduğu da söylenebilir.

Eğitimde teknoloji kullanımı ile ilgili olarak Sarıtaş ve Üner (2013) Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) bir ortaokulda şöyle bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir: Okulda düşük olan matematik başarısını gidermek, motivasyonu arttırmak, işbirlikli öğrenme ve analitik düşünmeye katkıda bulunmak için ‘‘okul iletişim teknolojileri’’ takımı kurulmuştur. Bu takım ilk olarak yazışma, sesli ve görüntülü görüşme gibi etkinlikleri içeren bir e posta uygulamasını kullanmıştır, daha sonra online düzenleme ve birden fazla kişinin kullanımına imkan veren dokümanlar hizmetini keşfetmişlerdir. Eğitimcilerin de dikkatini çeken bu çalışma, eğitim uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır. Bu yenilikçi uygulamaya karşı temkinli davranan bazı eğitimcilere de bir defa kullanmaları zorunlu tutulunca önyargılı bu eğitimciler de benimsemişlerdir. Bu uygulama sayesinde notlar, ders planları, toplantı saatleri paylaşılmış, ayrıca bu sistem üzerinden verilen proje ödevleri kağıt üzerindeki düzeltmeler yerine online kontrol ve geri bildirimler yoluyla daha hızlı bir şekilde sağlanmıştır. Aynı zamanda öğrencilere olumlu davranış kazandırmak için de örnek öğrenciler sistem üzerinden paylaşılmış, hem pekiştireçler sağlanmış hem de olumlu örnekler yoluyla sosyal öğrenme sağlanmıştır. İşbirlikli öğrenmeyi sağlayan bu sistemin kullanılmasıyla okulda %22 olan matematik başarısı %47’ye yükselmiş, öğrenci davranışlarında olumlu değişimler, derse katılım oranlarında artış, disiplin cezalarında da azalma görülmüştür.

Yukarıda ABD’deki bir ortaokulda uygulanan sistemin ülkemizdeki daha gelişmiş ve ülke geneline yayılmış hali olarak EBA düşünülebilir. Yenilikçi okullarda yeniliğin önemli katkılarından biri de zamanın etkili ve verimli olarak değerlendirilmesini sağlamaktır. Bir eğitim öğretim kurumunda iş görenler tarafından ihtiyaç ve taleplerin doğru bir şekilde karşılanabilmesi için zaman yönetimine de ihtiyaç vardır, işte bu noktada yenilikçi stratejiler, etkili yöntemler bir okulun yönetici ve öğretmenlerinin problem durumlarına hızlı bir şekilde müdahalesini sağlamaktadır. Eğitim örgütlerinde zamanın yönetilememesi, bir zaaf ve yönetim problemi olarak görülmelidir.

Altun (2011) yaptığı araştırmaya katılan okul yöneticilerinden beşinin - yaklaşık sekizde biri-zamanı etkili yönetemediklerini, zamanı yönetememe nedenleri arasında beklenmedik işlerin çıkması, iş yüklerinin fazla olmasına ve farklı rollerinin olmasına bağladıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda okul yöneticilerinden zamanı

etkili yönettiklerini belirtenlerin kullandıkları zaman yönetimi stratejilerine bakıldığında da aslında bunların da zamanı yönetemediklerini tespit etmiştir. Okul müdürlerinin 12'si hafta sonu ve mesai dışında okulda kalıp çalıştıklarını söylemişlerdir. Bu da neredeyse dörtte birinin de zamanı yönetemediklerini göstermektedir. Bu yöneticiler, sabah erkenden geldiklerini, yemek zamanlarını işe ayırdıklarını, akşamları kalıp çalıştıklarını ve özellikle hafta sonları okulda kalıp işleri bitirmeye çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

Yıldırım (2009) yaptığı çalışmada ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini zamanını etkili yönetme konusunda çok az yeterli gördüklerini, müdürlerin ve müdür yardımcılarının ise kendilerini tamamen yeterli gördükleri sonucunu elde etmiştir.

Yukarıda sonuçları paylaşılan her iki araştırma, okul yöneticilerinin zaman yönetimi ile ilgili yeterliklerinin istenen düzeyde olmadığını, Yavuz ve Sünbül (2004), Kaykanacı (2003) ise okul yöneticilerinin iş yoğunluklarının zaman yönetimini zorlaştırabileceğini aynı zamanda eğitim öğretim işlerinin yanında yöneticilerin bina temizliği, personel işleri, yazışmalar, taşıma ve servis işlemlerinin yürütülmesi, okul-aile birliği, kantin işletmesi vb. birçok alanda görev ve sorumluluklara sahip olduklarını bunun da zamanın etkili ve verimli kullanılmasıyla çözülebileceğini vurgulamışlardır.

Bütün bunlar düşünüldüğünde hayatın en önemli unsuru olan zaman yönetiminin sağlanmasının da yenilikçi strateji ve yöntemlerin işe koşulmasıyla olabileceği düşünülmektedir. Zamanın planlanmasının yöneticilerin en önemli çalışma alanlarından olan eğitim-öğretim ve öğrenci işlerine daha etkin bir şekilde eğilmesinde başat rol oynadığı söylenebilir bu bağlamda yenilikçi okullarda zaman yönetimi ve etkin kullanılması konusunda önemli mesafeler kat edilebileceği söylenebilir.

2.1.2. Yeniliği Geliştirebilecek Faktörler

Eğitim kurumlarında yeniliğin oluşması genel olarak yenilik faaliyetlerinin kasıtlı olması, yeniliğin süreç boyutuna sahip olması kurumla ilgili bazı şartları gerektirmektedir, yenilik ile ilgili olarak bazı önkoşul özellikler sağlandığı takdirde

her kurumda yeniliğin -tamamen aynı olmasa da- sağlanmasının mümkün olduğu söylenebilir. Bülbül (2012) yenilik yönetimi ile ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmalarda ortak nokta olarak yenilik yönetiminin örgütün tüm alanlarını, yönlerini, çalışanlarını kapsadığı ve kesintisiz bir ilgi, dikkat ve çaba gerektiren bir süreç olduğu vurgusunun yer aldığını belirtmiştir. Yenilik yönetiminin tek bir alanda yüksek performanstan oluştuğu algısının yanıltıcı olabileceğini çünkü yenilik yönetiminin, çok daha karmaşık ve farklı birçok alanda iyi performans göstermeyi gerektirdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla eğitim kurumunda her alanda istendik yenilik performansını sağlamak için çeşitli boyutları göz önünde bulundurmak gereklidir. Eğitim kurumları kurumsal açıdan hayati bir önem kazanmış olan yeniliği geliştirmek için azami ölçüde gerekli örgütsel aşama ve davranışları gündemlerine almalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir.

Kasıtsız ve herhangi bir plan dahilinde olmadan ortaya çıkmış bir yenilik de devam ettirilebilir. Bazen anlık bir fikir veya gelişme çok iyi çalışmaların ve yeni aşamaların habercisi olabilir. Yeniliği sadece planlı ve aşamaları belirli bir zamana göre ayarlanmış etkinlikler olarak görmemek gerekir. Bazı durumlarda sıkı plan yapmanın yenitasarımcılığı engellediği de söylenebilir. Dolayısıyla planlananın dışındaki gelişmeler de önemsenmeli, yenilik çalışmalarında bu gelişmeler dikkate alınmalıdır. Bir eğitim kurumunda yeniliği sağlamak için -aslında bütün örgütler için düşünülebilir- aşağıdaki kavramlara önem verilmelidir:

2.1.2.1. Yenilik Kültürü

Örgütlerde yeniliği sağlamak örgütsel bir karara ve bu kararın kültür haline getirilmesine bağlıdır. Örgüt içindeki yenilik kültürü, örgütün yenilikçilik konusundaki isteklerini diri tutar. Yenilikçilik örgütsel bir davranış haline gelirse yani tüm bireylerin bu konuda olumlu tutum sahibi olursa istendik sonuçlar meydana gelir. Bu da yenilikleri uzun ömürlü kılar ve yeniliğe karşı oluşması muhtemel dirençleri bertaraf eder. ‘‘Yeniliğin başarılı ve uzun ömürlü olması için, statüleri ya da pozisyonları ne olursa olsun örgütteki bütün çalışanlar katkıda bulunmalıdır. Bu anlamda çalışanlar, yenilik ikliminin katalizörleridir’’ (Akt. Bülbül 2012, 159; Dobni,

2006). Burada yazarın çalışanları yenilik ikliminin katalizörleri olarak nitelendirmesinden iş görenler, yenilik iklimini oluşturabilecek veya etkileyebilecek güce sahip etkenler olarak aktif bir role sahip bireyler olarak anlaşılabilir.

Yenilikçilik için çalışanlar motive edilmeli, özellikler yeniliğin önemi ve gerekliliği konusunda ikna edilmelidir. Ödüllendirme yoluna gitmek, yenitasarımcı fikirleri desteklemek, uygun çalışma ortamı sağlamanın bu konuda kararsız veya direnç sahibi olanların adaptasyonuna katkıda bulunacağı söylenebilir.

> Yenilik yönetiminin itici gücü olan çalışanların yeniliğe katkı sağlamaları için güdülendikleri bir ortama ihtiyaç vardır. Bu nedenle de örgüt ikliminde güdüleme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilik çabalarından dolayı çalışanları ödüllendirmek yenilikçi bir kültür yaratmanın yollarından biri olup yenilikçi okullar, yeniliğin gelişimini sağlayan bir kültüre sahiptir. Bu şartın temel bileşeni, 'girişimcilik' ve 'risk alma ruhu' dur. Yenilikçi okulun kültürü ayrıca işbirliğine de değer vermektedir. Yenilikçi okullarda öğretmenler yeni fikirler yaratmak, yeni beceriler öğrenmek ve program geliştirmek için birlikte çalışmaktadır (Akt. Bülbül 2012, s.160; Oke 2007, Watt 2002).

Yenilikçi kültür, düşünülen yeniliklerin bir nevi ete kemiğe bürünmesi için önemli bir basamak işlevi görmektedir. Bu kültür yoluyla örgütün geneline yayılan yenilikçilik anlayışı meyvelerini verecek ve yenilikçi örgüt oluşturulmuş olacaktır. ''Yenilikçi kültür, aktarılan enformasyonun bilgiye ve bilginin de yenitasarımcılığa dönüştürülmesini sağlayan bir paylaşımı gerekli kılmaktadır'' (Akt. Demirel ve Seçkin, 2008, s.190; Drucker, 2003). Enformasyon - bilgi - Yenitasarımcılık aşamalarında enformasyon kavramı, bilgileri oluşturan derlenmiş ve işlenmemiş bilgi parçaları olarak düşünülebilir. Örgüt içinden ve dışından gelip yenilikçilik ekseninde oluşan bilgi parçalarının birleşiminden bilgiler elde edilebilir ve bu bilgiler de yenitasarımcılığa temel teşkil edebilir.

Yenilik kültürü ile ilgili olarak örgütsel kültür kavramına da değinmek yararlı olacaktır. Örgütsel kültür eğitim kurumları için okul kültürü adını alabilir. Ayık ve Ada (2009, s. 430) ''Okul kültürü, okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıltılar ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen okula özgü farklı inanç ve

beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir''tanımıyla okul kültürünü tanımlamışlardır.

Aslan, Özer ve Bakır (2009, s. 269-270) ''Genel bir ifade ile örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt içerisindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan tutumlar, değerler, varsayımlar, inançlar, normlar, duygular, birtakım faaliyetler ve etkileşimler ile beklentilerden oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir'' ifadelerini kullanırken Güçlü (2003, s. 148) şöyle bir tanımlama geliştirmiştir. ''Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.''

Sezgin (2010, s. 147) ise güçlü bir örgütsel kültürün işleri kolaylaştırdığını ifade etmiştir: ''Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır. Örgüt içindeki uygulamalarda ve süreçlerde standartlaşmaya gidilmesi, örgüt çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlamakta ve örgütsel verimliliği arttırmaktadır''

''Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve işbirlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır'' (Akt. Ayık ve Ada, 2009, s.432; Çelikten, 2003). Eğitim kurumunda şekillenen bu kültür, bireylerin ve örgütün yenilik üretmek için hazırbulunuşluk düzeylerini arttırabilir. Okul kültürü kapsamında yönetici ve çalışanlarla birlikte oluşturulacak hedefler arasında bu yolla yenilikçilik de yer alabilir. Eğitim kurumunda yöneticiler tarafından kültürün etkili bir şekilde yönetilmesinin okulun yenilik kapasitesine olumlu etkide bulunacağı söylenebilir. Okul kültürünün güçlendirilmesi çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırabilir.

Uzkurt (2017) ise örgüte hakim olan kültürün, örgütün ve üyelerinin yeniliğe bakışını ve yenilikleri benimsemelerini de şekillendireceğini ve bu yönüyle örgütsel kültürün, örgütsel yenilikçilik üzerinde en önemli belirleyicilerden biri olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Yenilikçi bir örgütsel kültürün geliştirilmesini ancak kültürel bir değişim ve dönüşümle mümkün olabileceğini böyle bir kültürel dönüşüm için de belirli mekanizmaların geliştirilmesi ve bu mekanizmaların etkin bir şekilde

uygulamaya konması gerektiğini belirtmiştir. Bu mekanizmaları geliştirerek yenilikçi bir örgüt kültürü inşa edebilmek için ise aşağıdaki maddeleri sıralamıştır:

- Örgüt üyelerinin katılımının sağlanması
- Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi
- İşletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi ve
- Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Korkmaz, Aydemir ve Uysal (2017, s.63) kurum kültürünün önemini şöyle ifade etmişlerdir: ‘‘Kurum kültürü, örgüt içerisindeki belirsizliği azaltabildiği gibi grup üyelerinin birbirine yakınlaşmasına, birbirlerine karşı güven duymalarına, iletişimlerinin, işe karşı ilgilerinin ve sorumluluklarının artmasına da yol açmaktadır. Ayrıca örgütte duyulan güven ortamı sayesinde grup üyeleri arasında bilgi paylaşımı da artmaktadır.’’

Sonuç olarak örgütlerde yenilikçi bir kültür oluşturmanın örgüt kültürü ile ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütten örgüte farklılık arz edebilen örgüt kültürü oluşturulurken yenilikçilik de gözetildiğinde yenilikçi bir kültürden bahsetmek mümkün olabilir hatta iki kavramın bir arada düşünülmesiyle Yenilikçi Örgüt/Okul Kültürünün kurumun tüm birimlerinde etkin kılınabileceği ve bu sayede yeniliğin örgütün tüm bireylerine benimsetilebileceği söylenebilir.

2.1.2.2. Yenilik İklimi

Örgütlerin işleyişlerini sürdürebilmeleri, sağlıklı kararlar alabilmeleri ve yenilikçi örgütsel davranışlar sergilemeleri bireylerin tümünün katılımı ve bu yönde tutumlara sahip olmalarıyla ilintilidir. Bu da örgütte olumlu iklim yoluyla elde edilebilir. Örgüt içi iletişim, hatalardan ders çıkarma ve hataları mazur görme gibi davranışların olumlu iklimin varlığına işaret ettiği söylenebilir. Özbağ (2012, s. 147) örgüt iklimini ‘‘bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve bireylerin davranışları üzerinde etkili olan psikolojik ortamın özellikleri olarak’’ tanımlamış ve örgüt ikliminin bu süreçte, yeniliği teşvik eden ya da engelleyen bazı ortam koşullarını

taşıdığını, olası risklerin çalışanlar tarafından göze alınması, yeni ve yenitasarımcı fikirlerin desteklenmesi, takım çalışmalarının varlığı ve etkinliği, çalışanlara tanınan esneklik ve özgürlük dereceleri, yönetim ve liderlik biçimleri, yenilik çalışmalarını etkileyen tipik unsurlar olarak değerlendirmiştir.

Ertekin (1978) ise araştırmasında örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durulan boyutları özet olarak vermiş ve örgüt iklimi boyutlarını şöyle gruplamıştır:

Bireysel Özellikler: Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

Örgütsel Özellikler: Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

Çevresel Özellikler: Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, Hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Akt. Bucak, 2002, s.2; Ertekin, 1978).

İdeal bir örgüt iklimi ve yenilikçilik için tüm boyutlara yönelik düzenlemeler önemle uygulanmalıdır, anılan örgüt iklimi boyutlarından birinin ihmal edilmesi diğerlerinde yapılacak iyileştirmelerin de sekteye uğramasına sebep olacaktır. Bütüncül bir yaklaşımla iş görenler için çalışma koşullarının geliştirilmesinin yenilikçi örgüt ikliminin oluşmasına önemli katkılarda bulunacağı söylenebilir.

‘‘Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimi olumlu bir örgüt ikliminin varlığına bağlıdır. Başarılı işletmeler üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin temel değerleri arasında herkesin yenilikçi olmasının, gerektiğinde başarısızlığın hoş görülmesinin ve iletişimi zenginleştirmek için biçimsel davranmaktan kaçınmanın olduğunu göstermiştir’’ (Akt. Turgut ve Beğenirbaş, 2013, s.105; Varol, 1993).

Yüksekbilgili ve Küçüközkan (2017) örgütlerde bireylerin iş performansının olumlu yönde ortaya çıkabilmesi için uygun örgüt iklimi koşullarının sağlanması gerektiğini ifade ederken Sağnak, Kuruöz, Polat ve Soylu ise (2015) çalışanların işini manidar görmesinin, onu etkili bir şekilde yapabilecek yeterliğe sahip olduğuna ilişkin

inancının, işinde tercih olanağının olması ve çıktıları etkileyebilecek bir etki gücüne sahip olduğu düşüncesinin okullarda yenilikçi iklimin oluşmasını sağlayacağını belirtmişlerdir.

Örgütlerde yeniliğin sürekliliğini sağlamak istikrar açısından önemlidir, eğitim kurumlarında ise yeniliği sürekli kılmak istenen eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için önem kazanmaktadır. Yenilikçi iklim, bu konuda örgütsel işleyişe katkı sağlamaktadır, çalışanların ceza almaktan korkmadığı, örgütsel güven ve adaletin hakim olduğu örgütler yenilikçi iklim olgusunu başarmış sayılabilir. Bu konuda İşcan ve Karabey (2007) çağımızda hızlı bir şekilde değişim ve dönüşüme uğrayan iş sahasında başarılı olmanın yollarından birinin insan sermayesi olduğunu bununla ilgili olarak örgütte sürekli yeni fikirler geliştiren ve bunları uygulayan bir kitlenin varlığının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu çalışmada yeni fikirler geliştiren bu kitleyi oluşturabilmek için de yeniliği destekleyen güçlü bir örgüt iklimine ihtiyaç duyulduğuna değinilmiştir. Ayrıca çalışanların bireysel katkılarının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesinin olumlu örgütsel iklimin önemli bir özelliği olduğu ve yeniliğin teşvik edilmesi çerçevesinde düşünüldüğünde, çalışanlara para ve terfi gibi dışsal ödüllerin de belli düzeyde sağlanması gerektiği ancak bu temel düzeyin ötesinde de içsel ödüllerin önem kazanıp çalışanların içsel takdir algılarının yeniliğe destek algılarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Mezkur çalışma, örgütsel adaletle ilintili olarak tarafsızlık kavramını da öne çıkarmaktadır. Bu çalışmada, yenilik açısından düşünüldüğünde çalışanların çalışma ortamlarını kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı bir yer olarak algılamasının öneminin büyük olduğuna vurgu yapılmıştır.

‘‘Örgütsel ödüller ve uygun iş koşulları (ücret, işte yükselme, bir işi mümkün olduğunca çekici görünür yapma ve örgütsel politikalar üzerindeki etki), algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır’’ (Akt. Timuroğlu, 2015, s.43; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Buradan hareketle yeniliğin ancak yeni fikirlerin dirençle karşılaşmadığı aksine özendirildiği, teşvik ve ödül gördüğü ortamlarda gelişebileceği söylenebilir. Bu açıdan kültürümüze mal olmuş ‘‘Marifet iltifata tabidir.’’ sözünün ne kadar manidar olduğu görülmektedir. Bu ilkeler ışığında örgüte hakim kılınan yenilikçi ve olumlu örgüt iklimi yoluyla çalışanlarda örgütsel bağlılığın güçlü olacağı, yenilikçi davranışların sergilenmesiyle örgütsel yeniliğin sağlanabileceği ve düşük

güven, motivasyon eksikliği kaynaklı işten ayrılmalara engel olunabileceği söylenebilir.

Eren ve Kılıç ise (2013) örgütlerin yenilikçilik ortamına etki eden içsel faktörleri sıralarken -ki bunlar yenilikçi iklimle oldukça ilişkilidir- ilk olarak *uygun ödül sistemini* belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla *yönetim desteğini, yenilikçi aktiviteler için uygun kaynakların (zaman, para, devlet desteği vb.) varlığı ve kullanıma sunulmasını,* yüksek oranda özerklik sağlayan *organizasyonel yapıyı,* yenilikçilik sürecini olumlu yönde etkileyen organizasyon yapısı ile ilgili bir diğer faktör olarak aynı firmada çalışanların kendi aralarındaki *informal ilişkileri* ve son olarak da *risk alma ve hatalara tolerans gösterilmesi konusundaki istekliliği* ifade etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar, tarafından ortaya konan bu 6 faktör yenilikçi örgüt iklimini etkilemek ve örgüt ikliminden etkilenme açısından önem taşımaktadır. Örgüt içinde uygun ödül sistemi, sosyal öğrenme yoluyla örgütsel motivasyonu sağlayacak ve başarılarının adil bir şekilde ödüllendirildiğini gören çalışanların örgütsel bağlılığı yükselecek, bundan da hem örgüt hem de bireyler yararlanacaktır. Yönetim desteğini hisseden bireyler özgüven içinde hareket edecek, yeni fikir ve uygulamalara açık olabileceklerdir. Yenilikçi etkinlikler için kaynakların varlığı ve kullanıma açık olması doğrudan yeni fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak ve örgütsel yenilik potansiyelini yükseltebilecektir. Organizasyonel yapı özerkliği sağladığı takdirde çalışanlar inisiyatif alabilecek ve üstlerin gereksiz sorularla muhatap olmasını engelleyecek, kararların daha hızlı alınmasını sağlayabilecektir. Çalışanlar arasındaki informal ilişkilerin olumlu bir seyir izlemesi halinde iletişim güçlenecek, bu da yenilikçi örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Risk alma ve hatalara tolerans göstermek de daima yenilikçi uygulamalar için fırsat oluşturabilecek ve çalışanların yenilikçi davranışlar konusunda cesur olmalarını sağlayacaktır.

Örgüt iklimi ve yenilikçi örgüt iklimi ile ilgili olarak bu alanda çok çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Turgut ve Beğenirbaş (2013) sağlık sektörü üzerinde yaptıkları ve yenilikçi iklim boyutları ile yenilikçi davranış arasında olumlu ilişkiler buldukları çalışmada örgüt ikliminin örgütteki her şeyi etkilediğini ve aynı zamanda örgüt ile ilgili her şeyden etkilendiğini belirtmişlerdir. İşcan ve Karabey (2007) ise örgüt iklimini, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımladıkları araştırmalarında yöneticinin desteği,

bireylerin bağdaşıklık ve tarafsızlık algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının da arttığı sonucunu elde ettikleri görülmüştür. Buna karşılık çalışanların iş yükü baskısı algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının azaldığını gözlemlemişlerdir. Sağnak vd. (2015) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça psikolojik güçlendirmenin ve bunun sonucunda okulun yenilikçi ikliminin artacağına ulaşmışlardır. Dönüşümcü liderlikle psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iklim, psikolojik güçlendirme ile de yenilikçi iklim arasında manidar pozitif ilişki bulunduğu sonucunu elde etmişlerdir. Yüksekbilgili ve Küçüközkan (2017) ise örgüt iklimi algısı ile çalışanların iş performansı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik korelasyon analizleri yaptıkları araştırmada örgüt iklimi algısı ile çalışanların iş performansı değerlendirmeleri arasında pozitif ve manidar bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde pozitif kuvvetli bir etkisinin olduğu söylenebilir. İraz ve Altınışık (2016) yenilikçi iklimi etkileyebileceği düşünülen *örgüt kültürü ve iklimi, strateji, örgüt yapısı, liderlik, iletişim, destek mekanizmaları* gibi örgüt içi faktörler ile ilgili araştırmalarında kamu kurumunda hizmet veren kişilerin fırsat verilmesi halinde yenitasarımcılıklarını sergileyebilecekleri, yeni fikirler üretebilecekleri, ürettikleri bu fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve program geliştirebilecekleri sonucunu elde etmişlerdir.

Özbağ (2012) ise örgüt ikliminin, örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, katılım esnekliği, iletişim, takım desteği ve otonomi gibi ele alınan boyutlarının yeniliğe destek algısını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiş ve olası risklerin örgüt çalışanları tarafından göze alınması, yeni ve farklı yaklaşımların desteklenmesi, takım çalışmalarının varlığı ve etkinliği, çalışanlara tanınan esneklik ve özgürlük dereceleri, ödüllendirme ve kaynak dağıtma sistemleri, yönetim ve liderlik biçimleri, yenilik çalışmalarını etkileyen tipik unsurlar olarak değerlendirmektedir. Örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki olumlu motivasyonel etkileriyle yenilik çalışmalarını destekleyebileceğini ifade etmiştir. Sonuçları verilen bu çalışmalara dayanarak olumlu örgüt ikliminin yenilikçi örgüt iklimini beraberinde getirdiği yenilikçi örgüt ikliminin de örgütsel yenilik, yenilikçi davranış gibi sonuçlarının olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda örgüt içi faktörlerin de çalışanların motivasyonlarına ve

örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin de göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu söylenebilir.

2.1.2.3 Yönetsel Destek

Örgütlerde yeniliği sağlamak, çalışanların yenilikçilik potansiyellerinden örgüt adına yararlanmanın yollarından biri yönetsel destek olarak değerlendirilebilir. Çalışanların örgütte verimli çalışabilmeleri, örgütsel bağlılıklarının arttırılabilmesi, yaptıkları işlerde doğru kararlar verebilmeleri ve karar verme süreçlerinde hata yapmalarının en aza indirilebilmesi için yönetsel desteğe ihtiyaç duyarlar. Yönetsel destek yoluyla çalışanların bilgi ve becerileri arttırılabilir, karar verme süreçlerine daha etkin ve istekli bir şekilde katılmaları sağlanabilir. Yöneticiler, örgütün iş kalitesini arttırabilmek için yönetsel destek mekanizmasına sık sık yönelebilir, çalışanlarına imkanlar sunabilir, onlara değer verildiğini kendi tutum ve davranışlarıyla gösterebilir. ‘‘İşgörenlerin yönetim tarafından değer verildiğini algılaması ve çeşitli olanaklar sunulmasını fark etmesi, örgüt içinde çalışma yaşamı kalitesinin de yükselmesini sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda işgörenlere örgüt tarafından verilen desteğin bir göstergesi olarak işe güdülenmesinde olumlu katkılar sağlayabilmektedir’’ (Demir, 2012, s. 51).

Çalışanlara örgütte sağlanan bu türden destekler onların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine olumlu katkılar sağlayabilir. Yönetsel destek sürecinin etkili bir şekilde uygulanması, üye-örgüt etkileşiminin olumlu seyretmesinde olumlu katkılara ortam hazırlar ve bireylerin sürekli yargılanma, çalışmalarının veya performanslarının beğenilmemesi gibi endişelerden doğacak stres durumlarının da azaltılmasını sağlar. Yönetsel destek kavramı, yönetimin yenilik faaliyetlerine etkin katılımını, yenitasarımcı ve yenilikçi fikirlere ön ayak olmasını ifade ettiği kadar, çalışanlara yenilikçi fırsatlar sunma ve onlara gerekli olanakların yönetim aracılığıyla sağlanmasını da içerir. Bu şekilde organize edilen çalışma ortamlarında yenilikçi sonuçların elde edilmesi ve maksimum düzeyde denilebilecek kadar sarf edilen emekten verim alınması mümkün olabilir. Yönetim desteğinin sağlandığı örgütlerde çalışanların bağımsız hareket edebildiği örgüt yapısı anlaşılmalıdır. ‘‘İnsanlara

yenilikler için fırsat ve sorumluluk verilirse, bu görevi yerine getirebilmeleri için otorite, kaynak ve zaman verilmelidir. Bu, onlara iş için gerekli araçların verilmesi veya güçlendirilmeleri anlamına gelir'' (Durna, 2002, s. 101).

Yönetsel desteğin personel güçlendirme ile de bu açıdan ilişkili olduğu söylenebilir. Bireylerin örgütsel kararlarda söz sahibi olabilmesi yönetsel destek konusunda olumlu adımların atıldığına yönelik bir gösterge olabilir. Yönetsel desteğin istenen düzeyde sağlandığı organizasyonlarda örgütsel cesaretlendirme, etkili örgütsel iletişim, takım desteği gibi performansı arttırabilecek, yenilikçilik kapasitesini geliştirebilecek kavramlardan da söz edilebilir. Bu kavramlardan özellikle takım desteği yönetim dışında kalanların birbirlerine yönelik teşvik edici etkinliklerde bulunmalarını ifade eder ki bu da yönetsel desteğin artık örgütsel bir desteğe dönüştüğü, örgütün tüm katmanlarında yardımlaşma ve desteklemenin yerleştiğini gösteren bir kanıt olarak değerlendirilebilir. ''İş süreçlerinde yenitasarımcı ve yenilikçi yaklaşımlar sağlayabilmek için organizasyonlarda bir dizi düzenlemenin yapılması gerekmektedir. Yenilikçilik niteliğini ön plana çıkaran organizasyonların, gerekli iş ortamının hazırlanması ve bunu destekleyecek yönetsel mekanizmalarla çalışanların yeteneklerini kullandırmaya özendirmesi yararlı olabilmektedir'' (Özbağ, 2012, s. 151). Nayır'a göre (2013) çalışanlar, yöneticiler tarafından değerlendirilirken aynı zamanda yönlendirilirler. Bu yönlendirilme sayesinde çalışanlar yenilikçi tutum ve davranışlar gerçekleştirebilirler. Yönetsel desteğin bir başka boyutu da işgören-işgören ve işgören-örgüt arasındaki ilişkilerde adaletin sağlanmasına katkıda bulunması olarak değerlendirilebilir. Bireyler adaletin hakim kılındığı ortamlarda kendilerini güvende hisseder, bu durum da örgütte iş barışının sağlanmasına yardımcı olabilir. Yönetsel destek, işgörenlerin örgüt dışından gelebilecek olumsuz etkenlere karşı korunmasını da içermelidir.

Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde örneğin eğitim çalışanlarına şiddet, basın-yayın yoluyla bireylerin hedef gösterilmesi ve tahkir edilmesi, eğitimcilerin itibarının zedelenmesi gibi problem durumlarında sadece eğitim kurumunun çabaları yeterli olmayabilir, Milli Eğitim Müdürlükleri (MEM) ve Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) devreye girmesi gerekebilir. Bireylerin haklarının yetkililer nezdinde savunulması, birey haksız ise de kişilik haklarının çiğnenmesine müsaade edilmemesi çalışanların motivasyonlarını yükseltebilir. Böyle durumlarda

eğitim çalışanlarının destek aldıklarını görmesi performanslarına olumlu yansıyacak ve yenilikçi uygulamalarda daha cesur davranabilmeleri sağlanacaktır. Yönetsel desteğin her koşulda maksimize edilmesi örgütsel bağlılığın artışını sağlayabilir, işten ayrılmaların veya kurum değiştirmelerin önüne geçilebilir.

Yönetsel desteği örgütteki ödül sistemiyle ilgili olarak da düşünmek mümkündür. Bireyler örgüte katkı sağladıkları oranda ve yönetim tarafından ödüllendirilmelidir. Eğitim kurumlarında ödüllendirmenin genel olarak okul yönetiminin önerisi, Milli Eğitim Müdürlüklerinin teklifi ve Kaymakamlık veya Valilik onayıyla yapıldığı bilinmektedir. İşin bu kısmında okul yönetiminin ödüllendirme sürecini başlatan merci ve eğitim çalışanlarının eleştirilerine doğrudan muhatap oldukları göz önünde bulundurulduğunda bireylerin eğitim kurumuna sağladıkları katkıları oranında ödüllendirme mekanizmasını etkin kullanmaları yönetsel desteğin verimli bir şekilde sağlanmasına yardımcı olur; aksi takdirde telafisi mümkün olmayan sorunların baş göstermesi örgütsel açıdan ciddi krizlere sebep olabilir. Ayrıca değerlendirme ve ödüllendirme mekanizmasının sadece mevzuat dahilinde üst mercilerin istediği resmi ödül uygulamaları dışında imkanlar ölçüsünde okul yönetimi tarafından çeşitli yöntemlerle (plaketle taltif etme, personelin bir arada olduğu ortamlarda teşekkür etme vb.) uygulanması da yönetsel desteğin görülmesini sağlayabilir.

Bireysel farklılıkların örgüt yönetimi ve üyeleri tarafından zenginlik olarak görülmesi ve insani ilişkilerde dünya görüşü, dil, din, ırk, cinsiyet gibi faktörlerin belirleyici unsur olmadığı örgütsel ortamlar da işgörenlerin performanslarına ve yenilikçilik potansiyellerine olumlu katkılar sağlayabilir. Bu ve benzeri bir çalışma ortamında bireylerin yenilikleri gerçekleştirmek için istekli olmalarını ve yenilikler için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağlayacağı söylenebilir. Yönetsel desteğin yönetim ve yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve yardımlar olduğu kabul edilirse; yöneticilerin yanında örgütün diğer üyelerinin de desteğini ifade eden örgütsel desteğin yönetsel desteği de kapsadığı söylenebilir.

Ertürk, Kara ve Güneş (2016) yöneticilerin işgörenlere yönelik davranışlarının çalışanlar tarafından örgütün kendisiyle özdeşleştirildiğini belirtmiş bu durumun yenilikçi davranışlara ve öğretmenlerin duygusal yönden istekli ve hazır olmalarına

doğrudan yansıyabileceğini ifade etmiştir. Ertürk vd. (2016) öğretmenlerle yaptıkları bu çalışmalarında çalışanlar tarafından algılanan yönetsel desteğin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşun bir yordayıcısı olduğuna ulaşmışlardır fakat bu yordayıcılığın düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgunun çalışanların gördükleri yönetsel destek düzeyinin arttıkça psikolojik olarak iyi oluş düzeylerinin yükseldiği anlamına geldiğini söylemişlerdir. Anafarta (2015) yönetsel desteğin kapsayıcısı olan örgütsel desteği kısaca belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da örgüte karşı olumlu bir karşılık verme eğilimi olan ‘‘Sosyal Mübadele Kuramı’’ çerçevesinde açıklayarak örgütsel desteğin iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucunu elde etmiştir. Hemşireler üzerinde yapılan bu araştırma çalışanların performansları ve emeklerinin karşılığı olarak örgütten olumlu dönütler almalarının ve çabalarının değerinin örgüt ve yöneticiler tarafından görülmesinin çoklu mübadele aracılığıyla geliştiğini göstermesi ve çalışanların iş ortamında mutluluklarının önemsendiği konusunda olumlu algıyı ortaya çıkarmakta, çalışanlar ile örgüt arasındaki duygusal ilişkileri olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır. ‘‘Örgütsel davranış çalışmalarında iş tatmini tutumuna ilişkin açıklamalar, Sosyal Mübadele Teorisine (Thibaut ve Kelley, 1959) dayanmaktadır’’ (Çetin ve Varoğlu, 2015, s. 107).

Fındıklı (2014) lider ve örgüt desteğinin işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolünü incelediği çalışmasında lider desteğinin çalışanlara yönelik olarak yönetsel ve duygusal destek olarak uygulandığına değinmiş lider ve örgüt desteğinin örgütsel özdeşleştirmeyi manidar arttırdığına ulaşmıştır. Aynı çalışmada araştırmacı lider ve öğüt desteğinin işten ayrılma niyetini manidar olarak düşürdüğü sonucunu da elde etmiştir.

Özbağ (2012) aralarında yönetim desteğinin de olduğu bazı kavramları (örgütsel cesaretlendirme, katılım esnekliği, iletişim, takım desteği ve otonomi) örgütsel iklimin alt boyutlarından sayarak bu kavramların yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel iklimin diğer değişkenleri gibi yönetim desteğinin de yeniliğe destek algısını pozitif etkilediği bulgusu elde edilmiştir.

Yukarıda verilen araştırma sonuçlarının ışığında çalışanlarının yenilikçi davranışlar sergilemelerini arzu eden örgütler, yönetsel desteğin öneminin farkına varmalı ve çalışanlarını destekleyici politika ve stratejiler geliştirmelidir.

2.1.2.4. Yenilikçi Bireyler

Dünyada bilgiye bakışın değişmesi sonucu daha önce sadece bilginin kendisinin değerli görüldüğü ve bilgileri ezberleyenlerin başarılı olarak görüldüğü anlayışların son bulmasıyla artık bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanma ve bilgiden ürün, düşünce ve davranış çıkarımı yapma, becerilerinin önem kazandığı görülmektedir. Bu becerilerin özellikle bilgi toplumu olarak nitelendirilen toplumlarda ön plana çıktığını ve bu toplumlarda bireylerin bu beceriler sayesinde birçok yenilik oluşturduğunu, icatlarda bulunduğunu görmek mümkündür. Aslında yaşadığımız yüzyıl için beceriler çağı denmesinin uygun olacağın söylenebilir. NCREL ve Metiri (2003) 21. yüzyılda gerekli olan beceriler ve bu beceriler yoluyla başarılı olmak gerekli yeterlilikleri dört ana başlıkta (dijital çağ okuryazarlığı, yenitasarımcı düşünme, etkili iletişim ve yüksek verimlilik) toplamışlardır. Dijital çağ okuryazarlığı ana başlığında; temel okuryazarlık, bilimsel okuryazarlık, teknolojik okuryazarlık, görsel okuryazarlık ve bilgi okuryazarlığı gibi alanlar belirtilmektedir. Yenitasarımcı düşünme ana başlığında; alana uyum ve karmaşıklığı yönetme, merak, kendi kendini yönetme, yenitasarımcılık, risk alabilme, üst düzey düşünebilme ve mantıklı akıl yürütme becerileri belirtilmektedir. Etkili iletişim ana başlığında; takım olma ve işbirliği, bireyler arası beceriler ve birlikte iş yapabilme yeteneği, bireysel sorumluluk, sosyal ve takım sorumluluğu ve etkin iletişim belirtilmektedir. Yüksek verimlilik ana başlığında ise; öncelikleri planlama ve yönetme, eldeki araçların etkin kullanımı ve yüksek kaliteli ürünler üretme yeteneği belirtilmektedir (Akt. Korucu ve Olpak, 2015, s.115; Pink, 2005; NCREL ve Metiri, 2003). (Rogers, 2003) da 21. yüzyıl yeterlik ve becerilerine sahip bireylerin; ihtiyaç duydukları bilgiye her koşulda ulaşabilen, problem çözebilen, etkin iletişim sağlayabilen, yenilikçilik özellikleri gösterebilen yenilikçi bireyler olduğunu belirtmiştir (Akt. Korucu ve Olpak, 2015, s. 115).

21. yüzyıl becerileri arasında yenilikçiliği saymak da mümkündür, çünkü yenilik her türlü gelişmenin öncülüğünü üstlenebilir, toplumların ilerlemesine katkıda bulunabilir. Bu noktada örgütlerde yenilikçi bireylerin varlığı önem kazanmaktadır. Bir nevi yeniliğin kilit noktasının yenilikçi bireylerin varlığı olduğu söylenebilir. Örgütlerde yeniliğin sağlanması rekabet, gelişme, hayatta kalma gibi etkenler açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda yeniliklerin belirli bir zamana has kılınmayıp yenilikçiliğin örgütün bir özelliği haline gelmesi de gerekmektedir. Bunun yolunun da örgütün yenilikçi bireylerden oluşmasından geçtiği söylenebilir. Örgütlerde yenilik kadar yenilikleri benimseyecek, örgütte yayılımını sağlayacak ve örgütün yararına kullanacak bireylerin varlığı da önemlidir. Örgütün yenilikçi bireylere önem vermesi veya üyelerinin yenilikçilik potansiyellerini arttırması sonucu örgütte artık tekil bir anlam taşıyan yenilik fikrinden ziyade bir süreci ifade ettiği düşünülebilen yenilikçilik kavramından söz etmek daha uygun olabilir. Alanyazında bireylerin yenilikçilik özellikleriyle ilgili olarak Rogers'ın (2003) yapmış olduğu tasnifin birçok araştırmacı benimsendiği göze çarpmaktadır (Korucu ve Olpak, 2015; Örün, Orhan, Dönmez, Kurt 2015; Öztürk ve Summak, 2014; Başaran ve Keleş, 2015; Çuhadar, Bülbül ve Ilgaz, 2013).

Rogers'a (2003) göre yenilikçilik bir toplum içerisinde normal dağılım göstermektedir ve belirtilen kategoriler ile ilgili temel özellikler şöyledir:

- Yenilikçiler (Innovators): Yeni fikirleri denemeye ve risk almaya istekli, vizyon sahibi bireylerdir.

- Erken Uyumsayıcılar (Öncüler, Early Adopters): Toplumun diğer bireylerine yenilikler hakkında bilgi veren ve yol gösteren teknoloji odaklı bireyler olup teknolojiyi daha önce benimseyenlerdir.

- Erken Dönem Çoğunluk (Sorgulayıcılar, Early Majority): Yeniliklere karşı temkinli davranan ve risk alma konusunda çok fazla istekli olmayan bireylerdir.

- Sonraki Dönem Çoğunluk (Kuşkucular, Late Majority): Yeniliklere karşı şüpheci ve çekingen bir tavır sergileyen bireylerdir.

-En Geriden Gelenler (Gelenekçiler, Laggards): Değişime karşı önyargıyla bakan, yenilikleri en son benimseme eğilimi sergileyen bireylerdir (Akt. Korucu ve Olpak, 2015; Rogers, 2003).

Yukarıda Korucu ve Olpak (2015) tarafından Rogers'tan (2003) yapılan aktarımda *Erken Uyumsayıcılar* olarak Türkçeye çevrilmesi gereken *early adopters* ifadesinin *öncüler; erken dönem çoğunluk* olarak Türkçeleştirilmesi gereken early majority ifadesinin *sorgulayıcılar; sonraki dönem çoğunluk* olarak Türkçeye aktarılması gereken late majority kavramının *kuşkucular* ve *geriden gelenler* olarak tercüme edilmesi gereken laggards ifadesinin ise *gelenekçiler* olarak çevrildiği görülmektedir. Bu araştırmanın yazarı tarafından bu ifadelerin asıl karşılıkları eklenmiştir.

Korucu ve Olpak (2015) yenilikçi bireylerin yeniye karşı risk alabilme, yeniliği kabullenme, yeni ile ilgili farklı deneyimlere açık olma (Demiraslan ve Usluel, 2008) gibi özelliklere sahip olduklarını aktarmıştır. Yenilikçi bireyleri tanımak için yenilikçi davranış ve yenilikçilik kavramlarından da faydalanılabilir. Nitekim Yeğin (2017) yenilikçiliği, deneyimlere açık olma, yenitasarımcılık, fikir önderliği ve risk alabilme gibi kavramların anlamlarını da içeren kapsamlı bir kavram olarak değerlendirmiştir. ''Yenilikçilik; sosyo-kültürel anlamda yeni metot, yaklaşım ve uygulamaların kabul edilip benimsenmesi ve hayata geçirilmesi anlamında kullanılsa da gerçekte anlamda yenilik, toplumu meydana getiren bireylerin sosyal hayatta sergilemiş oldukları bütün davranışları ile yakından ilişkilidir.'' Bunlardan hareketle yenilikçi bireylerin yeni metot ve yaklaşımları kullandıkları, yeni deneyimlere açık olma ve yenitasarımcılık özelliklerine sahip oldukları söylenebilir.

Yenilikçi bireyler veya bireylerin yenilikçilikleriyle ilgili olarak bazı araştırma sonuçları şu şekilde tespit edilmiştir: Kavas (2017) yenilikçi kişilik özelliğinin yenilikçi davranışlarla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yenilikçi davranışlardan en önemli olanların ise sırasıyla inovasyonu tanıma, destekleme ve yenilikçi iklim oluşturmak olduğu sonucunu elde etmiştir. Yenilikte farklılaşma stratejilerinin odağında bilgiyi elinde bulundurma ve bilgiden yararlanma ve teknolojinin önemli huşulardan olduğu sonucu da elde edilen başka bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacı, yenilikçi fikir üretme ve yenilikçi iklimin yenilikçi davranışı arttırdığı bulgusundan hareketle örgütlerin yenilikçi bireylerin işe almasının yenilikçi davranışların sergilenmesini arttıracağını ifade etmiştir.

Korucu ve Olpak (2015) öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerini farklı değişkenler açısından inceledikleri araştırmada Rogers tarafından oluşturulan tasnife göre katılımcıların bireysel yenilikçilik özelliklerinin erken dönem çoğunluk (sorgulayıcı) kategorisinde olduğuna ulaşmışlardır. Ayrıca katılımcıların bireysel yenilikçilik özelliklerinin cinsiyet, haftalık internet kullanım süreleri ve internet kullanımına yönelik tutumlarına göre manidar bir şekilde farklılaşmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada öğretmen adaylarının Rogers'in (2003) yenilikçilik tasnifine göre 292 katılımcıdan 11'inin yenilikçi, 68'inin erken uyumsayıcı (öncü) 159'unun erken dönem çoğunluk (sorgulayıcı) 51'inin sonraki dönem çoğunluk (kuşkucu) ve 3'ünün de geriden gelenler (gelenekçi) kategorisinde oldukları tespit edilmiştir. Buradan hareketle araştırmacılar katılımcıların en güçlü yanlarının yenilikleri denemeye açık, istekli ve bulundukları ortamlarda yeniliklerle ilgili olarak fikir liderliği yapabilir olmaları ancak yeniliklerle birlikte değişime uyum sağlama özelliklerinin diğer özelliklerine göre daha az güçlü olduğunu ileri sürmüşlerdir. ''Ayrıca araştırmaya katılan bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi bölümü öğretmen adaylarına ait yenilikçilik puanları ile aile gelir düzeyleri; bilgisayar, internet, teknoloji kullanım düzeyi, teknoloji kullanım sıklığı, teknoloji sahiplik durumu, sosyal ağlara üyelik durumu ve algılanan yenilikçilik düzeyi açısından manidar farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.''

Örün, Orhan, Dönmez ve Kurt (2015) Rogers'ın tasnifine değinerek yenilikçilik sınıflamasının yenilikçiler (%2,5) erken uyumsayıcılar (%13,5) erken dönem çoğunluk (%34) sonraki dönem çoğunluk (%34) ve geriden gelenler (%16) olarak normal bir dağılım sergilemesinin beklendiğini ifade etmiştir. Örün ve arkadaşları, öğretmen adayları üzerinde yaptıkları bu çalışmada öğretmen adaylarının %33,2'sinin erken uyumsayıcı ve %7,3'ünün de yenilikçi kategorisinde olduklarını belirlemişlerdir. Araştırmacılar bireylerin %40,5'inin yenilikçilik açısından bu kategorilerde toplanmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada öğretmen adaylarının ağırlıklı olarak erken dönem çoğunluk (%43,4) yenilikçilik profiline sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın önemli sayılabilecek bir sonucu da bireylerin teknoloji tutum puanları ve yenilikçi profilleri arasında manidar ve orta kuvvette bir ilişkinin tespit edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öztürk ve Summak (2014) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada ise katılımcıların kategorilere dağılımında %7,4'ü nün yenilikçi, %35,9'unun erken uyumsayıcı, %41,1'inin erken çoğunluk, %14,6'sının sonraki dönem çoğunluk, %1'inin geriden gelenler oldukları sonucunun elde edildiği görülmektedir. Araştırmacılarca katılımcıların %43.3'ünün yenilikçi ve erken uyumsayıcı kategorisinde olmalarının önemli ve olumlu karşılanabilecek bir sonuç olarak değerlendirildiği öte yandan bireysel yenilikçilik puanı açısından düşünüldüğünde ise katılımcıların %35,6'sının düşük düzeyde yenilikçi oldukları sonucunun ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmacılar bu oranın olabildiğince aşağıya çekilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Işık ve Meriç (2015)'in 4-5 yıldızlı otellerin yöneticileriyle yaptığı yöneticilerin yenilik düzeyleri ve kategorileri ile ilgili araştırmada yöneticilerin % 1,2'sinin geriden gelenler, % 11,0'inin sonraki dönem çoğunluk, % 57,3'ünün erken dönem çoğunluk, % 25,6'sının erken uyumsayıcı ve %4,9'unun yenilikçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların %46,3'lük gibi önemli sayılabilecek bir kesiminin de yenilikçilik puanları açısından düşük düzeyde yenilikçi olarak tespit edilmesi ise üzerinde iyice düşünülmesi gereken çarpıcı ve düşündürücü bir bulgu olarak değerlendirilmelidir. Araştırmacılar, yöneticilerin %1,2 gibi çok az bir kısmının geriden gelenler kategorisinde olmalarının olumlu olduğunu yorumlarken yenilikçilerin oranının ise %4,9'da kalmasının olumsuz bir durum olduğuna değinmişlerdir. İnovasyonun önemli ve gerekli bir faktör olduğu turizm sektöründe yenilikçilik açısından ortaya çıkan bu olumsuz tablonun değiştirilmesine yönelik alınması gereken önlemlerin araştırmanın yapıldığı Van ilinin turizm etkinlikleri için hayati önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların yenilik düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya sahip oldukları boyut "deneyime açıklık" iken bunu sırasıyla "fikir önderliği" "risk alma" ve "değişime direncin" izlediği bu çalışmada belirlenmiştir.

Başaran ve Keleş (2015) de öğretmenlerle yaptıkları çalışmada yenilikçilik profilleriyle ilgili olarak elde ettikleri 65.97'lik puanla öğretmenlerin ortalama bir yenilikçilik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun da araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe karşı temkinli olduklarını ve yeniliği benimseme süreçlerinin uzun olduğu yorumunda bulunmuşlardır. Öğretmenlerin

yenilikçilik kategorileri de 24'ü (%6,5) yenilikçi, 133'ü (%35,9) erken uyumsayıcı, 153'ü (%41,4) erken dönem çoğunluk, 47'si (%12,7) sonraki dönem çoğunluk ve 13'ü (%3,5) ise geriden gelenler olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3: Bazı Araştırmalardan Bireylerin Elde Edilen Yenilikçilik Tasnifi

Araştırmacılar	Örneklem	Katılımcı Sayısı	Yenilikçi	Erken uyum sayıcı	Erken Dönem Çoğunluk	Sonraki Dönem Çoğunluk	Geriden Gelenler
Korucu ve Olpak (2015)	**Öğretmen Adayları**	292	% 3.7	% 22.66	% 54.3	% 17.4	0.9
Örün vd. (2015)	**Öğretmen Adayları**	422	%7.3	%33.2	%43.4	%13.3	%2.8
Öztürk ve Summak (2014)	**Öğretmenler**	700	7,40%	35,90%	41,10%	14,60%	1,00%
Işık ve Meriç (2015)	**Otel Yöneticileri**	82	4,90%	25,60%	57,30%	11,00%	ve1,2
Başaran ve Keleş (2015)	**Öğretmenler**	370	6,50%	35,90%	%41.4	12,70%	3,50%

Yukarıdaki tabloda bir arada sunulan araştırma sonuçları Örün (2015) ve arkadaşlarının değinmiş olduğu Rogers'ın yenilikçilik sınıflamasında öngörülen normal dağılım dikkate alınarak düşünüldüğünde, hiçbir araştırma sonucunun normal dağılım sergilemediği görülmektedir. Yenilikleri en son benimseyen kitle olan geriden gelenlerin oranının oldukça düşük olarak belirlenmiş olması, araştırmanın yapıldığı organizasyonlar açısından olumlu olarak görülebilir, çünkü herhangi bir liderlik özelliğine sahip olmayan, kararlarını sürekli geçmişte yapılanlara göre veren bu bireylerin yeniliği kabul etme süreçleri de oldukça yavaştır ve bunlar herhangi bir yeniliğin işe yaradığından mutlak anlamda emin olmadan o yeniliği benimsemezler (Başaran ve Keleş, 2015). ''Değişim ve yeniliklere ön yargıyla yaklaşan bu bireyler söz konusu yeniliklerin başkaları tarafından denenip sonuçlarını gözlemlemeyi beklerler'' (Çuhadar, Bülbül ve Ilgaz, 2013 s.799).

Sonraki dönem çoğunluk kategorisinde bulunan katılımcıların sözü edilen araştırmalarda beklenenden daha düşük oranda çıkmış oldukları görülmektedir. Bu durum da olumlu olarak kabul edilebilir çünkü bu kitle de yenilik ve değişimlerden yeterince yararlanamamakta yenilikleri benimsemekte zorlanmakta ve yeniliklere

şüpheyle yaklaşılmaktadır. Geriden gelenler ve sonraki dönem çoğunluk kategorilerinde bulunan bireylerle 21. yüzyılda çalışmak, onlardan yenilikler beklemek, çok da mümkün olamamaktadır.

Erken dönem çoğunluk kategorisindeki bireylerin ise normal dağılım eğrisine göre daha yüksek çıktığı bu araştırma sonuçlarında bu bulgunun olumsuz olduğu söylenebilir. Çünkü bu kategorideki bireyler için de henüz yenilikçi ifadesini kullanmak mümkün görünmemekte, bunlar da yenilik konusunda cesur davranmaktansa temkinli davranmayı tercih ederler.

Erken uyumsayıcıların ise beklenenden çok daha yüksek oldukları tespit edilmiştir, bunu da örgütler için olumlu olarak görmek gerekir, çünkü bu aşama yenilikçilikten hemen önceki basamaktır. Erken uyumsayıcılar, yenilik konusunda deneme faaliyetlerinde bulunurlar ve genel olarak da başarılı olurlar. ‘‘Erken uyumsayıcılar (öncüler) yenilikçilerden daha çok toplumun içinde olmakla beraber onlar kadar kozmopolit değildirler. Saygıdeğer ve dürüst insanlar olarak tanınırlar, bu durum diğer bireylerin yeniliği kabullenmeleri sürecinde etkilidir. Değişimin yayılmasına ve hızlanmasına katkıda bulunurlar. En önemlisi ise erken uyumsayıcı bireyler yenilik hakkındaki belirsizliği azaltırlar’’(Başaran ve Keleş, 2015, s.106).

Yenilikçilerin oranının da yüksek olduğu anlaşılmaktadır ve bu durum, araştırmanın yapıldığı örgütler açısından ümit verici olarak görülebilir. Yenilikçiler, en önemli kategoride bulunan bireylerdir, bu bireyler çalışma ortamlarına pozitif enerji yayarlar, bulundukları ortamlarda sadece nicel anlamda değil özellikle nitel anlamda önemli çalışmalara imza atarlar. Örgütte katma değer oluşturmada en başarılı olan kategoridirler. Yenilikler konusunda cesurdurlar, vizyon sahibi olan bu bireyler, yeniliklere açık olup risk almayı severler. Araştırmayı seven bu bireylerin varlığı organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır.

2.1.2.5. Kurumda Hakim Olan Liderlik Tipi

2.1.2.5.1. Yöneticilik

Acarer ve Beydağ (2013) yönetimi şöyle tanımlamıştır: ‘‘Yönetim; planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları ile eldeki kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak amaca ulaşma süreci olarak tanımlanabilir’’ (s. 3). Yönetim, örgütle ilgili olarak her türlü gelişme, işgörenlerin seçimi veya aktif olarak örgütsel yaşama katkı sunmaları ve daha birçok faktörle ilişkilidir. Yıldırım (2011) da şunları ifade etmiştir: ‘‘Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır’’(s. 4).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için liderlere yani yöneticilere ihtiyaçları vardır. Yöneticiler, örgütlerini ileriye taşıma, geliştirme, işgörenlerin örgüt içi ve dışı faaliyetlere katılımı gibi konularda çok büyük etkilere sahiptir. Örgütün başarı ve başarısızlıkları genelde yöneticilere mal edilir. Bir örgüt, etkili ve yetkin bir yöneticinin sayesinde çok verimli hale getirilebilir, çok önemli çıktılar verebilir, bunun tersi de geçerlidir. Bu durum, yöneticilik kavramını önemli hale getirmektedir.

Bulut ve Bakan (2005) yönetici tiplerini olarak 3 tane olarak belirlemişlerdir:

Otokratik yöneticileri sert yapılı, işgörenlerle görüş alışverişinde bulunmayan kişiler olarak;

Demokratik yöneticileri, başkalarına danışan, katılımcı yöneticiler olarak;

Sorumsuz veya sorumluluk almayan yöneticileri de nemelazımcı, iş ve işlemleri, sorumluluk ve görevleri başkalarına havale eden yöneticiler olarak tanımlamışlardır.

2.1.2.5.2 Liderlik Türleri ve Yenilikçi Okulu Oluşturmada Etkileri

Örgütlerdeki yönetim mekanizmalarında yönetici ve liderlik arasındaki fark anlaşıldıktan ve kurumlarda asıl olanın liderlik olduğu görüldükten sonra liderlik

türlerini de ortaya koymak önemli olacaktır. Eğitim kurumlarında liderlik davranışları okul müdürlerinden beklenmektedir. Çünkü müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında kilit role sahiptir.

Okul yöneticilerinin yönetim alanındaki becerileri, sınıfta eğitimin ilerlemesi açısından kritik önem arz etmekte ve okulun tüm başarılarında çok önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünün önemli ve en etkili olan bireyidir. Okulun öğrenme iklimini, işgörenler arasındaki ilişkileri ve eğitimcilerin moralini etkileyebilen okul müdürünün liderliğidir. Eğitim kurumu yeniliklere açık ise, eğitim kurumu çevreyle olumlu ilişkiler geliştirebiliyorsa, eğitim-öğretim etkinliklerinde mükemmellik söz konusu ise, öğrenciler yeteneklerini ortaya koyabiliyorsa, eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi yüksek ise burada okul müdürünün okuldaki liderlik tarzının bu başarıda kilit bir rol taşıdığını söyleyebiliriz. Bu durumda, eğitim kurumunda hakim örgütsel sağlığın bu başarının oluşmasına katkı sağladığı ve destek verdiği bir ortamın varlığından da söz edilebilir (Korkmaz, 2007).

Yılmaz ve Ceylan, (2011) liderlik davranışları çerçevesinde her koşulda başarılı olacağı garantilenmiş bir lider davranış biçiminin olmadığını örgütsel yapı, örgütün etkinlik alanı, faaliyet çeşitliliği, çevresel özellikler, zaman içerisinde oluşmuş kurum kültürü, çalışanların özellikleri gibi diğer pek çok faktörün liderin davranış biçimini etkilediğini vurgulamışlardır. Örgütlerin işleyişleri göz önünde tutulduğunda hem üyelerin hem de liderlerin herhangi bir durum karşısında standart bir tepkilerinin olmadığı görülecektir, yukarıda bahsedilen etkenlerin ve daha fazlasının örgütsel davranış ve liderlik anlayışlarında farklılıklara neden olduğu söylenebilir. Örgütlerin yapısı, kurum kültürü, üyelerin eğitim düzeyi vb. konular, liderlik anlayışlarında farklılıkların temel sebepleri olarak görülebilir hatta aynı liderlik türünün/stilinin örgütten örgüte farklı olarak algılanabileceği, buna dayalı olarak da aynı liderlik stilinin örgütlerde farklı uygulamalarına sıkça rastlanabileceği söylenebilir. Örneğin, bir örgütte demokratik liderlik stili, örgütün tüm katmanlarından gelen düşüncelerden örgütsel kararlar derlemek olarak uygulanırken başka bir örgütte ise üyelerin düşünceleri dinlendikten sonra tepe yönetimin kendi düşüncesini örgüt üyelerinin kanaatiymiş gibi lanse etmesi olarak görülebilir.

Örgütsel davranış ve liderlik anlayışlarındaki bu farklılıklar liderlik türlerinde de çeşitliliğe sebep olmuştur, öyle ki literatüre bakıldığında -bilimsel bilginin doğası gereği olarak da- neredeyse her alan uzmanına ait bir liderlik tanımına veya liderlik stiline rastlamak mümkün olmuştur. Şüphesiz, bu liderlik tanımlarının hepsinin yenilikçi okulu oluşturmada aynı etkiye sahip olduğu söylenemez, aksine liderlik stillerinin örgütsel yenilik davranışlarının farklı boyutlarını değişik şekillerde etkilediği söylenebilir. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen bir örgüt, yenilikçiliğin örgütün tüm bireyleri tarafından gerçekleştirilmesini sağlayabilir; öte yandan otokratik bir tarzın benimsendiği örgütlerde yenilikçilik düzeyi düşük çıkabilir veya yenilikçilik sadece yönetim veya belirli üyelerle sınırlı kalabilir.

İnsanlık tarihi baz alındığında liderliğin öteden beri insanların yaşamlarıyla iç içe olduğu görülmektedir. Devletlerin kurulmasında, kabilelerin örgütlenmesinde, göç ve savaşlarda, huzur ve asayişin sağlanması gerektiği barış ortamlarında sürekli olarak liderlerin etkisini görmek mümkündür. Fakat liderliğe veya bir lidere olan ihtiyacın en çok kriz veya kaos ortamlarında hissedildiğini söyleyebiliriz, çünkü insanlar zor durumlarda daha çok sığınacakları, yardım isteyebilecekleri birilerini ararlar. Aykanat (2010) İnsanların barış, huzur, güvenlik ve esneklik içerisinde yaşadıkları ortam ve sürelerde liderlerin önemini pek fark edemediklerini, büyük değişimlerin yaşandığı, kriz ve kaos ortamının hüküm sürüp belirsizliğin yaygınlık kazandığı dönemlerde bu durumdan kurtulmak için ve kendilerine yol gösterecek lider arayışına girdiklerini belirtmiştir. İşte insanlığın kadim tarihiyle birlikte liderlik ve liderliğin gerektiği şartlarla ilgili çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. İleri sürülen bu görüşler içinde bulunulan çağın özelliklerine göre şekillenmiştir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2016) liderlik yaklaşımlarını 3 ana başlık şeklinde sınıflandırmıştır: Özellik Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı. **Özellik Teorisi** ile ilgili olarak bu teorinin nasıl lider olunur, sorusuna yönelik olarak ortaya atılan ilk açıklama olduğunu ve bu yaklaşım çerçevesinde liderin **fiziksel özellikler**(güç, yaş, boy, cinsiyet, etnik köken vb.) **düşünsel özellikler** (zeka, sorumluluk, ileri görüşlülük, bilgi, yetenek vb.) **duygusal özellikler** (güven, hırs, başarma duygusu vb.) **sosyal özellikler** (iletişim, kendini kabul ettirme, dışa dönüklük vb.) gibi yönleriyle grup üyelerinden ayrıldığını belirtmişlerdir.

Oğuz'un (2011, s. 382) ifadesiyle : ‘‘Özellik kuramı, liderliği, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik’’ olarak tanımladığı için lider olunmaz lider doğulur anlayışının bu yaklaşımı özetlediği savunulabilir. Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerden biri de bu yaklaşımın aynı kişinin değişken durumlarda farklı davranışlar sergileyebilmesini açıklayamamasıdır. ‘‘Ancak, benzer ortamlarda farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi özellikler yaklaşımı ile kolayca açıklanabilirken, farklı ortamlarda aynı kişilik yapısına sahip liderlerin farklı davranışlar sergilemesinin izahını bu yaklaşım ile yapmak zorlaşmıştır’’ Yılmaz ve Ceylan (2011, s. 282-283).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2016) *Davranış yaklaşımı* için liderin kişisel niteliklerinin yerine davranışlarının önem kazandığını ve bu kapsamda liderin grup bireyleriyle iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim gibi davranışları liderin etkinliğini sağlayan belirleyiciler olarak tespit etmişlerdir.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak da Sabuncuoğlu ve Tüz (2016) özellikler ve davranış yaklaşımlarının günümüzü açıklayabilmede tek başlarına yetersiz kaldıkları gerekçesiyle bu iki teorinin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile birlikte durumun gereklerinin de dikkate alınarak geliştirilen modern bir yaklaşım olarak tarif etmişlerdir. Buna göre değişik şartlar, farklı liderlik stilleri gerektirir. Lider, ortamın nitelik ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar, bireysel özelliklerden çok ortamın nitelikleri ön planda olur. Burada dikkat çeken ve en önemli görülen faktör, liderlik davranışlarında görülmesi beklenen durumdan duruma değişiklik ve çeşitlilik arz edebilen bir seyirdir. Bu, ‘‘durumu idare etme’’ anlayışı değil; aksine her durumdaki birey veya örgüt için uygulanacak farklı idarecilik tarzlarını işe koşma süreci olarak görülmelidir.

2.1.2.5.3. Yenilikçi Bir Liderlik Stili Olarak Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Örgütler, değişen şartlardan ve çevreden etkilendiği gibi liderlik de bu etkilenmeden payını almaktadır. Bu değişme ve etkilenmelerden pozitif sonuçları elde etmek ve süreci doğru yönetmekte geleneksel liderlik stilleri yetersiz kalabilmektedir.

Bundan dolayı dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik anlayışı ileri sürülmüştür. Bu liderlik tarzının değişime açık, yenilikçi ve insan odaklı olduğu ifade edilmektedir.

Değişim çağına hitap eden bu liderlik tarzının oldukça etkili ve güncel olduğu savunulmaktadır. Bu liderlik stiline sahip bireylerin vizyon oluşturdukları, paylaşımcılık yoluyla üyeleriyle iletişim kurdukları, güvenilir ve saygı duyulan sosyal yapı mimarları oldukları kabul edilmektedir.

Salisbury ve Conner, (1994) geniş kapsamlı yenilik süreçlerinde karmaşık dönüşümler için alışılmış liderlik kalıplarının yetersiz kaldığını bundan dolayı bu süreçleri başarıyla ileri taşıyacak özel bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğunu savunurken dönüşümcü liderlik anlayışını ortaya çıkaranlardan biri olan Burns (1998) ise bu liderlik stilini, 'liderlerin ve izleyicilerinin birbirlerini moral ve motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkarma süreci' olarak tanımlamıştır (Akt. Helvacı, 2015, s. 248 - 249; Owens, 1998).

Klasik liderlik anlayışlarında moral ve motivasyon sağlamanın liderin görevi olduğu bu tür adımların liderlerden beklendiği görülürken dönüşümsel liderlikte liderin de moral ve motivasyon açısından desteğe ihtiyacı olabileceği kabul edilmektedir. Lider moral ve motivasyon açısından üyelerini desteklerken üyelerin de lidere moral ve motivasyon açısından destek olmaları beklenmektedir. Yani burada lideri ve üyeleri bekleyen moral bozucu, motivasyon düşürücü olumsuz durumlara karşı çift yönlü bir destek söz konusu olmaktadır.

Dönüşümcü liderlerden beklenen, izleyicilerine ilham vererek onları güdülemek (karizmatik liderlikte olduğu gibi) onları güçlendirmek, onların inançlarını değiştirmek, başarıyı sağlayacaklarına dair sürekli onları ümitli kılmaktır. Dönüşümcü liderler, üyeleri örgütsel yeniliğin gerekliliğine inandırırlar böylece yenilik örgütün başat hedeflerinden biri haline gelmiş olur. Saylı ve Tüfekçi (2008) dönüştürücü liderlerin iş görenlerini güçlendirmenin ötesinde, onlara ilham kaynağı olma ve güven telkin etme çabası içinde olmaları gerektiğini ve değişimin başarısı için iş görenlerin liderlerine güvenebilmesinin önemli olduğunu, liderlerin telkin ettikleri güven duygusu ile iş görenlerin gelecek endişelerini giderdiğini muhtemel dirençleri bertaraf ortadan ettiğini ifade etmişlerdir.

Tunçer (2011) dönüşümcü liderlerin değişim sürecinin başarılı uygulayıcıları olduklarını ve değişimi inşa eden sürekli mimarlar rolünü oynadıklarını ifade etmiştir. Çünkü süreklilik arz eden ve yönetilmesi de zor olan değişim, dönüşümcü liderlikle de yakından ilişkilidir. Dönüşümcü lider, değişimin zorunluluğunu ve önemini algılar, değişimi başlatır, değişim sürecinde eksiklikleri belirler ve imaj oluşturur. Kurumlarda değişimin başarısı etkin liderlik davranışlarına ihtiyaç duyar: Bireyleri dinleme, yanlışlardan tecrübe edinme, bir vizyon ve değerler sistemi geliştirme, kendisi dışındakileri destekleme ve onların başarılarına sevinme, değişimi destekleme sorun çözme tekniklerini işe koşma, iletişim kanallarını aktif kullanma, çalışma ortamını her açıdan güvenli hale getirme, değişimi yaygınlaştırma önemli sayılabilecek etkin liderlik davranışlarındandır.

Sayılı ve Tüfekçi (2008) ise değişim yönetiminde başarılı olmanın koşullarından en önemli olanlarından biri olarak liderliği adres göstermişlerdir. Buna göre liderler değişim başlatır, yorucu ve zahmetli olan bu süreçte bireylerin güven, motivasyon ve heyecan gibi ihtiyaçlarına cevap verirler. Bu liderlik özelliklerine sahip kişiler de dönüştürücü liderlerdir. Dönüştürücü liderliğin istenen hedefleri başarılı olabilmesi için de öncelikle kendilerinin değişime açık ve bunun için ikna olmaları gerekir; aksi takdirde üyeleri buna inandırmak zor olacaktır. Dönüştürücü liderler daha sonra değişimin gerekliliğini çevrelerine anlatarak farkındalık oluşturma yoluna giderler, değişim ve dönüşüme karşı oluşabilecek olası dirençlerin önüne geçebilmek için de çalışanların aktif katılımını sağlamak durumundadırlar. Bir vizyon belirlemek, dönüşümcü liderlerin önemli sayılabilecek yöntemlerindendir, oluşturulan yeni vizyon çalışanlara iletilir ve çalışanların bu vizyona göre rahat hareket edebilmesi sağlanır. Aynı zamanda yeni politika, vizyon ve stratejilerin örgüt üyelerinin katkılarıyla geliştirilmesi kalıcı bir değişim kültürü sağlayacaktır bu da örgütün hedeflerin ulaşabilmesi anlamına gelmektedir. Bu zorlu sayılabilecek süreç dönüştürücü liderlerin iradeleriyle sağlanabilmektedir.

Korkmaz'ın (2008) özet olarak şu görüşleri dile getirdiği görülmektedir: Dönüşümsel liderlik, öğrenen örgütlerin de ihtiyaç duyduğu bir liderlik mekanizmasıdır. Bu tür örgütlerde istenen ilerleme ve örgütü yeniden inşa etme bu liderlik stili sayesinde gerçekleşebilir, dönüşümsel liderliğin açık iletişim, fikirlerin paylaşılması, bilgi aktarımı gibi özellikleri bunu daha da kolaylaştırmaktadır.

Okullarımız, hiyerarşik yapıları gereği merkeziyetçi özellikler taşımaktadır bu noktada dönüştürücü liderlik, katı merkeziyetçiliği esnek hale getirerek yasakların ön plana çıkarılmadığı, sorunların rahat konuşulabildiği, açık iletişimin hakim olduğu, kuruma ve liderliğe karşı yapıcı eleştirilerin değerlendirildiği bir iklim oluşturabilir. Bu da bilimsel kararların verilmesi ve örgütlerin öğrenme potansiyellerinin olumlu olarak etkilenmesi sağlanabilir. Örgütsel esnekliğin düşük düzeyde olması ise okulların gelişmesine katkıda bulunacak kökten sistematik çözümlerin geliştirilmesine engel olmaktadır. Dönüştürücü okul müdürlerinin personelin iç motivasyonunu arttıracak okul içi etkinliklere aktif katılımı, geleceğe, yeniliğe, reforma ve değişime yönelik olarak liderliği icra etmeleri, yenitasarımcı düşünmeyi desteklemeleri, öğretmenlerin bağımsız hareket edebilmelerini sağlayacak bir ortam geliştirmeleri, öğretmenlerin risk alabilmelerini sağlamaları önemli liderlik davranışlarından olarak görülebilir. Ayrıca dönüştürücü eğitim liderleri, güven ve işbirlikçi bir iklim oluşturarak, öğretmen özerkliğini maksimize edebilecek bir anlayış geliştirirler.

Dönüşümsel liderlikle ilgili bazı araştırmalardan da şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Saylı ve Tüfekçi (2008) bir kamu üniversitesinde orta ve alt kademedeki yöneticilerle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü araştırdıkları çalışmada şaşırtıcı düzeyde olumlu bir tabloyla karşılaştıklarını, üniversite yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını ve dönüştürücü özelliklere sahip bu liderlerin değişimin başlatılması, sürdürülmesi ve gerçekleştirilmesi aşamalarında oldukça başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Korkmaz (2008) ise ulaştığı sonucu şöyle özetlemiştir: ‘‘Dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin kendi okullarında öğrenen örgüt özellikleri olarak ifade edilen risk alma ve inisiyatif kullanma, mesleki gelişim, paylaşılan ve gözlenen misyon ve işbirlikçi iklim özelliklerinin ortaya çıkıp gelişmelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur’’ (s. 91). Korkmaz (2008) yukarıda değinilen sonuçlara bağlı olarak grup içinde yetki devrine dikkat çekmiştir. Uygun örgütsel kültür içinde uygulanacak bir yetkilendirmenin örgütsel açıdan mühim olduğunu bu sayede üyelerin risk alabilme davranışlarını sergileyeceğini söylemiştir. Bizce de bu liderlik davranışı daha önce değindiğimiz öğretmen özerkliğini maksimum seviyeye çıkarabilecek anlayışa katkı sağlayacaktır.

Korkmaz başka bir çalışmasında (2007) dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde güçlü ve örgüt sağlığı üzerinde de olumlu etkilerine ulaşmıştır. Bu önemli sonuçlardan hareketle dönüşümcü liderlik stilinin mesleğinden ayrılma noktasına gelen öğretmenlerin mesleklerini sevmelerini sağladığını, anlayış, hoşgörü, motivasyon ve kendini gerçekleştirme gibi konularda öğretmenlere umut verdiğini belirtmiştir. Ayrıca güçlü bir iş doyumu ve örgütsel sağlığa sahip, motivasyonu yüksek öğretmenlerin tüm enerjilerini kullanarak daha istekli ve hevesli bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerini sürdüreceklerini ifade etmiştir. Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderlik davranışları ile grup üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında manidar bir ilişkiye ulaşmış olup karizma, ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının bu manidar ilişkiyi sağladığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Buluç (2009) çalışmasında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir:

- Liderlik stilleri örgütsel performansı etkilemekte, bunlardan dönüşümcü liderlik ise diğerlerine göre daha etkilidir.
- Bürokratik örgüt yapısının etkin bir şekilde işlemesi, okul yöneticilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını desteklemektedir.
- Bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve manidar bir ilişki elde edilmiştir.

Sağnak vd. (2015) ise dönüşümcü liderlikle psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iklim, psikolojik güçlendirme ile de yenilikçi iklim arasında manidar pozitif bir ilişki sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada aynı zamanda dönüşümcü liderliğin, psikolojik güçlendirme ve yeniliğin yordayıcısı olduğu ve müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça psikolojik güçlendirmenin ve bunun sonucunda okulun yenilikçi ikliminin artacağı tespit edilmiştir.

2.1.3. Yeniliğin Önündeki Engeller

Yeniliğin örgütler açısından önemi, yararları ve hayatiliği her ne kadar bireyler tarafından bilinse de örgütün üyeleri, liderleri veya örgüt dışından bireyler, bilerek veya bilmeyerek örgütün yenilikçiliği önünde engel olarak durabilirler. Mali kuruluşlar veya eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde yerel, ulusal veya uluslararası ölçekte acımasız rekabet koşullarından dolayı bireylerin ve örgütlerin bu konuda kaybedilebilecek vakitlerinin olmadığı düşünülebilir fakat yeniliğin önünde duran her türlü engel, bireylerin ve örgütlerin oyalanmalarına veya önemli derecede zaman kaybı yaşamalarına sebebiyet verebilir. Bu da işleyişin aksaması, faaliyetlerden yeterince verim elde edilememesi gibi sonuçları kaçınılmaz olarak doğurabilir.

Yeniliklere bakış açısı yönünden genel olarak örgütleri, yeniliklere açık/ yenilikleri destekleyen örgütler ve yeniliklere kapalı/ yenilikleri desteklemeyen örgütler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Fakat bu gruplamanın yanında bir örgütü tamamen yeniliğe açık veya kapalı olarak nitelemek her zaman doğru olmayabilir, çünkü örgüt bir konuda, yenilikçiliğin bir boyutu veya türünde yenilikçiliği benimseyememiş fakat başka bir konuda yenilikçiliğe açık bir tutum sergiliyor olabilir. Bu iki sınıflamanın dışında kalan örgütleri yeniliğe kısmen açık örgütler olarak da değerlendirmek mümkündür.

Timuroğlu (2015) dirençli örgüt yapısını ve katı grup sınırlarını örgütte bilgi ve yenilikçi düşüncelerin yayılmasını olumsuz etkileyen faktörler olarak ileri sürmüştür. Bu engelleri aşmanın yolu olarak da yenilik yönelimli örgüt mimarisini önermiştir. Bu araştırmada dikkat çeken bir görüş de yazarın ifadesinde yerini bulan şu düşüncedir: ‘‘Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike, işletmelerin yeniliği açısından son derece önemlidir. Küresel boyutta ekonomik gelişmeler, pazarda meydana gelen değişimler, artan belirsizlik durumları ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Bu tür gelişmeler, yenilik olgusunu hızlandıran gelişmelerdir’’ (s. 145). Araştırmacı, burada aslında yeniliğin önünde bir engel gibi görünen bazı faktörlerin yenilikçiliğin tetikleyicileri olabileceğini savunmuştur. Burada örgütün riskleri doğru okuyup değerlendirmesi ve tehlikeleri fırsata çevirme potansiyelinin önemli olduğu

söylenebilir. Mali kuruluşları ilgilendiren bu durumları, eğitim örgütleri için de düşünmek mümkündür. Eğitim örgütleri açısından çevresel olumsuzluklar olarak eğitim çevresinin yeniliklere kapalı olması önemli bir etken olabilir. Rekabet konusunun görünüşte devlet okulları için geçerli olmadığı anlaşılabilir; fakat eğitimde de özel sektörün varlığı, devlet okullarını rekabet konusunda düşündürmeye yöneltmelidir.

Yeşil, Çınar ve Uzun (2010) ise yeniliğin önündeki engellerin nedeni olarak örgütlerin yenilik ve değişimlere karşı direnç göstermeleri olarak ifade etmiştir. Buna göre yeniliğin örgüte katkısını iyi analiz edemeyen örgütlerde savunma durumu ortaya çıkmakta, bu nedenle yenilikçi fikir ve çalışmalar engellenmektedir. Yeşil (2010) vd. örgütlerde yeniliğe engel olan bazı temel faktörleri açıklamalı bir şekilde Başer, www.yenilesim.org'tan yararlanarak tablo 4'te sıralamışlardır:

Tablo 4: Örgütlerde Yeniliğe Engel Olan Bazı Temel Faktörler

Değişmekten Korkmak	Katı hiyerarşiye sahip örgütler değişime direnirler. Değişimin yararlarına olacağını anlamaz ve riskli unsurlara sığınıp yenilikten uzak kalırlar.
Finansal Sorunlar:	Yeni ve yenitasarımcı fikirlerin hizmet veya ürüne dönüşmesinin elbette örgütlere birtakım maliyetleri olacaktır. Sınırlı bütçelerden yenilikler adına maksimum sonuçlar elde edilebilmesi için doğru stratejilerin geliştirilmesi gerekir.
Bilgi Eksikliği	Çoğu işletme yöneticisi vizyoner ve değişime açıktır. Ama sorun nereden başlanacağını bilmemektir.
Bürokrasi:	Toplantılar, raporlar, dokümantasyon gibi birçok bürokratik öğe yenilikçiliğe engel olabilmektedir. Büyük işletmeler bile tıpkı yeni başlayan küçük şirketler gibi esnek ve daha az bürokratik olmalıdırlar.
Liderlik Sorunu	Yeniliğin önünde önemli bir engel olarak duran bir başka husus da liderin yenilikçi olmamasıdır. Yenilikçi bir kurum kültürü oluşturan liderlerin yenilikçi liderler oldukları söylenebilir.
Bilginin Paylaşılmaması	Özellikle yıllanmış çalışanlar, statüsünün kendi bilgisine bağlı olduğuna kendini ikna etmiş personel ve samimiyetsizlik gibi birçok unsur işletmede bilgi paylaşımını zedeleyen unsurlar olarak değerlendirilebilir. İşbirliği mekanizmasının etkinleştirilmesi bu engelin aşılmasında rol oynayabilir.

Destek Sistemlerinin Eksikliği	Çalışanların başarılarının takdir edilmesi, ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde kurulup uygulanması personelin desteklenmesi açısından yararlı olacaktır.
Değişime En Aşağıdan Başlamamak	Değişime gerektiği yerden başlamak ve varılmak istenen hedefin iyi kurgulanması verimli sonuçlar ortaya koyabilir.
Çalışanlara Özgürlük Tanımamak	İnsanın mekanik bir yapı olarak değerlendirilmeyip iş ortamı ve çevresinden kaynaklanabilecek stres, tükenmişlik gibi faktörlerle de baş edebileceği etkinlikler planlanmalı ve bu yönde rahatlatıcı ortamlar sağlanmalıdır. Örneğin iş yerinde bulunulan zamanın tümünü işe ayırmayıp kültürel, sanatsal etkinlikler için de düzenlemeler yapılabilir.
Müşteri Fikirlerini Göz ardı Etmek	Tercihleri, beklentileri konusunda işletmelere sürekli sinyaller gönderen müşterilerin fikirleri her zaman dikkate alınmalıdır. Eğitim kurumları açısından bu engel toplumun öğrencilerin ve velilerinin talep, şikayet, öneri ve düşüncelerinin dikkate alınmaması olarak değerlendirilebilir.

Kaynak: www.yenilesim.org Akt. Salih Yeşil, Ömer Çınar, ve Erdem Uzun, 2010. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *5*(2), 81-100.

Yeşil vd. (2010) araştırma sonucunda yenilikler ile ilgili faaliyetlere katılmayan işletmelerin önündeki engelleri; teşvik yetersizliği, müşterilerden talep gelmemesi, yüksek maliyet, teknolojik alt yapı eksikliği, yüksek risk, finansal kaynak eksikliği ve yatırımın geri dönüş süresinin uzunluğu olarak belirlemişlerdir. Bu engellerin genel olarak eğitim örgütleri açısından da geçerli olduğu söylenebilir. Örneğin finansal kaynak yetersizliği eğitim örgütlerinde birçok problemin temelinde yatan etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulların mali ödenek noktasında yetersiz desteklenmesi değişim ve yenilik faaliyetlerini de olumsuz etkileyebilir. Teknolojik alt yapının yetersizliği yeni yöntemlere eğitim ve yönetim sürecinde erişimin sağlanamamasına sebep olabilmektedir.

Ertuğ ve Kaya (2017) ise hemşirelik bölümü öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada yeniliğin önündeki engelleri yüksek ve düşük öncelikli engeller olarak değerlendirmiş ve bu engelleri bireysel, kurumsal ve toplumsal engeller olarak kategorize etmişlerdir. Bu çalışmada yenilikçiliğin önündeki yüksek öncelikli engellerin çoğunun kurumsal kategoride bulunduğu tespit edilmiştir. Tablo 5'te bu durum gösterilmiştir:

Tablo 5: Tür ve Kategorilerine Göre Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Yenilikçiliğin Önündeki Engel	Engelin Kategorisi	Engelin Türü
Yabancı dil yetersizliği nedeniyle güncel bilgiye etkili bir şekilde ulaşılamaması	Bireysel	Yüksek Öncelikli
Sınavların veya ödevlerin yenitasarımcılığı destekler nitelikte olmaması	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Bireyin risk alamaması	Bireysel	Yüksek Öncelikli
Öğrenci değişim programlarının yetersizliği	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Yenitasarımcılığı destekleyici farklı derslerin olmaması	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Öğretim sürecinin üst düzey düşünme becerilerini geliştirememesi	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Eğitim kurumlarındaki teknolojik araçların sınırlılığı	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Kurum tarafından verilen teknik konularla ilgili desteğin yetersizliği	Kurumsal	Yüksek Öncelikli
Aile yapısının yenilikçiliği desteklememesi	Toplumsal	Düşük Öncelikli
Bireyin sahip olduğu dini değerleri	Bireysel	Düşük Öncelikli
Teknolojinin hızlı değişimi	Toplumsal	Düşük Öncelikli
Ders içeriklerinin güncel konuları barındırmaması	Kurumsal	Düşük Öncelikli
Toplum tarafından kabul edilmeme korkusu	Bireysel	Düşük Öncelikli
Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen projelerde öğrencilere görev verilmemesi	Kurumsal	Düşük Öncelikli
Yeniliklerin maliyetinin yüksek olması	Bireysel	Düşük Öncelikli
Öğretim elemanı değişim programlarının yetersizliği	Kurumsal	Düşük Öncelikli

Kaynak: Nurcan Ertuğ ve Haydar Kaya (2017). Hemşirelik öğrencilerinin bireysel yenilikçilik profilleri ve yenilikçiliğin önündeki engellerin incelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 14*(3), 192-197.

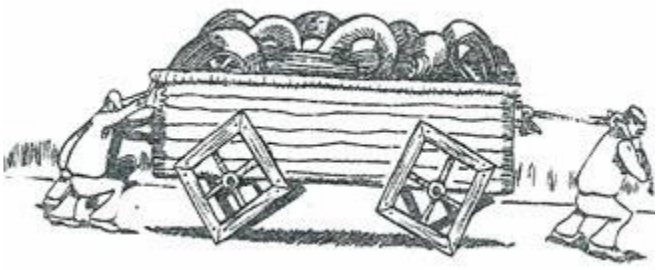
Korucu ve Olpak (2015) da Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri bölümü öğrencilerinin görüşlerinden hareketle en çok kurumsal boyuttaki engellerin yenilikler önünde sorun teşkil ettiklerini belirleyerek benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu sonuçların kurumların yenilikçi politikaların geliştirilmesine duydukları ihtiyacı ortaya koyması açısından önemli olduğu düşünülebilir.

Polat ve Arabacı (2015) yeniliğe engel olan faktörler hakkında şunları ifade etmişlerdir: ‘‘Bir örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar; üst yönetimin riskten korkması, homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma, bütünden çok parçalara odaklanma, kısa zaman bakış açısı, aşırı rasyonel düşünerek yenitasarımcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma, uygun olmayan motivasyon faktörleri ve aşırı bürokrasi olarak sayılabilir’’ (s. 40).

Bulut ve Arbak (2012) ise günümüz koşullarında yönetim desteğini elde edemeyen, kaynak ve serbest zamandan yoksun projelerin fikir düzeyinde kalma veya sadece kısmi iyileştirme seviyesine ulaşabilme tehdidiyle karşı karşıya olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında yeniliğin önündeki diğer engelleri de çalışma programının yoğun olması, yeniliğe yönelik çalışmalarda diğer faaliyetlere uygulanan yönetim ve denetim gibi kontrollere sıkça yer verilmesi, kaynaklara ulaşmada çekilen zorlukları da saymışlardır. Yine bu çalışmada liderliğin yenilikçiliğe kapalı olması, iletişimin zayıf olduğu kurumsal yapı ve bürokratik engeller de yeniliği kısıtlayan veya engelleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu başlık altında sayılan yeniliği engelleyici unsurlarla mücadele etmek elbette mümkündür. Mevcut kaynakların verimli kullanılması, liderliğin örgütsel yenilik açısından gelişmelere açık olması, üyelerin inovatif süreçlere karşı direnç göstermemesi, esnek bürokratik örgüt yapılanması, olumlu iletişim süreçlerinin örgütte hakim kılınması gibi araçlarla yeniliği engelleyebilecek etmenlerin minimize edilebileceği söylenebilir. Bireylerin risk alabilmeleri, bilinmeyene karşı korku duymamaları, yeniliklere karşı şüpheci davranmamaları onları yeniliğe açık hale getirebilir. Örgütsel açıdan ise mevcut durumla yetinmeyip farklı ve yeni olanı aramak, yenileşmeyi örgütsel bir hedef haline getirmek, engelleri aşma konusunda örgüte katkıda bulunabilir.

Şekil 1: Dört Köşe Tekerlekler



Kaynak: Sait Taş (2007). Eğitimde yenileşmenin önündeki engeller (Dört köşe tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 4-13.

Yukarıda bahsedilen engelleri, Taş'ın (2007) çalışmasında dört köşe tekerlekler olarak kavramsallaştırdığı görülmektedir. Yenilik çalışmalarının sekteye

uğramasına sebep olan ve yeniliklerden umulan başarı ve verimin elde edilmesine mani olan bu engellerin sebepleri ekonomik, kültürel ögeler, kıskançlık, siyasal miyopluk, grup körlüğü, menfaat grupları ve gelenekler olarak nitelendirilmektedir. Taş (2007) çalışmasında eğitim örgütlerini yukarıdaki görsele benzetmiştir. Görselde görüldüğü üzere lider ve arabayı iten bireyler arabayı ileriye taşımayı istemelerine rağmen okuldaki rutin işleri, gelenekleri, prosedürleri, iletişimsizliği, çatışmaları temsil eden ve yapılan işin maliyetini yükselten dört köşe tekerlekler buna imkan vermemektedir. Bir süre sonra eğitim kurumu işlevsiz hale gelebilmektedir. Arabanın içine yerleştirilmiş yuvarlak tekerlekler ise yeniliğe yönelik yenitasarımcı fikirler olarak nitelendirilmiştir. Aslında örgütlerin içinden veya dışından gelen fikir, talep ve öneriler dikkate alınmadığında bu fikirler birer yüke dönüşebilir. Yenilikçi liderlere düşen görev, örgüt içindeki bireyleri ve onların fikirlerini uygun bir şekilde değerlendirip örgüt yararına bunları doğru işlemektir aksi takdirde örgütler için şans sayılabilecek her birey veya düşünce örgütün çalışmalarını engelleyebilecek birer dört köşe tekerlek adayı olmaktan öteye gidemezler.

2.1.4. Eğitim Kurumlarında Yapılan Yenilikçilik Konulu Bazı Çalışmalar ve Sonuçları

Bu bölümde eğitim bilimleri alanında yenilik ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçları verilmiştir.

Özcan (2009) ilköğretim okulu öğretmenlerinin yenilikleri izleme ve uygulamada karşılaştıkları engelleri incelemiştir. Araştırmasında İstanbul ilindeki öğretmenlerin görüşlerinden yararlanmıştır. Özcan'ın (2009) araştırmasında öğretmenlerin yeniliklere engel olarak şu düşünceleri paylaştıkları görülmektedir: İlköğretim okulu öğretmenlerinin bir kısmı velilerden ve devletten yeterli desteğin gelmemesini engel olarak görürken öğretmenlerin ekonomik sıkıntılarının olması ve kalabalık sınıfları gerekçe göstermiştir. Öğretmenlerin engel olarak gördükleri diğer etkenleri ise; öğretmenlerin kadrolu, sözleşmeli, ücretli gibi sınıflara ayrılması, yenilik faaliyetlerinin bazen tepeden inmesi, öğrencilerin girmek zorunda oldukları ölçme ve

değerlendirme amaçlı sınavları, bazı öğretmenlerin yeni teknoloji ve donanımları kullanabilecek yeterlikte olmaması olarak ifade etmişlerdir.

Hatipler'in (2014) Edirne ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yararlanarak örgütsel değişme ve yenileşmeye yönelik tutumlarını belirlemeye çalıştığı araştırmada, öğretmenler, okullarında mevcut durumdan memnun olmayıp örgütsel değişme ve yenileşmeye olumlu yaklaşmaktadır. Mesleğinden memnun olmayan öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye daha olumlu yaklaşmakta oldukları ve bu alandaki gelişmelere karşı daha açık tutuma sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel değişme ve yeniliğe ilişkin beklentilerinin düşmekte olduğu başka bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Göl ve Bülbül'ün (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmadan öğretmenlerin yöneticilerini, yenilikler için strateji geliştirme ve uygulama, okullarda yenilik atmosferi oluşturma, yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması, uygun projelerin seçimi ve yürütülmesi, yenilik için kaynak oluşturma konularında yeterli gördükleri sonuçlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerini yenilik için gerekli olan araç-gereç, bilgi, ortam, insan vb. girdileri sağlama konusunda diğer boyutlara nispeten daha az yeterli görmektedirler. Göl ve Bülbül (2012) araştırmalarında yenilik yönetiminde başarılı olmanın yenilikçi bir örgüt kültürü ve yapısını sağlamaktan geçtiği sonucuna varmışlardır.

Karataş, Gök ve Özçetin (2015) de Göl ve Bülbül (2012) ile aynı konuda bir çalışma yapmışlar, farklı olarak ortaöğretim kurumlarını da çalışmalarına dahil etmişlerdir. Söz konusu çalışmada Karataş (2015) vd. Göl ve Bülbül (2012) ile aynı sonuca varmışlardır. Yani öğretmenler yöneticilerinin yenilikleri yönetme konusunda yeterli görmektedirler. Fakat öğretmenlerin yöneticilerini yeterli gördükleri boyutların sıralamasında farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Göl ve Bülbül (2012) öğretmenlerin yöneticilerini yeterli gördükleri boyutların sırasıyla;

- Örgütsel Kültür ve Yapı
- Proje Yönetimi
- Yenilik Stratejisi
- Girdi Yönetimi

şeklinde olduğunu belirlemişlerdir.

Karataş (2015) vd. ise öğretmenleri yöneticilerini yeterli gördükleri boyutların aşağıdaki sırayla cevaplandığını tespit etmişlerdir:

- Yenilik Stratejisi
- Örgütsel Kültür ve Yapı
- Proje Yönetimi
- Girdi Yönetimi

2.2. DEĞİŞİM

Ülkemizde ve dünya genelinde günden güne hemen her konuda hızla değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin birçok sebebi olmakla beraber yaşanan savaşlar, ekonomik, siyasi krizler, insanlığın artan ve çeşitlenen ihtiyaçları, baş döndürücü hızla gelişen teknoloji, uzay araştırmaları, stres durumları, rekabet gücünün arttırılmak istenmesi, artan maliyetler, eğitimli işgücüne duyulan gereksinim gibi birçok etken önemli değişim sebepleri arasında sayılabilir. Yaşanan bu değişimlerden elbette türüne, örgütlenme biçimi ve kuruluş amacına ve çevreyle etkileşimine göre açık veya yarı açık sistemlere sahip olmaları hasebiyle örgütler de nasibini almaktadır, hatta çevreyle etkileşimin çok az olduğu veya hiç olmayan örgütlerin de değişimlere uğramaları veya değişim süreçlerinden etkilenmelerinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu yüzyılda gelişen ve değişen şartlara karşı örgütler de uygun pozisyon alıp değişime ayak uydurmalı ve kendi dinamikleri içinde örgütsel değişimi sağlamalıdır. Bu örgütsel değişim, bir tercihten ziyade bir gereklilik olarak tasavvur edilmelidir örgütlerce.

Günümüzde yaşanan pek çok gelişme örgütler için yeni imkan ve fırsatlar anlamına gelirken aynı gelişmeler yeni sorun ve krizleri de beraberinde getirmektedir. Bu fırsatları değerlendirmek, krizleri yönetebilmek değişimi sağlamakla mümkün olabilir. Bu noktada değişimi anlamak ve değişime direnmemek önem kazanır. Örgütlerin değişime direnmeyip değişimi gerçekleştirmeleri kendileri açısından yaşamsal olup bu değişim sürecindeki çabalar, başarılarının önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmelidir. Örgütlerden beklenen değişim süreci; planlı, kasıtlı bir şekilde uygun zaman ve koşullarda gerçekleştirilebilirken bunun aksine plansız ve gelişigüzel sayılabilecek değişimlerden de bahsetmek mümkündür.

Değişimi yönetmek, örgütün salt mekanik bir yapıya sahip olmadığını aksine insanlardan oluştuğu için örgütü de canlı bir varlık olarak görüp hassas, dengeli ve etkili bir şekilde süreci yürütecek bir anlayış gereklidir. Etkili bir değişim yönetimi durağanlığı değil, hareket ve enerjiyi esas alır. Değişimin plansız da olabileceği daha önce söylenmişti fakat değişimlerin planlı olması tercih edilmelidir. Etkili bir şekilde planlanamayan bir değişim süreci para, zaman ve emek israfına sebep olabilir. Plansız yapılan bir değişiklik kalıcı ve sürdürülebilir olma özelliklerine sahip olmayabilir.

Değişen koşullara uygun stratejilerin geliştirilmesi de değişim sürecinin önemli unsurlarındandır. Tabancalı (2014) ‘‘Sağlıklı işleyen tüm sistemler, hem kendi içinde hem de dış dünya ile açık bir bilgi değiş tokuşu içindedirler’’(s. 346) diyerek değişimin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüştür. Demirtaş (2012) da örgütsel değişimi örgütün değişimlere uyum sağlamasıyla açıklamıştır: ‘‘Örgütsel değişim, örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlamasıdır’’(s. 31).

Örgütler için değerlendirilen değişim ihtiyacı eğitim kurumları için de geçerlidir. Okullar da diğer örgütler gibi toplumun önemli bir parçası olduğu için örgütsel değişmeye uğrarlar veya değişen şartlara, yeni davranış biçimlerine uymak zorunda kalırlar. Okullar değişimden etkilenecekleri gibi toplumu etkileme ve değiştirmede önemli roller oynayabilirler. Hatta eğitimin sosyolojik, ekonomik ve siyasal temelleri bağlamında düşünüldüğünde toplumsal değişimi okullardan beklemek doğal bir durum olarak anlaşılabilir çünkü okullar yetiştirecekleri öğrenciler vasıtasıyla bir nevi topluma insan sermayesi sunarlar, bu insan sermayesi de toplumun çeşitli katmanlarında değişimin bileşenleri olarak değişime katkıda bulunacaklardır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarını değişimin hem öznesi *(değişmeyi gerçekleştiren*) hem de nesnesi *(değişmelerden etkilenen)* olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2016) ise değişimin insan toplumlarının özelliklerinden olduğunu ve değişimden kaçınmanın varlığı tehlikeye atmak olacağını söylemişlerdir, bu yüzden örgütler için kaçınılmaz olanın değişimin kendisi değil; bu değişimin zaman ve biçiminin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Değişmenin problemleri çözmesinin yanında yeni sorunlara da kaynaklık teşkil edebileceği savunulmuştur.

Değişimin zaman ve şeklinin yanında *niçin değişim* sorusuna da cevap bulmak yerinde olacaktır ki bu da bizi değişimin amaçlarını irdelemeye yöneltecektir. Bu amaçları şöyle sıralamak mümkündür:

- Örgütün karşılaşacağı olumsuzluklar veya kaos ortamının getireceği dengesizlik durumundan sıyrılıp denge durumuna kavuşmak (Helvacı, 2015).
- Örgütteki problemleri çözmek
- Örgütsel etkinlik ile verimliliği sağlamak,
- Örgütün ve işgörenlerin yeterlilik ve kapasitesini arttırmak
- İçinde bulunulan durumdan daha iyi bir hale gelmek
- Bilgi değişimini takip edebilmek:

"Bilgi, değişimin yakıtıdır" (Akt. Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009, s.49; Yeniçeri, 2002). Yalçın ve arkadaşları bilgi değişiminin önemine dair bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada bilgideki değişimin örgütler üzerinde 10 boyutta etkili olacağını belirlemişlerdir: Küreselleşme ile birlikte hız kazanan bilgideki değişim öğrenen örgütlerin ortaya çıkmasına ve daha yaygın hale gelmesine sebep olduğundan gelecek adına bir vizyon ve misyon oluşturmak zorunlu hale geldiği için *Örgütsel Yapıda Değişim* yaşandığını, çalışan ilişkilerindeki değişimin bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin işgören ilişkilerinde değişiklikleri beraberinde getirdiğini ve bu sayede örgüt üyelerinin sanal ekipler halinde çalışmalarına imkan sağlandığını ifade eden *Çalışan İlişkilerinde Değişim* boyutuna değinmişlerdir. *Yönetim Sisteminde Değişim* boyutunun bilgi değişiminin örgütleri aşırı merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim biçimlerinden bilgi paylaşımının rahat sağlanabildiği daha esnek yapılara ve yatay örgütlenme biçimlerine dönüşmeye zorladığını söylemişlerdir. Bunun yanında *Müşteri Anlayışlarında Değişim, Rekabette Değişim, Sermaye*

Yapısında Değişim boyutları anılan araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. *Yenilikçilik Anlayışındaki Değişimler* için de bu yolla örgütlerin yenilikçilik ihtiyaçlarının fark edildiği, bu ihtiyacı gidermek için de örgütlerin yenitasarımcılığa önem verdiklerini söylemişlerdir. *Yeni Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı, Bireysel ve Örgütsel İletişimde Değişim, İş Kurallarında Değişim* gibi boyutlar da Yalçın ve arkadaşlarının üzerinde durdukları alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağlar (2015) ise değişimin amaçları ile ilgili olarak ‘‘Verimlilik artışını sağlamak, değer yaratmayan çabaları bertaraf etmek, diğer örgütlerle örgütsel işbirliği imkanlarını oluşturmak, örgütsel imajı geliştirmek, yenilikçi ürün ve hizmet anlayışı geliştirmek, müşteri odaklı bir çalışma sistemi kurmak’’(s. 58) gibi maddeleri sıralamıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz’ün (2016) de yukarıda söylenenler dışında örgütsel değişimin ‘‘motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, geleceğe hazır olma, üyeler arasında güven ve desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji yaratma’’ gibi amaçları olabileceğini söyledikleri tespit edilmiştir.

Pira ve Kocabaş (2003) örgütsel değişimi açıklarken değişim mühendisliği kavramını tercih etmişlerdir. İş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikalarının yeniden tasarlanması olarak tanımladıkları değişim mühendisliğinin (DM) performans göstergelerinin verimliliğini arttırarak performans düzeyini yükseltmeyi hedeflediğini belirtmiştir. DM’nin bu şekilde örgütten beklenti ve taleplerin iyi bir şekilde karşılanacağını, örgütün rekabet edebilme gücünü arttıracağını, yenilik ve yenitasarımcılığa katkı sağlayacağını aynı zamanda örgütsel performansta da bir atılım gerçekleştireceğini savunmuşlardır.

Pira ve Kocabaş (2003) DM’nin etkili sonuçlar vermesini üyeler ve tabi ki lider tarafından değişimin yönü ve nedenlerinin bilinmesi, herkesin fikirlerini örgüt için paylaşması ve sisteme destek vermesi şartlarına bağlamışlardır. Liderin empati becerisi ve bireylerin yeni durumun getirilerine yönelik ikna edilmesini de değişime yönelik direncin azaltılmasının ön şartları olarak kabul etmişlerdir. ‘‘Yeni metot ve uygulamaların anlaşılması anlamındaki eğitim çalışmaları, motivasyon programları, performans değerlendirme sistemleri, örgütsel iletişim çalışmaları başarılı bir değişim koşullarıdır Değişimin getireceği sonuçlar net olarak anlaşıldıkça değişimin başarıya ulaşma şansı artacaktır’’ (s. 92).

Yukarıda araştırmacıların değinmiş olduğu değişime yönelik direncin azaltılması veya kırılması örgütsel değişim açısından önem arz etmektedir. Değişime yönelik direnç sadece üyelerde değil örgüt yöneticilerinde de mevcut olabilir. Tepeden inmeci, her şeyi kendisinin bileceğini iddia eden bir yönetim anlayışı, otokratik liderlik tarzlarının hakim olduğu örgütlerde değişime karşı direncin, örgütün tepe yönetiminde bulunacağı söylenebilir. Bu tür durumlarda örgüt yöneticileri, değişimin önünde bir engel olarak durmaktansa değişimi yönlendirerek daha olumlu sonuçların gelişmesini sağlayabilir.

Üyelerde değişime karşı direncin görüldüğü örgütlerde liderliğin bireyleri ikna etmeleri gerekmektedir. Çünkü Eroğlu ve Alga'nın (2017) da değindiği gibi ''Örgütsel süreçlerde yöneticiler, yönetsel işlevleri kapsamında, yönettikleri örgütlerin politikalarını, işlemlerini ve uygulamalarını örgütün stratejik amaçları doğrultusunda planlar, çalışanları koordine eder, yürütülmesini sağlar ve bunların sonuçlarını kontrol ederler''(s. 147). Çalışanlar ise örgüt politikalarının, işlem ve uygulamalarının bizzat gerçekleştiricileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ikna edilmesi değişimin gerçekleşmesi için olmazsa olmaz bir ilke olarak önem arz etmektedir. Herhangi bir değişim programının planlama, koordinasyonu ve uygulanması ne kadar mükemmel olursa olsun bu program, ancak değişime istekli ve ikna olmuş uygulayıcıların elinde hayat bulabilir.

2.2.1.Örgütsel Değişimin Zorlayıcı Etkenleri

Örgütsel değişim bir bütün olarak incelendiğinde bu alandaki herhangi bir işlemin nedensiz gerçekleştiği söylenemez. Bu değişimin seyrini takip edebilmek ise örgütü değişmeye zorlayan etkenleri inceleme ve anlamayı gerektirir. Bu etkenleri anlama çabası örgütsel değişmenin öncelikli aşamalarından biri olarak düşünülebilir çünkü değişimin sebepleri ve amaçları bilindikten sonra yararlı ve verimli bir değişim yönetimi inşa edilebilir.

Genel olarak araştırmacılar tarafından değişimin sebeplerinin örgüt içi ve örgüt dışı (çevresel) etkenler olarak tasnif edilip incelendiği görülmektedir. Değişimin türü veya alanına bağlı olarak örgütleri değişime iten etkenlerin kaynakları farklı olabilir.

Erdoğan'ın (2015, s. 21) deyişiyle: ''Eğitim alanındaki bir değişimin sebepleri sağlık alanındaki bir değişimden farklı olabilir.'' Bu yüzden ele alınan bu etkenler tüm örgütler için geçerliyken aynı zamanda eğitim kurumlarını da ayrıca ilgilendiren maddeler de bulunabilmektedir.

2.2.1.1.Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Etkenler

Erdoğan'a göre (2015, s. 22-24) ''ekonomik veriler ve trendler, ekonomik yapı, ulusal anlamda nüfusun yapısı, eğitim durumu ve okullaşma oranları, fakirlik ve işsizlik, teknolojik ve politik gelişmeler, kültürel durum'' gibi etkenler örgütleri değişime zorlayan dış kaynaklı dinamikler olarak değerlendirilebilirken Helvacı (2015) ise dış etkenleri şöyle özetlemiştir: Küreselleşme, toplumsal alanda meydana gelen değişmeler, hukuk alanındaki gelişmeler. Çağlar (2005, s. 9) örgütsel değişime dış sebepler olarak ''sosyal eğilimler, küresel rekabet, sosyal eğilimler, bilinçli müşteri, uluslararası ticarette standardizasyon'' gibi etkenleri adres göstermiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz'ün de (2016) tüketicilere ilişkin koşullar, rekabet ve teknolojiye ilişkin koşullar, yasal şartlar, uluslararası çevresel etkenler (savaşlar, ödeme dengesi problemleri vb.) doğal koşullar (hammadde, su, iklim, çevre kirliliği vs.) ve girdilere ilişkin koşulları örgütleri değişime zorlayan dış sebepler olarak belirttikleri görülmektedir.

2.2.1.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Etkenler

Örgütsel değişmenin iç dinamikleri örgütün bünyesiyle ilgili durumlardır. Yukarıda adı geçen araştırmacıların örgütsel değişmenin dış sebeplerinden hemen sonra örgüt içi dinamiklere de değindikleri görülmektedir. Çağlar (2005) büyüme, şirket birleşmeleri, satışların gerilemesi, örgütün tepe yönetiminin değişmesi, örgütsel yetmezlikler gibi faktörleri sıralarken başka bir çalışmasında ise Çağlar (2015) başka bir çalışmasında ise değişimin örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki grup etkenden

kaynaklandığını belirttikten sonra değişimi etkileyen örgüt içi faktörleri şu şekilde zikretmiştir:

- Değişim sayesinde kurumsal kapasiteyi arttırma gereksinimi
- Müşteri mutluluğunu sağlama düşüncesi
- Yeni rekabet güçlerinin kavranması ve kazanılması noktasında uygulanan etkinlikler
- Değişime hayat verme girişimleri
- Çevresel gereksinimlere duyarlı hale gelme
- Örgütün vizyon ve misyonunu uygulamak için yapılan etkinlikler
- Kaliteyi yükseltmeye dönük çabalar
- Ekonomik ilerlemenin başat gücünün insan sermayesi olduğunun kavranması

Sabuncuoğlu ve Tüz'ün de (2016) örgütleri değişime zorlayan iç güçlere yönelik olarak küçülme politikası, örgütsel değerlerin değişimi, alternatif çalışma yöntemleri, büyüme politikası gibi etkenleri belirlediği görülmektedir. Erdoğan (2015) örgütün gelir kaynakları, sosyal/demografik veriler, insan kaynakları, teknolojik veriler, eğitim kurumları ile ilgili olarak devamsızlık oranları, öğrencilerin başarı durumları, rehberlik servislerinin sundukları hizmetlerin niteliği, eğitim kurumunun yönetimi, gibi etkenleri değişimin iç sebepleri arasında sayarken Helvacı (2015) çeşitli araştırmacıların görüşlerinden insan, yapı/yönetim, teknoloji ve görev gibi daha genel sayılabilecek saptamalarda bulunmuştur.

Örgütsel değişmenin sebeplerine bakıldığında bir kısmının tüm örgütler için ortak olduğu görülmektedir; bunun yanında eğitim kurumlarını doğrudan ilgilendiren maddelerin de sıralandığı görülmektedir. Kuşkusuz bu maddeleri eğitim kurumları için arttırmak ve zenginleştirmek mümkündür. Hatta eğitim kurumları için değişimin sebeplerinin aynı yerleşim yerinde bile birbirinden farklı olabileceği bilinmelidir. Örneğin ülkemizi her açıdan etkileyen sınır komşumuz Suriye'deki karışıklıkların eğitim konusunda da çeşitli değişimlere sebep olduğu söylenebilir. Sayıları yüz binleri aşan Suriyeli öğrencilerin eğitim ihtiyacı aniden ve gittikçe büyüyen bir sorun olarak eğitim kurumlarını etkilemektedir. Sadece bu toplumsal hareketlilik bile eğitim politikasında, okulların stratejik planlarında, eğitim süreçleri vb. alanlarda önemli etkilere neden olmuş ve ilgilileri çeşitli politika ve uygulamalar geliştirmeye

yöneltmiştir. Eğitim kurumlarının yaşanan değişim rüzgarından mutlaka etkilenebileceği gerçeği kabul edildikten sonra bahsedilen değişim sebepleri hakkında analizler yapılması ve değişim stratejilerinin geliştirilmesi değişim rüzgarından olumlu etkilenebilmenin yollarından kabul edilebilir.

Örgütsel değişim için yukarıda değinilen konuların yanında değişimin içten mi yoksa dıştan mı gerçekleştirilmesi gerektiği tartışmasına bir açıklık getirmek yerinde olacaktır. Buradan hareketle *yumurta* metaforu esas alınarak söylenmiş olan bir halk sözünde geçen *''eğer değişim veya müdahale dışarıdan başlarsa ölüm; içeriden başlarsa hayat olur''* şeklindeki yaklaşımı örgütsel değişim açısından irdelemek yararlı olabilir. Değişimin örgütün doğası gereği ve kendi iç dinamiklerinin etkisiyle gerçekleşmesi ilk bakışta istenen bir durum hatta olumlu anlamdaki değişim için olmazsa olmaz kabul edilebilir. Buna karşın dış kaynaklı değişimlere karşı önyargı veya olumsuz bir bakış açısı oluşabilir. Öncelikle örgütün içinden gelen değişim isteği örgüt için bir şans olarak kabul edilebilir ve bu örgütlerin değişime daha kolay ayak uydurabilecekleri söylenebilir. Ancak bunun yanında dış kaynaklı değişimlere karşı da olumsuz düşünmemek gerekir, bazen örgütün kendi içinde uzun bir süre boyunca çözüm bulamadığı problemlere örgüt dışından kolaylıkla çözümler getirilebilir. İçinde yaşadığımız zaman da değişimi gerektirdiği ve örgütün daha iyi yerlere ulaşabilmesi adına çeşitli fırsatlar sunabildiği için dış kaynaklı değişimlerin örgütün yararına olabileceği söylenebilir.

2.2.2. Eğitim Kurumları ve Değişim

Eğitim kurumları bütün örgütler gibi değişim kavramıyla ilgilenmek zorundadır. Eğitim kurumlarının değişime bakış açısı tek yönlü değil hem etkilenen hem de değişimi başlatan ve yöneten olarak düşünülebilir. Bu açıdan okulların değişimden etkilenme boyutuyla ilgili olarak okulların niteliğinin toplumun özellikleriyle paralellik arz ettiği düşünülebilir. Eğitim kurumları, içinde bulundukları toplumdan bağımsız düşünülemez aksine toplumsal gelişmeler, eğitim kurumlarını etkiler.

Özdemir (1996) de eğitim kurumları, toplum ve değişim kavramlarının ilişkisine değinerek çift yönlü bir etkileşim bulunduğunu ifade etmiştir:

- ‘‘Eğitim, toplumdaki değişmelerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyar.
- Eğitim, toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır’’ (Akt. Tabancalı, 2014, s. 347).

Eğitim kurumlarının toplumdaki değişimlerden etkilenmesiyle ilgili olarak hakim politik ve siyasal anlayışın eğitimi olumlu veya olumsuz etkileyebileceği, eğitim felsefesinin ve eğitime verilen değerin toplumun bakış açısıyla paralellik arz ettiği, kültürün değişmesiyle eğitimin de değişime uğrayabileceği, aynı zamanda okulların kendileri dışındaki her türlü unsurdan etkilenebileceği söylenebilir. Eğitimin toplumsal değişim ve yeniliğe öncülük etmesi için de eğitim yoluyla toplumun istenen düzeye ulaştırılabileceği, bir toplumun hukuk ve adalet sisteminin eğitim kurumlarının nihai çıktılarından biri olan yetişmiş birey yoluyla değişime tabi tutulabileceği, toplumun ekonomik, sosyal ve siyasal kalkınmasında eğitim kurumlarının hatırı sayılır bir etkide bulunabileceği düşünülebilir. Bunların ışığında eğitim kurumlarındaki örgütsel değişimin diğer örgütlerden farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir çünkü diğer örgütler genel olarak toplumdan etkilenebilirken ancak çok az bir kısmının toplumu etkileyebildiğini söyleyebiliriz. Bu açıdan eğitim kurumlarına yönelik örgütsel değişim diğer alanlardaki organizasyonlardan daha farklı ve derinlikli düşünülmelidir. Bunun önemli sebeplerinden biri olarak da eğitimin durağan bir yapıya sahip olmamasının başta geldiği söylenebilir.

James ve Connoly (2000) değişimi yönetmenin, eğitim kurumları için önemli ve vazgeçilmez bir konu olduğunu belirtmiştir. Söz konusu yazarlar eğitim ve öğrenmeyi değişmek olarak tanımlamış ve eğitim örgütlerinin amacı ve en önemli rollerinden birinin eğitim öğretim yoluyla değişimi yönetmek olduğunu savunmuşlardır. Yönetimin amacının değişim ve öğrenme olmasının da okullara özel bir önem kazandırdığını vurgulamışlardır (Akt. Helvacı, 2015, s.5; James ve Connoly, 2000).

Okulların değişim yönetimine tabi tutulması amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Değişebilme cesaretini sergileyen okullar, istenen

dönüşümleri sağlayabileceklerdir. ‘‘Okulları etkili hale getirmek ancak onları değiştirmekle sağlanabilir. Eğitim örgütleri, toplumdaki bütün örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyan örgütlerin başında gelir’’(Çelikten, 2000, s.14). Eğitim örgütlerinde değişimden kastedilenin ne olduğunun bilinmesi değişimin yönü ve başarısını etkileyebilir. Değişim yapılacak veya düşünülecek alanların sınırlı tutulması ya da değişimin yüzeysel birkaç etkinlikten ibaret sayılması hedeflenen sonucu vermeyecektir. Bu noktada okulların fiziki alt yapılarındaki değişiklikler veya teknolojik bazı uygulamalarla değişim yapıldığının zannedilmesi bir yanılgı olacaktır.

Fakat bu düşünce, fiziki alt yapı ve teknolojik gelişmelerin önemsenmemesi anlamına gelmemektedir çünkü eğitim ortamının temizlik ve düzeni de eğitimin önemli bir bileşeni olarak düşünülebilir. Hatta bu konuda önerilen bir düşünce de eğitim binalarıyla ilgili şu anda olduğu gibi standart ve dikey yönlü mimariden vazgeçilip daha ferah bir ortam sağlamak yoluyla eğitimde bazı değişimlerin gerçekleştirilebileceği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda Arslanoğlu (2017) okul binalarının yapısının öğrencilerin kaba davranışlarında değişim yaşanmasına yol açabileceğini ifade etmiştir: ‘‘Eğitim yapıları olarak okullar ve kütüphaneler zarif, narin “görünümlü”, naif, kırılgan “görünümlü” ama çok sağlam binalar olmalı. Dışarıdan bakıldığında zarafet, içinde dolaşıldığında ise kırılganlık hissi uyandırmalı. Bunun sebebi kırılganlık hissi insanlarda çevreye zarar vermeme düşüncesini uyararak kendilerini kaba davranışlar gerçekleştirmekten alıkoyabilir’’ (s. 7). Hatta araştırmacı, bir adım daha ileri giderek binanın iç bölümlerindeki duvarların hareketli aksamlardan oluşturulup sökülüp takılabilecek yapıda olmasını bile önererek bu konudaki değişim gayretlerine yeni bir bakış getirmiştir, ayrıca eğitim binasının öğrencilerde pozitif duygular oluşturabilmesinin onları eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmada daha istekli kılabileceğini belirtmiş ve iyi tasarlanmış bir yapının insan psikolojisine olumlu katkı yapacağını ileri sürmüştür.

Okulların sürekli bir değişiklik politikasına açık olması, otoriter yönetim stillerinin terk edilmesi, değişimin çok boyutlu düşünülmesi etkili okulların varlığını sağlayabilir. Bu konuda Demirtaş (2012) değişim ve yenilik ile ilgili tutum ve uygulamalara daha çok kar amaçlı kuruluşlarda rastlandığını bu süreçlerin eğitim örgütlerinde daha yavaş işlediğini ifade etmiştir. Söz konusu yazar eğitim örgütlerde

değişim ve yenilik sürecinin geç oluşması ve yavaş ilerlemesini, merkezi sistem içinde yapılanmış olmaları, bürokratik iş ve işlemlerin okullarda yoğun olması, bireysel gelişim çabalarının yeteri kadar destek bulamaması gibi nedenlere bağlamaktadır. Anılan çalışmada eğitim örgütlerinde değişimin yalnız program boyutu ile sınırlı kabul edilmesinin yanlış bir bakış açısı olduğu ifade edilmiş ve değişimin personel, örgüt iklimi ve yapısı, amaç, program, süreç gibi boyutları içermesinin önemi vurgulanmıştır.

Değişime karar verilirken değişimin zorluğu ve oluşabilecek sıkıntılar da düşünülmelidir. Bir öğrencideki davranış değişikliği için çeşitli yöntemler denenirken hatta bazen sonuç bile alınamazken öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticiler başta olmak üzere birçok değişkenden oluşan okuldaki değişimler zaman alabilir, zor olabilir hatta olumsuz sonuçlar da verebilir. Çünkü burada bireysel bir davranış değişikliği değil kitlesel bir davranış, düşünce ve algısal değişiklikler söz konusudur ve grup davranışlarını değiştirmek gerçekten kişisel davranışları değiştirmekten daha zor olmaktadır.

Helvacı (2015) değişimin mecrasında yürüyebilmesi için ‘‘örgütlerin daha etkili hale gelmesine yardım etmek amacıyla özel bir dizi değişim aracılarının, becerilerin, etkinliklerin veya tekniklerin kullanılması’’ (s. 179) olarak tanımladığı *Örgüt Geliştirme* kavramına başvurmuştur. Bu kavramın değişim yönetimine yardımcı işlevini yaptığı, bunun bir yönetim disiplini olduğu, örgütün problem çözme becerilerini geliştirdiği, örgüt kültürünü planlı bir şekilde değiştirebildiği savunulmuştur. Balcı (2014) de örgütsel gelişmenin amacını ‘‘örgüte daha kolay uyum yapabilir, kendi kendini yenileyebilir ve yaşayabilir olmasında ve örgüt çalışanlarının insan olarak değerini yükseltmesinde yardımcı olmak’’ (s. 3) şeklinde ifade etmiştir. Örgüt geliştirme ile ilgili şu tanım geliştirilmiştir: ‘‘Örgütü şimdiki durumdan daha gelişmiş bir duruma değiştirmek için örgüt-çevre, grup-grup, birey-örgüt, ve kişi-kişi arasında aracıların geliştirilmesi ve sistem analizini içeren bir disiplin, davranış bilimleri bilgisini kullanarak örgütün süreçlerinde planlı aracılar yoluyla örgütsel etkililiği ve sağlığı artırmak isteyen, planlı, örgüt çaplı ve tepeden yönetilen bir girişim’’ (Akt. Balcı, 2014, s.4; Beckhard, 1972).

Okullarda değişim liderliğini üstlenmesi gereken müdürlerin örgüt geliştirme yöntemini de işe koşmaları yararlı olabilir. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilecek değişimlerde yararlı olabilecek bir noktada her zaman aynı yöntemin belli sonuçlar vermeyeceğinin dikkate alınmasıdır. Örneğin; bir eğitim kurumunda akademik başarıyı arttırmak için uygulanacak bir yöntem aynı kurumda farklı bir alandaki değişimler için kullanılamayabilir hatta farklı kurumda aynı alanda bile etkisini göstermeyebilir. Erdoğan (2015) Peter Senge'e ait olduğunu ifade ettiği bir sözde *''Bir filin ikiye bölünmesiyle iki fil elde edilemez''* düşüncesinin bu durumu veciz bir şekilde ifade ettiğini belirtmiştir. Yani ''A yapılırsa B olur'' mantığı her zaman geçerli olmayabilir.

Ülkemizde eğitim sistemindeki değişimler bahsetmek gerekirse yıldan yıla çeşitli değişimler yaşandığı görülmektedir. Hükümetlerin değişmesine bağlı olarak hatta aynı hükümetin farklı bakanlarının bile çeşitli alanlarda değişimlere gittiği bilinmektedir. Bu değişim çabalarının bir kısmı birbirinin devamı olan bir süreç olduğu gibi birbirinin zıttı sayılabilecek değişimlere de rastlanmaktadır. Bu değişim hamlelerinden elde edilebilecek en iyimser sonuç yetkililer tarafından bir değişim ihtiyacının hissedilmesi olarak görülebilir.

Fakat sonuçları itibariyle bakıldığında henüz dünya standartlarında her yönüyle rayına oturmuş bir eğitim sitemine kavuşamadığımız da görülebilir. Öğretmen yetiştirme programları, yönetici seçme stratejileri, ölçme ve değerlendirme sisteminin çok sık değiştirilmesi gibi daha nice konu ilgililerin değişim çabalarında halen önceliğini koruyan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) düzeyinde yıllardır süregelen değişim çabalarının niteliğinde son yıllarda ümit verici gelişmelerden de bahsetmek mümkündür. Özellikle *''Mutlu Çocuklar Güçlü Türkiye''* sloganıyla kamu oyuna duyurulan 2023 Eğitim Vizyon Belgesi çerçevesinde ana hatların belirlendiği ve atılacak adımların acele edilmeden bir plan dahilinde gerçekleştirilmek istendiği görülmektedir. Söz konusu belgede her bir eğitim kademesine ayrı başlıklarda yer verildiği, yabancı dil eğitimi, okulların finansmanı, okul gelişim modeli, ölçme ve değerlendirme yöntemlerine de ayrıca değinilmiştir.

2.2.3. Değişimi Gerçekleştirmede Okul Müdürünün Rolü

Eğitim kurumlarında değişim denince akla ilk olarak okul müdürü gelmektedir. Okul müdürü değişimin başat faktörüdür. Oldukça merkezi sayılabilecek eğitim yapılanmamız zaman zaman eğitim çalışanlarını engellemesine rağmen yine de bu durum okul müdürlerini sorumluluktan kurtarmamaktadır. Hatta süreç içerisinde okul müdürlerinden hem mevzuat yoluyla hem de toplumdaki beklentiler yoluyla çeşitli roller sergilemelerinin beklendiği de görülmektedir.

Okul müdürlerinin değişim, yenilik, yenitasarımcılık gibi konularda görev ve sorumluluklarının öneminden bahsederken okul müdür yardımcılarının da bu konulardaki rolleri ve etkilerini tartışmaya açmak yararlı olabilir. Eğitim örgütlerinde her ne kadar resmi açıdan okul müdürleri, her şeyin sorumlusu olarak değerlendirilse de iş ve işleyişlerde müdür yardımcıları da önemli bir yere sahiptir. Çünkü yönetim bir ekip işidir ve liderin salt karar ve davranışlarıyla bir örgüt uzun vadede başarılı olamaz, hedeflerini gerçekleştiremez. Eğitim örgütlerinde lidere en yakın pozisyonda olan ve onlarla en çok ortak mesai yürüten kişiler olarak müdür yardımcıları; lideri harekete geçirme, alınan kararların uygulanmasında anında dönüt alabilme, lideri etkileyebilme ve yönlendirebilme gibi konularda çok önemli işler yapabilir.

Okullarda istenen dönüşümün sağlanmasında müdür yardımcılarının olması gerektiği kadar etkin olamadığı ve öğretmen, veli ve öğrenciler nazarında beklenen etkiyi sergileyemedikleri görülebilir. Bunun bir sebebi okul müdürlerinin yasal yetki ve liderlik kaynaklı olarak okul müdür yardımcılarını gölgede bırakmaları olabilir. Bunun yanında en az bunun kadar önemli bir sebep de yasal olarak müdür yardımcılarının mevzuatta yeteri kadar yetkilendirilememiş olmamaları olabilir. Bir başka sebep de yönetimde önemli görevler icra edebilen bu yönetim kadrosunun isimlendirilmesinde ‘‘yardımcı’’ kelimesinin onları biraz daha sönük kalmaya sevk etmesi olarak görülebilir. Tüm bunların yanında yöneten ve yönetilenler arasındaki iletişimi sağlayabilen, lideri harekete geçirebilen, personelin talep ve önerilerinin yönetim süreçlerine yansımasını sağlayabilen lider ruhlu müdür yardımcılarının birçok konuda önemli roller üstlendiği de söylenebilir.

Okul müdürlerinden beklenen rollerin zaman içerisinde değiştiği ve çeşitlendiği görülmektedir. ‘‘1950’lerde yasal lider, 1970’lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980’lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990’larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000’lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yapmaktadır’’(Akt. Balyer, 2012, s.76; Portin, Alejano, Knapp ve Marzolf, 2006; Foster, 2007; Degenhardt, 2006).

Balyer (2012) çağdaş okul yönetimi yaklaşımlarında hesap verebilirlik, rekabet, farklı değerlendirme yöntemleri, öğretim programı çerçevesinde müdür rollerinin tasarlandığını belirterek okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken rolleri şöyle sıralamıştır. Buna göre bir okul müdürünün öğretim ve toplum lideri, vizyoner lider, örgütsel mimar, rehber müdür, güvenlik uzmanı, kolaylaştırıcı, hukuk uzmanı, güdüleyici bir aktör, disiplin figürü, ekonomist gibi çok çeşitli rolleri icra etmeleri gerekmektedir. Günümüzde birçok kişinin sadece bir alanda bile uzmanlaşmada zorlandığı varsayılırsa bir okul müdürünün aynı anda bahsedilen bu özellikleri taşımasının onlara çok ciddi sorumluluklar yüklediği kabul edilmelidir. Buradan hareketle eğitim kurumu yöneticilerini değişim sürecinde çeşitli zorlukların beklediği söylenebilir. Bundan dolayı değişimin her aşamasında tüm değişkenler düşünülmeli, veliler, öğrenciler, öğretmenler sürecin bütününde yer almalıdır.

Her değişim beraberinde problemler getirir, değişim hamlelerini yapan okul müdürlerinin nitelikleri başarının sağlanmasında etkilidir. ‘‘Eğitim alanında meydana gelecek değişiklik için okullar en merkezi yerlerdir; fakat okullarda değişiklik olabilmesi ve değişimlerin başarıyla sonuçlanabilmesi, okul müdürünün değişime vereceği desteğe bağlıdır. Bunun için okul müdürleri değişme konusunda bilgilendirilmeli ve beceri sahibi olmaları sağlanmalıdır’’(Çelikten, 2000, s. 14).

Eğitim örgütünde değişimin sağlanması örgütün değişim konusunda istekli olmasına bağlıdır. Bir okul müdürünün ideal liderlik stillerine ait özelliklere sahip olması tek başına yeterli olamayacaktır. Kurum üyeleri değişimin gerekliliğine ikna olmuşsa okul müdürüne düşen bu rüzgarı iyi yönetmek ve liderlik özelliklerini sergilemek olacaktır. Tepeden gelen değişim önerileri ve tasarılarının beklenen başarıları sağlayamamasının önemli sebeplerinden biri olarak değişim anlayışının

tabana yayılamamış olması sayılabilir. Bunların yanında Helvacı'nın (2015) Fullan'dan (1992;88) yaptığı aktarımlardan derlenen şu ilkeler de önem taşımaktadır:

- Lider, küçük başlangıçlar yapabilir, aşırı planlama ve aşırı yöneticilik yapma davranışlarından sakınmalıdır.
- Müfredat ve öğretim gibi önemli alanlar üzerine yoğunlaşma
- Okul müdürü okulun mesleki kültürü üzerinde yoğunlaşabilir.
- Okul müdürü, değişim liderliği davranışını sergileyerek korkusuzca davranıp risk alabilmelidir.
- Değişim süreçlerine olabildiğince alt kademelerin katılımını sağlamalıdır.
- İş ve güç birliğine önem verilmeli.

Yukarıda bahsedilen ilkelerden sonra Yalçın vd. (2009) de görüşlerine yer vermek yararlı olacaktır:

Örgütlerin değişimle baş etmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarının temel şartı, değişime tepkisiz kalmak yerine, değişimin lideri olmaktır. Bu bağlamda örgütlerde;

- Değişim konusunda korkulardan arınılmalıdır,
- Değişimin ihtiyaçlarının ötesinde bir organizasyona sahip olunmalıdır,
- Örgütün öğrenmesi sağlanmalı ve bilgi paylaşımı desteklenmelidir,
- Örgüt kültürü değişime açık olmalıdır,
- İnsana odaklanmış yönetim anlayışı yaygınlık kazanmış olmalı,
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve her bireyin örgütsel kararlara katılımı teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak değişimin bir ekip işi olduğu, takım ruhuyla hareket edildiğinde başarıya ulaşılabileceği söylenebilir. Liderin şahsında örgütün değişimden çekinmemesi bununla birlikte plansız ve rotasız girişimlerden de uzak durması yarar sağlayacaktır. Okuldaki atmosfer değişime açık hale geldiğinde, bireyler değişim hakkında gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğunda ise akıntıya karşı yüzmeyip değişim duvarında bir tuğla olmaya gayret edeceklerdir.

Örgütler, yaşam sürdürdükleri alanlarda sınırlı kaynaklar yoluyla çok yönlü ihtiyaçlara, çoklu hedeflere cevap vermek durumundadırlar. Örneğin bir eğitim

kurumu, klasik anlamda sadece öğrencilerin belirli alanlardaki başarılarıyla ilgilenmeyip öğrenci - okul, personeli - veli-toplum - devlet ekseninde birçok ihtiyaca cevap verebilmeye çalışır, aynı anda birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik sorumluluklar taşır. İşte örgütten beklenen tüm bu rollerin gerçekleşmesi örgütün lider ve üyelerinin uyumu, birlikte çalışma azmi, aynı amaçlara odaklanma gibi örgütsel davranışlardan geçer. Geleneksel olarak örgüt çalışanlarından verilen kararlara uymaları, itirazlarda bulunmamaları gibi davranışlar beklenir hatta geleneksel örgüt yapısında en az konuşan, en az itiraz eden üyelerin örgütü daha çok benimsediğine inanıldığı söylenebilir. Fakat örgüt çalışanlarının sessizliği örgütte herhangi bir sorun olmadığı anlamı taşımaz; aksine bu durum başlı başına bir problem alanıdır.

Örgütlerin çalışanların sessizliğini olumlu bir durum olarak görmektense çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlayacak yöntemleri, iletişim kanallarını oluşturmaları gerekir. Aynı zamanda örgüt, sadece içeriden değil dışarıdan da fikir, öneri ve uyarıların gelmesini sağlamalıdır. ‘‘Örgütlerin çevresinden özellikle de çalışanlarından gelen uyarıları dikkate alması gerekmektedir. Bu uyarılar alanyazında örgütsel muhalefet olarak nitelendirilmektedir’’ (Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018, s. 898).

Eroğlu ve Alga (2017) ‘‘Muhalefet kavramını günlük hayatta, yaygın ve popüler olan davranış tarzlarına karşı, en hafifinden ilgisiz kalma ve katılmama, en ağırından şiddetle karşı çıkma şeklindeki farklı derecelerde gerçekleşen karşıtlık hâli olarak’’ (s. 144) tarif ederken Dağlı (2015) ise muhalefeti meşru ve samimi dengeli bir adalet unsuru olarak görmüştür.

Örgütsel muhalefet ile ilgili olarak ise ‘‘işgörenlerin, örgütlerde uygulanan politikalar ve uygulamalar ile ilgili düşüncelerinin paylaşılması, karşıt görüşlerin ve uyuşmazlıkların dile getirilmesi’’(Doğan ve Yılmaz, 2017, s. 54) ‘‘çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepki’’ (Akt. Ataç ve Köse, 2017, s.119; Kassing, 1997) şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Ayrıca Kassing ve Armstrong (2002) da örgütsel muhalefeti bireyin örgütü ile fikir ayrılığına düştüğünü hissetmesi ve bunu dışa vurması olmak üzere iki basamaktan oluşan bir süreç olarak görmüşler ve söz konusu dışa vurumun alıcısının her zaman

örgüt yöneticileri olmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre birey düşüncelerini, durumu değiştirebilme yetkisi olmayan örgütün içinden veya dışından kimselerle de paylaşabilir. Muhalif görüşlerin üstlerle paylaşılması dikey veya açık muhalefet; aynı seviyeden çalışma arkadaşları ile paylaşılması örtük; iş dışından arkadaşlarla veya aile bireyleri ile paylaşılması ise dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Akt. Ataç ve Köse, 2017, s.119).

Örgütsel muhalefet, bünyesinde zıtlıkları, çelişki ve uyuşmazlıkları barındırsa da örgütler için dönüt - düzeltme ve bireylerin rahatlamaları açısından bir şans olarak kabul edilebilir çünkü bu yolla bireyler örgütsel kararlarda etkili olabilir ve süreç iyi yönetilip hoşgörü ortamı sağlanırsa örgütsel güven ve bağlılık sağlanabilir. Aslında örgütlerde muhalefetin varlığı iyi bir iletişimin sağlanmış olacağı anlamını da taşıyabilir, çünkü bu yolla görüş ve öneriler paylaşılır, sorular sorulur ve ilgililerden yanıtlar alınır. Bu etkili iletişim mekanizması ve örgütsel muhalefet yoluyla bireylerin kendilerini dışlanmış hissetmeleri ve işten ayrılmaların önüne de geçilebilir.

Örgütsel muhalefetten örgüt adına yararlanmak için bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar ve özendirici bir iklim oluşturulmalıdır. Bu sayede bireyler - yukarıda düşüncelerini yöneticilere aktarmak olarak tanımlanan - dikey muhalefet yöntemini kullanıp örgüt için daha yararlı olabilecek girişimlerde bulunabilirler aksi takdirde çalışanlar dikey muhalefet yerine olumsuz sayılabilecek diğer muhalefet türlerine başvurabilir ve çözümün muhatabı olmayan kişilerle grup içinde - bilerek veya bilmeyerek - olumsuz durumlara sebebiyet verebilirler, bu da çalışma barışını zedeleyebilir.

Örgütsel muhalefetin varlığı örgütsel demokrasinin de varlığına bir işaret olabilir çünkü örgüt yöneticileri tarafından muhalefet olarak görülebilecek düşünce ve öneriler demokratik bir anlayış sayesinde rahatça ifade edilebilir. Nitekim Ataç ve Köse (2017) bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının demokrasi algısının da artmasına neden olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Örgütsel demokrasi anlayışına göre davranıldığı zaman muhalefetin aslında olumsuz bir şey olmadığı ve örgütün yenilik ve değişim kapasitesinin artmasını sağlayabilecek bir durum olduğu anlaşılabilir. Çünkü örgütlerin istenen değişimleri sağlamaları farklı yaklaşımlar, denenmemiş uygulamalar sayesinde gerçekleşebilir bunun da yolu eleştiri kültürü ve demokrasi algısından geçer.

‘‘Farklı yaklaşımlar ise sıradan, alışılmış ve “aynen” tekrarlanan tutum ve davranışlar tarafından değil, eleştirel bakış açısına ve özgür düşünce sistematiğine sahip, kuşkucu olan ve muhalif görüşleri temsil eden kişiler tarafından ortaya konabilmektedir’’(Eroğlu ve Alga, 2017, s. 146 - 147).

Örgütsel muhalefetin bir değişim ve yenilik aracı olarak anlaşılmasının örgütün sürekliliği ve alınan kararların kalıcı sonuç ve çözümler sağlaması açısından da önemli olduğu söylenebilir. Bireyler, muhalefet etmeyi tercih ettiklerinde aslında kendileri açısından riskli bir durum ortaya çıkmasına rağmen yine de kararlarından ve muhalif düşüncelerinden vazgeçmeyebilirler. Bu durumda bireylerin bu muhalif tercihleri önemsenmeli, dikkate değer bulunmalı ve eleştirel düşünebilmelerinin yolu açılmalıdır. Çünkü buradan örgüt için yararlı stratejilerin geliştirilebileceği fırsatlar doğabilir. Bireylerin sahip olması beklenen eleştirel düşünme yeteneği kullanılmadığı zaman örgütün gelişmesi, yenilik ve değişimlere imza atması beklenemez. Bununla birlikte eleştiri kültürü ve muhalefet anlayışının bulunmaması örgütlerde korku kültürünün egemen olduğu algısına sebep olabilir. Korku kültürü ise eleştirel düşünmeyi ve muhalefeti yok etmez aksine yönünü değiştirip çalışanların örgüt içerisinde gruplaşmalara ve aykırı(!) olarak görülen fikirlere taraftar toplamalarına sebep olabilir. Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) bu konuda şunları ifade etmişlerdir: ‘‘Korku kültürünün egemen olduğu güvensiz çalışma ortamları, çalışanların muhalif davranışlarını güçleştirmektedir. Öğretmenler farkındalık ya da değişim yaratacak düşüncelerini yöneticilere ifade edebilmektedir. Eğer okuldaki muhalif tavırlarından dolayı zarar görme ihtimalleri varsa karşıt düşüncelerini görece değişim yaratmayacak kişilerle paylaşabilir’’ (s. 899).

Eğitim örgütlerinde çalışanlar üzerinde baskının sürmesi ve korku kültürünün hakim olması çalışanların karşıt düşüncelerini kurum dışındaki kişilerle, aile üyeleri veya kuruma zarar verebilecek ortamlarda paylaşmalarına sebep olabilir. Ergün ve Çelik (2018) örgütlerde karar alma süreçlerinin sadece yöneticiler tarafından değil; çalışanların katılımı ve daha fazla sorumluluk almalarıyla yürütülmesi gerektiğine değinerek bu yolla yöneticilerin örgüt içindeki olumsuzluklardan haberdar olabileceklerini ifade etmişlerdir. Buna göre sağlıklı bir muhalefet sağlıklı bir örgüt ve toplum anlamına gelmektedir. Eroğlu ve Alga da (2017) yenilik ve yenitasarımcılığın gelişmesinde verimli insan kaynağının mevcut durumu kabullenip yüceltenler değil;

eleştirel bakış açısına sahip aydın çalışanların etkili olduğunu söylemişlerdir. ‘‘Bu bağlamda, örgütsel değişim için en etkili ve isabetli öngörüler ve uygulamalar, örgütün bizzat kendi içindeki örgütsel süreçlerde uzmanlaşmış olan “muhalif” çalışanlardan gelmektedir’’ (Eroğlu ve Alga, 2017, s. 143).

Yüzyılımızda her türlü gelişmenin temelinde değişim ve inovasyonu aramak gerekir. İnovasyonun sağlanması ve yaygınlaşması ise alışılagelmiş uygulamalara bir nevi itiraz etmekle sağlanabilir. Dolayısıyla Nietzsche’ye atfedilen şu sözün önemine de değinmenin yararlı olduğunu söyleyebiliriz: ‘‘Benim en sadık müritlerim bana en çok itiraz edenlerdir.’’

Yıldız (2014) ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algılarını düşük düzeyde tespit ettiği çalışmasında eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefetin yöneticiler tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmemesi gerektiğini hatırlatarak bunu okulun geliştirilmesi yönünde kullanılabileceğini belirtmiştir. Örgütsel muhalefet ve çalışanları muhalefete sevk eden davranışların incelenmesinin ve sebeplerinin araştırılmasının örgüte değer katacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin okullarda öğretmenlerin muhalif görüşlerini rahatlıkla paylaşabilecekleri ve açığa vurabilecekleri bir ortamın oluşturulması için örgütsel iklimi iyileştirip çalışma yaşamının kalitesini arttırabileceklerine değinmiştir. Doğan ve Yılmaz (2017, s. 56) ‘‘Bir örgütte çalışanlara kendilerini ifade özgürlüğü tanınıp etkin bir iletişimden bahsediliyorsa o örgütte muhalefetin olması olağan bir sonuçtur, kaçınılmazdır’’ diyerek ifade özgürlüğü ve örgütsel muhalefetin birbirini beslediğine dikkat çekmişlerdir.

2.3. YENİTASARIMCILIK (YARATICILIK)

Yeniliklerin giderek yayıldığı, yeni uygulama ve fikirlerin önem kazandığı iş çevresinde yenitasarımcılığın önemi daha da artmaktadır. Yenitasarımcılık bireylere ve örgütlere katkı sağlamada önemli bir özelliktir. Erez ve Erez (2017) önemi gittikçe artan yenitasarımcılığı ‘‘yeni düşünce ya da kavramlar üretebilmek ya da bilinen düşünce ve kavramlar arasında yeni bağlar oluşturabilmek’’ (s. 7) olarak tanımlamıştır. Ataizi (2016) çeşitli yazarların ortak tanımı olan ‘‘hem yeni hem de

uygun bir iş üretme yeteneği ifadesine beklenmedik sorunlara çözümler üretebilmeyi de katmıştır. Sternberg ve Lubart'ın (1999) kendi tanımlarında yenitasarımcılığı bireysel ve toplumsal boyutlarda düşündükleri görülmektedir. Buna göre bireysel düzeydeki yenitasarımcılık bireyin gündelik hayatında problemlere çözümler bulmak iken toplumsal düzeyde yenitasarımcılık ise adı geçen araştırmacılar tarafından yeni bilimsel buluşlarla, sanatta yeni akımlarla, yeni icatlarla ve yeni toplumsal programlarla ilişkilendirilmiştir (Akt. Ataizi, 2016, s. 16).

Koşar ve Ceylan (2015, s. 33) ise yenitasarımcılık ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir: ''Yenitasarımcılık, yaşam ile eğitim arasında adeta bir köprü gibidir. Buna göre yenitasarımcı olan bireylerin üretken, verimli ve bu nedenle daha)mutlu oldukları bu anlamda da çalışan mutlu olan üreten ve verimliliği yükselen kişilerin de takım ruhu kapsamında örgütlerinin verimliliğine ve örgütsel başarısına yardımcı olacakları ve örgütsel yenitasarımcılıklarını artıracakları söylenebilir.'' Aynı araştırmacıların çeşitli yazarların (Martins ve Terblanche, 2003; Taggar, 2002; Gümüşsuyu, 2004; Sungur, 1997) çalışmalarından elde ettikleri bilgilere göre;

Bireyler veya gruplar tarafından, örgüte yarar sağlayacak ve örgütün verimliliğini olumlu şekilde etkileyecek yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin geliştirilmesi olan örgütsel yenitasarımcılık, bir etkileşimin sonucu olup temel parçalarını ise bireysel yenitasarımcılık, grup yenitasarımcılığı ve örgütsel özellikler oluşturmaktadır. Bireysel yenitasarımcılık; bilişsel düşünme biçimi, yetenek ve isteklendirme gibi bireysel özellikleri kapsamakta; grup yenitasarımcılığı, gruptaki bireylerin özellikleri, bireyler arası ilişkiler, problem çözme, probleme yaklaşım gibi grupsal özelikleri içermekte; örgütsel yenitasarımcılık ise örgütün fiziksel özelliklerini, görev içeriklerini, iklimini ve kültürünü kapsamaktadır. Kısaca yenitasarımcı bir okul demokratik tutumların benimsendiği, kişilerin duygu ve düşüncelerini kolay bir şekilde ifade edebildiği, bu düşüncelerin uygulamaya geçirilebildiği yenilikçi ve vatandaşlık davranışlarının önde olduğu okullardır. Bu tür okullarda önde olan temel unsur kişilerin zihinsel yapılarıdır (Koşar ve Ceylan, 2015, s. 26 - 27).

Çıkış aşaması aslında birey olan yenilik ve yenitasarımcılık etkinlikleri, örgütler için de vazgeçilmez unsurlar arasında yerini almaktadır. Yeni fikirleri

oluşturma süreciyle ilgilenen yenitasarımcılığın sonucunda bu yeni fikirler mal ve hizmetlere dönüşebilir. Bu da yenilik olarak kabul edilmektedir. Uygun ortamını bulduğunda ortaya çıkan aynı zamanda geliştirilebilir özelliğini bünyesinde taşıyan yenitasarımcılık, bilimsel, sanatsal, sosyal alanlarda değerli yeni fikir, buluş ve yollar üretir. Bu yeni ve değerli sonuçlar yenitasarımcılığın temel kriterlerinden olan özgünlük ve orijinallik gibi boyutlar da taşıyabilir (İraz ve Altınışık, 2016).

Yukarıdaki tanım ve görüşlerin ortak özellikleri olarak yenitasarımcılığın bireysel ve örgütsel olabileceği gibi aynı zamanda bireysel yenitasarımcılığın örgütsel yenitasarımcılığın temel bileşenlerinden olduğu da söylenebilir. Yenitasarımcılığın yeni bir yol, yöntem geliştirme, yeni bağlantılar kurma gibi özellikleri yönüyle de yenilikçilik ile doğrudan bağlantısı olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim örgütleri başta olmak üzere tüm örgütler için yenitasarımcılığı yeniliklerin kaynaklarından sayabiliriz. Çünkü yenilik ve değişimler kendiliğinden oluşmaz aksine çalışanların yenitasarımcılıklarının örgütsel düzeyde performansı arttırarak yenilik ve değişimlere zemin hazırladığı söylenebilir.

Çekmecelioğlu (2006) da bu konuda benzer görüşler ortaya koymuştur: ‘‘Bütün firmalar için yeniliğin anahtar kaynağı çalışanların yenitasarımcılıklarıdır’’(s. 295). Aynı araştırmacı bunların yanında yenitasarımcılığın geliştirilebilmesi için de destekleyici bir iş ortamına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bunun sonucunda çalışanların bağlılıkları da artabileceği için örgütsel performans istenen düzeye ulaşabilecektir.

Bireyler ve örgütler için yenitasarımcılığın arttırılması için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Örgütte liderler için yenitasarımcılık özellikleri aranmalıdır ve liderler yenitasarımcılık konusunda bilgi sahibi kişiler olmalı, kendi öz yenitasarımcılıkları hakkında farkındalık sahibi olmalıdır. ‘‘Liderlerin yaratıcı/yenitasarımcı özelliğe sahip olmaları grup içi dinamiği ve motivasyonu hızlandırabilir’’ (Yeloğlu 2007, s. 139). Yıldırım (2007) de bireysel yenitasarımcılığın örgütte yayılıp içselleştirilmesi ve bu yolla örgütsel yenitasarımcılığa dönüştürülüp kurumsal sermayeye dahil edilebilmesi noktasında sorumluluğun yönetimde olduğunu ifade etmiştir. Bu da yine yönetimin yenitasarımcı olmasıyla yakından ilgili olarak düşünülebilir çünkü yenitasarımcı liderlerin bireysel ve örgütsel yenitasarımcılığı

ortak noktada buluşturabileceği söylenebilir. Yenitasarımcılığı olumlu anlamda etkileyebilecek başka bir etken de yöneticilerin çalışanlarla işbirliği yoluyla destekleyici örgüt iklimini özendirmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yöneticilerinin yenitasarımcı bireyleri desteklemesi, çalışanların bireysel yenitasarımcılıklarından örgüt adına yararlanmak için önemli sonuçlar doğurabilir.

Okakın ve Ayvacıoğlu (2014) yenitasarımcılığın kişisel olduğunu yenitasarımcı örgütün bireylerdeki yenitasarımcılığı ortaya çıkarma yoluyla orijinal fikir ve ürünleri, önerileri örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde birleştiren örgüt olduğuna değinmişlerdir. Bunu sağlayacak olanın da ya yenitasarımcı bir lider ya da grup üyeleri içinden kilit bir oyuncu olabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ayrıca üzerinde durulan konu örgütsel yenitasarımcılığın geliştirilmesinde yöneticilere düşen sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin yenitasarımcı fikirler için destekleyici bir atmosfer oluşturması bu çalışmada da yenitasarımcılığın ön koşulu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu araştırmacılar fiziksel şartların da örgütsel atmosfer gibi yenitasarımcılık üzerinde etkili olabileceğini belirterek fiziksel tasarımlar ve mimarinin önemine değinmişlerdir. Buna göre iş arkadaşları arasındaki mesafenin artması örgütsel iletişim de düşürebileceği için bu durum yenitasarımcılığa olumsuz bir şekilde yansıyabilir. Çalışma mekanı ve fiziksel donanımın bireylerin kendilerini rahat hissedebilecekleri, uygun iletişim zemini oluşturabilecek şekilde tasarlanması örgütsel yenitasarımcılığa katkıda bulunabilir. Nitekim Arslanoğlu (2017) da ‘‘Sessiz Okul’’ kavramını savunduğu çalışmasında ortamın bireylerin davranışları, duygu ve düşünce dünyası üzerinde belirleyici bir etkide bulunabileceğini ifade etmiştir. ‘‘Sessiz durmada bir derinleşme söz konusudur. O an konuşulan, geçmişte konuşulmuş, yaşanılmış, yaşanmakta olanların değerlendirilmesi ve üzerine daha detaylı düşünülmesini sağlar’’ (s. 8). Bireylerin bu yolla içsel konuşmalarda bulunabileceği böylece yenitasarımcı ve anlık fikirlerle örgüte yarar sağlayabilecek gelişmelere imza atabilecekleri söylenebilir.

Çekmecelioğlu (2006, s. 300-301) çeşitli araştırmacıların da görüşlerinden yararlanarak (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996 : 1159; Stonar, Wankel, 1986 : 397) yenitasarımcılığı destekleyen örgüt iklimi ile ilgili olarak dört önemli unsurun varlığına değinmiştir:

- Örgütsel cesaretlendirme
- Takım desteği
- İşin iddialı olması
- Yönetimin desteği

Çekmecelioğlu'na göre (2006) örgütsel cesaretlendirme yoluyla bireyler risk almayı öğrenirler, yeni ve farklı fikirler geliştirme noktasında cesaret kazanırlar. Takım desteğinin sağlandığı bir örgütte bireyler birbirlerini çalışmaları, bağlılıkları, sorunlara yaklaşım tarzı gibi konularda destekler ve özendirir, böylece bireyler birbirini etkiler, bu konuda ön plana çıkan kişiler takım arkadaşlarına örnek olurlar. Çekmecelioğlu (2006) işin önemli olmasını, yapılacak faaliyetin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması ile açıklamıştır. Buna göre bu tür etkinlikler rutin görevlerden farklı olarak sorumluluk almayı, inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir. Yönetimin desteği, çalışanların eleştirilme korkusu yaşamadan görüş ve öneriler sunabilmesini sağlayacak hoşgörülü bir ortamın sağlanmasıyla açıklanabilir. Yönetim ve çalışanlar arasında oluşturulacak karşılıklı güven sayesinde çalışanlar örgütsel yaşamda daha fazla varlık gösterebilir, performanslarında ciddi artışlar görülebilir. Aynı zamanda yönetim açık hedefler saptayarak, işgörenler ile açık iletişim kurarak, bireylerin ve grubun fikirlerini destekleyerek yenitasarımcılığın geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Yıldırım (2007) da örgütte yenitasarımcılığı destekleyen uygun bir iklim geliştirmekle ilgili olarak şu değerlendirmelerde bulunmuştur: ''Bireylerin yenitasarımcı fikirler geliştirebilmesi için örgütte uygun bir iklimin sağlanması, yenitasarımcı faaliyetlerin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Böylece bireysel yenitasarımcılıktan bütüne gidilerek, yenitasarımcılık bir sistem anlayışı çerçevesinde gerçekleşecek ve örgütün yapısına entegre olarak örgütsel sermaye halini alacaktır'' (s. 119).

Sonuç olarak örgütte üst yönetimin yenitasarımcı özelliklere sahip olması, yönetimin hem kendilerinin hem de bireylerin yenitasarımcılıkları hakkında farkındalık sahibi olmaları, çalışanların desteklenmesi ve inisiyatif almalarının sağlanması, çalışanların birbirlerinin desteklemeleri, yenitasarımcılığı özendirici örgüt

iklimi gibi etkenler bireysel ve örgütsel yenitasarımcılığı arttırmada önemli etkenler arasında sayılabilir.

Yenitasarımcılığı ortaya çıkmasını engelleyen veya yok eden faktörlerle ilgili olarak da alanyazında bazı faktörler şu şekilde tespit edilmiştir: Yıldırım (2007) yenitasarımcılığa engel olarak yöneticilerin değişim sürecinden rahatsızlık duymalarından hareketle bu konudaki sorumluluğun yöneticilerde olduğuna değinmiştir. Buna göre örgüt ikliminin olumsuz olması, kötü iletişim olanakları, bireylerin risk almalarını engelleyen tutum ve davranışlar, yenitasarımcılık ve yeniliğin ölümü olarak değerlendirilmektedir. Adı geçen araştırmacı, yöneticilerin yenitasarımcılığın önünde adeta bir engel gibi durmalarının temelinde onların disiplinin bozulabileceği ve maliyet denetiminin olumsuz etkileneceğine yönelik kaygılarının yattığını belirtmiştir. Arenofsky'a (2000) göre ise yenitasarımcılığı engelleyen bazı nedenler; eleştiri, stres, kuşku, rutinlik, zamanın ayarlanmasındaki sıkıntılar ve çevre olarak söylenebilir. Örgütte yapılan etkinlikler, söylenen fikirler sürekli bir mukavemet ve eleştiri mekanizmasıyla karşılaştığında bir süre sonra yenitasarımcı fikir ve görüşler ifade edilmeyebilir. Bireyler üzerlerinde baskı hissettiğinde bu durum stres oluşturacak ve bireylerin yenitasarımcı özellikleri kaybolabilecektir. Sunulan görüş veya ürünlere yönetim ya da diğer çalışanlar tarafından sürekli kuşkuyla yaklaşılması bundan sonraki durumlarda orijinalliği zedeleyebilir ve bu durum yenitasarımcılığa engel olabilir. Bir işin sürekli aynı yöntemlerle yapılması olan rutinlik de yenitasarımcılığın gelişiminde olumsuz bir etken olarak durmaktadır. Çünkü rutinlik yenitasarımcılığın körelmesine sebep olabilir (Akt. Yeloğlu, 2007).

Okakın ve Ayvacıoğlu (2014) yenitasarımcılığın önündeki engeller olarak gelenekler, yönetimin kontrolü elden bırakmak istememesi ve inisiyatif kullanılmasına olanak tanımaması, aşırı uzmanlaşma ve sıradanlaşma, yenitasarımcılığın bir kaos nedeni olarak gören önyargılı tutumlar, hataya izin vermeme ve hoşgörüsüzlük, tahammülsüzlük, değişim ve stres korkusu, bireyler arasında oluşan kıskançlık duygusu gibi etkenleri saymışlardır. Yukarıda sayılan engeller ve daha fazlasının örgütlerde mevcut olabileceği söylenebilir. Yenitasarımcılığın öneminin farkında olunmaması, yenitasarımcı bireyler ve fikirler önünde adeta bir set gibi durulması, örgütlerin gelişimine engel olması açısından pahalıya mal olabilir.

Örgütün üst yönetimi olarak tarif edilen liderler yenitasarımcılık süreçlerini yönetebilmeli, bireylerin bu konuda motive olmaları için çeşitli yöntemler denemelidir aksi takdirde örgütte bir gelişme ve ilerlemeden söz etmek zor olabilir. Aynı riskli durum eğitim örgütleri için de geçerlidir. Okullarda yasalar ve bilimsel yöntemler çerçevesinde yenitasarımcılığın arttırılması için yapılacak değişikliklerin öğrenciler ve okulun tüm personeli açısından verimli sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir.

Çekmecelioğlu'nun (2002) çevre ve kişi bağlamında yenitasarımcılığı engelleyen ve teşvik eden etkenleri, bir bütün olarak sunduğu tablo 6'da da görmek mümkündür:

Tablo 6: Yaratıcılığı Etkileyen Kişi ve Çevre Faktörleri

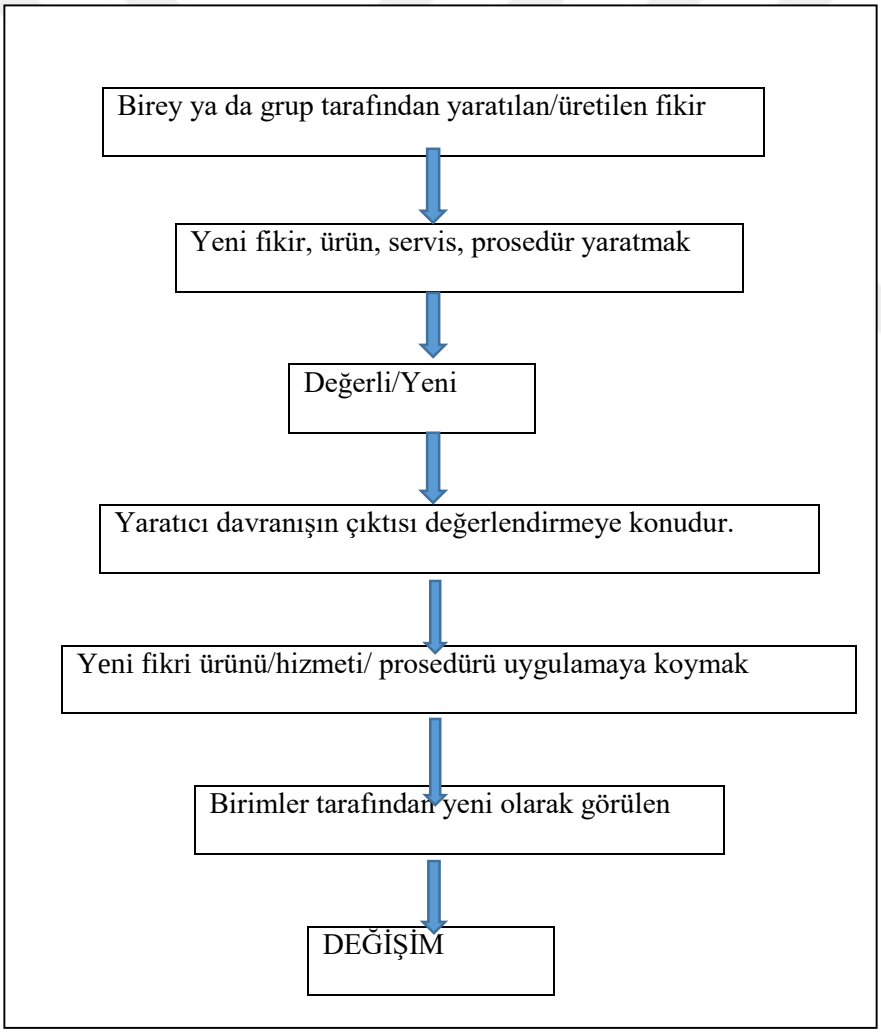
	Çevre	**Kişi**
Yaratıcılığı Engelleyici Faktörler	Zayıf organizasyon iklimi Sınırlar Örgütsel ilgisizlik Zayıf proje yönetimi Baskı ve değerlendirme Yetersiz kaynak Zaman baskısı Statükoya önem verme Rekabet	Motivasyonsuz Becerisi Olmayan Deneyimsiz Esnek Olmayan Dışsal Olarak Motive Edilen Sosyal Becerileri Yetersiz
Yaratıcılığı Teşvik Edici Faktörler	Özgürlük ve kontrol İyi proje yönetimi Yeterli kaynak Cesaretlendirme İşbirliği iklimi Farkına varma(tanıma) ve geri besleme Grup niteliği İddialı olma Baskı(içsel)	Çeşitli kişilik özellikleri Self(öz) motivasyon Bilişsel yetenekler Risk almaya eğilimli Alan uzmanlığı Grup nitelikli Çeşitli deneyim Sosyal beceriler Zeki Saf

Kaynak: Hülya G. Çekmecelioğlu, (2002); Akt. Ebru Yıldırım, (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 9*(12), 109-120.

2.3.1. Yenilik ve Yenitasarımcılık İlişkisi

Yenilik ve yenitasarımcılık kavramlarının ayrı ayrı tanımı yapıldıktan sonra bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisini de açıklamak yararlı olacaktır. Yenitasarımcılık orijinal, farklı bir fikrin ortaya koymak olarak düşünüldüğünde yenilik ortaya atılan fikrin somut ve yeni bir ürün, tutum veya davranışa dönüşmesi olarak görülebilir, oluşan bu yeniliğin sonucunda ise mevcut durumda değişiklikler görülebilir. Okakın ve Ayvacıoğlu'nun (2014) bu kavramları aşamalı olarak gösterdiği şekil 2'de de bu durum görülmektedir.

Şekil 2: Yenitasarımcılık ve İnovasyon Tanımı



Kaynak: Neslihan Okakın ve Meltem Ayvacıoğlu, (2014). Kurumlarda yaratıcılık üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(41), 283-300.

Yahyagil (2001) yenitasarımcılığı yenilikçilikten önceki bir aşama olarak kabul ederek yenilikçiliğin yenitasarımcılık sürecindeki faaliyetlerin bir sonucu olduğuna değinmiştir. Buna göre yenilikçilik yenitasarımcılığın uygulamaya geçmiş şeklidir. Yılmaz ve İraz (2013) bu iki kavramın zaman zaman karıştırıldığını veya aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığını belirtmişlerdir. Yenitasarımcılık, yeni fikirler geliştirebilme yeteneği iken; yenilik ise bu yeni fikirlerin ve yenitasarımcılığın ticari bir değere dönüştürülmesi süreci, diğer bir ifadeyle yenitasarımcılığın uygulamaya geçirilmesi süreci olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Çavuş ve Akgemci (2008) de yenitasarımcılığın yenilikçiliğin başlangıç noktası olduğunu ifade etmiş, yenitasarımcılığın yenilikçilik için gerekli olduğunu fakat tek başına yeterli bir şart olarak görülmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir.

Yeloğlu (2007) ise yenitasarımcılık ve yenilik ilişkisi üzerinden 3 önerme ortaya koyarak bu konuda daha geniş bir perspektif çizmiştir. Yazar, bu konudaki görüşlerin bir arada toplanabileceği ilk önermeyle ilgili olarak yenitasarımcılığın yeni şeylerin düşünülmesi, fikirlerin geliştirilmesi; yeniliğin ise bunların uygulanması olarak görülebileceğini iddia etmiştir. 2. önermede ise fikirler açısından yenitasarımcılık olgusunda, kişisel beceri ve yeteneklerin ön planda tutulabileceğini; yeniliğin ise grup uygulamaları sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir. 3. önermede ise bu iki kavramın birbirinden farklı görülmesine rağmen sorun çözme, ihtiyaçları giderme ve çeşitli hedeflere ulaşmada bu kavramların benzer özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okullarının yenilikçilik düzeylerini belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimsel araştırma kapsamında tarama, etnografik ve tarihi model olmak üzere üç çeşit model bulunduğu ifade edilmiştir(Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2016). Bu çalışmanın modeli olarak ise; tarama modeli seçilmiştir. Tarama modeli, bir grubun belirli özelliklerinin belirlenmesi amacıyla verilerin toplandığı çalışma olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmanın önemli avantajlarından biri de çok sayıda bireyden oluşan örneklemden elde edilen birçok bilgiyi sunması olarak belirtilmiştir(Büyüköztürk vd. 2016).

Büyüköztürk vd. (2016, s. 23) betimsel yöntem ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir: ‘‘Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem, tarama çalışmasıdır, çünkü araştırmacılar; bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların özelliklerini özetler.’’

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Birecik, Karaköprü, Siverek ve Viranşehir ilçelerine bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemi, uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacının ihtiyaç duyduğu büyüklükteki gruba ulaşana dek en ulaşılabilir olan cevaplayıcılardan başlayarak araştırmasının örneklemini oluşturduğu örneklem seçme yöntemidir(Büyüköztürk vd. 2016). Araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa ili Birecik, Karaköprü, Siverek ve Viranşehir ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu ilçelerde çalışan öğretmenler, Yenilikçi Okul Ölçeği aracılığıyla kendilerine yöneltilen soruları yanıtlamışlardır, verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların araştırmanın sonucunu etkileyecek şekilde bazı soruları veya demografik bilgileri boş bıraktıkları tespit edilmiş bu yanıtlar, değerlendirmeye alınmamıştır. Bunların dışında kalan ve tüm soruları ve demografik bilgileri tam olarak yanıtlayan 298 öğretmenin yanıtları değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklem büyüklüğü açısından veriler incelendiğinde 298 kişilik örneklem için güven seviyesinin %94.54; örneklemden kaynaklanan hata payının ise %5.46 olduğu görülmektedir.

3.2.1. Demografik Bilgiler

Katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili veriler -cinsiyet, çalıştıkları kurum türü, kıdem, mezuniyet durumları, ve okullarının bulundukları muhit- tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	130	43.6
	Kadın	168	56.4
Kurum Türü	İlkokul	159	53.4
	Ortaokul	87	29.2
	İmam-Hatip Ortaokulu	52	17.4
Kıdem	1-5 yıl	206	69.1
	6-10 yıl	58	19.5
	11-15 yıl	21	7.0
	16-20 yıl	6	2.0
	21 yıl ve üstü	7	2.3
Mezuniyet	Lisans	288	96.6
	Yüksek lisans	8	2.7
	Doktora	1	.3
	Diğer	1	.3
Okul Muhit	Merkez okul	199	66.8
	Köy okulu	99	33.2

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların 130'u erkeklerden (% 43.6) 168'i (% 56.4) ise kadınlardan oluşmaktadır. 159 kişi (% 53.4) ilkokullarda çalışırken 87 kişi (% 29.2) ortaokullarda 52 kişi (% 17.4) ise imam hatip ortaokullarında çalışmaktadır. Kıdemlerine göre katılımcılar incelendiğinde 206 kişinin (% 69.1) 1-5 yıl arasında, 58 kişinin (% 19.5) 6-10 yıl arasında, 21 kişinin (% 7) 11-15 yıl arasında, 6 kişinin (% 2) 16-20 yıl arasında ve 7 kişinin (% 2.3) 21 yıl ve üstü çalışma yıllarına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim düzeylerine bakıldığında önemli bir bölümünün lisans mezunu olduğu görülmektedir (288 kişi, % 96.6). 8 kişinin (% 2.7) yüksek lisans mezunu, 1 kişinin (% 0.3) doktora mezunu yine 1 kişinin (% 0.3) de diğer seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Araştırmaya katılan 99 öğretmen köy okullarında çalışırken (% 33.2) 199 kişi (% 66.8) merkez okullarda çalışmaktadır.

Tablo 8’de ise araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları ile ilgili istatistikler verilmiştir:

Tablo 8: Öğretmenlerin Branşları

Branşlar	Frekans	Yüzde (%)
Türkçe	28	9.4
Sosyal Bilgiler	16	5.4
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	16	5.4
Görsel Sanatlar	5	1.7
Teknoloji ve Tasarım	2	0.7
Rehberlik	12	4
Okul Öncesi	11	3.7
Müzik	3	1
Matematik	21	7
Fen	16	5.4
Sınıf Öğretmenliği	140	47
Arapça	1	0.3
Yabancı Dil	13	4.4
Yaşayan Diller	1	0.3
Beden	5	1.7
Bilişim	2	0.7
Özel Eğitim	6	2
TOPLAM	298	100

Tablo 8’de branş bazında katılımcılar ile ilgili verilen istatistiklere göre sınıf öğretmenleri (f=140; %47) en çok katılım sağlayan branş olarak ön plana çıkmıştır. Daha sonra Türkçe (f=28; %9.4) Matematik (f=21; %7) branşları gelmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilen yenilikçi okul ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin 1. bölümüne araştırmacı tarafından katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenebilmek için cinsiyet, çalışılan kurum türü, branş, mesleki kıdem ve okulun bulunduğu muhit olmak üzere 5 soru eklenmiştir.

3.3.1. Yenilikçi Okul Ölçeği

Yenilikçi okul ölçeği ile ilgili olarak Aslan ve Kesik (2016) tarafından şu bilgiler verilmiştir:

‘‘Bu ölçek, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının yenilikçilik düzeylerine yönelik algılarını ortaya koyan bir veri toplama aracı olarak geliştirilmiştir. Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesinde amaç, öğretmenler aracılığıyla ve öğretmen görüşlerine göre okulların yenilikçi kapasitelerini ortaya koymak, bu yolla okulların yenileşme sürecine katkıda bulunmaktır’’(s. 473).

Ölçek, toplam 19 soru ve 3 boyuttan oluşan 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri;

1. hiçbir zaman,
2. nadiren,
3. bazen,
4. çoğu zaman
5. her zaman

şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 9’da ise yenilikçi okul ölçeğinin boyutları verilmiştir.

Tablo 9: Yenilikçi Okul Ölçeğinin Boyutları

Yenilikçi Okul Ölçeğinin Boyutları	
Boyutlar	Madde Numaraları
Yenilikçi Atmosfer	1,2,3,4,5,6
Yönetsel Destek	7,8,9,10,11,12,13
Örgütsel Engeller	14,15,16,17,18,19

Araştırmada, yenilikçi okul ölçeğiyle yapılan ölçümün güvenirliğini belirleyebilmek için hesaplanan Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .952 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının güvenirliği ise tablo 10'da görüldüğü üzere; yenilikçi atmosfer .929, yönetsel destek .896, örgütsel engeller .873 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarında .90 ve 1.00 arasındaki değerlere sahip ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmiştir (Can, 2017). Buna göre Yenilikçi Okul Ölçeğiyle yapılan ölçümlerden elde edilen .952 değeri, ölçümlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca Aslan ve Kesik (2016) kendi ölçümlerinde ölçeğin güvenirlik katsayısını .85 olarak; ölçeğin boyutlarının güvenirlik katsayısını da yenilikçi atmosfer .90, yönetsel destek .91 ve örgütsel engeller .79 olarak belirleyip ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri

Ölçekler ve Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yenilikçi Okul Ölçeği	19	.952
Yenilikçi Atmosfer	6	.929
Yönetsel Destek	7	.896
Örgütsel Engeller	6	.873

Ölçeğin yapı geçerliliği Aslan ve Kesik (2016) tarafından kontrol edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi hesaplanmıştır. Analiz sonucunda KMO katsayısı .91 olarak hesaplanmış ve Bartlett küresellik testi (3771.766; p = .00) manidar bulunmuştur. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra, döndürülmüş temel bileşenler analizi yöntemine göre Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA) yapılmıştır.

Tablo 11: Yenilikçi Okul Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	Ortak Faktör Varyancı
Madde-33	0.83	0.16	0.08	0.73
Madde-30	0.82	0.18	0.07	0.72
Madde-35	0.81	0.03	0.09	0.67
Madde-27	0.81	0.21	0.03	0.7
Madde-44	0.79	0.07	0.06	0.63
Madde-29	0.78	0.23	0.08	0.67
Madde-38	0.62	0.03	0.2	0.42
Madde-13	0.10	0.86	0.22	0.81
Madde-12	0.06	0.85	0.22	0.78
Madde-11	0.00	0.84	0.1	0.72
Madde-14	0.13	0.79	0.26	0.72
Madde-16	0.26	0.71	0.27	0.65
Madde-18	0.33	0.67	0.08	0.59
Madde-39	0.09	0.19	0.77	0.63
Madde-28	0.06	0.01	0.73	0.54
Madde-45	0.20	0.36	0.66	0.60
Madde-41	0.10	0.33	0.61	0.50
Madde-47	0.26	0.27	0.55	0.46
Madde-36	0.25	0.11	0.52	0.36
Özdeğer	5.94	4.64	1.32	12
Açıklanan Varyans (%) (Toplam = %62.70)	31.27	24.44	6.98	

Kaynak: Aslan H., Kesik F. (2016). Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*(4), 463-482.

Tablo 11'de yenilikçi okul ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Yönetsel destek boyutunda yer alan yedi maddenin faktör yükleri ".83 - .62" olarak hesaplanmış, yenilikçi atmosfer boyutunda yer alan altı maddenin faktör yükleri ".86 - .67" olarak belirlenmiş ve örgütsel engeller boyutunda yer alan altı maddenin faktör yükleri .77 - .52 arasında tespit edilmiştir. Ortak faktör varyansları ise .36 ile .81 arasında değişmektedir. Tüm maddelerin faktör yükleri .50'nin üzerinde olup varyansa yaptıkları katkı yüksektir. Ölçeğin alt boyutlardaki öz değerler toplamı 12 ve açıklanan toplam varyans % 62.70 olarak hesaplanmıştır.

Yenilikçi okul ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili istatistikler, tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Yenilikçi Okul Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör İsmi	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Çıkarma (%)
Yönetsel Destek	YD13	.763	28.421
	YD8	.743	
	YD7	.698	
	YD11	.674	
	YD9	.663	
	YD12	.641	
	YD10	.633	
Örgütsel Engeller	OE15	.731	25.601
	OE19	.721	
	OE17	.674	
	OE14	.631	
	OE16	.611	
	OE18	.604	
Yenilikçi Atmosfer	YA2	.685	18.991
	YA5	.674	
	YA1	.652	
	YA6	.635	
	YA3	.627	
	YA4	.601	
		TOPLAM	73.013
	Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		.878
	Bartlett Testi	Ki-kare	2334.22
		Df	88
		Sig.	.000

Tablo 12'de yenilikçi okul ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Yenilikçi okul ölçeği yönetsel destek, örgütsel engeller ve yenilikçi atmosfer olmak üzere 3 boyuta ayrılmıştır. Yenilikçi okul ölçeğinin orjinali ile aynı boyutlara ayrılmıştır. Örneklem ölçüm değeri ve Bartlett değeri faktör analizi için yeterli düzeydedir. Boyutların açıkladığı yüklere bakıldığı zaman aralarında ciddi farklılıkların olmadığı görülmüştür.

Aslan ve Kesik (2016) Doğrulayıcı Faktör Analizi işlemleri için şu sonuçlara ulaşmışlardır: ''Örtük değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarının; yönetsel destek için .64 ile .87 yenilikçi atmosfer için .52 ile .85 örgütsel engeller için .46 ile .75 arasında ve hata varyanslarının .15 ile .79 arasında değiştiği belirlenmiştir. Maddeler için hesaplanan *t* değerlerinin .01 düzeyinde manidar olduğu görülmüştür''(s. 473).

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 22 programı ile çözümlenip analiz edilmiştir.

Tablo 13: Yenilikçi Okul Ölçeği ve Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yenilikçi Okul Ölçeği	298	3.7711	.78282	-.878	.600
Yenilikçi Atmosfer	298	3.9088	.88804	-1.139	1.099
Yönetsel Destek	298	3.8365	.77800	-.875	1.021
Örgütsel Engeller	298	3.5570	.93068	-.469	-.304

Tablo 13'te yenilikçi okul ölçeği ve boyutlarının tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Ölçeğin tüm boyutlarının genel aritmetik ortalaması $\bar{X}$= 3.77 olarak belirlenmiştir. Yenilikçi okul ölçeğinin boyutlarından en yüksek aritmetik ortalamaya

$\bar{X}$=3.90 puanla "*Yenilikçi Atmosfer*" boyutu sahiptir. En düşük aritmetik ortalama ise $\bar{X}$= 3.55 ile "*Örgütsel Engeller"* boyutuna aittir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin okullarının yenilikçilik algılarının cinsiyet, mesleki kıdem, branş, çalışılan okul türü ve okulun bulunduğu muhite göre manidar farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için betimsel analizler yapılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) ile George ve Mallery (2010); basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında olması durumunda ölçeğin normal dağılım gösterdiğini ve parametrik testlerin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir (Eygü, 2018). Araştırmada kullanılan yenilikçi okul ölçeğinin boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında olması dolayısıyla normal dağılım gösterdiği tablo 13'ten anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın analizinde parametrik testler tercih edilmiş 'Tek Yönlü ANOVA' ve 'Bağımsız İki Grup T-testi' yöntemleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgularla ilgili olarak ulaşılan yorumlar verilmiştir.

4.1. İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ İNCELENMESİ

Tablo 14: Yenilikçi Okul Ölçeği ve Boyutlarının Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yenilikçi Okul Ölçeği	298	3.7711	.78282	-.878	.600
Yenilikçi Atmosfer	298	3.9088	.88804	-1.139	1.099
Yönetsel Destek	298	3.8365	.77800	-.875	1.021
Örgütsel Engeller	298	3.5570	.93068	-.469	-.304

Tablo 14'te veri toplama aracının ve boyutlarının puanları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada veri toplama aracının genel aritmetik ortalamasının $\bar{X}$= 3.7711 olarak ölçüldüğü görülmektedir. Veri toplama aracının boyutları arasında en yüksek aritmetik ortalamaya $\bar{X}$=3.9088 puanla yenilikçi atmosfer boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Yönetsel destek boyutunun aritmetik ortalamasının $\bar{X}$=3,8365 ile ikinci sırada yer aldığı karşılaştırmada en düşük aritmetik ortalamanın $\bar{X}$=3.5570 ile örgütsel engeller boyutuna ait olduğu görülmektedir.

4.2. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 15 Cinsiyete Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	X̄	Ss	T	P
Yenilikçi Okul Ölçeği	Erkek	130	3.8004	.73268	.568	.571
	Kadın	168	3.7484	.82097		
Yenilikçi Atmosfer	Erkek	130	3.9974	.86664	1.518	.130
	Kadın	168	3.8403	.90083		
Yönetsel Destek	Erkek	130	3.8769	.74449	.788	.431
	Kadın	168	3.8053	.80379		
Örgütsel Engeller	Erkek	130	3.5141	.85515	-.700	.484
	Kadın	168	3.5903	.98641		

Tablo 15'te öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yenilikçi okul ölçeği puanları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalarda cinsiyet değişkenine göre yenilikçi okul ölçeğinin boyutlarının genel aritmetik ortalaması erkeklere göre X̄=3.8004 ölçülürken kadınlara ait genel aritmetik ortalama ise X̄=3.7484 olarak ölçülmüştür. Analiz sonuçlarında yenilikçi okul ölçeği, yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyutlarının puanları, cinsiyet değişkenine göre yapılan T-testi sonucunda istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p>0.05$) göstermemektedir. Başka bir ifade ile kadın ve erkeklerin yenilikçi okul ölçeği ve yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyut puanları birbiri ile benzer düzeydedir.

4.3. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİN İLİŞKİN ALGILARININ MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 16: Kıdeme Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Yenilikçi Okul Ölçeği	1-5 yıl	206	3.7994	.74582	2.096	0.125
	6-10 yıl	58	3.5944	.88975		
	11 yıl ve üstü	34	3.9009	.78427		
Yenilikçi Atmosfer	1-5 yıl	206	3.9393	.86874	3.459	0.033*
	6-10 yıl	58	3.6667	1.00583		
	11 yıl ve üstü	34	4.1373	.70648		
Yönetsel Destek	1-5 yıl	206	3.8564	.74832	0.771	0.464
	6-10 yıl	58	3.7266	.84124		
	11 yıl ve üstü	34	3.9034	.84751		
Örgütsel Engeller	1-5 yıl	206	3.5930	.89706	1.574	0.209
	6-10 yıl	58	3.3678	.97421		
	11 yıl ve üstü	34	3.6618	1.03677		

Tablo 16'da öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yenilikçi okul ölçeği puanları ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Bu ölçüm incelendiğinde yenilikçi okul ölçeğinin boyutlarının genel aritmetik ortalamasının 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde $\bar{X}$=3.7994; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde $\bar{X}$=3.5944 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde ise 3.9009 olarak çıktığı görülmektedir. Analiz sonuçlarında yenilikçi okul ölçeği, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyutlarının ANOVA testi sonuçları, öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p>0.05$) göstermemektedir. Buna karşın yenilikçi atmosfer boyutu ANOVA testi sonuçları, öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p<0.05$) göstermektedir. Başka bir ifade ile 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip

öğretmenlerin diğer tecrübe gruplarına göre yenilikçi atmosfer boyut puan ortalamaları daha düşüktür.

4.4. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 17: Okul Türüne Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	X̄	Ss	F	P
Yenilikçi Okul Ölçeği	İlkokul	159	3.6746	.88777	2.827	.061
	Ortaokul	87	3.8488	.64972		
	İmam-Hatip Ortaokulu	52	3.9362	.58999		
Yenilikçi Atmosfer	İlkokul	159	3.7662	.97582	4.574	.011*
	Ortaokul	87	4.0498	.73931		
	İmam-Hatip Ortaokulu	52	4.1090	.76332		
Yönetsel Destek	İlkokul	159	3.7332	.86107	3.517	.031*
	Ortaokul	87	3.9064	.67106		
	İmam-Hatip Ortaokulu	52	4.0357	.62165		
Örgütsel Engeller	İlkokul	159	3.5147	1.04191	.436	.647
	Ortaokul	87	3.5805	.81208		
	İmam-Hatip Ortaokulu	52	3.6474	.74437		

Tablo 17'de öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre yenilikçi okul ölçeği puanları ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Veri toplama aracının boyutlarının genel aritmetik ortalamasının ilkokullarda çalışan öğretmenlerde $\bar{X}$=3.6746 ortaokullarda çalışan öğretmenlerde $\bar{X}$=3.8488 imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenlerde ise $\bar{X}$=3.9362 olarak ölçüldüğü görülmektedir. Analiz sonuçlarında yenilikçi okul ölçeği, örgütsel engeller boyutunun öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p>0.05$) göstermemektedir. Buna karşın yenilikçi

atmosfer ve yönetsel destek boyutları öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p<0.05$) göstermektedir. Başka bir ifade ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve imam hatip ortaokulunda görev yapan öğretmenlere göre yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek boyut puan ortalamaları daha düşüktür.

4.5. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKULLARIN BULUNDUKLARI YERLEŞİM YERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 18: Görev Yapılan Yere Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Yenilikçi Okul Ölçeği	Merkez Okul	199	3.7197	.81199	-1.613	.108
	Köy Okulu	99	3.8745	.71336		
Yenilikçi Atmosfer	Merkez Okul	199	3.8660	.87964	-1.181	.238
	Köy Okulu	99	3.9949	.90302		
Yönetsel Destek	Merkez Okul	199	3.7760	.81288	-1.912	.057
	Köy Okulu	99	3.9582	.69064		
Örgütsel Engeller	Merkez Okul	199	3.5075	.96564	-1.304	.193
	Köy Okulu	99	3.6566	.85211		

Tablo 18'de öğretmenlerin görev yaptığı yere göre yenilikçi okul ölçeği puanları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Veri toplama aracının boyutlarının genel aritmetik ortalamasının merkez okullarda çalışan öğretmenlerde $\bar{X}=3.7197$; köy okullarında çalışan öğretmenlerde ise $\bar{X}=3.8745$ olarak ölçüldüğü görülmektedir. Analiz sonuçlarında yenilikçi okul ölçeği, yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyutları, öğretmenlerin görev yaptığı yere göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p>0.05$) göstermemektedir. Başka bir ifade ile merkez ve köy okulunda

görev yapan öğretmenlerin yenilikçi okul ölçeği ve yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyut puanları birbiri ile benzer düzeydedir.

4.6. KATILIMCILARIN OKULLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 19: Branş Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	**Gruplar**	**N**	**X̄**	**Ss**	**T**	**P**
Yenilikçi Okul Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	140	3,6459	,89879	-2,625	,009*
	Diğer	158	3,8821	,64628		
Yenilikçi Atmosfer	Sınıf Öğretmeni	140	3,7488	,98012	-2,966	,003*
	Diğer	158	4,0506	,77348		
Yönetsel Destek	Sınıf Öğretmeni	140	3,6990	,88623	-2,909	,004*
	Diğer	158	3,9584	,64642		
Örgütsel Engeller	Sınıf Öğretmeni	140	3,4810	1,04325	-1,330	,184
	Diğer	158	3,6245	,81562		

Tablo 19'da branş değişkenine göre yenilikçi okul ölçeği puanları t-testi ile karşılaştırılmıştır Branş bazında veriler hesaplanırken katılımcılar, branş açısından dengeli dağılmadığı için iki gruba ayrılmıştır. Buna göre, katılımcılar sınıf öğretmenleri ve diğer branş türleri olarak kategorize edilmiştir.

Analiz sonuçlarında veri toplama aracının boyutlarının genel aritmetik ortalamasının sınıf öğretmeni olarak çalışan katılımcılarda $\bar{X}$=3.6459; diğer branşlarda ise $\bar{X}$=3.8821 olarak ölçüldüğü görülmektedir. Yenilikçi okul ölçeğinin boyutlarının puanlarının branş değişkenine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.05$). Veri toplama aracının boyutlarına bakıldığında yenilikçi atmosfer boyutunda aritmetik ortalamaların sınıf öğretmenlerinde $\bar{X}$=3.7488 diğer branşlarda ise $\bar{X}$=4,0506 olarak ölçülmüştür. Elde edilen puanların bu boyutta istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.05$). Yönetsel

destek boyutunda aritmetik ortalamalar, sınıf öğretmenlerinde $\bar{X}$= 3,6990 diğer branş türlerinde ise $\bar{X}$=3,9584 olarak ölçülmüştür. Bu boyutta da aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.05$). Örgütsel engeller boyutunda branş değişkenine göre puanlar incelendiğinde aritmetik ortalamaların sınıf öğretmenlerinde $\bar{X}$=3,4810 diğer branşlarda ise $\bar{X}$= 3,6245 olarak ölçüldüğü görülmektedir. Örgütsel engeller boyutunda elde edilen puanlar branş değişkenine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Katılımcıların öğrenim düzeylerine dağılımna bakıldığında 288 kişinin lisans, 8 kişini yüksek lisans, 1 kişinin doktora 1 kişinin ise diğer yanıtını verdiği görülmektedir. Bu da katılımcıların öğrenim düzeyleri açısında dengeli bir dağılıma sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu nedenle öğrenim düzeyi değişkenine puanlar hesaplanamamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

Bu alt bölümün içeriğini, Şanlıurfa'nın ilinin merkez ilçesi olan Karaköprü ve merkez ilçeleri dışında kalan Birecik, Siverek ve Viranşehir ilçelerine bağlı resmi ilk, orta ve imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okullarının yenilikçilik düzeyine ilişkin bazı değişkenler açısından elde sonuçlar oluşturmaktadır.

5.1.1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri İle İlgili Sonuçlar

Katılımcıların mesleki tecrübe açısından %69'unun 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu denli yüksek bir oran öğretmenlerin henüz mesleğin başında sayılabilecek bir durumda olduklarını göstermektedir. Bunun aksine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmen oranının %2'de kaldığı görülmektedir. Kıdem arttıkça genel olarak öğretmen sayısının düştüğü görülmektedir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri incelendiğinde 288 kişinin lisans (%96.6) mezunu olmasına karşılık sadece 1 kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmen sayısının da 8 kişi olduğu görülmektedir. Yapılacak bir çalışmada bu ve buna benzer oranların; öğretmenlerin niteliği ve verilen eğitimin kalitesi gibi konularda ne gibi etkileri ve sonuçları olduğu araştırılabilir.

5.1.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Yenilikçi Okul Ölçeğinin Genel ve Boyutlarının Ortalaması

Öğretmen görüşlerine göre, Yenilikçi Okul Ölçeğinin genel aritmetik ortalamasının $\bar{X}$=3.77 olduğu görülmektedir, aritmetik ortalamadan elde edilen bu puanın ölçekte yer alan seçeneklerden bazen ifadesinin üzerinde çoğu zaman sıklığında olduğu görülmektedir.

Ölçeğin boyutları düzeyinde ise katılımcıların en çok yenilikçi atmosfer boyutunun varlığıyla ilgili olumlu algılara sahip oldukları görülmektedir ($\bar{X}$=3.90). Yönetsel destek boyutunun da yenilikçi atmosfer boyutuna yakın bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}$=3.83). Hem yenilikçi atmosfer hem de yönetsel destek boyutunun ortalamalarının çoğu zaman sıklığına denk geldiği görülmektedir.

Yenilikçi atmosfer boyutunda bulguların çoğu zaman sıklığında çıkması, katılımcıların okullarında yönetici ve personel arasında güvenin yüksek olduğuna inandıklarını gösterir. Yenileşmeyi sağlamak için paylaşılan bir vizyon çerçevesinde tüm okul çalışanlarının problem çözme süreçlerine dahil edildiğini ve herkesin fikirlerine saygı duyulduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu okullarda çalışan öğretmenler, yenitasarımcılığı teşvik eden bir iklimin örgütte mevcut olduğunu kabul etmektedirler.

Yönetsel destek boyutunun ortalamalarından yenileşmeyi sağlamak için okullarda takım çalışmalarının desteklendiği anlaşılmaktadır. Bu tür örgütlerde üyeler tarafından yeni şeylerin denenmesine imkan veren bir atmosferin bulunduğu görülmektedir. Bu alt boyutun içerdiği diğer niteliklerin de her farklılığın bir zenginlik olarak görülmesi anlayışı ve çalışanların okula yaptıkları katkılarla değerlendirilmesi olmasıdır. Bu olumlu özelliklere sahip örgütlerin yenilikçi okul niteliğini kazanmada önemli aşamalar kat ettiğinin öğretmenlerce algılandığı söylenebilir.

Örgütsel engeller boyutunun ortalamasının $\bar{X}$=3.55 olduğu görülmektedir. Örgütsel engeller boyutu SPSS veri hesaplama programına veriler işlenirken ters kodlama yöntemiyle işlenmiştir. Yani örgütsel engeller boyutundan elde edilen $\bar{X}$=3.55'lik ortalama puanın, nadiren ve bazen seçeneklerinin ortasında bir sıklığa tekabül ettiği ifade edilebilir.

Araştırmadan elde edilen bu bulgular ile Bodur'un (2019) çalışmasında, yönetsel destek ve yenilikçi atmosfer boyutlarından elde edilen değerler birbirine çok yakın çıkmıştır. Fakat örgütsel engeller boyutunda araştırmamızdan elde edilen değerler ile adı geçen araştırmadan elde edilen değerler arasında manidar bir farklılığın olduğu görülmektedir. Çalışmamızda örgütsel engeller boyutunda ortaya çıkan $\bar{X}$=3.55'lik değere karşın Bodur'un (2019) araştırmasında bu boyuta ait değerler $\bar{X}$=2.55 olarak belirlenmiştir.

Bozkurt (2019) ise çalışmasında yenilikçi atmosfer boyutunu $\bar{X}$=3.50 olarak yönetsel destek boyutunu $\bar{X}$=3.54 değerinde örgütsel engelleri ise $\bar{X}$=3.11 olarak tespit etmiştir. Söz konusu araştırmada yenilikçi okul ölçeğinin genel ortalamasının da $\bar{X}$=3.39 olarak belirlendiği görülmektedir. Bu cevapların her bir boyut için bazen seçeneğine denk geldiği görülmektedir. Bu da katılımcıların okullarının yenilikçilik düzeylerini orta olarak nitelendirdiğini göstermektedir.

Dağhan (2019) da yenilikçi okul ölçeğini çalışmasının bir bölümünde veri toplama aracı olarak kullanmıştır. Ölçeğin genel ortalamasını daha önce zikredilen iki çalışmaya çok yakın bir değer olarak tespit etmiştir ($\bar{X}$=3.46). Öğretmenlerin okullarının yenilikçilik düzeyine ilişkin algılarının ortalamanın üzerinde (çoğu zaman) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu netice, ulaştığımız sonucu destekler mahiyettedir. Bunun yanında örgütsel engeller boyutunun ortalama düzeyde kaldığını belirlemiştir ($\bar{X}$=2.86). Tablo 20'de yenilikçi okul ölçeği ile yapılan çalışmaların ortalamaları karşılaştırılmıştır:

Tablo 20: Yenilikçi Okul Ölçeği İle Yapılan Çalışmaların Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Yenilikçi Okul Ölçeğinin Genel Ortalaması	Yenilikçi Atmosfer	Yönetsel Destek	Örgütsel Engeller
Dağhan (2019)	3.46	3.81	3.72	2.86
Bodur (2019)	3.39	3.81	3.80	2.55
Bozkurt (2019)	3.39	3.50	3.54	3.11

Bu sonuçlar ile ilgili olarak şu tespitler yapılabilir:

- Verilen yanıtlardan elde edilen ortalamalardan çıkan puana göre öğretmenler, okullarının yenilikçilik düzeyinin ortanın üzerinde olduğunu düşünmektedir.
- Yukarıda ölçeğin iki boyutuyla ilgili olarak söylenenler ışığında bu araştırmanın yapıldığı eğitim örgütlerinde örgütsel engeller boyutunda elde edilen $\bar{X}$=3.55'lik puan ortalamasının bu eğitim örgütlerinde yeniliğe karşı örgütsel engellerin -yüksek düzeyde olmasa da- varlığına işaret ettiği söylenebilir. Çünkü elde edilen puanlar, bazen ve nadiren ifadelerinin tam ortasına denk gelmektedir.

Yeniliğe karşı örgütsel engellerin varlığı boyutunda yenilikçi okul ölçeğinin içerdiği maddeler kapsamında bireylerin okullarında risk almaktan çekinen üyelerin olduğunu düşündükleri söylenebilir. Yenileşmenin temel bir örgütsel hedef olmadığı ve okul çalışanlarının bilinmeyene karşı korku duyabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda yeniliğe karşı engellerde bürokratik ve örgütsel engellerin varlığının da söz konusu olduğu bilinmelidir. Yapılacak nitel bir çalışmayla bu eğitim örgütlerinde örgütsel engeller detaylı bir şekilde incelenebilir ve bunların gerekçeleri hakkında önemli sonuçlar elde edilebilir.

5.1.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde ölçeğin boyutlarından elde edilen puanların istatistiksel olarak manidar bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durum Bodur'un (2019) çalışmasında da benzer şekilde ortaya çıkarken Dağhan (2019) ise örgütsel engeller boyutu dışında diğer ortalamaların cinsiyete göre manidar bir farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre ölçeğin tümünden elde edilen ortalamanın (Erkek: $\bar{X}$=3.80; Kadın: $\bar{X}$=3.74) çoğu zaman seçeneğine yakın bir değerde olduğu görülmektedir. Bu da erkek ve kadın öğretmenlerin çalıştıkları okulların yenilikçilik özellikleriyle ilgili olarak olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Erkek

öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu boyutun ise yenilikçi atmosfer boyutu olduğu görülmektedir. Yani erkek öğretmenlerin, okullarının yenilikçi bir atmosfere sahip oldukları konusunda olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Erkek öğretmenlerin yanıtlarından elde edilen en düşük ortalamanın ise eğitim kurumlarında yeniliğe yönelik örgütsel engeller ile ilgili olduğu görülmektedir ($\bar{X}$=3.51). Yani erkek öğretmenlerin örgütsel engellerin varlığıyla ilgili nispeten daha az olumlu düşüncelere sahip olduğu ifade edilebilir. Kadın öğretmenlerin de en yüksek puanla tercihte bulunduğu boyutun yenilikçi atmosfer olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin de erkek öğretmenler gibi okullarında yenilikçi atmosferin bulunduğunu düşündükleri söylenebilir, tabi bu boyutta da ortalama puanlar çoğu zaman seçeneğine yakın bir değere denk düşmektedir. Örgütsel engeller konusu erkeklerde olduğu gibi kadınlarda da en düşük puana sahip ($\bar{X}$=3.59). Kadın öğretmenlerin de okullarında örgütsel engellerin varlığı ile ilgili nispeten daha az olumlu düşündükleri söylenebilir. Örgütsel engeller boyutunun aritmetik ortalamasının her iki cinsiyet değişkenine göre veri toplama aracının diğer boyutlarına oranla daha düşük çıkması, dikkat çekici bir konudur. Yeniliğin önündeki engeller boyutunun okul üyelerinin risk almaktan korkmaları, yenileşmenin örgütsel bir hedef olmaması, örgütte mevcut durumun (statüko) korunması, yenilikçi ve girişimci bireylerin bürokratik ve örgütsel engellere maruz kalması gibi ifadeleri içerdiği göz önüne alındığında eğitim kurumları yöneticilerinin bu konularda algıları, düşünceleri ve uygulamalarının önemli değişim ve dönüşümlere ihtiyaç duydukları söylenebilir.

5.1.4. Kıdem Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Kıdem değişkenine göre daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek adına veriler analiz edilirken yanıtlar, 3 grupta birleştirilmiştir. Bunun sebebi 11-15, 16-20 ve 21 yıl üstü kıdemlere sahip öğretmen sayısının diğer kıdemlere göre çok düşük olmasıdır. Bu nedenle bu kıdemler 11 yıl ve üstü olarak tek gruba alınmıştır. Kıdem değişkeni açısından yenilikçi okul ölçeğinin tüm boyutlarının en yüksek aritmetik ortalaması, 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde olmuştur ($\bar{X}$=3,93). Bu

durumun sebebi olarak meslekte önemli bir aşamayı geçen tecrübeye sahip olmaları olarak görülebilir. Bu tecrübe, bireylerin kurumlarına daha olumlu bir şekilde bağlı olmalarını, meslekleri ve kurumlarından beklentilerinin kendilerinden daha düşük kıdemde olan kişilere göre karşılandığını düşünmelerini de beraberinde getirmiş olabilir. Veri toplama aracının boyutları açısından düşünüldüğünde bütün boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip öğretmenlerin yine 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Bu konuda bu öğretmen grubunun kurumlarının yenilikçilik düzeyi ile ilgili olarak diğer gruplara oranla daha olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Veri toplama aracının boyutları açısından düşünüldüğünde; yenilikçi atmosfer boyutu, öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık ($p<0.05$) göstermektedir. Ölçek boyutunun aritmetik ortalamaları, 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerde $\bar{X}=3.93$; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde $\bar{X}=3.66$; 11 yıl ve üstü öğretmenlerde $\bar{X}=4.13$ olarak ortaya çıkmıştır. Puanlardaki bu belirli farklılık incelendiğinde 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin okullarındaki yenilikçi atmosfer boyutuna ilişkin puanlarının her zaman sıklığına denk geldiği görülmektedir. Yani bu gruptaki öğretmenler, okullarında yenilikçi bir atmosferin bulunduğunu diğer kıdem gruplarına oranla daha çok düşünmektedirler.

1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin de okullarında yenilikçi bir atmosferin bulunduğu konusunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Bu grubun puanının çoğu zaman seçeneğine çok yakın olduğu görülmektedir. Her iki kıdem grubuna oranla 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının manidar bir şekilde düşük olduğu görülmektedir. Yönetsel destek ve örgütsel engeller bağlamında puanların manidar bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Öte yandan Bozkurt'un (2019) araştırmasında ölçeğin hiçbir boyutunda mesleki kıdem açısından ortalama puanlar, istatistiksel olarak manidar bir farklılık göstermemektedir. Dağhan (2019) da çalışmasında mesleki kıdem açısından istatistiksel olarak puanların manidar bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okullarıyla ilgili yenilikçilik algıları benzer düzeydedir.

5.1.5. Okul Türü Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Görev yapılan okul türü değişkenine göre veri toplama aracının aritmetik puan ortalamalarına bakıldığında genel puanlar arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık görülmemektedir. Buna karşın en yüksek puanın imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir ($\bar{X}$=3.93). Bunun sebebi olarak da imam hatip ortaokullarının diğer okullara nispetle personel ve öğrenci sayısı açısından daha az bir mevcuda sahip olması olabilir. Bu nedenle okulun yenilikçilik profili hakkında öğretmenlerin daha çok farkındalık sahibi oldukları söylenebilir. Ölçeğin boyutları bazında düşünüldüğünde yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek boyutlarında okul türüne göre istatistiksel olarak manidar bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu boyutlarda öğretmenlerin okullarının yenilikçilik düzeyiyle ilgili birbirinden farklı düşündükleri anlaşılmaktadır.

Okul türüne göre puan ortalamalarında hem yenilikçi atmosfer boyutu hem de yönetsel destek boyutunda en yüksek ortalamanın imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu okullarda çalışan öğretmenlerin yanıtlarının çoğu zaman sıklığında olduğu görülmektedir. Yine anılan her iki boyutta da en düşük puanın ilkokullarda çalışan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Bu gruba ait yanıtların bazen ve çoğu zaman ifadelerinin arasında olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ilkokullarda çalışan öğretmenlerin bu araştırmada sayılarının diğer okul türlerine göre daha fazla olması olabilir.

Bunun yanında ilkokul öğretmenlerinin çalışma şekillerinin ortaokul ve imam hatip ortaokullarından daha farklı olması olabilir, çünkü ilkokullarda özellikle sınıf öğretmenleri sadece kendi sorumlu oldukları bir sınıfla muhatap oldukları bilinmekte ve bu durumun onları okulun tümünü ilgilendiren yenilikçi gibi bir konuda daha az farkındalık veya bilgi sahibi olmalarına yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda ilkokullarda öğretmen-öğrenci iletişiminin yüksek olduğu buna karşın ortaokullar ve imam hatip ortaokullarında ise öğretmen-öğretmen ve öğretmen-okul idaresi ilişkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir, bu çalışma ve iletişim şeklinin de

puanların ortalamalarını etkilediği ifade edilebilir. Örgütsel engeller boyutunda ise, puanların istatistiksel olarak manidar bir farklılık göstermediği görülmektedir, bu boyuta ait puanların nadiren sıklığında olduğu anlaşılmaktadır.

Dağhan (2019) anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liseleri örneklem olarak seçtiği çalışmada okul türü düzeyinde yönetsel destek alt boyutunda istatistiksel olarak puanlar arasında manidar bir farklılığa ulaşmıştır.

5.1.6. Görev Yapılan Yere Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların görev yaptıkları okul türüne göre puan ortalamaları tüm boyutlarda manidar bir farklılık göstermemektedir. Aslında köy ve şehir merkezindeki okullar arasında önemli bir farklılığın olması beklenen bir sonuçtu, çünkü köy okullarının birçok konuda şehir merkezindeki okullara göre daha dezavantajlı olduğu bilinen bir gerçektir fakat olumsuzluklara rağmen köy okullarında çalışan öğretmenlerin ortalamasının veri toplama aracının genelinin puan ortalamasında şehir merkezinde çalışan öğretmenlere göre biraz daha yüksek çıktığı bile görülmektedir. Köy okulu öğretmenlerinin okullarının yenilikçilik düzeyiyle ilgili olarak olumlu tutumlara sahip olmaları önemli olarak görülebilir.

5.1.7. Branş Değişkenine Göre Yenilikçi Okul Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Branş değişkenine göre veri toplama aracından elde edilen puanlara bakıldığında yenilikçi okul ölçeğinin genel aritmetik ortalamalarında puanların istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenlerinin veri toplama aracının genel aritmetik ortalama puanlarının diğer branşlara göre daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bu bulgu, diğer branşlardaki öğretmenlerin okullarının yenilikçilik düzeylerini çoğu zaman düzeyinde gördüğünü gösterirken sınıf öğretmenlerinin çoğu zaman ve bazen değerlerinin arasında

gördüğünü göstermektedir. Bu bulgunun diğer branşlardaki öğretmenlerin kendi branşlarına yönelik olarak okullarının yenilikçi tutumlara sahip olduğunu; sınıf öğretmenlerinin ise kendi çalışma koşulları açısından okullarını daha az yenilikçi olduğunu düşündüklerini ifade ettiği söylenebilir.

Yenilikçi atmosfer boyutunda da aritmetik ortalamaların branş değişkenine göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Aynı şekilde sınıf öğretmenlerinin ortalamalarının yenilikçi atmosfer boyutunda diğer branşlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgunun sınıf öğretmenlerinin okullarını yenilikçi okul olma yolunda diğer branş öğretmenlerine göre daha düşük düzeyde yenilikçi atmosfere sahip olduğunu düşündüklerini gösterdiği söylenebilir.

Yönetsel destek boyutuna ait bulgular incelendiğinde puanların istatistiksel olarak manidar bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre aritmetik ortalamalarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgunun, sınıf öğretmenlerinin okulların yenilikçilik özellikleriyle ilgili algılarının nispeten daha olumsuz olduğunu gösterdiği söylenebilir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin okullarında yönetsel desteği daha az hissettikleri ifade edilebilir.

Örgütsel engeller boyutu ile ilgili bulgular incelendiğinde puanların istatistiksel olarak bir farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir deyişle, puanların benzer düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel engellerin her iki branş grubu açısından bazen ve nadiren sıklıklarının arasında görüldüğü söylenebilir. Bu bulgunun eğitim kurumlarında yenilikçilik konusunda örgütsel engellerin varlığını göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

5.2. ÖNERİLER

Bu alt bölümde, çalışmada elde edilen bulgulara göre uygulayıcı ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

1- Öğretmenlerin kıdem durumlarına bakıldığında çoğunun henüz mesleğinin başında sayılabilecek bir tecrübeye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda genç ve dinamik bir öğretmen profilinin varlığına da bir gösterge olabilir. Politika belirleyiciler, bu genç ve dinamik öğretmen ordusunun doğru eğitilmesi, yetiştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları yapabilir, çalıştıkları ortamda verim elde edebilecekleri düzenlemeler yapabilir. Özellikle son zamanlarda Milli Eğitim Bakanlığının okullardaki öğretmen odalarına yönelik yenilikçi yaklaşımının önemli olduğu söylenebilir. Yine mesleğinin başında olan öğretmenler başta olmak üzere öğretmenleri desteklemeleri beklenen öğrenci velilerine yönelik, yeniliğe alıştırmada etkili olabilecek eğitici bazı çalışmaların da (velilere mektup, eğitici takvim uygulaması) bu doğrultuda atılan yenilikçi adımlardan olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında lisansüstü eğitim görmüş öğretmen oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu tablo hakkında iyimser ifadeler kullanmak çok da mümkün görünmemektedir. Çünkü lisansüstü eğitimin herhangi bir alanda lisans eğitimine göre uzmanlığı sağlama, farkındalık oluşturma açısından daha etkili olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin kendilerinin yetiştirebilmeleri, eğitimdeki yeni gelişmeler ve farklı uygulamalardan haberdar olabilmeleri için lisansüstü eğitim alabilecekleri koşullar oluşturmaya önem verilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için ilk olarak lisansüstü eğitimi kolaylaştırabilecek bir mevzuat çıkarılabilir, öğretmenlere kolaylıklar sağlanabilir. Aynı zamanda öğretmenler için bu tür eğitimler daha cazip kılınabilir. Öğretmenlerin yetiştirilebilmeleri için il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile eğitim fakülteleri işbirliği içinde olmalı, öğretmenlerin mesleki açıdan yetiştirilmeleri ve yenilikçi uygulamalarda bulunmaları için gerekli eğitimler verilmelidir.

Okullardaki iş yoğunluğu, ders saatlerinin fazla olması öğretmenlerin kendilerine zaman ayırmalarına engel olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin mesleki

gelişimlerini olumsuz etkilemekte. Eğitim örgütü yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik sağlamasını, yönetsel destekte bulunmasını olumsuz etkilemektedir. Hatta iş yoğunluğunun fazla olması vb. etkenler bir süre sonra yenilikçiliğin önünde engeller oluşturmakta ve yenilikçiliğe yönelik stratejilerin geliştirilmesini sekteye uğratmaktadır. Bu durumun değişmesi için radikal yenilik ve değişimlere başvurulabilir. Örneğin; ilk ve ortaokullarda öğleye kadar akademik dersler, öğleden sonra öğrenci ve öğretmenler için sosyal etkinlikler yapılabilir. Bunun yanında haftanın 1 veya 2 günü öğretmenlerin mesleki çalışma yapabilecekleri eğitimler, programlar uygulanabilir. Şu anda öğretmenlerin seminer dönemi diye tabir ettiği yıl içinde toplam 4 haftaya tekabül eden mesleki çalışma dönmeleri, hem nicelik hem de nitelik açısından yetersiz olmaktadır.

2- Yenilikçilik düzeyinin her zaman seçeneğine denk gelmemesi yetkilileri düşündürmelidir, eğitim sisteminin her kademesindeki bireyleri ilgilendiren yenilikçilik konusuna önem verilmeli ve kurumsal yenilikçiliği sağlamanın yolları araştırılmalı, uygulayıcılara bu konuda destek eğitim programları düzenlenmelidir.

Örgütsel engellerin varlığı her zaman göz önünde bulundurulmalı, bunların en aza indirgenmesi için çalışmalar yapılmalıdır, örneğin; okulların statik yapısının korunması, çalışanların yeniliğe karşı şüpheci olmaları, yenileşmeye yönelik örgütsel ve yönetsel hedeflerin olmaması gibi olumsuzluklar her eğitim kurumunda çalışanlar tarafından incelenmeli varsa bu ve bunlara benzer engeller giderilmelidir.

3- Eğitim kurumlarında yenilikçiliği hakim kılmak için yıl başında okul yönetimi ve çalışanları tarafından yenilikçiliğin ne olduğu, kapsamı, türlerini öğrenmek için çalıştaylar yapılabilir, çeşitli kurum ve kuruluşların desteğiyle okulun yenilik ihtiyacına yönelik mevcut durumu özetleyen bir sonuç ortaya konabilir, ardından buna yönelik bir yıllık bir çalışma programı oluşturulabilir. Bu etkinliklerde öğrenci görüşlerine de başvurulmalı.

4- Yenilikçiliği sağlamaya yönelik planlı çalışmaların yanında yeniliğin bazen anlık bir fikirden de ortaya çıkabileceği hususu unutulmamalı, okullarda yenitasarımcılığı destekleyen olumlu bir çalışma ortamı sağlanmalı, aykırı gibi görünen düşünceler de dikkate alınmalı, hemen reddedilmemeli.

5- Gerek ölçme ve değerlendirme sisteminin getirdiği bir sonuç, gerekse öğrenci velilerinin beklentileri sonucu öğretmenlerin görevlerinin akademik başarıyı sağlamak veya bir üst eğitim kurumuna öğrenci hazırlamakla sınırlandığı eğitim sistemimizin bir dezavantajı olduğu bilinen bir gerçektir, hatta öğrencisine en çok soru çözdüren öğretmenin veya en çok deneme sınavı yapan, sınavla alınan okullara en çok öğrenci yerleştiren okulların başarılı olarak nitelendiği durumlarla sık sık karşılaşılmaktadır. Bu eğitim anlayışı, eğitim çalışanlarını sınırlandırmaktadır. Bunun yerine öğrencileri akademik başarı açısından geliştirmenin eğitimin sadece bir boyutu olduğu bilinmeli farklı etkinlik ve uygulamalara geçilmelidir. Eğitim ve yönetim çalışmalarında eğitimin tüm boyutları göz önüne alınarak yenilikçi uygulama ve etkinliklere okul çalışmalarında yer verilebilir.

6- Tüm sosyal ortamlarda olduğu gibi okullarda da öğretmen-öğretmen veya öğretmen-idareci iletişiminde olumsuz durumlar yaşanabilmekte hatta bu olumsuzluklar kriz durumları ortaya çıkarabilmektedir. Okul yönetimi başta olmak üzere çalışanlar bu tür durumlarda olumlu çalışma ortamını sağlamaya çalışmalıdır. Aksi takdirde bazı bireyler kendilerini dışlanmış hissedebilir. Bunun gibi sebeplerle Taş'ın (2007) belirttiği şekilde bireyler ve eğitim çalışanları yenilikçi çalışmalarda engeller oluşturabilir.

7- Bireylerin örgütsel yenileşmeye katkısını sağlamak için ‘‘paylaşılan liderlik’’ stilinden de yararlanılabilir. Eğitim kurumunda tepe yönetici mantığıyla sadece bir kişinin tek başına karar alabildiği ‘‘heroik bir lider” yönetim anlayışının yerine liderliğini paylaşan bir yönetici tipinin hakim olması bireylerin yenileşmeye karşı çıkma çabalarını azaltabilir (Özmusul, 2018).

8- Bazen yeniliğe engel olarak kurum içinden ziyade başta öğrenci velileri olmak üzere çeşitli etkenler, yeniliğin önünde engeller oluşturabilir. Hatta okuldaki bir durumda net bilgi sahibi olmadan kurum çalışanlarının motivasyonlarını sosyal medya ve Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) vb. kanalları kullanarak düşürebilir. Bunun önlenmesi adına veliler eğitim süreçlerinin her alanında önemsenmeli, bilgilendirilmeli ve onlardan destek talep edilmelidir. Böylece işin içine giren bireyler daha olumlu düşüncelere sahip olabilir.

9- Eğitim kurumlarının mali olarak MEB tarafından pek desteklenmediği bilinen bir gerçektir. Eğitim kurumları, varsa kantin gelirleri ve ana sınıfı kayıt ücreti, aidat gibi sınırlı imkanlarla ayakta kalmaya çalışmakta. Fakat yenilikçi teknolojiler, bütçe gerektirebilir. Bunun için okulların mali olarak ihtiyaçlarını karşılayabilecek mevzuat çalışmaları yapılmalı ve okulların ihtiyacı olan maddi konularda destekler sağlanmalıdır.

10- Ödüllendirmenin olumlu davranışa katkısı göz önünde bulundurulmalı, yenilikçi davranışlar sergileyen, fikir öneren bireyler uygun şekilde ödüllendirilebilmeli. Daha üst yöneticiler ise mevzuatta yer alan başarı belgesi, üstün başarı belgesi vb. gibi ödüllendirme mekanizmalarını kullanırken yenilikçiliği de bir ölçüt olarak kullanabilmeli.

11- Yenilikçi okulu sağlama konusunda, okullarda altyapı, donanım, derslik, araç-gereç, laboratuvar gibi imkanların her türdeki okula adil bir şekilde dağıtılması önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerden eğitim kurumları yararlanabilmelidir, FATİH projesi ile yakalanan bu nispi iyileştirmeler mutlaka daha ileriye taşınmalıdır. Eğitim sürecindeki yeniliklerin geliştirilmesinde bunların da önemli olabileceği unutulmamalıdır.

Araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1- Özel okullar bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Özel okulların da dikkate alındığı bir çalışmayla devlet ve özel okullarının yenilikçilik profili karşılaştırılabilir.
2- Araştırmada okul türünde ilkokullar düzeyinde branş düzeyinde de sınıf öğretmenlerinde aritmetik ortalamaların düşük olduğu görülmektedir. Her iki konudaki bulgular, ilkokullar ile ilgili olarak yenilikçilik konusunda yeni çalışmaların gerekliliğini göstermektedir.
3- Eğitim kurumlarında yenilikçilik konusunun detaylı ve derinlemesine incelenebilmesi için nitel yöntemin kullanıldığı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acarer, E. B. ve Beydağ, K. D. (2013). Yönetici hemşirelerin yaşadıkları sorunlar ve bunları etkileyen faktörler. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *2*(1), 26-39.

Aksay, K. (2011). Y*enilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya

Altay, A. Todorova, T. ve Dursun, B. (2013). Halk kütüphanelerinde çocuklara ve gençlere yönelik yenilikçi bilgi hizmetleri: Türkiye'de durum. *Gençlik Araştırmaları Dergisi 1*(2) 186-201.

Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *17*(4), 491-507.

Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *26*(79), 112-130.

Arslanoğlu, Ö. (2017). Türkiye için yeni nesil eğitim binaları ve sessiz okul ilkesi için fiziki hazırlıklar. *Harran Maarif Dergisi*, *2*(2), 1-17.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi 1*, 261-286

Aslan, H. Kesik, F. (2016). Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *22*(4), 463-482.

Aslan, M. Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, *8*(1), 268-281.

Ataç, L. O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *46*(1), 117-132.

Ataizi, M. (2016). *Yaratıcılık ve sorun çözme.* Konya: Literatürk Yayınları.

Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 429-446.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 13-40.

Bakan, İ. Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *9*(2), 54-70.

Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme.* Ankara: Pegem Akademi.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(2), 75-93.

Basim, H. N., Korkmazyürek, H., ve Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-130.

Başaran, S. D. ve Keleş, S. (2015). Yenilikçi kimdir? Öğretmenlerin yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 30*(4), 106-118.

Bodur, E. (2019). *Yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri: Bolu ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Bolu.

Bozkurt, B. E. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürlerinin inovasyon yeterlilikleri ile okulların yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(4).*

Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkileri. *Muğla Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar*(7).

Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, *34*(152), 71-86.

Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). İnovasyon, direnç ve iletişim: Kavramsal bir tartışma. *EGİAD Yayınları*, 5-19.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *5*(9), 62-89.

Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, *12*(1), 157-175.

Büyüköztürk, Ş.,Çakmak, E.K., Akgün, I.E.(2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara:Pegem Akademi Yayınları.

Can, A. (2017). *Nicel veri analizi.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çağlar, İ. (2015) *Değişim ve değişim yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*, 229-244.

Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *20*(2), 295-310.

Çelikten, M. (2000). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim, 26*(119).

Çetin, F. ve Varoğlu, A. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, *2*(2), 105-113.

Çuhadar, C. Bülbül, T. ve Ilgaz, G. (2013). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özellikleri ile teknopedagojik eğitim yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, *12*(3), 797-807.

Dağhan, E. (2019). *Okulların yenilikçi olma özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Samsun.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçeye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(53), 198-218.

Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *14*(1), 47-64.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(1), 189-202.

Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online, 11*(1), 18-34.

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erdem, O. Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(29), 198-213.

Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi

Eren, H. ve Kılıç, A. (2013). Örgütlerde yenilikçilik ortamı: Özellikli bir sektör olarak savunma sanayiinde durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(3), 221-244.

Erez, S. ve Erez, Y. (2017). *Yaratıcılık*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 398-414.

Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017). Örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerindeki etkisi: hizmet sektörü örgütlerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *3*(3), 140-158.

Ertuğ, N. Kaya, H. (2017). Hemşirelik öğrencilerinin bireysel yenilikçilik profilleri ve yenilikçiliğin önündeki engellerin incelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 14*(3), 192-197.

Ertürk, A. Kara, S. B. K. Güneş, D. Z. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16*(4), 1723-1744.

Eygü, H. (2018). Trafik kazalarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Electronic Journal of Social Sciences, 17* (66), 838-851.

Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolü: İstanbul'da kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *25*(77), 136-157.

Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(2), 97-109.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *23*(2), 61-85.

Gürşat, U. (2013, 07 14). *Marie Curie'yi örnek aldı*. http://www.milliyet.com.tr/pazar/marie-curie-yi-ornek-aldi-1736418 adresinden edinilmiştir.

Halaç, D. S., Eren, H., ve Bulut, Ç. (2014). Sosyal yenilikçilik: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *32*(1), 165-190.

Hatipler, D. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Helvacı, M, A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Işık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel yöneticilerinin bireysel yenilikçi kapsamında değerlendirilmesi: Van ili örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, *4*(1), 1-16.

İnce, M. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *11*, 423-446.

İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 11*, 114-132.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(2), 103-116.

Karataş, S. Gök, R. ve Özçetin, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(33), 167-185.

Kavas, M. (2017). Bireysel yenilikçi kişilik özelliği ve inovatif davranışa etki eden faktörlere yönelik nicel ve nitel bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, *27*(2), 137-156.

Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, *11*(1), 137.

Kılıçer, K. ve Odabaşı, F. H. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,)38:* 150-164

Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi*, *3*(15),

Kızıloğlu, M. ve İbrahimoğlu, N. (2013). İç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisi: Gaziantep'te faaliyet gösteren yenilikçi örgütlerde bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *5*(3), 105-117.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *49*(49), 57-91.

Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *53*(53), 75-98.

Korkmaz, O. Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hakim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(12), 62-81.

Korucu, A. T. ve Olpak, Y. Z. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, *5*(1), 109-127.

Koşar, D. ve Ceylan, Ö. Ö. (2015). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 25-38.

Nayır, F. (2013). Algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa form geçerlik güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1*(28), 89-106.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *17*(3),377-403.

Okakın, N. ve Ayvacıoğlu, M. (2014). Kurumlarda yaratıcılık üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(41), 283-300.

Örün, Ö. Orhan, D. Dönmez, P. ve Kurt, A. A. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri ve teknoloji tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *5*(1), 65-76.

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *27*(2), 145-161.

Özcan, Z. B. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin yenilikleri izleme ve uygulamada karşılaştıkları engellerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özmusul, M. Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin katılması: Paylaşımcı liderlik bakımından bir analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1*(2), 94-103.

Öztürk, Z. Y. ve Summak, M. S. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçiliklerinin incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science, 2*(1), 844-853.

Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003). Örgütsel iletişim açısından değişim mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(1), 87-102.

Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). Emrullah Efendi ve Satı Bey'den günümüze: Eğitimde yenileşme sorunsalı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (21), 35-43.

Püsküllüoğlu, E. I. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*(4), 897-914.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış.* Bursa: Aktüel Yayınları.

Sağnak, M. Kuruöz, M. Polat, B. ve Soylu, A. (2015). Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iklim: Psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi. *Eurasian Journal of Educational Research, 15*(60), 149-162.

Sarıoğlu, A. (2014). *Bireysel yenilikçilik ölçeğinin hemşirelikte geçerlik ve güvenirliği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Erzurum

Sarıtaş, T. M. ve Üner, N. (2013). Eğitimdeki yenilikçi teknolojiler: Bulut teknolojisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2*(3), 192-201.

Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.

Seker, S. E. (2014). Yenilik (Innovation). *YBS Ansiklopedi*, *1*(2), 20-24.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, *35*(156), 142-159.

Şahin, A. (2009). Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerinin ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *10*(2), 259-271.

Tabancalı, E. (2014). Örgütsel değişme. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar* (ss.345-376). Ankara: Anı Yayınevi.

Taş, S. (2007). Eğitimde yenileşmenin önündeki engeller (Dört köşe tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 4-13.

Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(1), 41-68.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, *1*(80), 57-83.

Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, *23*(2), 101-124.

Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ünlü, F. (2013). Avrupa Birliği yenilik karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (42), 161-192.

Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *Yönetim Dergisi, 12*(38), 7-16.

Yalçın, İ. Seçkin, Z. ve Demirel, Y. (2009). Bilgideki değişimin örgütsel değişime etkisi üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2*(1), 48-69.

Yavuz, M. ve Sünbül, A. M. (2004). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumu, denetim odağı ve demografik faktörlerin zaman yönetimiyle ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***,** *16*(18), 367-380**.**

Yeğin, H. İ. (2017). İlahiyat fakültesi öğrencilerinin bireysel yenilikçilik düzeyleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(4), 239-262.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış, 7*(1), 133-152.

Yeşil, S. Çınar, Ö. ve Erdem, U. (2010). Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 5*(2), 81-100.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 9*(12), 109-120.

Yıldırım, N. (2009). Denetim sürecinde ilköğretim okul müdürlerinin değerlendirilme formu üzerine değerlendirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *4*(2), 199-212.

Yıldırım, N. (2011). Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, *36*(161), 230-245.

Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, (4).

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *17*(2), 277-394.

Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 829-855.

Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Vizyoner Dergisi*, *8*(17), 34-46.

Zerenler, M. Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *1*(17), 653-667.

EKLER

Ek-1 Yenilikçi Okul Ölçeği

YENİLİKÇİ OKUL ÖLÇEĞİ

Lütfen; aşağıda yer alan ifadelerin sizi ne ölçüde ifade ettiğini alttaki ölçeğe ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.

No		Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
	Yenilikçi Atmosfer					
1	Yöneticiler ve personel arasında güven yüksektir.					
2	Tüm okul çalışanları problem çözme sürecine dahil edilir.					
3	Okul çalışanları ortak hedefleri paylaşırlar.					
4	Yenileşmeyi sağlamak için paylaşılan bir vizyon oluşturulur.					
5	Yenitasarımcılığı teşvik eden bir iklim vardır.					
6	Herkesin fikirlerine saygı gösterilir.					
	Yönetsel Destek					
7	Yenileşmeyi sağlamak için takım çalışmaları desteklenir.					
8	Yeniliklerin gerçekleşmesi için herkes üzerine düşeni yapar.					
9	Bireylerin yeni şeyler denemelerine imkan veren bir atmosfer vardır.					
10	Öğretmenler yenilikçi kararlar alabilirler.					
11	Yenilikleri gerçekleştirme konusunda herkes isteklidir.					
12	Okul çalışanlarımız okula yaptıkları katkılarla değerlendirilir.					
13	Her farklılığın bir zenginlik olduğu anlayışı hakimdir.					
	Örgütsel Engeller					
14	Okul üyelerimiz risk almaktan korkarlar.					
15	Yenileşme temel bir örgütsel hedef değildir.					
16	Okul çalışanlarımız bilinmeyene karşı korku duyarlar.					
17	Yenileşmeyi sağlamak yerine mevcut durum (statüko) korunmaya çalışılır .					
18	Okul çalışanlarımız yeniliklere karşı şüpheci ve kaygılıdırlar.					
19	Girişimci ve yenilikçi kişiler bürokratik ve örgütsel engellerle karşılaşırlar.					

Ek-2 Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/08/2019-E.33827

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 78521740-044
Konu : İlyas YAŞAR

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şanlıurfa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi İlyas YAŞAR'ın anket çalışmasına ilişkin yazısı ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Seyit Ahmet OYMAK
Rektör Yardımcısı

Ek: İlgi yazı (1 sayfa)

Evrakı Doğrulamak İçin : https://ebys.harran.edu.tr/envision/Validate_Doc.aspx?V=BEL547RNN

Adres:Mardin Yolu 22. km Osmanbey Kampüsü Haliliye/ŞANLIURFA
Telefon:0414 318 3020 Faks0414 318 3197
e-Posta:ogrenci@harran.edu.tr Elektronik Ağ:http://ogrenci.harran.edu.tr/
Bilgi için: Mehmet BİLEN
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Dahili No: 1568

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/08/2019-17982

T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 26292541-44-E.13700919
Konu : Anket Çalışması (İlyas YAŞAR)

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :17.06.2019 tarih ve 78521740-044 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi İlyas YAŞAR'ın "İlk ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Perspektifinden Okulların Yenilikçilik Düzeyleri" konulu tezine ilişkin çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı bulunan tüm resmi İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup,

Söz konusu uygulamanın sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

İsmail YAPICIER
İl Milli Eğitim Müdürü

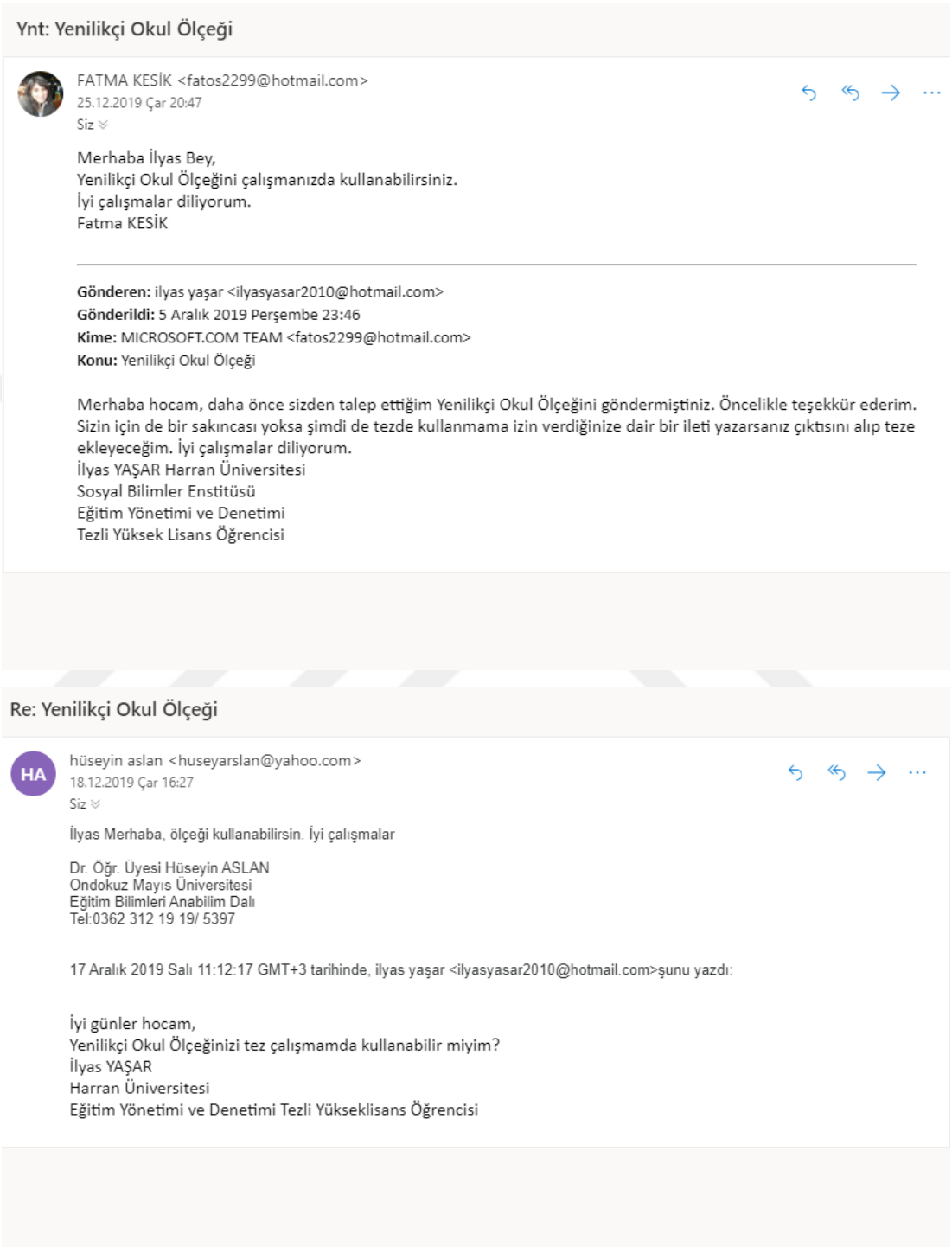
Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır
19.07.2019
Mustafa KATIK
İl Milli Eğitim Müdürü

Adres: Ertuğrul Gazi Mah.Osmangazi Sok No:14 Şanlıurfa
Elektronik Ağ: www.sanliurfa.meb.gov.tr
e-posta: arge63@meb.gov.tr

Bilgi için: Kevser DURMAZ
Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 57

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 8f0c-1d53-3127-85e4-21c3 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-3 Ölçek Kullanma İzni



Ynt: Yenilikçi Okul Ölçeği

FATMA KESİK <fatos2299@hotmail.com>
25.12.2019 Çar 20:47
Siz

Merhaba İlyas Bey,
Yenilikçi Okul Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar diliyorum.
Fatma KESİK

Gönderen: ilyas yaşar <ilyasyasar2010@hotmail.com>
Gönderildi: 5 Aralık 2019 Perşembe 23:46
Kime: MICROSOFT.COM TEAM <fatos2299@hotmail.com>
Konu: Yenilikçi Okul Ölçeği

Merhaba hocam, daha önce sizden talep ettiğim Yenilikçi Okul Ölçeğini göndermiştiniz. Öncelikle teşekkür ederim. Sizin için de bir sakıncası yoksa şimdi de tezde kullanmama izin verdiğinize dair bir ileti yazarsanız çıktısını alıp teze ekleyeceğim. İyi çalışmalar diliyorum.
İlyas YAŞAR Harran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Re: Yenilikçi Okul Ölçeği

HA

hüseyin aslan <huseyarslan@yahoo.com>
18.12.2019 Çar 16:27
Siz

İlyas Merhaba, ölçeği kullanabilirsin. İyi çalışmalar

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tel:0362 312 19 19/ 5397

17 Aralık 2019 Salı 11:12:17 GMT+3 tarihinde, ilyas yaşar <ilyasyasar2010@hotmail.com>şunu yazdı:

İyi günler hocam,
Yenilikçi Okul Ölçeğinizi tez çalışmamda kullanabilir miyim?
İlyas YAŞAR
Harran Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yükseklisans Öğrencisi