

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN YETERLİK İNANÇLARI

Tuncer BÜLBÜL\*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarını belirlemektir. Tarama modelindeki bu araştırmada veriler 2010–2011 eğitim–öğretim yılı ikinci yarısında Kırklareli il merkezi ve ilçelerde bulunan toplam 94 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 263 okul yöneticisinden elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve tüm alt boyutları ile ilgili görüşleri “tamamen katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Okul yöneticilerinin, “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve alt boyutlarındaki görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı fark bulunmazken, kıdeme göre “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” toplam puandaki farklar anlamlıdır.

*Anahtar Kelimeler:* Yenilik, Yenilik yönetimi, Yeterlik inançları, Okul yöneticisi.

## EFFICACY BELIEFS OF SCHOOL MANAGERS REGARDING INNOVATION MANAGEMENT

### ABSTRACT

The aim of this study is specifying the efficacy beliefs of school managers regarding innovation management. Data were acquired from 263 school managers worked in 94 primary and secondary education institutions in Kırklareli and its counties during the second term of 2010-2011 education year. The opinions of the managers in the study related to ‘Innovation Management Efficacy’ total and whole sub-dimensions correspond to the level of ‘Totally Agree’. While there is no meaningful difference between the opinions of the managers in the study related to ‘Innovation Management Efficacy’ total and whole sub-dimensions according to

---

\* Yrd. Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
tuncerbulbul08@gmail.com

gender and education level, the differences in total point of ‘‘Project Management’’ and ‘‘Innovation Management Efficacy’’ according to level are meaningful.

**Key Words:** *Innovation, Innovation management, Efficacy beliefs, School manager.*

## 1. GİRİŞ

İçinde olduğumuz bilgi çağındaki sosyal ve teknolojik gelişim, tüm kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da derinden etkilemektedir. Modern toplumların artan gereksinimlerine yanıt vermek durumunda olan eğitim kurumlarının bu süreçte, geçmişe oranla daha esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü Matthews’in (2003) de vurguladığı gibi, değişen ihtiyaçlar ve bilgi toplumunun gereklilikleri tüm örgütler için sürekli bir yeniliğe odaklanmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle günümüzde çoğu okul, yenilikten artı yarar sağlamak için yenilik yönetimi becerileri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Bubner, 2009). Yenilik yönetimi becerileri oluşturmada örgüt liderleri olarak okul yöneticileri anahtar rolü üstlenmektedir. Çünkü liderler, yenilik sürecinde kaynakları ve enerjiyi yöneterek, yenilikçi eylemlere güç ve meşruluk katarak örgütte yeniliği teşvik eden kültürü oluşturmada ve yönetmektedirler (Jaskyte, 2004). Liderler ayrıca, örgütteki yeniliği geliştirme ve beslemede etkin bir rol oynamakta, örgütte yenilik vizyonunu açık hedeflerle ortaya koyup yenilik uygulamalarının örgütün her kademesinde yayılmasını sağlamaktadırlar (Cormican ve O’Sullivan, 2004; Patterson, Kerrin ve Gatto-Roissard, 2009).

Drucker’a göre (1985) örgütler için yaşamsal önem taşıyan yenilik, bir şeyi yapmanın yeni ve daha iyi yöntemini bulmayı içermektedir ve modern toplumun büyük bir kısmı, şuan zevk aldığı yaşam standardını geçmişte yapılmış yeniliklere borçludur. Oslo Kılavuzu (2005) bir yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması olarak tanımlamaktadır. Bubner’da (2009) benzer biçimde yeniliği, değer yaratmak için fikirlerin ve bilginin bulunması ve uygulanması olarak tanımlamıştır. Ancak yenilik kavramı bazı kavramlarla karıştırılabilmekte hatta bu kavramlar bazen yeniliğin yerine de kullanılabilir. Yenilik yerine kullanılan kavramlardan öne çıkanlar *yaratıcılık (creativity)*, *icat (invent)* ve *değişimdir*. Yaratıcılık ve yenilik çoğu kez birbirinin yerine kullanılan terimlerdir ve iki kavram arasındaki fark birinin özünden çok vurgusunda

olabilir. Bununla birlikte, son zamanlarda terimlerin tanımlarında bazı ortak anlayışlar meydana gelmiştir. Yaratıcılık yeni ve yararlı düşüncelerin üretimi iken yenilik yararlı düşüncelerin üretimi ve benimsenmesi, fikir uygulamasıdır (Scott ve Bruce, 1994). Barker'ın (2001) ifadesi ile yaratıcılık, yenilik gerektiren (esas olarak zihinsel) bir etkinlik, yenilik ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur. Yeniliğin örtük özelliği, yararlı olmak zorunda olmasıdır. Bu, yeniliği pratik bir uygulamaya sahip olmayan icattan ayırmaktadır (Read, 2000). Başka bir ifadeyle, icat ve yaratıcılık yenilik için bir başlangıç ve gereklilik olmakla birlikte bunların sonucunda ortaya çıkan şeylerin yeniliğin dönüşebilmesi için başka faktörlerin de dikkate alınması kaçınılmazdır. Bu bağlamda yeniliğin icat ve yaratıcılığı da içine alan ancak bunların ötesinde farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekir (Uzkurt, 2008). Ayrıca Drucker'ın (1985) belirttiği gibi yenilik, bir örgütün yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğu için değişim yönetiminden ayrı tutulmalıdır.

Yenilik, karmaşık bir yapıda, rastlantısal veya sıralı birçok olaydan oluşan, örgütler arasında hatta aynı örgüt içinde projeden projeye değişen, bireyler, liderlik, kültür ve iklim, yapı ve süreç gibi çeşitli faktörler ile yönlendirilen bir süreçtir. Bu nedenle yeniliği yönetebilmek için birçok boyutta yeterli olunması gerekmektedir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006; Cormican ve O'Sullivan, 2004; Goffin ve Pfeiffer, 1999; Tidd vd., 2005; Watt, 2002). Bu boyutlardan biri yenilik çalışmalarına kaynak sağlanması ile ilgili olan Girdi Yönetimidir. Yenilik için gerekli kaynaklar; finansal, insan ve fiziksel kaynakları içermektedir (Adams vd., 2006). Örgütte özellikle etkili bir insan kaynakları politikası, yeniliği desteklemekte ve yenilikçi bir örgütün ihtiyacı olan gelişimi teşvik etmektedir (Oke, 2007; Munshi vd, 2005). Yenilik yönetiminde; örgüt içinde yeniliğin rolünün tartışılması, teknolojinin nasıl kullanılacağına karar verilmesi ve uygun performans göstergelerini kullanarak performans gelişiminin yönetilmesi, örgütteki yenilik sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin neler olabileceğini ve bu engellerin nasıl aşılabileceğinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yönetiminin önemli boyutlarından biri de Yenilik Stratejisidir (Goffin ve Pfeiffer, 1999; Smith, Busi, Ball ve Van der Meer, 2008). Yeniliğin örgüt içerisinde yerleşmesi ve devamı gerekli olan boyutlardan biri de Örgütsel Kültür ve Yapı'dır. Örgüt kültürü, diğer tüm faktörleri etkilediği ve diğer faktörlerdeki değişikliklerden de etkilendiği için (Smith vd., 2008) yenilik yönetiminde anahtar roledir. Yenilikçi örgüt kültürü, paylaşılan bir vizyon içermekte, yenilikleri kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmakta, tam

olarak değerlendirilebilen yeni fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Adams vd., 2006). Örgütte kültüre ek olarak yapı ve süreçler de, yenilikçi düşünme ve eylemleri desteklemek için elverişli olmalıdır (Pollock, 2008). Yenilik yönetiminin boyutlarından bir diğeri de yenilik projelerinin seçim, uygulama ve değerlendirme sürecini içine alan *Proje Yönetimi* boyutudur (Adams vd., 2006). Proje yönetimindeki seçme üretilen birçok fikir içinden seçim yapmak ve uygulama için en iyisini belirlemede etkili yöntemler sağlamaktadır (Goffin ve Pfeifferi, 1999). Bu faktörlerin doğru karışımı ile yenilik, gelişim için bir potansiyele sahiptir.

Eğitimdeki yenilikler, hem doğası hem de uygulayıcıları gereği birçok örgütteki ve diğerk kamu sektöründeki yeniliklere göre farklılık göstermektedir. Eğitimde yeniliğin nasıl meydana geldiği ve yenilik sürecini hangi faktörlerin etkilediği ile ilgili sınırlı bilgiler vardır (OECD, 2009). Eğitimdeki yenilikler, mevcut durumların değişmesinde ve örgütsel performansın sağlanması için benzersiz özellikler geliştirmede okul örgütlerinin ürün, süreç ve hizmet yenilikleri için kullandıkları stratejiler olarak ifade edilebilir (Chou, Shen, Hsiao ve Chen, 2010). Yenilikçilik kapsamında okullar, üniversiteler, öğretim merkezleri gibi eğitim örgütleri; yeni bir müfredat gibi yeni ürünler ve hizmetler, hizmetlerin sunumunda yeni süreçler, bilişim ve iletişim teknolojilerinin e-öğrenmede kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojilerini öğrenciler ve ailelerle iletişimde kullanmak gibi uygulamalar sunabilir (OECD, 2009). Yenilikçi okullar, eğitimcileri ders konularında ve disiplin olaylarında birbirlerine danışmaları için teşvik ederek ve sınıflarda yeni araçlar ve teknoloji kullanarak öğrencilerinin öğrenme deneyimlerini arttırmak için yöntemler arama eğilimindedir (Watt, 2002). Yenilikçi okullarda yetenekli öğretmenler buluşu, doğaçlamayı ve yeniliği ders planlarının ve öğretim stratejilerinin içine katmakta ve öğretim kılavuzlarında önerilen aktivitelerde elde edecekleri etkiden daha fazla etki sağlayan eşsiz öğrenme aktivitelerini tasarlamaktadırlar (Bubner, 2009).

Yenilikçi okullar; yaratıcı, riske giren ve sürekli olarak kendilerini ve çalıştıkları ortamı geliştirmeye çalışan bireylere sahiptir. Yenilikçi okullarda açık bir vizyona sahip, personeline güvenen ve onları destekleyen, okullarına ve öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları gibi liderler vardır. Yenilikçi okullarda, öğrenme ve öğretimde işbirlikçi yaklaşımları destekleyen ve yeni yöntemlerle düşünme ve uygulamayı gerektiren kaynakların içinde bulunduğu bir kültür ve iklim görülmektedir. Ayrıca yenilikçi okullar, yenilikçi düşünürlere olanak veren ve onları destekleyen, bilginin paylaşımını teşvik eden ve kalıpların dışındaki

girişimlerin meydana getirilmesine olanak verecek kadar esnek yapı ve süreçlerden oluşmaktadır (Watt, 2002).

Eğitimdeki yenilikleri yönetmek özel eğitilmiş liderler gerektirmektedir. Çünkü yenilikleri yönetmek karmaşıktır ve yetersiz kapasite ya da okullardaki uygun olmayan donanım nedeniyle eğitimciler yeniliğe direnç göstermektedir (Mandic, Lalic ve Bandjur, 2010). Bu nedenle, bir okulun yenilikçi olma kapasitesi, bir bakıma müdürünün, müdür yardımcısının ve ekip liderlerinin yani temel liderlerinin yeterlikleri ile ölçülebilir. Çünkü okul liderleri bir okulun kişiliğine ve kültürüne rehberlik etmektedirler. Yenilikçi okullarda lider olmak; yeni süreçleri, yeni öğrenme stratejilerini ve yeni öğretme tekniklerini içeren faaliyetleri sürekli takip etmeyi, çalışanlarına örgütsel ve bireysel yenilik yeterliklerini ve yaratıcılıklarını nasıl arttıracaklarını öğretmeyi gerektirmektedir (Tahmasebi, 2010; Watt, 2002). Bu anlayışta yenilikçi okul liderlerinin bazı ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Watt, 2002):

1. Vizyoner; okulun nereye doğru ilerleyeceğini ve oraya nasıl gideceğini bilen,
2. Açık hedeflere ve amaçlara odaklanmış,
3. Güvenilir; çalışanların ve öğrencilerin çabalarını duygusal ve maddi olarak destekleyen,
4. İyi dinleyici ve iletişimci,
5. Danışman; çalışmanın ve bir şeyleri yapmanın yeni yollarına ve yeni fikirlere açık,
6. İyimser; personeli girişim yapmaya ve risk almaya teşvik eden,
7. Destekçi; öğrencilerin ve personelin girişimlerini, kazanımlarını ve başarılarını takdir eden.

İyi yöneticiler iyi okulların yapı taşlarıdır. Öğrenci başarısını arttırmak için yöneticinin liderlik çabaları olmadan, okul esas akademik görevini yerine getiremez. Yönetici, hem öğretmenlerin hem öğrencilerin beklenti seviyelerini yükselterek değişimi başlatacak anahtar kişidir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2004). Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Töremen, 2003). Yeterlik söz konusu olduğunda, bu konu ile ilgili önemli kavramlardan biri de öz-yeterliktir. Çünkü bireylerin kendi yeterliklerine ilişkin algı ya da inançları bir anlamda öz-yeterlikleri ile ilgili algılarını yansıtmaktadır (Yılmaz ve Çokluk, 2008).

Öz-yeterlik kavramı Bandura'nın (1977, 1995) Sosyal Öğrenme Teorisine dayanmaktadır. Bandura (1977) öz-yeterliği ilk olarak "*bireyin sonuç üretmek için gereken davranışı başarılı şekilde gerçekleştireceğine inancı*" olarak tanımlamıştır. Bandura (1995) daha sonra tanımını geliştirerek, öz-yeterliği "*bireyin olası durumları yönetmek için gereken eylem aşamalarını düzenleme ve gerçekleştirme becerilerine olan inancı*" biçiminde tanımlamıştır. Yeterlik inançları, hedefi talepleri ve sonuç beklentileri boyunca motivasyonun öz düzenlemesinde önemli rol oynamaktadır. Bu rol kısmen, bireylerin hangi mücadelelere gireceğini, ne kadar gayret gösterdiği, engellerle ve başarısızlıklarla ne kadar süre başa çıktığı ve başarısızlıkların güdüleyici veya moral bozucu olup olmadığı yeterlik inançlarının temeline dayanmaktadır. Özellikle bir engelle başa çıkmak veya yeni bir eylem öğrenmek için çaba göstermek yeterlik davranışı geliştirmenin en iyi yoludur (Bandura, 2001, 2002).

Bandura'nın öz-yeterlik tanımı ile bağlantılı olarak, yöneticinin yeterliği etkili okul liderliğine ve arzulanan okul sonuçlarına ulaşmak için gerekli eylemleri organize etme ve gerçekleştirmedeki yeteneklerinin kendi içsel değerlendirmesi olarak kabul edilebilir (McCollum ve Kajs, 2007). Öz-yeterlik, etkili okul liderinin kurumsal özelliği olarak görünen değişimi etkileme becerisinin değerlendirilmesi olarak da görülebilir. Öz yeterlik inançları konuya özeldir ve yöneticiler her durumda kendilerini eşit derecede yeterli hissetmezler. Yöneticiler bazı durumları idare etmede yeterli olduklarını hissedebilirler ancak bu yeterlik duygusu diğer durumlara transfer edilebilir veya edilemez. Bu nedenle, yeterlik değerlendirilmesi yapmak için hali hazırdaki konunun öğelerini hesaba katmak gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2004).

Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterliklerini genel olarak belirlemeyi amaçlayan (Aksüt, 1997; Bursalıoğlu, 1982; Cansız, 1998; Demircan, 2001; Dönmez, 2002; Erguvan, 2002; Gürsel, 2003; Güven, 2002; Kombıçak, 2008; Şahin, 2000; Töremen, 2003; Yıldırım, 2007) bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarla birlikte Türkiye'de okul yöneticilerinin değişim yönetimi (Ak, 2006; Argon ve Özçelik, 2007; Can, 2009; Ergül, 2005; Helvacı, 2004; Helvacı ve Ak, 2007; Gökçe, 2008; Yılmaz, 2004) bilgi yönetimi (Almış, 2010; Çınar, 2002; Kesen, 2006; Özsarıkamış, 2009) ve teknoloji yönetimi (Artul, 2003; Can, 2003; Can, 2008) gibi alanlardaki yeterliklerini belirlemeye dönük araştırmalar da gerçekleştirilmiştir. Ancak bu araştırmalar arasında okul yöneticilerinin

yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik herhangi bir çalışma yoktur. Bu tartışmalardan hareketle araştırmanın amacını okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarını belirlemek oluşturmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançları nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançları arasında cinsiyet, görev yapılan eğitim kademesi ve kıdeme göre anlamlı fark var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim–öğretim yılı ikinci yarısında Kırklareli il merkezi ve ilçelerde bulunan toplam 94 ilköğretim ve ortaöğretim kurumunda görev yapan 271 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış evrende yer alan tüm okul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda evrende yer alan tüm okul yöneticilerine ölçek uygulanmış ancak geri dönen formlardan tamamlanmamış ve özensiz doldurulanlar çıkartıldıktan sonra 263 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yer alan 263 okul yöneticisinin % 14.1'i (n=37) kadın, % 85.9'u (n=226) erkektir. Araştırmada yer alan okul yöneticilerinin % 45,6'sı (n=120) müdür, % 54,4'ü (n=143) müdür yardımcısıdır. Okul yöneticilerinin % 82.9'u (n=218) lisans, % 4.2'si (n=11) lisansüstü ve % 12.9'u (n=34) ise diğer eğitim kurumlarından mezundur. Araştırmada yer alan okul yöneticilerinin % 61.2'si (n= 161) ilköğretim kurumlarında, % 38.8'i ise (n= 102) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Araştırmada yer alan okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, % 11.4'ünün (n=30) kıdemi “1-10” yıl, % 40.3'ünün (n=106) kıdemi “11-20” yıl, % 33.5'inin (n=88) kıdemi “2-30 yıl ve % 14.8'inin (39) 31 yıl ve üstündedir.

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bülbül (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışması, 2010-2011 eğitim-öğretim yılı birinci yarısında Edirne il merkezi, ilçe ve köylerinde yer alan toplam 140 ilköğretim okulunda görev yapan 216 okul yöneticisinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek; “Proje Yönetimi”, “Örgütsel Kültür ve Yapı”, “Yenilik Stratejisi” ve “Girdi Yönetimi”ni içeren dört alt boyuttan ve beşli Likert tipi 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.51 ile 0.77 arasında değişmektedir. Ölçeğin boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise .85 ve .94 arasında değişmektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin iç tutarlılık katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Orta Derecede Katılıyorum”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten toplam puan elde edilebilmektedir. Ölçeğin tamamından ve alt boyutlardan alınabilecek yüksek puan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi sürecine ilişkin yeterlik inançlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

## 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada öncelikle okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarını ortaya koymak amacıyla, yöneticilerin “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği”ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Araştırmada daha sonra okul yöneticilerinin, kişisel ve mesleki bazı özelliklerine göre, yenilik yönetimi yeterlik inançlarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Görev yapılan eğitim kademesi ve cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda t-testi, kıdeme göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmada ağırlıklı ortalama puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar kullanılmıştır: “1.00–1.79: Hiç Katılmıyorum”, “1.80–2.59: Az katılıyorum”, “2.60–3.39: Orta derecede katılıyorum”, “3.40–4.19: Çok katılıyorum”, “4.20–5.00: Tamamen katılıyorum”.



### 3. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarına ilişkin bulgulara, daha sonra da araştırmaya katılan yöneticilerin bazı kişisel ve mesleki özelliklerine göre yapılan karşılaştırmalara yer verilmiştir. Tablo 1’de ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarına ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarına ilişkin betimsel istatistikler

Puanlar	n	Madde Sayısı (K)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{x}$	$s/K$	S
Girdi Yönetimi	263	5	6.00	25.00	21.09	4.21	3.57
Yenilik Stratejisi	263	6	16.00	30.00	26.75	4.45	2.68
Örgütsel Kültür ve Yapı	263	6	16.00	30.00	28.08	4.68	2.37
Proje Yönetimi	263	15	39.00	75.00	67.79	4.51	6.32
Yenilik Yönetimi	263	32	82.00	160.00	143.73	4.49	12.76
Toplam							

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin alt boyutlara ilişkin ortalama puanları sırasıyla “Girdi Yönetimi” boyutu için  $\bar{x}$ = 4.21, “Yenilik Stratejisi” boyutu için  $\bar{x}$ = 4.45, “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutu için  $\bar{x}$ = 4.68, “Proje Yönetimi” boyutu için  $\bar{x}$ = 4.51 ve Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam” için  $\bar{x}$ = 4.49’dır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam puan ve tüm alt boyutlarındaki görüşlerinin “tamamen katılıyorum” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Yine Tablo 1’de yer alan ortalamalardan yöneticilerin kendilerini en çok “Örgütsel Kültür ve Yapı”, ikinci sırada “Proje Yönetimi”, üçüncü sırada “Yenilik Stratejisi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Tablo 2’de “Girdi Yönetimi” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 2.** Girdi yönetimi boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

<b>Girdi Yönetimi</b>				
	<b>Maddeler</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S</b>
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışırım.	263	4.21	1.00
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışırım.	263	4.17	1.03
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alırım.	263	3.91	1.04
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis ederim.	263	4.30	0.92
5	Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlarım.	263	4.49	0.68

Tablo 2’de yer alan ortalamalar dikkate alındığında okul yöneticilerinin bu boyutta en yüksek katılım gösterdikleri madde “Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlarım” (M5,  $\bar{x}$ = 4.49- Tamamen katılıyorum) olurken, bu boyutta yöneticilerin en düşük katılım gösterdikleri madde “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alırım.” (M3,  $\bar{x}$ = 3.91- Çok katılıyorum) olmuştur. Tablo 3’te “Yenilik Stratejisi” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 3.** Yenilik stratejisi boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

<b>Yenilik Stratejisi</b>				
	<b>Maddeler</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S</b>
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlarım.	263	4.43	0.67
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlarım.	263	4.46	0.67
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izlerim.	263	4.66	0.53
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcarım.	263	4.58	0.59
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışırım.	263	4.55	0.56
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiğim yenilik projelerini hemen sonlandırırım.	263	4.06	1.11

Tablo 3'te yer alan ortalamalar dikkate alındığında okul yöneticilerinin bu boyutta en yüksek katılım gösterdikleri madde "Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izlerim." (M8,  $\bar{x}$ = 4.66- Tamamen katılıyorum) olurken, bu boyutta yöneticilerin en düşük katılım gösterdikleri madde "Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiğim yenilik projelerini hemen sonlandırırım." (M11,  $\bar{x}$ = 4.06- Çok katılıyorum) olmuştur. Tablo 4'te "Örgütsel Kültür ve Yapı" boyutuna ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 4. Örgütsel kültür ve yapı boyutuna ilişkin betimsel istatistikler**

Örgütsel Kültür ve Yapı				
	Maddeler	n	$\bar{x}$	S
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgularım.	263	4.53	0.63
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatırım.	263	4.64	0.55
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir ederim.	263	4.66	0.59
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılarım.	263	4.79	0.44
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik ederim.	263	4.77	0.46
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcarım	263	4.68	0.65

Tablo 4'te yer alan ortalamalar dikkate alındığında okul yöneticilerinin bu boyutta en yüksek katılım gösterdikleri madde "Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılarım" (M15,  $\bar{x}$  = 4.79- Tamamen katılıyorum) olurken, bu boyutta yöneticilerin en düşük katılım gösterdikleri madde "Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgularım." (M12,  $\bar{x}$  = 4.53- Tamamen katılıyorum) olmuştur. Tablo 5'te "Proje Yönetimi" boyutuna ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 5.** Proje yönetimi boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

Proje Yönetimi				
	Maddeler	n	$\bar{x}$	S
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimserim.	263	4.71	0.51
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlarım.	263	4.55	0.58
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olurum.	263	4.60	0.56
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösteririm	263	4.57	0.57
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak veririm.	263	4.35	0.83
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler beklerim.	263	4.56	0.64
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışırım.	263	4.38	0.78
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlarım.	263	4.70	0.47
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik veririm.	263	4.73	0.48
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösteririm.	263	4.65	0.51
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olurum.	263	4.37	0.69
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yaparım.	263	4.48	0.69
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol ederim.	263	4.37	0.72
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlarım.	263	4.56	0.62
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştiririm.	263	4.19	0.81

Tablo 5'te yer alan ortalamalar dikkate alındığında okul yöneticilerinin bu boyutta en yüksek katılım gösterdikleri madde "Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik veririm." (M26,  $\bar{x}$ = 4.73- Tamamen katılıyorum) olurken, bu boyutta yöneticilerin en düşük katılım gösterdikleri madde "Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştiririm" (M32,  $\bar{x}$ = 4.19- Çok katılıyorum) olmuştur.

Tablo 6'da okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterli inançlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6.** Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Girdi Yönetimi	1.Kadın	37	21.16	4.10	261	0.11	0.91
	2.Erkek	226	21.08	3.49			
Yenilik Stratejisi	1.Kadın	37	27.32	2.27	261	1.39	0.17
	2.Erkek	226	26.66	2.73			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1.Kadın	37	28.27	1.95	261	1.79	0.75
	2.Erkek	226	27.97	2.42			
Proje Yönetimi	1.Kadın	37	69.16	6.37	261	1.42	0.16
	2.Erkek	226	67.57	6.30			
Yenilik Yönetimi Yeterliği	1.Kadın	37	146.37	12.39	261	1.36	0.17
	2.Erkek	226	143.30	12.79			
Genel Toplam							

Tablo 6’da yer alan, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, hiçbir alt boyutta ve toplam puanda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Tablo 7’de okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının görev yapılan eğitim kademesine göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7.** Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının eğitim kademesine göre karşılaştırılması

Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Girdi Yönetimi	1. İlköğretim	161	21.11	3.82	261	0.11	0.91
	2. Ortaöğretim	102	21.06	3.16			
Yenilik Stratejisi	1. İlköğretim	161	26.73	2.78	261	-0.18	0.86
	2. Ortaöğretim	102	26.79	2.52			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1. İlköğretim	161	28.18	2.26	261	0.83	0.41
	2. Ortaöğretim	102	27.93	2.53			
Proje Yönetimi	1. İlköğretim	161	68.05	6.22	261	0.84	0.40
	2. Ortaöğretim	102	67.38	6.50			
Yenilik Yönetimi Yeterliği	1. İlköğretim	161	144.08	12.68	261	0.56	0.57
	2. Ortaöğretim	102	143.17	12.93			
Genel Toplam							

Tablo 7’de yer alan, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının görev yapılan eğitim kademesine göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, hiçbir alt boyutta ve toplam puanda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Tablo 8’de okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 8.** Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançları hakkındaki görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Girdi Yönetimi	1-10 yıl	30	19.66	4.51	3.259	1.98	0.12	
	11-20 yıl	106	21.26	3.77				
	21-30 yıl	88	21.15	3.09				
	31 yıl ve üstü	39	21.61	3.10				
Yenilik Stratejisi	1-10 yıl	30	25.80	3.46	3.259	2.39	0.07	
	11-20 yıl	106	26.98	2.51				
	21-30 yıl	88	27.04	2.48				
	31 yıl ve üstü	39	26.23	2.76				
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10 yıl	30	27.10	3.16	3.259	2.52	0.06	
	11-20 yıl	106	28.28	2.03				
	21-30 yıl	88	28.31	2.29				
	31 yıl ve üstü	39	27.76	2.61				
Proje Yönetimi	1-10 yıl	30	64.40	7.69	3.259	3.90	0.01	1-2
	11-20 yıl	106	68.55	5.62				
	21-30 yıl	88	68.35	5.74				
	31 yıl ve üstü	39	67.07	7.50				
Yenilik Yönetimi Yeterliği	1-10 yıl	30	136.96	16.53	3.259	3.63	0.01	1-2
	11-20 yıl	106	145.08	11.64				
	21-30 yıl	88	144.87	11.15				
	31 yıl ve üstü	39	142.69	12.76				
Genel Toplam	1-10 yıl	30	136.96	16.53	3.259	3.63	0.01	1-3
	11-20 yıl	106	145.08	11.64				
	21-30 yıl	88	144.87	11.15				
	31 yıl ve üstü	39	142.69	12.76				

Tablo 8’de yer alan okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inançlarının kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, “Girdi Yönetimi” [ $F_{(3,259)}=1.98$ ;  $p>0.05$ ], “Yenilik Stratejisi” [ $F_{(3,259)}=2.39$ ;  $p>0.05$ ] ve “Örgütsel Kültür ve Yapı” [ $F_{(3,259)}=2.52$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarında, gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı buna karşın, “Proje Yönetimi” [ $F_{(3,259)}=3.90$ ;  $p<0.05$ ] ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam” puanlarındaki [ $F_{(3,259)}=3.63$ ;  $p<0.05$ ] farkların anlamlı olduğu görülmektedir. “Proje Yönetimi” boyutu ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam” puanlarındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek

üzere uygulanan Scheffe Testi sonuçları incelendiğinde ise, hem “Proje Yönetimi” boyutunda hem de “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam” puanında “kıdemi 1-10 yıl olanlar ile 11-20 yıl olanlar” ve “kıdemi 1-10 yıl olanlar ile 21-30 yıl olanlar” arasındaki farkların anlamlı olduğu görülmektedir. Her iki boyutta da, kıdemi 11-20 yıl olan yöneticilerin ortalamaları kıdemi 1-10 yıl olan yöneticilerin ortalamalarından, yine kıdemi 21-30 yıl olan yöneticilerin ortalamaları kıdemi 1-10 yıl olan yöneticilerin ortalamalarından yüksektir.

#### 4. SONUÇ

Araştırma bulguları araştırmaya katılan yöneticilerin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve alt boyutlarındaki görüşlerinin “tamamen katılıyorum” düzeyine karşılık geldiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin puanlarının tüm boyutlarda bu denli yüksek çıkması, okul yöneticilerinin okullarında yenilik yönetimi sürecine ilişkin birçok boyutta gerekli olan bilgi ve becerilere “tam” olarak sahip olduklarını düşündükleri biçiminde yorumlanabilir. Araştırma bulguları yöneticilerin yenilik yönetimi sürecinde kendilerini en çok “Örgütsel Kültür ve Yapı”, ikinci sırada “Proje Yönetimi”, üçüncü sırada “Yenilik Stratejisi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterli gördüklerini ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda “tam” yeterli olduklarını düşünmeleri okullardaki yenilik sürecinin başarıya ulaşması açısından oldukça önem taşımaktadır. Çünkü okulda başarılı bir yenilik süreci için, yenilikçi düşünme ve yaratıcılığı, birlikte hareket etmeyi destekleyen bir kültüre ve yapıya ihtiyaç vardır. Watt’ın (2002) vurguladığı gibi yenilik, okullarda ancak mükemmellik için çabalayan bir kültürün desteğiyle gerçekleşmektedir. Değişimi aramak, statüko ve eğitim sisteminin mevcut yapı ve sistemleri içinde çalışmak arasında bu dengeyi bulmak, çoğu kez yenilikçi başarı ve başarısızlık arasındaki ayrımdır. Yeniliği destekleyen ve bu anlamda okuldaki dengeyi kuracak olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin bu boyuttaki yeterlikleri hem okuldaki yeniliğin kapasitesini artıracak hem de yenilik süreci ile ilgili okulda yeni beceri ve bilgi kazandırarak tüm personelin yeniliği desteklemesine katkı sağlayabilecektir. Yine bu boyutta okul yöneticilerin yeterlik inançlarının yüksek olması, yöneticilerin okullarında yenilik süreci için gerekli vizyonu oluşturma, yeniliğe yüksek katılımı sağlama, yeniliğe katkı sağlayacak yaratıcılığı,

örgütsel iletişimi, motivasyonu ve işbirliğini destekleyen bir iklim ve yapı kurma gibi konularda yeterliliğe sahip oldukları biçiminde de yorumlanabilir. Yöneticilerinin bu konularda yeterliliğe sahip olması yenilikçi anlayışın okullara yerleşmesini kolaylaştıracaktır. Çünkü yenilikçi örgütler, yaratıcılığa ve yenilikçi değişime yönelme, yeni düşüncelerin izinde bağımsız olarak çalışabilmeleri için üyelerine destek olma, yenilikçi bilginin paylaşılmasını, ekip içi ve bölümler arası çalışmayı destekleyen yapı ve süreçler ve üyeleri arasındaki farklılıkları hoş görme gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (Adams vd., 2006; Cormican ve O'Sullivan, 2004; Scott ve Bruce, 1994; Smith vd., 2008; Watt, 2002). Okullarda oluşturulacak yenilikçi kültür ve iklim, tüm çalışanların etkileşimlerini ve performanslarını etkileyecektir. Çünkü yaratıcılığı teşvik eden yenilikçi örgüt iklimi okulda yenilikçi davranışın gelişebilmesi ilk mekanizmadır (Chou vd., 2010). Yenilikçi okullardaki yapı ve süreçler öğrencileri, öğretmenleri ve yöneticileri kalıpların dışında düşünmeye, yenilikçi olmaya ve bölümler arası çalışmaya teşvik etmektedir (Tahmasebi, 2010; Watt, 2002).

Okul yöneticilerinin "Proje Yönetimi" boyutundaki yeterliklerinin "tam" düzeyinde olması, okuldaki yenilik sürecinde yöneticilerin en uygun yenilik projelerin değerlendirilmesi ve seçimi, okul kaynaklarının etkin kullanılması, yenilik projelerinin başarıya ulaşabilmesi için gerekli işbirliği takımlarının oluşturulması ve yönetilmesi, okulda başarılı yenilik süreci için gerekli risklerin yönetilmesi (Adams vd., 2006; Goffin ve Pfeifferi, 1999; Hernández vd., 2010) gibi konularda yeterli bilgiye sahip oldukları biçiminde yorumlanabilir. Bu konularda yeterliliğe sahip olmak okulda yeniliğin yaratacağı değişimin yönlendirebilmesi, yönetebilmesi ve değişimin yararlarını örneğin bir yenilik projesinin gelişimini veya okulun maddi kaynaklarını etkin biçimde kullanılmasını sağlayacaktır (Watt, 2002).

Okul yöneticilerinin "Yenilik Stratejisi" boyutundaki yeterliklerinin "tam" düzeyinde olması okulda yenilik sürecinin sağlam temellendirilmesi ve gelişimi için önem taşımaktadır. Çünkü Cormican ve O'Sullivan'ın (2004) belirttiği gibi mantıklı bir şekilde planlanmış yenilik girişimi başarı için esastır. Yenilik üzerine araştırmalar, destekleyici örgütsel bağlamda en başarılı yeniliğin, strateji bazlı olduğunu, etkili içsel ve dışsal bağlantılarla ilişkili olduğunu ve değişikliğin meydana gelmesi için gerekli mekanizmaların sağlanmasını gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Tidd vd., 2005). Okul yöneticilerinin yenilik stratejisi boyutunda kendilerini tam olarak yeterli görmeleri okulda yenilik süreci için nasıl bir planlama yapmaları gerektiğini, yeniliğin amacı ve önemini çalışanlara nasıl



aktarılabileceğini, okuldaki yenilik sürecinde ortaya çıkabilecek engelleri ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin “Girdi Yönetimi” boyutundaki yeterlik inançlarının diğer boyutlara göre daha düşük olsa da “tam” düzeyinde olması okulda yenilik sürecinin başlatılabilmesi ve yenilik için gerekli insan ve madde kaynaklarının sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin Girdi Yönetimi boyutunda kendilerini tam olarak yeterli görmeleri, okulda yenilik sürecini destekleyecek kaynakların temini ve bu kaynakların yenilik yönetimi sürecinde nasıl kullanılacağını bildikleri biçiminde yorumlanabilir. Çünkü yenilik için gerekli kaynakların uygun bir şekilde sağlanmasının örgütün yeniliği desteklediğinin bir göstergesidir (Adams vd., 2006; Scott ve Bruce, 1994). Özellikle girdi yönetimi boyutunda yeniliği destekleyecek olan insan kaynaklarının yönetiminde okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü okulda yenilik sürecinin başarıya ulaşmasında insan kaynakları kapasitesi oldukça belirleyici olmaktadır. Personelin ve öğrencilerin fikir ve eylemleri doğrultusunda yenilikçi öğretme ve öğrenme aktiviteleri gerçekten uygulanmakta ve geliştirilmektedir. Bu nedenle birçok örgüt yaratıcılık ve sürekli gelişim becerileri, uygulama becerileri, risk alma becerileri ve ilişki kurma becerilerini içeren çeşitli ve bütüncü becerilere sahip çalışanlar aramakta ve onları işe almaktadır. Bu nedenlerle okul yöneticileri yenilikçi öğretme ve öğrenme önceliklerinin desteklenmesinde okulun insan ve sermaye kaynaklarının artırılmasına yardım etmelidirler (Watt, 2002).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin, “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ve alt boyutlarındaki görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı fark bulunmazken, kıdeme göre “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” toplam puandaki farklar anlamlıdır. Ortaya çıkan farkın, kıdemi daha fazla olan okul yöneticilerin lehine olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kıdem arttıkça okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik düzeylerine olan inançlarının da arttığı söylenebilir.

Okullarda başarılı yenilik süreci için yöneticilerin ortaya koyacağı beceriler önem taşımaktadır. Ancak okulda başarılı bir yenilik süreci için yalnızca yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve beceriler yeterli olmayacaktır. Çünkü bu çalışmada da vurgulanmaya çalışıldığı gibi okullarda yeniliğin meydana gelmesi için liderliğin yanında, diğer çalışanların, kültür ve iklimin, yapı ve süreçlerin doğru karışımı gerekmektedir. Aynı bileşenler, örgütlerde yeniliğin beslenmesi için de gereklidir. Bu nedenlerle okul

yöneticilerin yenilik sürecindeki yeterliklerinin önemi büyük olsa da, yeniliğin eğitim sistemi içerisinde bir kültür olarak kabul görmesi ve her kesimden gerekli desteği alması için yüksek seviyede özen ve yeniliği destekleyecek mekanizmalar gerekmektedir (Bubner, 2009; Watt, 2002). Okullarda bilgi paylaşıldığında, fikirler sıçrama yaptığında, bireyler ve ekipler bir diğeriyle işbirliği yaptığında yenilik meydana gelmekte ve çoğalmaktadır. Bu yönüyle yenilik öğrenme gibi sürekli geliştirilen ve canlandırılan bir süreçtir. Risk almanın ödüllendirildiği, yaratıcılığın takdir edildiği, işbirlikçi öğretme ve öğrenme deneyimleri doğrultusunda becerilerin ve bilginin aktarılmasının teşvik edildiği durumları gerektirmektedir (Watt, 2002). Meslektaşlar ve akranlar arasında diyalogu destekleyen okul kültürleri, eğitim sisteminin içinde ve dışındaki gelişmiş ağ bağlantıları yenilik için önemlidir. Bu nedenlerle önemli okul yenilikleri için, mümkün olduğu kadar çok paydaşın; yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, ebeveynlerin, okul kurullarının ve diğer toplulukların katılımı ve desteği gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R, “Innovation management measurement: A Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol: 8, No: 1, pp. 21–47, 2006.

Ak, M., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri (uşak ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Aksüt, M., Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Almış, S., Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine İlişkin Yeterlikleri (Sinop ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Argon, T. ve Özçelik, N., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri”, *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl 9, Sayı 17, 2007, s. 77- 94.

Artul, O., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Teknoloji Teknolojileri Konusundaki Yeterlik Düzeyleri (İstanbul İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Bandura, A., “Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change”, *Psychological Review*, Vol: 84, No: 2, 1977, pp.191–215.

Bandura, A., “Exercise of personal and collective efficacy in changing societies”, in a Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* New York: Cambridge University Press, 1995, pp. 1-45.

Bandura, A., “Social cognitive theory: An Agentive Perspective”, *Annual Review of Psychology* Vol: 52, 2001, pp. 1–26.

Bandura, A., “Social cognitive theory in cultural context”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, No: 2, 2002, pp. 269-290.

Barker, A., *Yenilikçiliğin simyası* (çev. A. Kardam), MESS Yayınları, İstanbul 2001.

Bubner, D., “Leading and benchmarking system-wide educational innovation”, Paper presented at the *9th International Confederation of Principals World Convention*, 2009.

Bursalıoğlu, Z., *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93, Ankara 1982.

Bülbül, T., “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2012, ss. 168-174.

Can, T., “Bolu Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri”, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Vol:2 No: 3, 2003, pp. 94-107.

Can, T., “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri”, (Ankara İli Etimesgut İlçesi Örneği). [ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008](http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008), (10.01.2011).

Can, S., *Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterliliği Üsküdar ve Kadıköy İlçeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Cansız, M., *Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Chou, C., Shen, C., Hsiao, H. & Chen, S., “The influence of innovative organisational management of technological and vocational schools on innovative performance - using organisational innovative climate as the mediator variable”, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, (WIETE), Vol:8, No:2, 2010, pp.237-242.

Cormican, K., O’Sullivan, D., “Auditing best practice for effective product innovation management”, *Technovation*, Vol: 24, 2004, pp.819–829.

Çınar, İ., Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2002.

Demircan, A., İlköğretim Okulları Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.

Dönmez, B., “Müfettiş, Okul Müdürü Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri”, *Eğitim Yönetimi*, Cilt: 29, 2002, pp. 27-45.

Drucker, P. F., *Innovative and entrepreneurship practice and principles*, Harper & Row, Publishers, 1985.

Ergül, H., Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeyleri” (Sakarya İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Erguvan, D., Yetişkin Eğitimi Yöneticilerinin Yeterliklerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2002.

Goffin, K., Pfeiffer, R., *Innovation Management in UK and German Manufacturing Companies*, Anglo-German Foundation, London 1999.

Gökçe, F., “Değişmenin Kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 177, 2008, s. 237-252.

Gürsel, M., *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma*, Eğitim Kitabevi, 2003.

Güven, İ. H., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi (Sakarya Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2002.

Helvacı, M. A., Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara 2004.

Helvacı, M. A., Ak, M., “Resmi İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”, *VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir 2007, s. 618-623.

Hernández, V. G. J., Noruzi, R. M., Sariolghalam, N., “Risk or Innovation, Which One is Far more Preferable in Innovation Projects?” *International Journal of Marketing Studies*, Vol: 2, No:1, 2010.

Jaskyte, K., “Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol: 15, No: 2, 2004, pp. 153-168.

Kesen, İ., İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2006.

Kombıçak, M., İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.

Mandic, D., Lalic, N., Bandjur, V., “Managing innovations in education”, *AIKED'10 Proceedings of the 9th WSEAS International Conference on Artificial intelligence, knowledge engineering and data bases* World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Stevens Point, Wisconsin, USA, 2010.

Matthews, J. H., “Knowledge Management and organizational learning: Strategies and practices for innovation”, *Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference*, Lancaster University, UK. Friday, 30th May – Monday, 2nd June, 2003.

McCollum, L. D., Kajs, T. L., “Examining the relationship between school administrators’ efficacy and goal orientations”, *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, Vol:12, No:2, 2007.

Munshi, N., Oke, A., Puruman, P., Stafylarakis, M., Towells, S., Moeslein, K., Neely, A., “Leadership for innovation”, <http://wi1.uni-erlangen.de/sites/wi1.uni-erlangen.de/files/Leadership20for20Innovation20-20AIM-CMI20MRF20-20March2020051.pdf>, (18.12.2010), 2005.

Oke, A., “Innovation types and innovation management practices in service companies”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 2, No. 6, 2007, pp. 564-587.

OECD. “Measuring innovation in education and training”, OECD discussion paper, [www.oecd.org/dataoecd/1/61/43787562.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/61/43787562.pdf), (01.12.2010), 2009.

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

Özsarıkamış, S., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2009.

Patterson, F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G., “Characteristics and behaviours of innovative people in organisations”, NESTA Research Report, <http://www.nesta.org.uk/library/documents/characteristics-inno-orgs-interim-report.pdf>, (01.12. 2010), 2009.

Pollock, K., “The four pillars of innovation: an elementary school perspective”, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol:13, No:(2), 2008.

Read, A., “Determinants of successful organisational innovation: a review of current research”, *Journal of Management Practice*, Vol:3, No: 1, 2000, pp. 95-119.

Scott, G. S., Bruce, A. R., “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No:3, 1994, pp. 580-607.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., Van der Meer, R., “Factors Influencing an Organisations ability to Manage Innovation: a structured Literature Review and Conceptual Model”, *International Journal of Innovation Management*, Vol: 12, No: 4, 2008, pp. 655-676.

Şahin, A. E., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri”, *Eğitim Yönetimi*, Cilt: 6, Sayı: 22, 2000, s. 243-260.

Tahmasebi, Z., “The Study of Innovation Climate Role in Relationship”, *AIMS International Conference on Value-based Management*, Sri Krishna Institute of Management, Coimbatore 2010.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley and Sons Ltd, 2005.

Töremen, F., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 160, 2003.

Tschannen-Moran, M., Gareis, R. C., “Principals’ sense of efficacy assessing a promising construct”, *Journal of Educational Administration*, Vol: 42, No:5, 2004, pp. 573-585.

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

Watt, D., “How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research Project”, <http://www.bishops.k12.nf.ca/poster2004/fourpillars.pdf> (09.01.2011), 2002.

Yıldırım, N., İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2007.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi  
Haziran 2012 Cilt 14 Sayı 1 (45-68)

Yılmaz, K., Çokluk, Ö., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yeterlik İnançları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 41, Sayı:2, 2008, s. 143-167.

Yılmaz, S., Yöneticilerin Okullarda Değişim Yönetimini Gerçekleştirebilme Yeterlilikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2004.