

## Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems

Mukadder Boydak Ozan<sup>1</sup> and Songül Karabatak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Elazig Firat University, Education Faculty, Turkey <sup>2</sup>Elazig Firat University, Department of Informatics, Turkey.

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 06.07.2012

Received in revised form  
10.08.2012

Accepted 04.09.2012

Available online

10.04.2013

### ABSTRACT

There is need for continuous improvement of organizations in order to maintain the existence without taking into consideration the size or sector. The non-profit educational organizations are obliged to make innovations in the education system constantly changing and evolving. The purpose of this study was to examine the secondary school administrators' attitudes towards the management of innovation and to attract interest in the problems faced during innovation process. This investigation is a descriptive study that scanning model is used. It has been applied to the opinion of 125 administrators who served in 43 secondary school in Elazig city center. The scale used for purpose to collect data consists of two parts in case of qualitative and quantitative section. The percent, frequency, arithmetic mean, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and LSD test in the analysis of quantitative data and the content analysis in the analysis of quantitative data have been used.

The results of research indicated that school administrators' were high attitudes towards the management of innovation and their attitudes towards innovation didn't indicated a significant difference in the gender, age, task and seniority variables but indicated a significant difference in the graduated from the institution variable. Also, the results of research indicated that they encountered with some obstacles and problems arising from internal and external environments in innovative approaches and studies that the school administrators will do.

© 2013 IOJES. All rights reserved

Keywords:

Innovation, innovation management, innovation management in education

### Extended Summary

#### Purpose

The purpose of this study was to investigate attitudes intended for the innovation management of the secondary school administrators and to draw attention to the problems encountered during innovation process.

#### Method

A descriptive study that scanning model is used was carried out and was applied to opinion of 125 secondary school administrators who chosen randomly in Elazig city center to obtain data in investigation.

The scale used to obtain data in this study consists of two sections as qualitative and quantitative. The school administrators attitude scale of innovation (OYİTÖ) in the style of quintet likert-style advanced by

<sup>2</sup> Corresponding author's address: Firat University, Department of Informatics, Elazig, Turkey  
Telephone: +90 4242370000/3169  
e-mail: skarabatak@firat.edu.tr

Mesude Zuhale Top (2011) in the quantitative section of the scale has been used. The scale developed by Top (2011) has been divided into three dimensions such as "Personal Approach To Innovation", "Innovation Level Of Institution" and "Attitudes Against The Innovation Proposals".

In the second part that forms qualitative part of the scale has been submitted a question to the administrators such as "Are there problems that you have encountered for approaches or innovation activities of your school management or approaches? If the answer is Yes "What are the problems that you encountered while you are managing the innovation?". While the percent, frequency, arithmetic mean, independent samples t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used for the analysis of the quantitative data, and the content analysis was used for the analysis of the qualitative data. To find the source of the difference in cases where significant differences were performed the LSD test among post hoc. The significant level was calculated as 0,05.

The forms for 23 the manager responding to the question asked in qualitative section have been re-evaluated. The data are created categories on the themes identified and comments about views of manager were included to categories.

## Results

In the result of the research, the school administrators have reported their thoughts as "I totally agree" for "Attitudes Towards Innovation Proposals", "I agree" for "Personal Approach to Innovation" and "I agree" for "Innovation Level Of The Institution". The attitudes towards to innovation management of school administrators have been highly observed. Although attitudes towards innovation have not showed a significant difference in view of gender, seniority and task variables, it has showed a significant difference according to type of institution graduated.

The some of problem and obstacles arising from internal and external environments in approaches and innovation studies that school administrators will do. Administrators, while mindset of employees and their resistors for change are stated as a maximum obstacles encountered, the financial difficulties and resource deficiencies were also stated that is one of the problems that are effective in making innovations. The other obstacles faced during the innovation management were bureaucratic and rigid rules, lack of physical possibilities, innovative approaches to the other administrators in the school and remaining in correspondence innovative studies, and the studies remaining on in correspondence and problems arising from the education system.

## Discussion and Conclusion

In consequence of the research, the administrators can be said that they are open to innovation recommendations of employees and support them to participate in innovations, which will be done in the school. There is a need for new and creative ideas to perform innovations in the school. It can be said that even if administrators have an open structure to new ideas, they can't always generate new ideas. We can be able to say that employees to be included to the process generating new ideas seem to be one of solution pathways.

According to the perceptions of administrators, in researches done by Helvacı and Ak (2007) and Argon and Özçelik (2008), administrators indicated that they have high level of competencies on determining the need for change at the school, preparation process of change for school, change implementation and evaluation of change at the school. According to the results of research done by Gokce (2004), the elementary school administrators stated that their principals on changing management were at "good" or "agree" level. Also, according to research done by Top (2011), elementary school administrators think that themselves sufficient in themselves to manage innovation. The data obtained in result of research done according to views of the elementary school administrators done by Gökçe (2004), Argon and Özçelik (2008), Helvacı and Ak (2007), and Top (2011) were agree with those of the second school administrators.

As for problems encountered in innovation management including administrator views; administrators reported that especially workers resist to change and innovation. The other problems encountered in innovation management were recorded as financial difficulties, resource deficiencies, bureaucratic and rigid rules, lack of physical possibilities, approaches to innovation for the other administrators in the school, remaining in correspondence of innovative studies and lacks in system. The obstacles obtained in this study with the obstacles recorded in researches that the Helvacı (2006), Summak and Çelik (2006), Gündoğdu (2000), Gökçe (2007) and Töremen (2002) have done were a good agree with each other's. As a result, although the administrations have a good behavior in the innovation management, they have been facing with some problems. In result of researches, the suggestions have been suggested the following as:

School administrators should be able to determine problems faced according to their service years of workers when they have applied innovative management the problems and take necessary precautions accordingly.

The administrators should act more diligently in resource providing, effective communicating, using the elements of motivation, conferencing and promoting participation.

The seminars about innovative leadership on how can optimize their motivation for workers or how to add to process should be submitted.

# Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine Yaklaşımları ve Karşılaştıkları Sorunlar

Mukadder Boydak Ozan<sup>1</sup> ve Songül Karabatak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Elazığ Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye, <sup>2</sup>Elazığ Fırat Üniversitesi, Enformatik Bölümü, Türkiye

## MAKALE BİLGİ

*Makale Tarihi:*

Alındı 06.07.2012

Düzeltilmiş hali alındı  
10.08.2012

Kabul edildi 04.09.2012

Çevrimiçi yayınlandı  
10.04.2013

## ÖZET

Sektörü veya büyüklüğü ne olursa olsun, varlıklarını sürdürebilmek için, örgütlerin sürekli yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Kâr amacı gütmeyen eğitim örgütleri de sürekli değişen ve gelişen eğitim sisteminde yenilikler yapmak zorundadırlar. Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yönelik tutumlarını incelemek ve yenilik sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilgi çekmektir. Bu araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Elazığ il merkezinde 43 ortaöğretim okulunda görev yapan 125 yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçek nitel ve nicel bölüm olmak üzere iki bölümden meydana gelmiştir. Nitel verilerin analizinde içerik analizi ve nicel verilerin analizinde ise yüzde, frekans, aritmetik ortalama, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve LSD testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yönelik tutumlarının yüksek olduğu ve yöneticilerin yenilik yönetimine karşı tutumlarının cinsiyet, kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği fakat mezun olunan kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yapacakları yenilikçi çalışmalarda ve yaklaşımlarda iç ve dış çevreden kaynaklanan bazı sorun ve engellerle karşılaştıklarını da belirtmişlerdir.

© 2013 IOJES. Tüm hakları saklıdır

Anahtar Kelimeler:

Yenilik, inovasyon, yenilik yönetimi, eğitimde yenilik yönetimi

## Giriş

21. yüzyılın temel başlığı "Yenilik", "Yenilikçilik" veya "İnovasyon". İçinde bulunduğumuz çağ, teknolojinin bilim üzerindeki etkisinin giderek arttığı ve bilimden teknolojiye geçiş süresinin giderek kısaldığı, bilimi doğrudan bir üretici güç haline dönüştürdüğü bir çağdır. Özellikle bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler bilgi toplumlarının oluşmasını sağlamıştır. Yenilik kelimesi de bu bilgi toplumlarında giderek daha sık duyulan bir kavram haline gelmiştir (<http://www.inovasyondunyasi.com>).

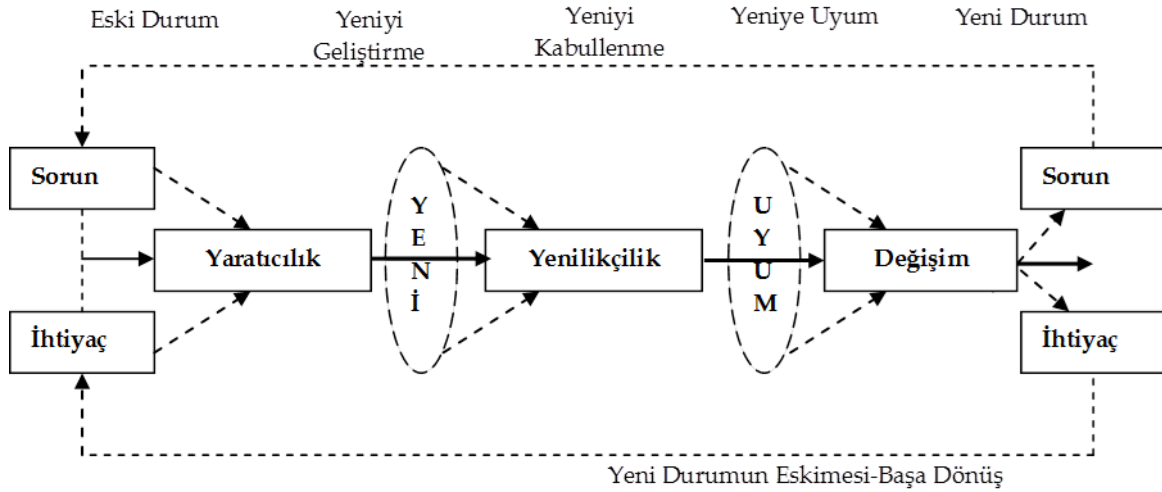
Yenilik veya inovasyon, yapılmamış yapma ya da yapılmış olanı geliştirme sistemidir. Literatürde geçen yenilik tanımlarından yola çıkılarak yeni bir tanım yapılacak olursa; yenilik, bir kişi veya birim tarafından, tek bir faaliyet olarak değil, alt süreçlerin de kendi aralarındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkan; bir problemin yeni yöntemlerle çözümüne ilişkin geliştirilen ve kullanılan yeni fikir, uygulama veya nesneyi başarılı bir şekilde yaratma; kısaca bilgiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme sürecidir (Drucker,1985:17; Durna,2002:10; Elçi, 2006:2; European Commission, 1995:4; Kanter, 1983:20; Oslo Manuel Klavuzu, 2005:50; Rogers, 1995:11 ).

Literatürde yenilik, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre sınıflandırılmıştır. Akyos (2007:7) yeniliği, ürün yeniliği, kurumsal/sistem yeniliği, süreç yeniliği, yapısal-idari yenilik, kavramsal yenilik olarak; Durna (2002:66-112) ürün ve süreç yenilikleri, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ve işletmeye yönelik yenilik şeklinde sınıflandırmıştır. Oslo Manuel Klavuzunda (2005:57-60) ise, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olarak dördü bir sınıflandırma yapılmıştır.

<sup>2</sup>Sorumlu yazarın adresi: Fırat Üniversitesi, Enformatik Bölümü, Elazığ, Türkiye.  
Telefon: +90 4242370000/3169  
e-posta:skarabatak@firat.edu.tr

Eğitim alanındaki yenilik türleri ise genellikle hizmet yenilikleri şeklindedir. Yapılan yenilikler, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş yönetsel süreç veya yapı şeklinde de olabilir. Eğitim alanında yapılan yenilik türü ne olursa olsun genelde okullarda yapılan yenilikler radikal yenilikler değil artımsal yeniliklerdir; yani yapılmış olan bir yeniliğin geliştirilmesi şeklindedir.

Başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm örgütlerde teknoloji, icat, girişimcilik, yaratıcılık, değişim ve Ar-Ge, yenilik ile birlikte anılırlar ve bu kavramların hem yenilik ile birlikte kullanılması hem de karıştırılmaması gerekir. Teknoloji, yeniliğin en önemli yaratıcı gücü ve girdisi olarak bilinir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 96, Eren, 1981:8). Yeni bir ürün veya süreç hakkında bir fikrin ilk kez ortaya çıkması icat, bu fikrin uygulamaya geçirilmesi amacıyla yapılan ilk girişim ise yeniliktir (Szmytkowki, 2005;Akt: Özkan, 2009). Ar-Ge, yeniliği destekleyen faaliyetlerden biridir ve her aşamasında çeşitli geri beslemelerin ve değişimlerin olduğu dinamik bir süreçtir (Elçi, 2006:21-22). Mevcut kaynakların ekonomik değerini artırma çalışmalarına yenilik denildiği düşünülürse, yenilik, girişimciliğin en belirgin ve önemli aracıdır. Yenilik ve yaratıcılık aslında birbirinden ayrılmaması gereken iki kavramdır. Yenilik bir süreçtir. Yaratıcılık ise bu süreci mümkün hale getiren beceri ve yetenekler bütünüdür (Bülbül, 2010:33; Barker, 2001:23). Değişim ise yaratıcılık veya yenilik sonucunda meydana gelen farklılaşma sürecidir. Yaratıcılık, yenilik ve değişim arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde açıklanabilir:



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

Değişim yönetimi ve yenilik yönetimi birbirlerinden farklı süreçlerdir. Yenilik yönetimi, bir örgütün yararlanabileceği değişikliklerin hangilerinin olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir araştırmadır (Bülbül, 2010:34). Yenilik yapmanın örgütler arası bir değişim süreci olması, her zaman bir başarısızlık riskini de içinde taşımasına neden olmaktadır (Eren, 1981:21). Değişim, yenilik kadar riskli değildir ve değişimde belirsizliklerden de fazla söz edilmez. Yenilik iyi yönetilmediği takdirde maliyeti fazla, riskli ve yıkıcı bir etkiye sahiptir. Yeniliğin getirecekleri veya sonuçları bilinmez. Belirsizlik, yenilik yapanın önündeki en önemli engeldir. Dolayısıyla yenilik, risk alabilen, vizyon sahibi liderler öncülüğünde ekip çalışması gerektirir. Risk yönetimi iyi yapılırsa yenilik belirsizliklerden arınmış olur. Yenilikte başarı, çalışanların yeniliğe bakış açısıyla doğrudan ilişkilidir.

Yeniliğin toplumsal, örgütsel ve hem toplumsal hem de örgütsel özellikleri vardır. Yaşam kalitesini ve refah düzeyini arttıran bir araç olması yeniliğin toplumsal; süreç ve sürekli olması, en önemli rekabet aracı olması, problem çözme sürecinde kullanılması, fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünü olması örgütsel özelliğidir. Kullanıcıların yaşamında değişiklik yaratması, ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değer yaratması, yeniliği destekleyen kültürel bir ortamın ürünü olması, çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olması ve yayılımcı bir özelliğe sahip olması da yeniliğin hem toplumsal hem de örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Uzkurt, 2008:19-31).

Eğitim örgütlerinde yenilik, iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesi ile meydana gelir. Okulu ve çalışanları ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, teknoloji, yönetsel bir süreç veya yapı; öğretim sisteminde

kullanılacak yeni bir plan veya program; yaratıcı bir fikir ve uygulama ihtiyacı, yeniliği meydana getiren iç faktörlerdir. Örgüt dışındaki ihtiyaçlar sonucunda değişme veya gelişme meydana gelmek zorundaysa bunlar da yeniliğin dış faktörleridir (Uzkurt, 2008:91-94; Dalin, 1998). Töremen' e (2002) göre okulları değiştirmeye zorlayan dış faktörlerden bazıları; özel sektörün eğitim konusundaki atakları, özel dershanelerin üniversiteyi kazanmada zorunlu hale gelmesi, öğrenci ve velinin artık eğitim örgütlerinde müşteri olarak görülmeye başlanması; bilginin değişmesi, bilgiye ulaşma yollarının gittikçe kolaylaşması, eğitim teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesidir. Tüm bu sebepler, eğitim örgütlerinin yenilik yapmasını zorunlu hale getirmiştir.

Yenilikten sonra meydana gelen değişim sonunda örgütte denge geçici de olsa bozulur. Çalışanlar değişimin her türüne tepki gösterirler ve direnirler. Bu sebepten, yapılacak yeniliklerle ilgili bilgiler çalışanlara önceden verilmelidir. Bu adımın atlanmasından veya önemsenmemesinden dolayı eğitim sistemimizde de görüldüğü gibi, okullarda birçok yenilik veya değişim girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ayrıca okul yöneticileri, yenilik sürecinde öğretmenleri ve diğer çalışanları yenilik sürecine dahil etmeli, motive edip güdülemeli ve çalışma ortamlarını iyileştirip cazip hale getirmelidir (Flippo, 1966:495-497 akt. Bursalıoğlu, 2011:147). Okul yöneticisi sözlerden çok davranışlarıyla katkıda bulunmalı ve sistemin durağanlığının üstesinden gelmelidir(Fullan, 1992: 87; Akt. Helvacı, 2005).

Eğitim örgütlerinde yeniliğin yapılmasını, sürdürülmesini veya başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli faktör, yöneticilerin ve çalışanların yeniliğe yaklaşımları ve istekli oluşlarıdır. Yeniliğin etkili yönetilebilmesi için, yöneticinin teknolojiyi etkili kullanabilmesi ve insan ilişkilerinde yeniliği destekleyen bir kurum kültürü oluşturması gerekmektedir (Elçi, 2006:98). Yeniliklerin okul içerisinde yapılabilmesi için yeni ve yaratıcı fikirlere ihtiyaç vardır. Fakat gözden kaçırılmaması gereken hususlardan bir tanesi her zaman fikirlerin aynı kişi tarafından oluşturulamayacağıdır. Bridge'in (2003) de belirttiği gibi, fikir sürecine katılmış olan çalışanlar yeniliği daha çabuk benimserler ve yeniliklerin okul içinde daha rahat uygulanmasını ve yayılmasını sağlarlar.

Okulda çalışanların bir dereceye kadar okulda yenilikler ile ilgilenmesine rağmen, eğitim yöneticileri, özellikle de okul müdürleri, okulun kültürünü yenilemede ve yenilik sürecinde önemli bir role sahiptirler (Alberg, 2000; akt: Helvacı, 2005:242). Marşap'a göre (2009:55-56), yenilikçi bir eğitim yöneticisi, yenilikleri yapmadan önce, yapılacak yenilikler için çalışanlara özendirici yaklaşımda bulunmalıdır. Ayrıca yönetici, çalışanların hata yapma, risk alma, deneme ve yanılma konularında hoşgörülü olmalı; öğrenen ve gelişen örgüt kültürü oluşturmalı; insan kaynaklarını yetkilendirici yaklaşımda bulunmalı ve çalışanların katılımcı ve paylaşımcı yaklaşımlarını desteklemeli; Ar-Ge birimi kurmalı ve Ar-Ge'deki çalışmalara destek olmalı, okulda sürekli gelişim dinamiklerini sağlanmalı ve yenilik sisteminin ödüllendirilmesini sağlamalıdır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde yeniliklerin yapılabilmesi için, okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşım düzeylerinin incelenmesi ve yenilik yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlara dikkat çekilmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları incelenerek:

- 1- Okul yöneticilerinin yenilik yönetiminde, yeniliğe kişisel yaklaşımları, yenilik önerilerine karşı tutumları, kurumun yenilik düzeyi alt boyutlarında tutumları hangi düzeyde olduğu,
- 2- Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi alt boyutlarına göre sergiledikleri tutumları, cinsiyete, mesleki kıdeme, göreve ve mezuniyet türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği,
- 3- Okul yöneticilerinin okulda yapacakları yenilik çalışmalarında veya yaklaşımlarında karşılaştıkları sorunların neler olduğu araştırılmıştır.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Karasar (2008:77), tarama modelini, "Geçmişte ya da halen mevcut olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır." diye tanımlamaktadır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Elazığ ili merkez ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşmaktadır. Elazığ il merkezinde 43 ortaöğretim okulunda görev yapan toplam yönetici sayısı 190'dır ve bu yöneticilerden oransız eleman örnekleme yöntemiyle araştırmaya görüş bildirecek yöneticiler seçilmiştir. Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür (Karasar, 2008:113). Araştırmada görüş bildiren 125 katılımcının toplam yönetici sayısının yaklaşık %66'sını meydana getirmesinden dolayı, örneklem, evrenin temsili için yeterli görülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin 16'sı bayan, 109'u erkek; 27'si 25-35 yaş, 32'si 36-40 yaş ve 66'sı da 41 yaş ve üzeri; 28'i okul müdürü, 10'u müdür başyardımcısı ve 87'si müdür yardımcısı; 29'u 1-14 yıl kıdeme, 33'ü 15-20 yıl kıdeme, 22'si 21-25 yıl kıdeme, 41'i de 26 ve üzeri yıl kıdeme sahip; mezuniyet türüne göre dağılımları ise 15'i ön lisans mezunu, 92'si lisans mezunu ve 18'i ise yüksek lisans mezunu şeklindedir.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada verileri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, nitel ve nicel olmak üzere iki bölümden meydana gelmiştir. Ölçeğin nicel bölümü için Mesude Zuhul Top (2011) tarafından geliştirilmiş beşli likert tarzında Okul Yöneticileri İnovasyon Tutum Ölçeği (OYİTÖ) kullanılmıştır. Top (2011) tarafından üç boyuta ayrılmış (Yenilik Önerilerine Karşı Tutum, Yeniliğe Kişisel Yaklaşım, Kurumun Yenilik Düzeyi) olan ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,91; KMO değeri 0,888 ( $p < 0,001$ ) ve açıklanan toplam varyansın %45,78 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ölçeğin nitel kısmını oluşturan ikinci bölümünde ise yöneticilere "Okulunuzda yenilik çalışmalarında veya yaklaşımlarında karşılaştığınız sorunlar var mı? Eğer cevabınız Evet ise yeniliği yönetirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Anketler tesadüfî olarak belirlenen örneklem grubundaki yöneticilere elden veya internet aracılığıyla ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 125 tanesi geri dönmüştür.

Nicel verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yapılırken de frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anlamlı farklılığın görüldüğü durumlarda farkın kaynağını bulmak amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırmada 1,00-1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddelerdeki benimsenme düzeyi "Hiç Katılmıyorum", 1,81-2,60 arasındakiiler "Katılmıyorum", 2,61-3,40 arasındakiiler "Kararsızım", 3,41-4,20 arasındakiiler "Katılıyorum" ve 4,21-5,00 arasındakiiler "Tamamen Katılıyorum" olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın nitel bölümünden elde edilen verilerin çözümlenmesi için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenerek yorumlanmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2006:227). Nitel bölümde sorulan soruya cevap veren 23 yöneticinin formları tekrar ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Veriler, belirlenen temalarla ilgili kategoriler oluşturulmuş ve yönetici görüşleri ilgili kategorilere dâhil edilmiştir. Yöneticiler birden fazla temayı içeren görüş bildirdikleri için, temaların toplam frekans sayısı ( $f=35$ ) ile nitel soruya cevap veren yönetici sayısı ( $n=23$ ) birbirine eşit çıkmamıştır. Katılımcı görüşlerinden dikkat çekici olanlar özüne sadık kalınarak sunulmuştur.

## Bulgular

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerinin alındığı "Yeniliğe Kişisel Yaklaşım", "Yenilik Önerilerine Karşı Tutum" ve "Kurumun Yenilik Düzeyi" boyutlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1-** OYİTÖ'ye ait alt boyutların ortalama değerleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	ss
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	125	4,15	,49383
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	125	4,32	,46294
Kurumun Yenilik Düzeyi	125	4,18	,52206

Tablo incelendiğinde, okul yöneticileri Yenilik Önerilerine Karşı Tutum alt boyutuna “Tamamen Katılıyorum” ( $\bar{X} = 4,32$ ) düzeyinde, Yeniliğe Kişisel Yaklaşım alt boyutuna ( $\bar{X} = 4,15$ ) ve Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutuna ise ( $\bar{X} = 4,18$ ) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni dikkate alınarak, yenilik yönetimine karşı tutumlarının alt boyutlarına ilişkin verilerini değerlendirmek üzere bağımız gruplar t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2-** Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	sd	p																				
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	Kadın	16	4,16	0,50272	0,095	123	0,924																				
	Erkek	109	4,15	0,49485				Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	Kadın	16	4,39	0,3803	0,711	123	0,479	Erkek	109	4,31	0,47431	Kurumun Yenilik Düzeyi	Kadın	16	4,18	0,53565	0,009	123	0,993
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	Kadın	16	4,39	0,3803	0,711	123	0,479																				
	Erkek	109	4,31	0,47431				Kurumun Yenilik Düzeyi	Kadın	16	4,18	0,53565	0,009	123	0,993	Erkek	109	4,18	0,52256								
Kurumun Yenilik Düzeyi	Kadın	16	4,18	0,53565	0,009	123	0,993																				
	Erkek	109	4,18	0,52256																							

Boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, hem kadın hem de erkek yöneticilerin en yüksek görüş bildirdikleri Yenilik Önerilerine Karşı Tutum alt boyutudur. OYİTÖ'nün Yenilik Önerilerine Karşı Tutum [t (123) = ,711, p >,05] alt boyutunda yöneticilerin tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu alt boyuta ilişkin olarak, erkek yöneticiler  $\bar{X} = 4,31$  ile kadın yöneticiler ise  $\bar{X} = 4,39$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre çalışanların yeniliğe bakış açılarına biraz daha fazla önem verdikleri söylenebilir. OYİTÖ'nün Kurumun Yenilik Düzeyi [t (123) = ,009, p >,05] alt boyutunda yöneticilerin tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu alt boyutta erkek ve kadın yöneticiler  $\bar{X} = 4,18$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen verilere göre, hem kadın hem de erkek yöneticiler, okulda yeni fikirlerin geliştirilip yeni uygulamalara dönüştürülmesi için gerekli çabayı aynı düzeyde göstermeye çalıştıkları söylenebilir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım alt boyutunda ise erkek yöneticiler  $\bar{X} = 4,15$  ile kadın yöneticiler ise  $\bar{X} = 4,16$  “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir ve bu boyutta yöneticilerin tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık [t (123) = ,095, p >,05] göstermemektedir. Erkek ve bayan yöneticilerin, yenilik yönetimine yönelik tutum düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkeni dikkate alınarak, yenilik yönetimine karşı tutumlarının alt boyutlara ilişkin verileri değerlendirmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te görüldüğü gibidir.



**Tablo 3-** Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA									
Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kare. Ort.	F	p
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	25-35	27	4,19	Gruplar arası Grup içi Toplam	,118 30,121 30,239	2 122 124	,059 ,247	,239	,788
	36-40	32	4,10						
	41 ve üzeri	66	4,16						
	Toplam	125	4,15						
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	25-35	27	4,36	Gruplar arası Grup içi Toplam	,496 26,078 26,575	2 122 124	,248 ,214	1,161	,317
	36-40	32	4,21						
	41 ve üzeri	66	4,35						
	Toplam	125	4,32						
Kurumun Yenilik Düzeyi	25-35	27	4,27	Gruplar arası Grup içi Toplam	,316 33,480 33,795	2 122 124	,158 ,274	,575	,564
	36-40	32	4,15						
	41 ve üzeri	66	4,15						
	Toplam	125	4,18						

Tablo incelendiğinde yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin tutumları, üç alt boyutta da, yaş değişkenine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Boyutların yaş değişkenine göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin en yüksek tutuma sahip oldukları Yenilik Önerilerine Karşı Tutum [ $f(2,122) = 1,161, p > .05$ ] alt boyutunda, yaşı 25-35 aralığında olanlar  $\bar{X} = 4,36$  ile, 36-40 aralığında olanlar  $\bar{X} = 4,21$  ile ve 41 ve üzeri olan yöneticiler ise  $\bar{X} = 4,35$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan yöneticiler hangi yaşta olurlarsa olsunlar yöneticilerin özellikle yenilik önerilerine açık oldukları söylenebilir. Kurumun Yenilik Düzeyi [ $f(2,122) = ,575, p > .05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu alt boyutta, yaşı 25-35 aralığında olan yöneticiler  $\bar{X} = 4,27$  ile “Tamamen Katılıyorum”, 36-40 aralığında olan yöneticiler ve 41 ve üzeri olan yöneticiler ise  $\bar{X} = 4,15$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım alt boyutuna ilişkin olarak, yaşı 25-35 aralığındakiler  $\bar{X} = 4,19$  ile, 36-40 aralığındakiler  $\bar{X} = 4,10$  ile ve 41 ve üzeri olan yöneticiler ise  $\bar{X} = 4,16$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım [ $f(2,122) = ,239, p > .05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Her üç alt boyut incelendiğinde, 36-40 yaş aralığındaki yöneticilerin yenilik yönetimine karşı en düşük tutumu sergileyen yaş grubu olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 4’te okul yöneticilerinin görev değişkeni dikkate alınarak, yenilik yönetimine karşı tutumlarının alt boyutlara ilişkin elde edilen verileri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4-** Görev Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA									
Boyutlar	Görev	N	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	Müdür	28	4,24	Gruplar arası Grup içi Toplam	,336 29,904 30,239	2 122 124	,168 ,245	,685	,506
	Mdr Bas Yrd	10	4,19						
	Mdr. Yrd.	87	4,17						
	Toplam	125	4,15						
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	Müdür	28	4,30	Gruplar arası Grup içi Toplam	,011 26,564 26,575	2 122 124	,005 ,218	,025	,975
	Mdr Bas Yrd	10	4,33						
	Mdr. Yrd.	87	4,32						
	Toplam	125	4,32						
Kurumun Yenilik Düzeyi	Müdür	28	4,15	Gruplar arası Grup içi Toplam	,043 33,752 33,795	2 122 124	,021 ,277	,077	,926
	Mdr Bas Yrd	10	4,13						
	Mdr. Yrd.	87	4,19						
	Toplam	125	4,18						

Boyutlar tek tek ele alındığında, her üç alt boyutta da [ $p > ,05$  ile Yeniliğe Kişisel Yaklaşım  $f(2,122) = ,685$ , Yenilik Önerilerine Karşı Tutum  $f(2,122) = ,025$  ve Kurumun Yenilik Düzeyi  $f(2,122) = ,077$ ] yöneticilerin tutumları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, görev değişkenine göre, Yenilik Önerilerine Karşı Tutum alt boyutunda okul müdürleri  $\bar{X} = 4,30$  ile, müdür başyardımcıları  $\bar{X} = 4,33$  ile ve müdür yardımcılarını  $\bar{X} = 4,32$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Çalışanların görüş ve önerilerini paylaştıkları, yenilikçi fikirlerini dile getirdikleri ve programlar veya faaliyetler hakkında öneriler sunduğu yönetici grubu müdür baş yardımcısı olduğu için, bu grup yöneticiler çalışanların yenilik önerilerine karşı daha yüksek tutum sergiledikleri söylenebilir. Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutunda, okul müdürleri  $\bar{X} = 4,15$  ile, müdür başyardımcıları  $\bar{X} = 4,13$  ile ve müdür yardımcılarını ise  $\bar{X} = 4,19$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdür yardımcılarının bu alt boyutta en yüksek tutuma sahip olmalarının sebebi, okulda proje grupları, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimlerine başkanlık yaparak, kurumun yenilik düzeyi hakkında diğer yönetici gruplarına göre daha çok ilgilenmelerinden ve bilgi sahibi olmalarından kaynaklanabilir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım alt boyutuna ilişkin olarak, okul müdürleri  $\bar{X} = 4,24$  ile “Tamamen Katılıyorum”, müdür başyardımcıları  $\bar{X} = 4,19$  ile müdür yardımcılarını ise  $\bar{X} = 4,17$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin kıdem değişkeni dikkate alınarak, yenilik yönetimine karşı tutumlarının alt boyutlara ilişkin verileri değerlendirmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 5-** Kıdem Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	ANOVA					
				Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	9-14 yıl	29	4,11	Gruplar arası Grup içi Toplam	,540 29,700 30,239	3 121 124	,180 ,245	,733	,534
	15-20 yıl	33	4,24						
	21-25 yıl	22	4,05						
	26 + yıl	41	4,16						
	Toplam	125	4,15						
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	9-14 yıl	29	4,34	Gruplar arası Grup içi Toplam	,310 26,264 26,575	3 121 124	,103 ,217	,477	,699
	15-20 yıl	33	4,32						
	21-25 yıl	22	4,21						
	26 + yıl	41	4,36						
	Toplam	125	4,32						
Kurumun Yenilik Düzeyi	9-14 yıl	29	4,24	Gruplar arası Grup içi Toplam	,678 33,117 33,795	3 121 124	,226 ,274	,826	,482
	15-20 yıl	33	4,22						
	21-25 yıl	22	4,02						
	26 + yıl	41	4,18						
	Toplam	125	4,18						

Tablodan da görüldüğü gibi üç alt boyuta ilişkin yöneticilerin kıdem değişkenine göre  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, kıdem değişkenine göre elde edilen bulgulara göre, ilk alt boyut olan Yeniliğe Kişisel Yaklaşım da kıdemi 15-20 yıl arasında olanlar  $\bar{X} = 4,24$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde, 9-14 yıl arasında olan yöneticiler  $\bar{X} = 4,11$  ile, 21-25 yıl arasında olanlar  $\bar{X} = 4,05$  ile ve 26 yıl ve üzeri olanlar ise  $\bar{X} = 4,16$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım [ $f(3,121) = ,733$ ,  $p > ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine yönelik görüş bildirdikleri ikinci alt boyut Yenilik Önerilerine Karşı Tutumda, kıdemi 9-14 yıl arasında olan yöneticiler  $\bar{X} = 4,34$  ile, 15-20 yıl arasında olanlar  $\bar{X} = 4,32$  ile, 21-25 yıl arasında olanlar  $\bar{X} = 4,21$  ile ve 26 yıl ve üzeri olanlar  $\bar{X} = 4,36$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yenilik

Önerilerine Karşı Tutum [ $f(3,121) = ,477, p > ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutunda, kıdemi 9-14 yıl arasında olan yöneticiler  $\bar{X} = 4,24$ , 15-20 yıl arasında olanlar  $\bar{X}=4,22$  ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde, 21-25 yıl arasında olanlar  $\bar{X} = 4,02$  ve 26 yıl ve üzeri olanlar  $\bar{X} = 4,18$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu boyutta 9-14 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin en yüksek tutum bildirmelerinin nedeni, daha genç yönetici grubunu meydana getirmeleri, teknolojik değişimleri daha çok takip etmeleri ve bunu okuldaki çalışmalara yansıtma istemeleri olabilir. Kurumun Yenilik Düzeyi [ $f(3,121) = ,826, p > ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 21-25 yıl kıdeme sahip olan yönetici grubunun, tüm alt boyutlarda en düşük tutuma sahip olduğu dikkati çekmektedir. Bunun nedeni, kendilerini daha objektif değerlendirmeye çalışmaları olabilir.

Okul yöneticilerinin mezuniyet türü değişkeni dikkate alınarak, yenilik yönetimine karşı tutumlarının alt boyutlara ilişkin verileri değerlendirmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 6’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 6-** Mezuniyet Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA										
Boyutlar	Mezun Türü	N	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	LSD
Yeniliğe Kişisel Yaklaşım	Ön Lisans	15	4,36	Gruplar arası	1,378	2	0,18	2,912	0,058	
	Lisans	92	4,15	Grup içi	28,862	122	0,245			
	Lisansüstü	18	3,95	Toplam	30,239	124				
	Toplam	125	4,15							
Yenilik Önerilerine Karşı Tutum	Ön Lisans	15	4,42	Gruplar arası	1,381	2	0,103	3,343	0,039	1-3 2-3
	Lisans	92	4,35	Grup içi	25,194	122	0,217			
	Lisansüstü	18	4,07	Toplam	26,575	124				
	Toplam	125	4,32							
Kurumun Yenilik Düzeyi	Ön Lisans	15	4,2	Gruplar arası	0,462	2	0,226	0,845	0,432	
	Lisans	92	4,2	Grup içi	33,333	122	0,274			
	Lisansüstü	18	4,03	Toplam	33,795	124				
	Toplam	125	4,18							

Tablo incelendiğinde Yenilik Önerilerine Karşı Tutum [ $f(2,122) = 3,343, p < ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları mezuniyet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ve bu farklılığın lisansüstü mezunları ile ön lisans ve lisans mezunları arasında olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar alt boyutlar bazında incelendiğinde, mezuniyet değişkenine göre, Yenilik Önerilerine Karşı Tutum alt boyutunda ön lisans mezunları  $\bar{X} = 4,42$  ile, lisans mezunları  $\bar{X}=4,35$  ile “Tamamen Katılıyorum” ve lisansüstü mezunları ise  $\bar{X} = 4,07$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutunda, ön lisans mezunları  $\bar{X} = 4,20$ , lisans mezunları  $\bar{X}=4,20$  ve lisansüstü mezunları ise  $\bar{X} = 4,03$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kurumun Yenilik Düzeyi [ $f(2,122) = ,845, p > ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin yaklaşımları mezuniyet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım alt boyutuna ilişkin olarak, ön lisans mezunları  $\bar{X} = 4,36$  ile “Tamamen Katılıyorum”, lisans mezunları  $\bar{X}=4,15$  ile lisansüstü mezunları ise  $\bar{X} = 3,95$  ile “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yeniliğe Kişisel Yaklaşım [ $f(2,122) = 2,912, p > ,05$ ] alt boyutunda yöneticilerin tutumları mezuniyet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Alt boyutlarda lisansüstü mezunlarının diğer yöneticilere göre daha düşük tutuma sahip olma nedeni, kurumun çevre ile ilişkisi ve teknolojik yapısı ile yöneticilerin beklentilerinin daha farklı olmasından ve kendilerini yenilik yönetimi konusunda daha objektif değerlendirmeye çalıştıklarından dolayı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın nitel bölümünde yer alan soruya cevap veren yöneticilerin, yenilik yaklaşımında karşılaştıkları engeller ve sorunların kaynaklarına ilişkin üretilen kavramsal kategoriler ve frekansları Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 7-** Okul Yöneticilerinin Yenilik Yaklaşımında Karşılaştıkları Engeller ve Sorunların Kaynakları

<b>Engeller ve Sorunların Kaynakları</b>	<b>Frekans</b>
Çalışanların düşünce yapısı veya değişime olan direnç	13
Bürokratik katı kurallar	4
Kaynak ve maddi yetersizlikler	8
Fiziki imkânların yetersizliği	3
Okuldaki diğer yöneticilerin yaklaşımları ve yazışmalarda kalması	3
Eğitim Sisteminden kaynaklanan sorunlar	4

Yöneticiler yenilik yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili birden fazla temayı içeren görüş bildirdikleri için, temaların toplam frekans sayısı (f=35) ile nitel soruya cevap veren yönetici sayısından (n=23) fazladır.

Yöneticiler, çalışanların düşünce yapısı ve değişime olan dirençlerini en fazla (f=13) karşılaştıkları engel olarak belirtirken; maddi imkânsızlıkların ve kaynak yetersizliklerinin (f=8) de yeniliklerin yapılmasında etkili olan sorunlardan olduğunu belirtmişlerdir. Bürokratik ve katı kurallar (f=4), fiziki imkânların yetersizliği (f=3), okuldaki diğer yöneticilerin yeniliklere yaklaşımları ve yenilikçi çalışmaların yazışmalarda kalması (f=3) ve eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar (f=4) yenilik yönetiminde karşılaşılan engellerdir.

Yöneticilerden alınan ilgi çekici görüşlerden bazıları aşağıda yer almıştır:

Y5: (Erkek) *“Kurumların hantal bürokratik yapısını, çalışanların tutumunu, performans dayalı sistemin olmayışını yenilik yaklaşımında karşılaştığımız sorunlar olarak görüyorum.”*

Y17: (Erkek) *“Her alanda yapılması düşünülen yeniliklerin mutlaka maddi kaynağa ihtiyacı vardır; ancak bu yönde elimizin kolumuzun bağlı olduğunu düşünüyorum.”*

Y21: (Erkek) *“Devletin mevzuatla belirttiği bazı hususlar engelleyici olabiliyor, bazı hususlar ise mevzuatla gayet iyi belirtilmiş; ancak bu hususta ne biz yöneticiler iyi seviyedeyiz ne de öğretmenlerimizden kendini yenileme gayretinde olanlar var. Bu nedenle yenilikçi bir yaklaşım ortaya çıkması zorlaşmaktadır.”*

Y32: (Kadın) *“Çalışanların olaylara bakış açıları aynı değil.”*

Y35: (Erkek) *“Öğretmen ve çalışanlar bazen yeniliklere direnme noktasında ısrarcı olurlar. Kararlılıkla üzerine gidilmesi durumunda zamanla görüşlerinin değiştiğini biliyorum”*

Y47: (Erkek) *“Devlet Okulu olmamızdan dolayı bazı imkânlardan yoksunuz. Bundan dolayı bazı şeyleri istediğimiz gibi yapamamaktayız.”*

Y59: (Erkek) *“Teknolojik materyal eksikliği, çalışanlarımızın yeniliklerin verdiği olumlu sonuçları görmeden karar verme aşamasına hızla girmekte oluşu”*

Y63: (Kadın) *“Okul kültüründe bezmiş öğretmenler, özellikle okulumuzdaki öğretmenlerin bayan veya çalışanlarımızın yaşlarının ileri olması, öğrenmeye ve yeniliğe kapalı olmamız ve imkânların kısıtlı olması”*

Y76:(Erkek) *“Çalışanların değişime dirençleri var. Mevcut durumu koruma kaygısı taşıyanlar, merkez teşkilatı yetki, kaynak devri yapmıyor.”*

Y87: (Erkek) *“Yenilik, değişim, gelişim sistematik değil, insan unsuruna aşırı bağlı”*

Y96: (Erkek) *“Finansman ve verilen sözlerin tutulmamasından dolayı yenilikçi çalışmalar zaman zaman sekteye uğramaktadır.”*

Y102: (Erkek) *“Her şeyin yazı olarak kalması”*

Y121: (Erkek) *“Çalışanlar yeniliğe açık değiller. Ayrıca maddi imkânlar da kısıtlı. Okuldaki çalışma süremizin kısa olması (5 yıl) olması, daha çok yenilik yapmamız açısından önemli diye düşünüyorum. Yani okuldaki çalışma süremiz biraz daha uzatılmalıdır.”*

## Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları incelenmiş ve yenilik sürecinde karşılaştıkları sorunlara değinilmiştir. Verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular teker teker yorumlandığında ilk olarak, okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları Yeniliğe Kişisel Yaklaşımları, Yenilik Önerilerine Karşı Tutumları ve Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutlarında incelenmiştir ve Yenilik Önerilerine Karşı Tutum alt boyutuna ilişkin yaklaşımlarının “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde; Yeniliğe Kişisel Yaklaşım ve Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutlarına ait yaklaşımlarının ise “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin, çalışanların yenilik önerilerine karşı açık oldukları ve okulda yapılacak yeniliklere katılmalarını destekledikleri söylenebilir. Yeniliklerin okul içerisinde yapılabilmesi için yeni ve yaratıcı fikirlere ihtiyaç vardır. Yöneticiler yeniliğe açık bir yapıya sahip olsalar bile her zaman yeni fikir üretmediklerinden, yeni fikir üretme sürecine çalışanların da dâhil edilmesini çözüm yollarından biri olarak görmektedir diyebiliriz..

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin cinsiyet, görev, yaş, mezuniyet türü ve kıdem değişkenlerine göre ayrı ayrı analizleri yapılmıştır. Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi sürecinde cinsiyet değişkenine göre Yeniliğe Kişisel Yaklaşımları, Yenilik Önerilerine Karşı Tutumları ile Kurumun Yenilik Düzeyi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yöneticilerin yenilik yaklaşımlarında cinsiyetin önemli bir etken olmamasına karşın, elde edilen sonuçlara göre, bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre yeniliğe daha açık bir tutum sergiledikleri görülmektedir..

Araştırmada verilerin analizi sırasında, 25 yaş altında sadece bir tane yönetici görüş bildirdiğinden dolayı, bu yönetici 25-35 yaş aralığındaki yöneticilere dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, yaş değişkeninin, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını anlamlı ölçüde etkileyen bir değişken olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin yenilik önerilerine yönelik tutumlarının “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde yeniliğe daha açık bir tutum sergiledikleri ve 25-35 yaş aralığındaki yöneticilerin, diğer yöneticilere göre daha çok yenilik yönetimine taraf oldukları görülmüştür. Bunun nedeni, genç yöneticilerin teknolojiye daha meraklı olmaları ve gelişen dünyaya daha rahat ayak uydurabilmeleri ve değişen, gelişen ve yeniliğe açık bir okul kültürü meydana getirmeye çalışmaları olabilir. Araştırma sonucunda 41 ve üzeri yaştaki yöneticiler 36-40 yaş arasındaki yöneticilerle kıyaslandığında yaşları ilerledikçe yeniliğe yaklaşımlarının biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni de yaşları ilerledikçe yöneticilerin daha hoşgörülü olmaları ve gençlerden yeni fikirler üretmelerini beklemeleri ve onlara destek olmaya çalışmaları ya da kendilerini objektif olarak değerlendirmeleri olabilir.

Görev değişkenine göre, yöneticilerin yeniliğe ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yöneticilerin okuldaki pozisyonları veya görevleri ne olursa olsun okulu geliştirmeye ve yenilikler yapmaya çalıştıkları söylenebilir. Okul müdürlerinin diğer yöneticilere göre Yeniliğe Kişisel Yaklaşımları alt boyutundaki yaklaşımları diğer alt boyutlardaki yaklaşımlara göre biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, okul müdürleri okulu temsil eden en yetkili kişi olduklarından diğer yöneticilere göre yeniliğe ilişkin kişisel yaklaşımlarının biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Top'un (2011) yaptığı çalışma sonuçlarının aksine, görev değişkeninin, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarında anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığı görülmüştür.

Araştırmada görüş bildiren yöneticilerden 9 yıldan az kıdeme sahip sadece bir yönetici olduğundan dolayı, bu yönetici 9-14 yıl kıdem aralığına dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda kıdem değişkeninin, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını etkilemediği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, 26 ve üzeri yıl kıdeme sahip yöneticilerin yenilik önerilerine karşı diğer yöneticilere göre biraz daha yüksek olmasının nedeni, yöneticilerin yaşları ve kıdemleri ilerledikçe yenilikçi çalışmalara diğer çalışanları eklemeye ve onlara destek olmaya çalıştıkları söylenebilir. 15-20 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin, yeniliğe kişisel yaklaşımları ile ilgili daha yüksek görüş bildirmelerinin nedeni, okul kültürünü daha çok benimsemeleri, yöneticiliğe alışmaları ve okulu geliştirmeye ve okulda yeniliklere ihtiyaç duyulduğunu düşünmeleri olduğu söylenebilir. 21- 25 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin yenilik yaklaşımları ise diğer yöneticilere göre genel olarak tüm alt boyutlarda biraz daha düşük görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgu sonucunda, kariyerlerinde doruk noktasında olan 21-25 yıl kıdeme sahip yöneticilerin yenilik yaklaşımlarının diğer yöneticilere göre daha düşük çıkması şaşırtıcı olmasına karşın, bu durum diğer yöneticilere göre daha objektif görüş bildirmiş olmalarından kaynaklanabilir.

Mezuniyet türü değişkenine göre, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarında Yenilik Önerilerine Karşı Tutumları alt boyutunda lisansüstü mezunları ile ön lisans ve lisans mezunları ile aralarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ön lisans mezunu yöneticilerin lisansüstü mezunu yöneticilere göre yenilik yönetimine yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ön lisans mezunlarının kendilerini yenilik yönetimi ile ilgili lisansüstü mezunlarına göre daha yeterli gördükleri, yeniliğe daha açık bir tutum sergiledikleri ve önerilere daha çok önem verdikleri ya da yüksek lisans mezunlarının kendilerini ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha objektif değerlendirdikleri söylenebilir.

Her yeniliğin bir değişim olduğu göz önünde bulundurularak, literatürde geçen araştırmaların bulguları ile yapılan araştırmanın bulguları karşılaştırılmıştır. Buna göre, Helvacı ve Ak (2007)'in ve Argon ve Özçelik (2008) 'in yaptıkları Resmi İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi konulu araştırmalarında, yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin, okulda değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişim uygulama ve değişimi değerlendirme yeterliliklerinde yüksek düzeyde algılara sahip oldukları görülmüştür. Bu araştırmaya benzer bir çalışma olan Gökçe'nin (2004) Okulda Değişimin Yönetimi sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürleri, değişim yöneticiliği ile ilgili yeterliklerini "İyi" yani "Katılıyorum" düzeyinde olduğunu belirtmiştir. Top'un (2011) yaptığı çalışmada da ilköğretim okulu yöneticileri kendilerini yeniliği yönetme konusunda yeterli görmektedirler.

Gökçe (2004), Argon ve Özçelik (2008), Helvacı ve Ak (2007) ve Top (2011) tarafından yapılan ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, ortaöğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Yönetici görüşlerinin yer aldığı, yenilik yönetiminde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak; yöneticiler, özellikle çalışanların, yeniliğe ve değişimlere karşı direnç gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yenilik yönetiminde karşılaşılan diğer sorunlar ise, maddi imkânsızlıklar, kaynak yetersizlikleri, resmi prosedürler, fiziki imkânların yetersizliği, okuldaki diğer yöneticilerin yeniliğe yaklaşımları, yenilikçi çalışmaların yazışmalarda kalması ve sistemdeki eksiklikler şeklinde belirtilmiştir.

Helvacı'nın (2006; akt. Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okullarda değişim veya yenileşme girişimlerini, okulun maddi sıkıntıları, devletin okullara gerekli maddi imkânlar sunmaması ve okulların bina, donanım bakımından yetersiz oluşu engellemektedir. Ayrıca, okulların alt yapılarının değişime hazır bulunuşluğunun istenilen düzeyde olmaması önemli faktörlerden biridir. Summak ve Çelik'in (2006) araştırmasında, okul yöneticileri, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktör olarak teknolojik alt yapının hazır olmaması, yeterli düzeyde mali kaynak sağlanmaması ve okulun fiziki durumunun yeterli olmaması gibi kaynak yetersizliklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Gündoğdu (2000; akt. Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010) ve Gökçe'nin (2007), araştırmalarına göre, yöneticiler, kaynak yetersizliğini eğitimsel yenilikler için engel olarak görmektedirler. Yeniliklerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli kaynağın sağlanmadığını, okullardaki değişimler için maddi imkânların yeterli olmadığını belirtmişlerdir. İlköğretim okullarında yapılan yeniliklerin gerekli alt yapı çalışmaları yapılmadan ve yeterli düzeyde kaynak sağlanmadan uygulamaya konulduğunu da belirtmişlerdir. Töremen'in (2002) yaptığı araştırmada yöneticilerin görüşlerine göre eğitim örgütlerindeki örgütsel değişimin en önemli üç engeli ise, değişim için yeterli eleman olmaması, durumdan memnun olma ve değişime karşı direncin olmasıdır.

Sonuç olarak, yöneticiler, yenilik yönetiminde yüksek tutum sergilemeye çalışmalarına rağmen, yenilik yönetimi sürecinde bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar ve bu araştırmanın bulguları ile diğer araştırmacıların çalışmalarındaki bulgular birbirlerini desteklemektedir.

## Öneriler

Yapılan araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları engeller veya sorunlarla karşılaşmamaları için, okullarda değişim girişimlerine gerekli ilgiyi göstermeleri, yeniliklere açık olmaları, yeniliklerden haberdar olmaları, yenilikçi lider özelliklerine sahip olmaları, vizyoner lider olarak ileriye görmeleri, prosedürlere çok fazla (değişime ve

yeniliğe engel olmayacak şekilde) önem vermemeleri, öğretmenleri yenilikler ve değişimler konusunda önceden bilgilendirmeleri, konu ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmeleri, bu konuda girişimci öğretmenleri desteklemeleri ve okulları, öğrenen örgütler haline getirmeleri gerekmektedir (Bridge:2003; Bursalıoğlu, 2011:147).

Okul yöneticileri, yenilik yönetimini uyguladıklarında çalışanların hizmet yıllarına göre yaşayabilecekleri problemleri iyi tespit edebilmeli ve gerekli tedbirleri alabilmelidir. Yöneticiler kaynak sağlamada, etkili iletişim kurmada, güdüleme unsurlarını kullanmada, güven sağlamada, işbirliği ve katılımı teşvik etmede daha gayretli davranmalıdırlar.

Okul yöneticilerine, çalışanların motivasyonunun nasıl arttırabilecekleri veya sürece nasıl dâhil edebilecekleri ile ilgili yenilikçi liderlik seminerleri verilmelidir.

Araştırma sonucuna göre, yüksek lisansüstü mezunu olan yöneticilerin, lisans ve ön lisans mezunu yöneticilere göre yenilik yönetimine ilişkin algılarının düşük çıkmasının nedenleri araştırılabilir.

### Kaynakça

- Akyos, M. (2007). *Kamuda inovasyon* (07-04-2012) [www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA](http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA)
- Argon, T., Özçelik, N. (2008). Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16):70-89
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin simyası* (Çeviren: A. Kardam). İstanbul: MESS Yayıncılık
- Bülbül, T., (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar, yenilik yönetimi*. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz (Ed.), (s. 31-51) Ankara: Pegem Akademi
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar: Okul yönetiminde insan ilişkileri*. Pegem Yayıncılık: Ankara
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. Beyaz Yayınları: İstanbul
- Dalin, P. (1998). *School development theories and strategies*. Wellington House 125 Strand London
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper&Brothers
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. İstanbul: Nova Yayınları.
- Eren, E. (1981). *İşletmelerde yenilik politikası-Kuram ve uygulamada yenilik*. İstanbul: Formül Matbaası
- European Commission *Green Paper in Innovation* (1995). (12-03-2012) [http://europa.eu/documents/comm/green\\_paper/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_paper/pdf/com95_688_en.pdf)
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*.(14-02-2012) [http://home.uludag.edu.tr/users/ucmaz/PDF/egitim/htmpdf/2004-17\(2\)/211-226.pdf](http://home.uludag.edu.tr/users/ucmaz/PDF/egitim/htmpdf/2004-17(2)/211-226.pdf)
- Gökçe, F. (2007). Değişimin kavramsal modelleri ve değişme sürecinde eğitim yöneticisinin yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, (177), 237-252, (2007, Kış).
- Helvacı, M. (2005). *Eğitim Örgütlerinde değişim yönetimi ilke, yöntem ve süreçler: Eğitim örgütlerinde değişim ve yönetimi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım
- Helvacı, M. A., Ak, M. (2007). Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin değerlendirilmesi. *VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (Eskişehir), 618-623.
- Helvacı, M. A., Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak İli Örneği). *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, Sayı 21, Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat- Kırgızistan
- <http://www.inovasyondunyasi.com/icerik/746/inovasyon-rehberi.htm#İnovasyonNedir> (16-03-2012)

- Kanter, E. (1983). *The change masters*. New York: Touchstone
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Marşap, A. (2009). *21. yüzyılda yaratıcı liderişim ve yönetişim yaratıcı liderlik: Yaratıcılık yolculuğunda sürekli öğrenim*. Ankara:Gazi Kitabevi
- Oslo Manuel Klavuzu (2005), *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı
- Özkan, H. H. (2009). Mesleki teknik eğitimde inovasyon ihtiyacı. *The First International Congress of Educational Research*. "Trends and Issues of Educational Research". Çanakkale Onsekiz Mart University
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation*, (4th ed.), New York: The Free Pres
- Saruhan, S. C., Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Yayınları
- Summak, M.S., Rosan,S., (2006). İlköğretim okullarının yönetsel yapı ve işleyişinde değişime ilişkin öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 7 (2), 317-334.
- Top, M. Z., (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının incelenmesi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Tunç, B., (2007). *İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul:Beta Basım Yayın
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.