





## Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Yeniliklere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

### Examining School Administrators' Views on Instructional Innovations

Sayfa | 151

Ramazan YİRCİ , Doç. Dr., Sütçü İmam Üniversitesi, ramazanyirci@gmail.com

Yaprak KÜRTÜL , Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, yapraksahin89@gmail.com

Yunus KÜRTÜL , Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, yunuskurtul46@gmail.com

**Geliş tarihi - Received:** 26 Eylül 2023  
**Kabul tarihi - Accepted:** 28 Şubat 2024  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Nisan 2024



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

**Öz.** Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Araştırma betimsel bir araştırma olup nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2022-2023 eğitim- öğretim yılında Kahramanmaraş ili Andırın ilçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan, müdür ve müdür yardımcılardan oluşan toplam 20 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel işlere daha çok zaman ayırmanın önemini bilmelerine rağmen bürokratik işlerin yoğunluğundan dolayı idari işlere daha çok zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel yenilik bağlamında gelişimlerini sağlamak için ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimlere teşvik ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin kurumlarını geliştirmek için yaptıkları yenilik çalışmaları arasında ulaşılan bulgulardan biri ise eğitimde iyi örneklerle sahip olan okulların yakından takip edilerek yeniliklerin kendi okullarına uyarlanması olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada yenilikçi yöneticilerin özellikleri olarak yeniliklere açık olması, teknolojiye hakim olması, öğretim programlarını sık sık incelemesi, güncel yayınları ve eğitsel içerikleri takip etmesi ve iletişime açık olumlu bir okul iklimi oluşturması, öğretimsel bir lider olması ve model olması beklenmektedir. Araştırma bulgularından yola çıkılarak öğretimsel yenilikler konusunda iyi örneklerle sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerinin ödüllendirilmesinin teşvik edici olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Okul Yöneticileri, Yenilik, Öğretimsel yenilik, Okul yönetimi.*

**Abstract.** The purpose of this study is to explore the perspectives of school leaders on instructional innovations. The investigation is a descriptive study, utilizing a phenomenological design, which is one approach towards qualitative research. The research study group comprises 20 participants, including principals and assistant principals, who work in kindergartens, primary, secondary, and high schools located in the Andırın district of Kahramanmaraş province during the academic year 2022-2023. The researchers collected data using a semi-structured interview form. The descriptive analysis method was employed to analyze the data obtained from the participants. As a result of the research, it has been ascertained that although school administrators acknowledge the significance of allocating additional time for educational work, their workload is predominantly dominated by bureaucratic tasks. Therefore, school administrators mainly recommend in-service training for their teaching staff to foster their growth in terms of instructional innovation. The most frequent finding among studies of innovation undertaken by educational administrators to enhance their institutions' performance was the adoption of innovations tailored to their own schools, achieved by carefully observing schools with successful educational practices. In research, it is expected that innovative managers exhibit openness to new ideas, possess a strong grasp of technology, regularly review the curriculum, stay up-to-date with current publications and educational content, and act as instructional leaders and positive role models, fostering a communicative and welcoming school climate. Findings suggest that incentivising school administrators and teachers who showcase instructional innovation will be beneficial.

**Keywords:** *School administrators, Innovation, Instructional innovation, School management.*



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## Extended Abstract

**Introduction.** School leadership is influenced by various internal and external factors. The principal embodies the internal aspect of school leadership, spearheading the institution. They function as a social engineer who maintains equilibrium among all stakeholders in the school (Bursalıoğlu, 2021). Upon reviewing the literature, it appears that only a few studies explore instructional innovation and its interplay with administrative viewpoints. It is imperative to investigate the viewpoints of school administrators, who are responsible for school operations and must advance and inspire instructional innovation within the school environment. In this regard, this research aims to explore the perspectives of school leaders on instructional innovations. This study employs a phenomenological design, which is a form of qualitative research. Specifically, it is a descriptive study examining cases with limited available information, and it excludes any subjective evaluations (Lightning and Lightning, 2021).

**Method.** The qualitative research was conducted with 78 school administrators employed at 34 schools located in the Andırın district of Kahramanmaraş province, consisting of kindergarten, primary, secondary, and high schools. The study group was chosen through the maximum sampling method from available purposive sampling techniques. The research involved interviewing 32 administrators, with 24 of them providing positive responses. Four participants were excluded due to insufficient data. The study analysed the viewpoints of 20 school administrators who were anonymised as Y1 to Y20. The anonymity measure was taken to ensure confidentiality.

**Result.** The participants were questioned about the significance and lucidity of the interview questions with regards to diction and phrasing. The feedback affirmed the suitability of the interview format for its intended purpose. The information gathered from the preliminary phase was assessed along with the information obtained from the genuine phase. The collected data underwent content analysis using the Maxqda 2022 program for qualitative data analysis. School administrators spend most of their time on administrative tasks, with some teaching responsibilities and minimal involvement in financial affairs. Notably, boarding school administrators handle the majority of financial matters. It is customary for administrators to encourage in-service training for teachers at the start of their careers to ensure continual professional development at their institutions. It is apparent that numerous administrators give importance to scrutinising teachers' yearly and daily plans. Moreover, they closely monitor educational institutions that incorporate innovative pedagogical techniques to attain optimal educational outcomes. The provisioning of crucial infrastructure and equipment is one of the most frequently performed responsibilities by administrators. Another priority for administrators is the facilitation of guidance activities aimed at promoting student achievement. Practical applications are considered crucial by some administrators in their innovative research on student achievement. Innovative school administrators ought to exhibit several characteristics, with the most prevalent being a receptiveness to development and a proclivity for innovation. They are also accountable for ensuring the school is adequately equipped with materials and supplies, and for resolving any technical issues that arise.

**Discussion and Conclusion.** As important stakeholders in the school, administrators bear a significant responsibility for guaranteeing that education and training are efficient and effective. It is commonly

Yirci, R., Kürtül, Y. ve Kürtül, Y. A. (2024). Okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15 (1), 151-176.*  
DOI. 10.51460/baebd.1366979

*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*



held that the phrase "The school is as successful as its head teacher" highlights the lofty expectations that society has of education and training administrators. School administrators are perceived as the main force behind progress and should concentrate on innovative approaches. Administrators who adopt inventive pedagogical approaches and proactively implement them in their educational establishments are well positioned to steer their institutions towards triumph.



## Giriş

Bilginin silah gücünden daha fazla etki alanına sahip olması, yeni bilgiyi üretecek nitelikli insan gücünün eğitim aracılığıyla yetiştirilmesi gibi sebepler eğitime verilen önemi artırmıştır. Eğitim bireyleri planlı bir şekilde hayata hazırlar. Bu durum devletlerin öğretim programlarına yansımaktadır. Öğretim ise okullarda daha planlı ve kontrollü şekilde yapılan etkinliklerdir (Özdemir, 2006). İçinde bulunduğumuz yüzyılda değişimler, yenilikler öğretim programlarına da yansımıştır. Örnek vermek gerekirse COVID-19 sürecinde eve kapanmaların başlamasıyla birlikte uzaktan eğitim sistemi daha çok yaygınlaşarak insan hayatına girmiştir. Böylelikle çağın gerektirdiği yeterlilikleri kazanabilmek için farklı öğretim yöntem ve teknikleri gelişmiştir. Bu durum inovasyon kavramını eğitim alanında daha fazla öne çıkarmaya başlamıştır.

İlk kez 1934 yılında ekonomi alanında Schumpeter tarafından kullanılan inovasyon, girişim konusundan bahsedilirken literatürde kullanılmıştır (Basılgan, 2011; Özerdem & Serin, 2022). Latince “innovatus”tan türeyen, İngilizcede “innovation” olan yenilik kavramı toplumsal, kültürel ve yönetim alanlarında yeni tekniklerden yararlanmasıdır (Uzkurt, 2008). Başka bir tanıma göre inovasyon “Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2023). Bu kavram Türkçeye yenilik şeklinde geçmiştir. Oslo Kılavuzu’na (2005) göre ise eğitim alanında yenilik; “eğitim ve öğretim sürecinde yer alan tüm unsurların değerlendirilerek yenilik ve yaratıcılık basamaklarında gelişimin sağlanması, eğitim örgütlerinin yönetimi ve denetimi, yenilik ve değişimlerin hayata geçirilmesi gibi uygulamaları kontrol edebilen süreç ve sonuçlar” olarak tanımlanmaktadır. Genellikle yaratıcılık, icat, girişimcilik, değişim yönetimi yerine kullanılsa da yenilik bir süreçtir ve bir değişimin sonucudur (Memduhoğlu & Yılmaz, 2021). Uzkurt’a (2008) göre yeniliğin özellikleri; sürekli olması, yararlananların hayatında bir değişiklik yaratması, ekonomik ve sosyal yarar sağlaması, rekabet avantajı sağlaması, belirli bir kültürel sürecin ürünü olması, problem çözmede bir süreç olması, bölümler arasında bütünleşme ürünü olması, çevreye sağladığı uyum ve onunla tamamlanması, sosyal bir varlık olarak yayılmacı bir yönünün bulunmasıdır.

Beklenmedik durumlar, bazı uyumsuzluklar, süreçte ortaya çıkan ihtiyaçlar, sanayi ve nüfus değişimleri, yeni fikirler yeniliğe kaynaklık eder (Drucker 2002 Akt: Yeloğlu, 2007). Yeni fikirler yenilikçi örgütlerin vazgeçilmezidir. Pervaiz’e (1998) göre, yenilikçi örgütlerin özellikleri; katı kurallar olmaz, esnektir, katılım yüksektir, iletişim yüksektir, iç disiplini olan takımlar, yaratıcı etkileşim, hiyerarşik olmayan bir yapı, aşağı ve yukarı bilgi akışı bulunmaktadır. Yenilikçi örgütlere göre yenilik yönetim modelleri de şekillenmiştir. Adams, Bessant ve Phelps (2006), yenilik yönetim modellerini alan yazında yedi kategoride ortaya koymuştur. Bunlar: Girdi yönetimi, bilgi yönetimi, yenileşme stratejileri, örgütsel kültür ve yapı, portföy yönetimi, proje yönetimi ve ticarileşme olarak yer alır. Eğitim örgütleri de değişen çevre koşulları, yeni ihtiyaçlar ve küreselleşme gibi sebeplerle yenilikçi özellikler göstermek zorunda kalmaktadır.

## Eğitim - Öğretimde yenilik

Yeniliğin kullanıldığı yerlerden biri de eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Eğitimde yenilik, öğrenen bir örgüt olan okulun amaçlarına hizmet etmek için kendini yenileyen etkili ve verimli öğretim



programlarını yapmasından geçer (Turan & Cansoy, 2021). Dünya Ekonomik Forumu, eğitimde yenilik konusunda birtakım öneriler sunduğu görülmektedir. Bu önerilerden biri de “Değişim liderlerinin güçlendirilip desteklenmesidir.” (World Economic Forumu, 2016). Buna göre okuldaki yöneticilerin öğretim konusunda yenilikçi davranışları desteklenmeli, yüreklendirilmeli ve motive edilmelidir. 21. yy. ’da yaşanan değişim ve dönüşüme bağlı olarak problem çözme becerisi, eleştirel düşünme becerisi, bilgi okur yazarlığı becerisi, BİT (Bilgi İletişim Teknolojileri) okur yazarlığı becerisi, medya okur yazarlığı becerisi gibi daha birçok beceri önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak eğitim yöneticilerinin eğitim öğretim ortamlarını düzenlemek için 21. yy. becerilerine sahip olması gerekir (Yılmaz, 2021). Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında yöneticilerin payı büyüktür. Eğitim yeniliklerini sağlamada yöneticiler bir lider konumdadır. Yenilikçi eğitim yöneticileri; çağa ayak uyduran verimli ve etkili olarak yenilikleri yönetebilen donanımına sahip olmaları gereklidir (Aydoğar & Yirci, 2020).

Günümüzde teknolojik gelişmeler eğitimle de entegre edildiği için okul yöneticilerine burada büyük görevler düşmektedir. Okulun teknolojik yenilikler ile entegre edilmesinde yöneticiler planlama, örgütlenme, yönetme ve uygulama gibi sorumluluklara sahiptir. Teknoloji entegrasyonuna etki eden diğer faktörler ise eğitim, destek, müfredat, öğretmenlerin algı ve tutumları, donanımsal alt yapıdır (Kaya, 2023). Teknoloji açık inovasyona geçişi sağlar. Açık inovasyon; planlanan çalışmanın işe uygun maddi ve manevi yönünü ele alan, hedefe uygun, bilgiye dayalı, dağıtılmış bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Chesbrough ve Bogers, 2014; Kaya, 2023).

International Society for Technology in Education (2009 ) yılında güncellediği (NETS-A) Okul Müdürleri için Güncellenmiş Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları ve Performans Göstergeleri tablosuna göre şu göstergeler değerlendirmeye alınmıştır: “Vizyoner Liderlik, Dijital Çağ Öğrenme Kültürü, Mesleki Uygulamada Mükemmellik, Sistemli İyileştirme, Dijital Vatandaşlık”. Bu göstergeler doğrultusunda NETS-A ile toplumdaki okulun rolünü anlamış, değişimi başlatan, teknolojik imkanlarla okulun ihtiyaçlarını karşılayan, daha çok verimlilik için fırsatlar üretebilen ve okulun geleceğine ilişkin kararlar alabilen yöneticilerin yetişmesi amaçlanmıştır (Yılmaz, 2018). Belirtilen niteliklere sahip yöneticilerin yetişmesi yenilikçi öğretim yöntemlerinin kullanılmasını kolaylaştıracaktır.

Eğitimde yenilikçi öğrenme yaklaşımlarından birisi işbirlikli yaratıcılık modelidir. İşbirlikli Yaratıcılık Modeli (İYM), öğrencilerin bilimsel gelişmelerine katkıda bulunan, kuralları sistemli bir şekilde anlamasını, problemi açıkça tanımlaması ve etkin bir şekilde değerlendirmesini, sonuçları keşfetmesini sağlar. İYM beş basamakta uygulanır: Önce problem tanımlanır daha sonra yaratıcı fikirler keşfedilir. İşbirliğine dayalı yaratıcılıkta veriler toplanır. Fikirler detaylandırılır ve son olarak değerlendirme yapılır (Astutik, vd., 2020; Girgin & Akcanca, 2021). İşbirlikli yaratıcılık bilimsel yaratıcılığı geliştirir. Burada grubun yapısı önemlidir. Grubun bileşenleri demografik çeşitlilik ve bilişsel çeşitlilik bileşenlerinden oluşur. Bu gruplarda ortak amaçlara ulaşmak için grubun kullandığı ortak dil de önemlidir (Girgin & Akcanca, 2021).

Yenilikçi öğretim yöntemleri arasında hibrit öğrenme ya da harmanlanmış öğrenmenin yer aldığı görülmektedir. Bu iki kavram birbirinin yerine kullanılsa da aslında birbirinden küçük farklarla ayrılır. Özellikle Covid-19’ dan sonra daha çok yaygınlık gösteren bu yöntemler teknoloji ile yakından ilgilidir. Hibrit öğrenme, yüz yüze eğitim imkanı olmayanlar için aynı anda ve birlikte öğrenmedir. Harmanlanmış öğrenme ise yüz yüze yapılan ders içeriğinin teknolojik ders materyalleriyle Yirci, R., Kürtül, Y. ve Kürtül, Y. A. (2024). Okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15 (1), 151-176.*



desteklenmesidir (Toytok, Ramazanoğlu & Bolat, 2022). Birekul'a (2023) göre Endüstri 4.0'ın ihtiyaçları Eğitim 4.0'la giderilebilir. Eğitim 1.0: ezber odaklı, süreç yerine getirmeye dayalı, 1970'lerde etkisini gösteren bir yapı; Eğitim 2.0: bilgisayar ve teknolojiye geçilmiş, süreç tamamlayıcı şekilde ilerleyen, 1990'larda etkili olan bir yapı; Eğitim 3.0: bilgi odaklı, yenilikçi, beceri temelli, 2000'lerde etkisini göstermiş bir yapı; Eğitim 4.0: daima gelişen, tüm paydaşların etkili olduğu, günümüzde kullanılan bir yapıdır. Ters yüz edilmiş sınıflarda kullanılan web-2 araçları ise, Edpuzzle, Edmodo, Kahoot, Quizizz, Socrative, Mentimeter, Google Forms, Worldwall (Gürel & Atalmış, 2022). Okul liderlerinin bahsedilen bu yenilikçi öğretim yöntemlerine aşina olması, okuldaki öğretimsel yeniliklere öncülük etmesi beklenmektedir.

### **Okul yönetimi ve yenilikçilik**

Okul yönetiminde rol oynayan çeşitli ögeler yer alır. Bunlar iç ve dış ögeler olarak ikiye ayrılır. Okul müdürü; okul yönetiminin iç ögesidir, okulun lokomotifidir. Aynı zamanda okulda tüm paydaşları dengede tutan bir sosyal mühendistir. Müdür ayrıca öğrencilere en yakın statü lideridir. Müdür ile öğrenci arasındaki uzaklık çevreye göre değişmektedir. Modern toplumlarda daha arkadaşça ilişkiler içinde yer alırken taşrada ise disiplini temsil eder (Bursalıoğlu, 2021). Müdürün toplumla ilişkisi ve etkileşimi onun etkililiğinin boyutudur. Balcı'ya (1993) göre, etkili okul yöneticilerinin davranışları; öğretimin başarısı için bir yönetim sistemi geliştirme, beklentilerini açıkça belirtme ve onlara ulaştırma, öğretim alanında güçlü liderlik gösterme şeklinde ele alınmıştır.

Okul yöneticilerinin kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirebilmesi için bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Eğitimde yenilikçilik bağlamında öğretim kadrosunun en tepesinde yer alan müdürlerin yeterliliği orkestra şefi olma, komut verme ve yol gösterme olarak ifade edilmektedir (Gian & Bao, 2020). Bu özellikler aynı zamanda liderlik özellikleri olarak da ifade edilmektedir. Liderlik kitleleri peşinden sürükleyebilme becerisidir. Etkili bir liderde karakter, bireysel yetenekler, değişimi yönetmek, süreci ve sonucu birlikte ele almak, iletişim boyutları bulunmaktadır (Zenger ve Folkman, 2009). Okul yöneticileri aynı zamanda bir lider oldukları için değişimi iyi yönetecek kabiliyetlere sahip olmalıdır. Değişim olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Olumsuz değişimler krize sebebiyet verebilir. Etkili bir okul lideri olumsuz değişimleri ve krizleri de bir fırsata çevirebilmelidir. Okul yöneticileri değişim yönetimini uyguladıkları alanlardan biri de öğretim programlarıdır. Okul programları yeni yüzyıl becerilerine sahip olmalıdır. 21. yy. becerilerinde okul müdürlerinin yenilikçi olmasına vurgu vardır.

Klasik yönetim kuramları incelendiğinde liderlik ve yöneticiliğin birbiri yerine kullanıldığına rastlanmaktadır. Günümüze doğru gelindiğinde ise liderlere yöneticilik özelliği ile birlikte başka kavramlara yer verilmiştir. Bunlardan bir tanesi de öğretimsel liderliktir (Bozan & Bozan, 2023). Yenilikçilik anlayışını benimsemiş ve yenilikçi yöntemleri okullarında uygulayan liderler aynı zamanda bir öğretimsel liderdir. Öğretimsel liderlik, okulun öğretimsel amaçlarını gerçekleştirmek için toplumu ve okulu dönüştürme hareketidir (Çelik, 2013; Akt. Bozan & Bozan, 2023). Öğretimsel liderliğin 4 boyutu vardır. Bunlar; okul misyonunu ve vizyonunu yönetmek, okulun eğitim öğretim programını yönetmek, okulun personel kadrosunu geliştirmek, okul kültürü ve ikliminin yönetimidir (Şişman, 2004; Sucu, 2016). Öğretimsel liderlik özellikleri yanında okul yöneticilerinin iyi bir teknoloji okur-yazarı olması zorunludur (Yirci & Berk 2021). Teknoloji okur-yazarlığı okul yöneticilerinin yenilikçi Yirci, R., Kürtül, Y. ve Kürtül, Y. A. (2024). Okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15 (1), 151-176.*  
DOI. 10.51460/baebd.1366979



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

uygulamalara daha kolay ulaşmalarını sağlayabilir ve diğer liderlik becerilerini sergilemeyi kolaylaştırabilir.

Okul yöneticilerinin kendinden beklenen önemli becerilerden birisi zaman yönetimidir. Zaman etkili ve verimli kullanmak etkili okul yöneticilerinin ortak özelliği arasındadır. Yurt dışında yapılmış araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin zaman yönetimi konusuna odaklanan farklı çalışmalara rastlanmaktadır. Peterson (1978), yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %80'ini personel işleri, idari işler ve disiplin sorunlarına ayırdıklarından öğretimsel liderliğe zaman bulamadıkları eleştirisini getirmektedir. Griffin' in (1993) çalışması benzer şekilde okul müdürleri bürokratik işlerle fazla zaman kaybettikleri için öğretimsel liderliğe zaman bulamadıklarını belirtmiştir (Akt. Çelikten, 2004). Türkiye'de ise Altun (2011), Balıkcı ve Aypay (2011); Gümüşeli (1996); Keser ve Gedikoğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda bürokratik işlerin okul yöneticilerinin zamanlarının büyük bölümünü aldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik faaliyetleri yapmak ve okullarda yenilikçi etkinlikleri hayata geçirmek için daha az zaman bulmasına sebep olabilir. Oysa 2508 sayılı Tebliğler dergisine (MEB, 2001) göre okul müdürleri, okulların öğrenen örgüt olmasını kolaylaştırmalı, okulun özel amaçlarını geliştirecek programlar yapmalı ve denetleme, okulda işbirliğini ve ekip ruhunu yerleştirmelidir.

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı öğretimsel yenilikler**

Bilgi ve iletişim hayatın her alanında yer almaya başlamasından itibaren teknolojik gelişmeler eğitim öğretimle daha çok bütünleşmiştir. Bu konuda MEB'in yaptığı çalışmalara değinilirse: FATİH Projesi, Mebbis, EBA, E-okul, Etkileşimli Tahta, iTEC, eTwinning, Scientix olarak yer alır (Aydoğar & Yirci, 2020). Eğitimde Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi, beş bileşenden oluşmaktadır: BİT kullanımının sağlanması, BİT'in derslerde aktif kullanımı, öğretmen eğitimleri, alt yapının iyileştirilmesi, elektronik eğitim içeriklerinin sağlanmasıdır (FATİH Projesi, 2013). Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS), personelin özlük hakları, hizmet içi eğitimler, tayin atama işlemleri, hizmet puanları gibi daha birçok aktif 70 modülden oluşmaktadır (Kuşçu, 2016; Aydoğar & Yirci, 2020). E-okul; okulda öğrencinin not bilgileri, devamsızlık, aile bilgileri, okuduğu kitaplar, katıldığı sosyal kulüp ve faaliyetleri gibi daha pek çok konuda bilgi sağlayan bir sistemdir. Eğitim Bilişim Ağı (EBA), MEB'in düzenlediği bir çevrimiçi platformdur. İhtiyaç duyulan her yerde bilgi materyal paylaşımı imkanı sunmaktadır. Özellikle COVID-19 ile yüz yüze eğitime ara verildiği dönemde eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olmuştur (Aydoğar & Yirci, 2020). Ayrıca bunlara ek olarak Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA), öğretmen eğitimi ve seminerleri için kullanılmaktadır.

MEB'in özellikle teknoloji tabanlı olarak yaptığı yenilikçi uygulamaların yanı sıra birtakım farklı projeleri de hayata geçirmiştir. Bunlar arasında "Temel Eğitim Projesi, Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi, Endüstriyel Okullar Projesi, Yaygın Mesleki Eğitim Projesi, Çağ Yakalama 2001 Projesi, World Links Projesi, Eğitim Portalı, Bilgiye Erişim Portalı, Skool. Tr, Think.com Portalı, Intel Öğretmen Programı, Intel Öğrenci Programı, Yenilikçi Öğretmenler Projesi " yer almaktadır (Şişman, 2010).

FATİH Projesine benzer çalışmalar dünya genelinde de yaygınlık göstermiştir. Örneğin Severin ve Capota'ya göre (2011), Uruguay'da "Bire bir" denilen Ceibal Planında ilk ve ortaokul devlet





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

okullarında “Bire Bir Dizüstü Bilgisayar Programları” ile dünya genelinde ilk ve en büyük adımı atılmıştır.2007’de gerçekleşen bu proje ile sayısal uçurum kademeli olarak azaltılması amaçlanmıştır. Yine aynı yazara göre Peru’da “Her Öğrenciye Bir Dizüstü Bilgisayar” projesi 2008’de Peru Eğitim Bakanlığınca tasarlanmıştır.

Sayfa | 159

Türkiye’de ve dünyada eğitim bakanlıklarınca yapılan bu çalışmalardan sonra yenilikçi okul müdürlerinin öğretimsel uygulamalarına Türkiye’den örnekler şöyle sıralanabilir:

- Dilek Livaneli, çalıştığı kurumda bir hobi odası kurarak burada projeler üretmiştir. Öğrencileri sinema ve tiyatro gibi etkinliklerle çalıştırmıştır. Köyde okuma yazma bilmeyenler için okuma yazma kursları düzenlenmiştir. Köyde bir ayakkabı atölyesi açılmasına öncülük etmiştir.
- Fatma Ayan, çalıştığı kurumda Açık hava kütüphanesi kurmuştur. Waldorf eğitim sistemini uygulanmıştır. Okulda atölye kurarak çocukları farklı sanatlarla tanıştırmıştır. Ayrıca çocukların çevrim içi dersler ile uzmanlardan eğitim almalarını sağlamıştır.
- Zekeriya Ersoy, Mardin Pirinçli köyünde arkadaşları ile birlikte okullaşmayı %100’e çıkarmış ve “Yetiştirici Sınıf Projesi” kapsamında okuma yazma bilmeyen çocukları, okul yaşı geçmiş çocukları bu sınıfta toplamışlardır.
- Göktül Bakdık, cezaevlerindeki hükümlü kadınların çocuklarına ana okulu eğitimi sağlamıştır. Çocuklar düzenli olarak cezaevi dışındaki ana okullarına gidebilmiştir.
- Hacı Ormanoğlu, Elazığ’da çocukların yazın da devam edebileceği bir kurs açmıştır. Bu kurslarda çocukların farklı eğitim almalarını da sağlamıştır (Turan & Cansoy, 2021).

Yukarıdaki olumlu örneklerden yola çıkarak okul yöneticilerinin yenilikçi yöntemleri gidilen her mecraya taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sayede yeniliği çocuklara, çocukları geleceğe taşınması amaçlanmıştır.

Alan yazın incelendiğinde gerek öğretimsel yenilik gerekse de bu konudaki yöneticilerin görüşlerine odaklanan çalışmaların sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Okul faaliyetlerine yön veren ve okulda yeniliklerin başlatıcısı ve destekleyicisi olması gereken okul yöneticilerinin bu konuda görüşlerinin araştırılması önemli görülmektedir. Öğretimsel yenilik konusunun taşıdığı önem ve alan yazına sağlayacağı katkı göz önünde bulundurularak, bu araştırmanın amacı olan okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi için şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Öğretimsel yenilikleri başarılı bir şekilde okuluna uygulayabilmek için yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir?
- 2-Okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişimlerini sağlamak için yaptıkları çalışmalar nelerdir?
- 3- Okul yöneticileri öğretimsel yenilikleri okullarına uygulamada hangi çalışmalar yapmaktadır?
- 4- Okul yöneticileri öğrenci başarısına katkı sağlamak için hangi çalışmalar yapmaktadır?
- 5- Okul yöneticilerinin kurumlarında en fazla zaman ayırdıkları konular nelerdir?



## Yöntem

### Araştırma modeli

Araştırma betimsel bir çalışmadır ve nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığımız olgulara istinaden yapılmaktadır. Olgubilim deseni tamamen yabancı olmadığımız fakat tam olarak kavrayamadığımız olguları derinlemesine ve ayrıntılı araştırmak için uygun bir ortam sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışmada öğretimsel yenilikler çoğu kişinin aşına olduğu fakat yeterince hakim olmadığı, okul yöneticilerinin ise öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşleri derinlemesine inceleneceğinden olgubilim deseni uygun görülmüştür. Çalışmada ele alınacak olgu öğretimsel yeniliktir.

### Çalışma grubu

Araştırmanın evreni, Kahramanmaraş ilinin Andırın ilçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere toplam 34 okulda görev yapan 78 okul idarecisinden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu ise evren içerisinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Maksimum örnekleme yöntemini kullanma amacı küçük bir örneklem oluşturarak çalışmadaki problemin bir unsuru olan kişilerin çeşitliliğini sağlayarak evreni büyük oranda yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışma kapsamında 32 idareciye görüşme talebi iletilmiştir. Bunlardan 24 tanesinden olumlu cevap alınmış olup 3 tanesi ile pilot uygulama yapılmıştır. 1 tanesi ise yeterli veri sunmadığı için elenip, toplam 20 yönetici görüşleri çalışmada analiz edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerine Y1'den Y20'ye kadar belirlenen kod isimler verilmiştir. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcıların özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Öğrenim Durumu	Yöneticilikte Hizmet Süresi	Görevi	Okul Türü
Y1	Erkek	43	Yüksek Lisans	12	Müdür	Ortaokul
Y2	Erkek	60	Lisans	30	Müdür	Lise
Y3	Erkek	49	Yüksek Lisans	12	Müdür	Lise
Y4	Kadın	37	Lisans	5	Başyardımcısı	Ortaokul
Y5	Erkek	30	Lisans	2	Müdür yardımcısı	Lise
Y6	Erkek	58	Lisans	11	Müdür	İlkokul
Y7	Erkek	53	Lisans	10	Müdür	Lise
Y8	Erkek	53	Lisans	13	Müdür	Ortaokul
Y9	Kadın	36	Lisans	8	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y10	Erkek	35	Lisans	6	Müdür	Anaokulu



Y11	Erkek	34	Lisans	5	Müdür Yardımcısı	Lise
Y12	Erkek	38	Yüksek Lisans	7	Müdür Başyardımcısı	Ortaokul
Y13	Erkek	54	Lisans	20	Müdür	Ortaokul
Y14	Erkek	50	Lisans	15	Müdür	Ortaokul
Y15	Erkek	50	Lisans	13	Müdür	İlkokul
Y16	Erkek	42	Yüksek Lisans	10	Müdür	Anaokulu
Y17	Erkek	37	Yüksek Lisans	10	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y18	Erkek	52	Lisans	6	Müdür Yardımcısı	Ortaokul
Y19	Erkek	40	Yüksek Lisans	8	Müdür Yardımcısı	Lise
Y20	Erkek	34	Yüksek Lisans	7	Müdür Yardımcısı	Ortaokul

Tablo-1 incelendiğinde çalışma gurubunun maksimum örnekleme yöntemine uygun olarak yansıdığı görülmüştür. Katılımcıların %90'lık bir bölümünün erkek yöneticilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu durum Türkiye genelinde olduğu gibi kadın okul yöneticilerinin sayısının az olduğu anlaşılmaktadır. Yaş aralığı olarak 30-40 yaş arası yöneticilerin %40 oranında yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin genç bir profilde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyine bakıldığında %35'inin yüksek lisans derecesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yöneticilik hizmet süresi en fazla %60'lık bir oranla 1-10 yıl arasında toplanmıştır. Bu da yöneticilerin genç ve dinamik yapıda olduğunu göstermektedir. Katılımcı sayısı olarak müdür ve müdür yardımcıları eşit dağılım olduğu görülmektedir.

### Veri toplama araçları

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formları kullanılmıştır. Görüşme formu yöneticilere yönelik hazırlanmış yedi sorudan oluşmaktadır. Her sorunun içinde daha açıklayıcı olması açısından sonda sorulara yer verilmiştir. Sorular açık uçludur. Ayrıca "nasıl", "niçin" gibi sorular yoluyla daha detaylı açıklama yapılması sağlanmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda demografik bilgilerin yanı sıra oluşturulan 7 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Bu sorular araştırmacı tarafından alan taraması yapılarak ve üç farklı üniversiteden alanında uzman üç akademisyenin görüşlerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca dil ve anlatım yönünden iki Türkçe öğretmeni tarafından değerlendirilmiştir. Görüşme formlarının güvenilirliğini sağlamak için asıl uygulamaya geçmeden önce 3 yönetici üzerinden pilot uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara soruların amaca uygunluğu ve dil ve anlatım yönünden anlaşılabilirliği sorularak onlardan alınan geri bildirim sonucunda görüşme formunun amaca uygun olduğu sonucuna varılmıştır.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## Veri toplanması ve analizi

Bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerini incelemek olduğundan araştırmaya başlamadan önce Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'na etik kurul izin başvurusu yapılmış ve gerekli onay alınmıştır (Tarih: 05.09.2023, Karar no: 2023/02-34). Daha sonra araştırma için veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın verileri görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Görüşme tekniği Stewart ve Cash (1985)'e göre, "önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci"dir. Görüşme türleri; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde olmak üzere 3'e ayrılır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşme sorularının önceden belirlendiği fakat görüşme esnasında esnekliklere de yer veren bir tekniktir. Bu teknikte hem sabit cevaplamaya hem de ilgili konuda daha derine gidebilmeye olanak tanınır (Büyüköztürk vd., 2014).

Verilerin toplanmasında okul yöneticilerden görüşme yapmak için öncesinde randevular alınmıştır. Olumlu dönüt veren katılımcılarla samimi bir ortamda görüşmeler yapılmıştır. Uzun süreli etkileşim boyutu dikkate alınarak görüşmeler ortalama bir saat olarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin düşünceleri doğrudan aktarmalar yapılarak verilmiştir. Süreç sonunda katılımcılara "Bunu mu demek istediniz? Katılıyor musunuz?" diye görüşmeler teyit ettirilmiş ve ekleyecekleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur.

Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. İçerik analizi yönteminde toplanan bilgiler ayrıntılı incelenir, önceden bilinmeyen boyutların ve temaların ortaya çıkarılmasını sağlar. Tümevarımcı bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada araştırma kodları belirlenip temalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcı tarafından belirtilen görüşlerden dikkat çekici olanlar aslına uygun olarak alıntılanmıştır. Bütün görüşme formları öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Araştırmada kullanılan verilerin analiz edilmesinde Maxqda 2022 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Bu program ile elde edilen sözel veri setleri orijinale uygun bir şekilde çözümlenip hiyerarşik kod-alt kod modeli ile yorumlanmıştır. İlk olarak toplanan veriler bu programa aktarılmıştır. Çözümleme yapılırken önce bir ana kod belirlenmiş, sonrasında ise katılımcıların uzun cevapları sadeleştirilerek alt kodlar oluşturulmuştur. Her katılımcının cevabı en yakın kod içine yerleştirilmiştir. Alt kodların yanında yer alan sayısal ifadeler ise o kodun frekansını yansıtmaktadır. Bulgular yorumlanırken Maxqda nitel veri analiz programının görsel araçlar bölümünde bulunan Maxmaps ve kelime bulutundan faydalanılmıştır.

## Geçerlilik ve güvenilirlik

Lincoln ve Guba (1985) inandırıcılığın sağlanabilmesi amacıyla araştırmacılara birtakım tavsiyeler sunmaktadır. Bunlar; uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman teyidi ve katılımcı onayıdır. Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak amacıyla; okul yöneticilerden görüşme yapmak için öncesinde randevular alınmıştır. Katılımcılar rahatlatılarak samimi bir ortamda görüşmeler yapılmıştır. Uzun süreli etkileşim boyutu dikkate alınarak görüşmeler ortalama bir saat



olarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin düşünceleri doğrudan aktarmalar yapılarak verilmiştir. Görüşme soruları, iki ayrı Türkçe öğretmeni ve üç farklı üniversiteden akademisyenler tarafından fikir birliğine varılarak oluşturulmuştur. Yöneticilere görüşme yaparken “bunu mu demek istedin?”, “katılıyor musun?” gibi sorular sorularak, görüşmenin sonunda görüşme formu onaylatılarak, yöneticilere görüşleri doğrultulmuştur. Dış geçerlilik kapsamında yöneticilerin farklı kıdemler, farklı yöneticilik yıllara sahip olmaları, farklı okul türlerinde çalışmalarına, farklı cinsiyetlerde olmalarına dikkat edilmiştir.

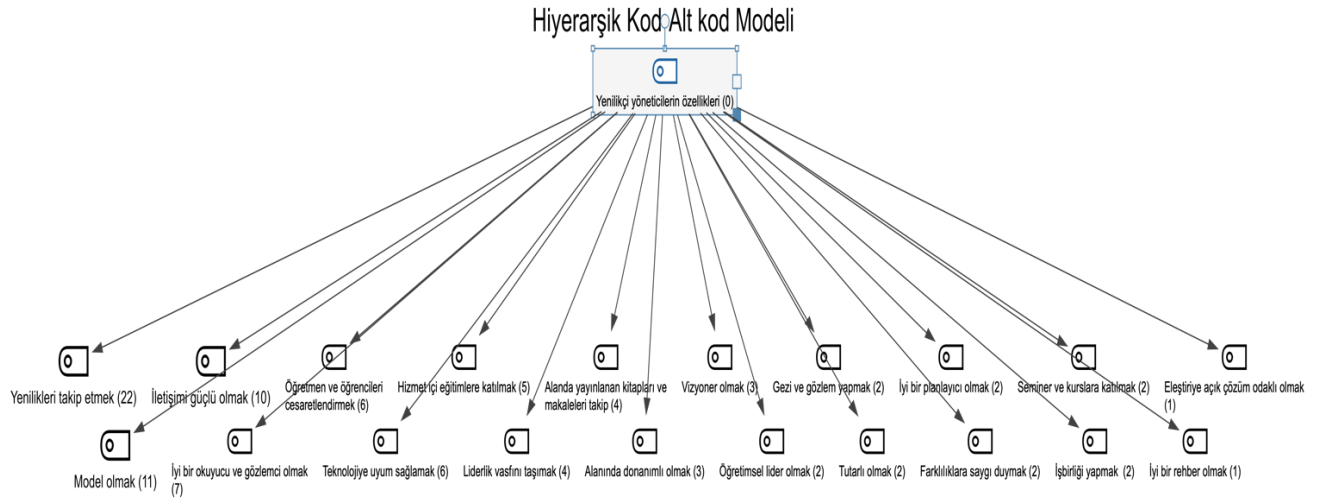
Tutarlılık, olay ve olguların ortam ve zaman düşünülerek aynı durumlarda aynı durumu tekrar etmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Tutarlılığı sağlamak amacıyla çalışmanın neticesiyle ortaya çıkan bulgular yorum katılmadan olduğu şekilde sunulup yorumlar sonuç ve tartışma bölümüne bırakılmıştır. Erlandson ve diğerleri (1993) çalışmanın teyit edilebilirliğini incelemek üzere “teyit incelemesi” yönteminin uygulanması uygun görülmektedir. Çalışmanın her bir bölümü alan uzmanına kontrol ettirilerek teyit edilebilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

## Bulgular ve Yorum

Araştırmaya bağlı olarak araştırma soruları Maxqda nitel veri analiz programı ile çeşitli başlıklar altında özetleyip yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında okul yöneticilerine yöneltilen yedi sorudan elde edilen veriler; “en fazla zaman ayrılan konular”, “öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişmeleri için yapılan çalışmalar”, “öğretimsel yenilikleri okula uygulamada yapılan çalışmalar”, “öğrenci başarısı için yapılan öğretimsel yenilikler”, “yenilikçi yöneticilerin özellikleri”, “yöneticilerin öğretim programında yaptığı yenilikler”, bölümleri alt tema oluşturularak her bir alt tema için analizler yapılmış olup aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

### Yenilikçi yöneticilerin özellikleri

Bu başlıkta “Sizce okul yöneticilerinin öğretimsel yenilikleri okullarda uygulamak için ne tür özelliklere sahip olması gerekir?” sorusuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yöneticilerin öğretimsel yenilikleri okullarına uygulayan yöneticilerin sahip olması gerektiğini düşündükleri özellikler Şekil-1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Yenilikçi yöneticilerin özellikleri

Şekil-1 incelendiğinde yenilikçi yöneticilerde bulunması gereken özellikler yer almaktadır. Bunlardan en sık tekrar eden özellik ( $f=22$ ) yöneticilerin gelişmelere açık olup yenilikleri takip etmesi görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmı ise ( $f=11$ ) model olmanın önemine değinmiştir. Yöneticilerin yarısı ( $f=10$ ) yenilikçi yöneticilerin iletişim konusunda güçlü olması gerektiğini belirtmiştir. Diğer yenilikçi yönetici özellikleri ise hemen hemen dengeli bir dağılım göstermektedir.

Genel olarak Şekil-1 incelendiğinde yöneticiler kendini geliştiren, yenilikleri takip eden, iletişimi açık, yenilikleri öncelikle kendisi uygulayarak model olan yöneticileri yenilikçi yönetici olarak görmektedir. Bu temayla ilgili dikkat çeken yönetici görüşleri şu şekildedir:

*“İyi bir yönetici; yeniliklere açık olmalı, liderlik vasfını taşımalı, Vizyoner ve hoşgörülü olmalı, ikili ilişkileri ve iletişimi iyi olmalı, alanında donanımlı olmalı, topluluk karşısında iyi konuşabilmeli ve insanları etkileyen bilmeli öğretmen ve öğrencilere rol ve model olmalıdır.” (Y17).*

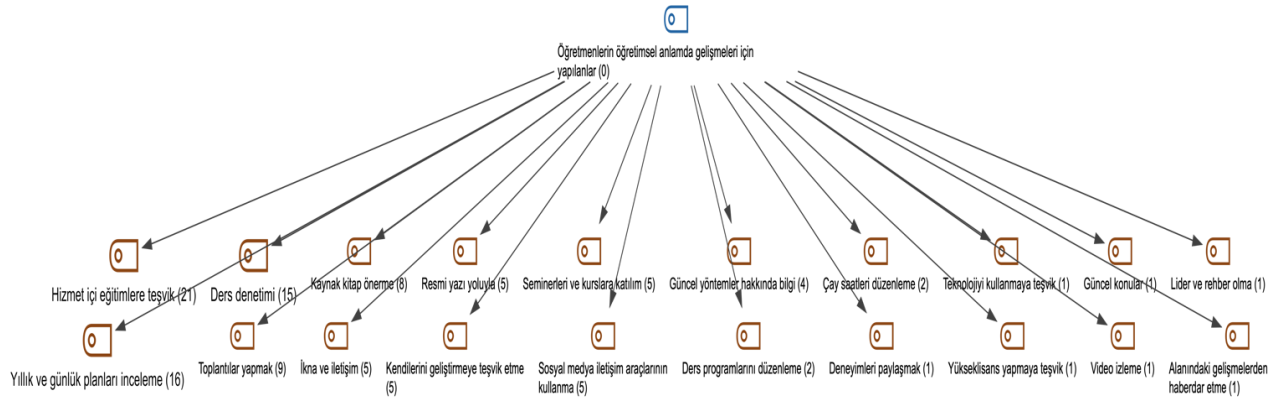
*“Kendini güncelleyen, yeniliklere açık, sosyal yönü gelişmiş olması gerekir. Ayrıca liderlik vasfını taşıması gerekir. Yenilikleri en başta sadece sözel değil, uygulamalı olarak kendisi ile birlikte yaşatırsa model olabilir.” (Y4).*

*“İletişime ve yeniliğe açık olmalı. Benim bildiğim, benim dediğim doğru anlayışından uzak durmalı. Meslekte ne kadar deneyimli olursak olalım herkesin görüşüne saygı duymalı ve değerlendirmeye almalıdır. Model olma konusunda cesaret örneği sergilemelidir.” (Y9).*

### Öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişmeleri için yapılan çalışmalar

Bu başlıkta “ Kurumumuzda çalışan öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişmelerini sağlamak için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yöneticilerin öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişimleri için yaptığı çalışmalarla ilgili görüşleri Şekil-2’de yer almaktadır.

## Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 2. Yöneticilerin öğretmenleri öğretimsel anlamda gelişmelerini sağlamak için yaptığı çalışmalar

Şekil-2 incelendiğinde yöneticilerin kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişmelerini sağlamak için yaptığı çalışmaların başında en çok (f=21) hizmet içi eğitimlere teşvik etmek gelmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmının ise (f=16) öğretmenlerin hazırlamış oldukları yıllık ve günlük planları incelemeye önem verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu (f=15) ders denetimlerinin öğretmenlerin gelişmelerini sağlaması açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin bir kısmı (f=9) toplantılar yaparak onların gelişmelerini desteklediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı ise (f=8) kaynak kitap önererek onların gelişmelerini desteklemişlerdir.

Genel olarak Şekil-2 incelendiğinde öğretmen gelişmeleri için hizmet içi eğitimler, ders denetimleri, yıllık ve günlük planları incelemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu konuda öne çıkan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Kurs ve seminerlere katılmaları konusunda tavsiyelerde bulunuyorum. Yenilikçi eğitim ve öğretim programlarını takip etmeleri ve güncel programlar hakkında bilgi sahibi olmalarını tavsiye ediyorum. Mahalli ve merkezi hizmet içi eğitimlere katılmalarını öneriyorum ve özendiriyorum.” (Y12).

“Öğretmenlerimizin moral ve motivasyonunu bozmadan haftada bir defa günlük planlara, yılda bir defa yıllık planları inceleyerek görüş alışverişinde bulunuruz.” (Y17).

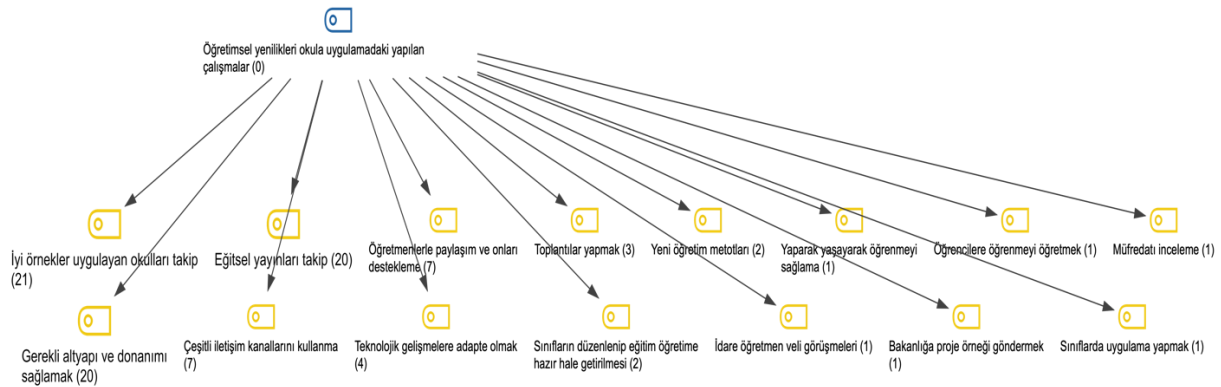
“Öğretmen arkadaşlarımla her dönemde en az bir defa ders dinlemek için sınıflarında ziyaret ederim. Öğretmen arkadaşlarımla ve öğrencilerimle de sürekli iletişim halinde olmaktan mutluluk duyarım.” (Y6)

## Öğretimsel yenilikleri okula uygulamada yapılan çalışmalar

Bu başlıkta “Öğretimsel yenilikleri okulunuza uygulama noktasında hangi çalışmalarını yapmaktasınız?” sorusuna verilen cevapların analizi sunulmuştur. Yöneticilerin okullarında uyguladıkları öğretimsel yenilikler hakkındaki görüşleri Şekil-3’te yer almaktadır.



## Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 3. Yöneticilerin öğretimsel yenilikleri okullarına uygulama noktasında yaptığı çalışmalar

Şekil-3 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel yenilikleri uygulama konusunda en çok yaptıkları çalışma (f=21) eğitimde iyi örnekler uygulayan okulları takip etmek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaptıkları uygulamalardan en sık rastlananlardan biri ise (f=20) gerekli altyapı ve donanımı sağlamak olduğu görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmı ise (f=20) eğitsel yayınları takip ederek öğretimsel anlamdaki yenilikleri okullarına uygulamaya çalışmaktadırlar.

Genel olarak Şekil-3 incelendiğinde yöneticilerin eğitimde iyi örnek olan okulları takip ederek, okullarına gerekli altyapı ve donanımı sağlayarak, eğitsel yayınları takip ederek okullarına öğretimsel yenilikler alanında katkılar sunmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu konuda öne çıkan yönetici görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Bu kapsamda okulumuzun bütün imkânlarını öğretmen öğrenci ve velilerime sunarım. Okul aile birliği yönetimi ile işbirliği yaparım. Okulumda yaptığım yenilikçi çalışmalardan bazıları ise akıl ve zeka oyunları atölyesi, müzik atölyesi, sportif turnuva ve aktiviteler, gezi ve pikniklerdir (Y17).

“Öğretimsel yenilikleri uygulayan okulları takip ediyorum. Neler yapmışlar, hangi değerlere değinmişler, ne gibi yenilikler getirmişler diye merak ederim.” (Y4).

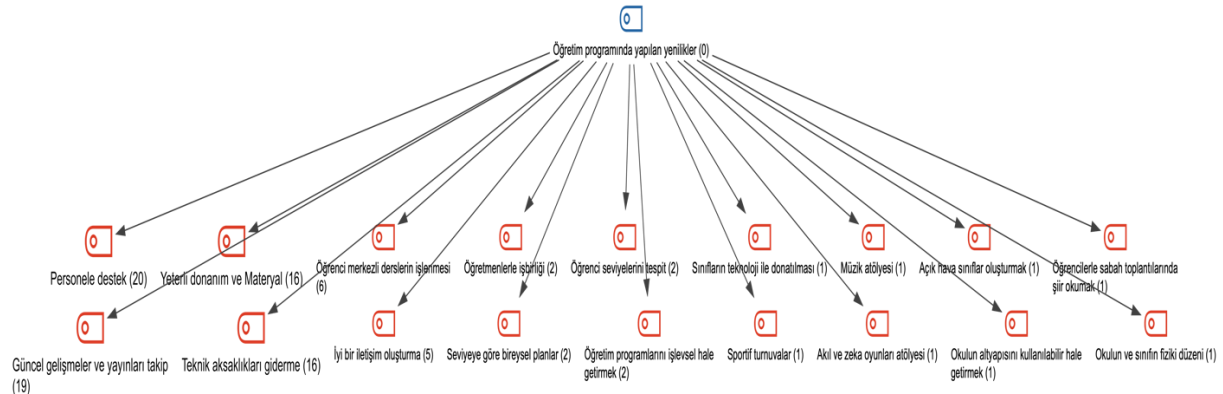
“Eğitimde iyi örnek olan okulların takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Fakat bu konuda kendimi biraz eksik buluyorum. Ama örnek bir okula gidersem muhakkak iyi örnekleri heybeme doldururum.” (Y11).

## Yöneticilerin öğretim programlarında yaptığı yenilikler

Bu başlıkta “Okulunuzda öğretim programlarında yaptığınız yenilikler nelerdir?” sorusuna verilen cevapların analizi yer almaktadır. Okul yöneticilerinin okullarında yaptığı yenilikler Şekil-4’de yer almaktadır.



## Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 4. Yöneticilerin öğretim programlarında yaptığı yenilikler

Şekil-4 incelendiğinde yöneticilerin okullarında öğretim programlarında yaptığı yeniliklerin en başında (f=20) personele destek hizmeti verilmesi gelmektedir. Katılan tüm yöneticiler personele destek oldukları konusunda görüş birliğine ulaşmıştır. Yöneticilerin tamamına yakını (f=19) güncel gelişmeleri ve güncel yayınları takip ettiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük bir kısmı (f=16) Öğretim programları için yeterli donanım ve materyal hizmeti sağladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük bir kısmı (f=16) teknik aksaklıklar gidererek öğretim programlarına hizmetler sunduğunu belirtmişlerdir. Kodlarda belirtilen diğer yenilikler ise hemen hemen eşit dağılım göstermektedir. Bu temada öne çıkan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Ezberci, masa başında konuşan öğretmenden çocuk etkinlik odaklı derslerin anlatılması yönünde çalışan öğretmenler için eğitimleri öğretmenlerle paylaşırım ve öğrendiğim yenilikleri iş arkadaşlarımı anlatırım. Materyal ve teknik anlamda herhangi bir sıkıntı yaşamamaları için problemlere ve ihtiyaçlara var çözüm odaklı yaklaşarak personele destek olurum.” (Y4).

“Yaparak ve yaşayarak öğrenme ortamlarını aktarılmasını sağladım. Son zamanlarda yaptığım yeniliklerden bir tanesi de açık hava sınıflarını oluşturmaya çalışmak olmuştur. Personellerimle düzenli olarak, sohbet havasında toplantılar yaparım. Proje sunan çalışan öğretmenlerimi her zaman desteklerim. Görevimin verdiği yetkiler dahilinde her türlü imkanı onlara seferber ederim.” (Y10).

“Öğretim programları okul çevresi, öğrenciye göre düzenlenir. Güncel gelişmeleri, sosyal medya, televizyon ve gazetelerden sıklıkla takip ederim. Okulumda teknik aksaklık ve sıkıntı olmamaktadır. Yeterli donanım ve materyallere sahibiz. Çalışan personellere her zaman moral ve motivasyon vererek destek olurum, onlarla diyalog içinde olurum, bolca empati yaparım.” (Y6).

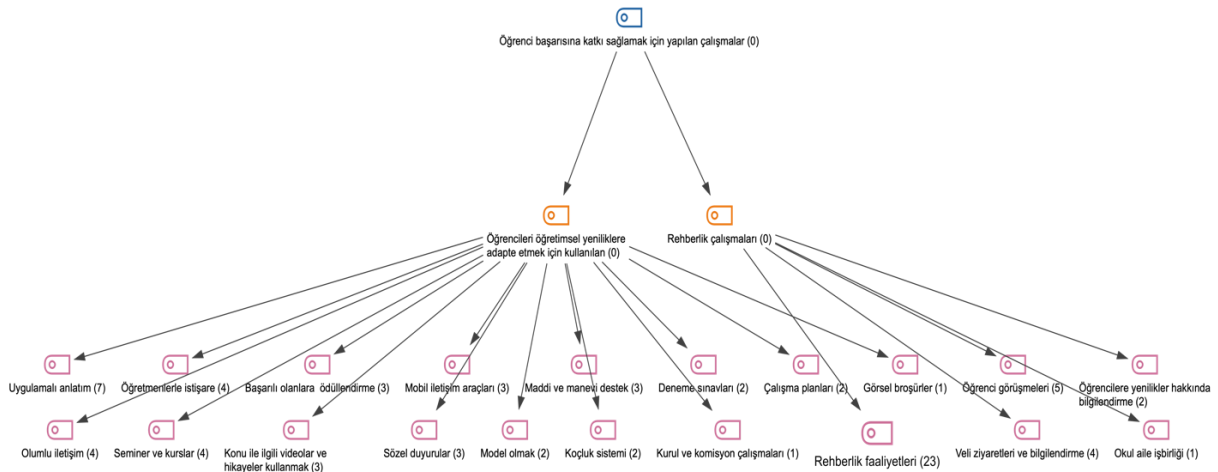
“Yaptığım yenilikler: akıl ve zeka oyunları atölyesine kurmak, müzik atölyesine kurmak, sportif turnuvalar düzenlemek, sınıfları teknoloji ile donatmak olmuştur. Çalışan personellerimize moral ve motivasyonu yüksek tutmaya çalışıyoruz. Gerekli ekipmanları tedarik ediyoruz.” (Y17).

## Öğrenci başarısı için yapılan öğretimsel yenilikler

Bu başlıkta “Öğretimsel anlamda öğrenci başarısına katkı sağlamak için ne tür çalışmalar yaparsınız?” sorusuna ilişkin bulguların analizine yer verilmiştir. Yöneticilerin öğrenci başarısı için yaptıkları öğretimsel yenilikler Şekil-5’te yer almaktadır.

Sayfa | 168

Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 5. Yöneticilerin öğrenci başarısı için yaptığı öğretimsel yenilikler

Şekil-5 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğrenci başarısı için en çok (f=23) rehberlik faaliyetlerine önem verdiği görülmektedir. Yöneticilerin bir kısmı ise (f=7) öğrencilerin başarısı için yaptığı yenilik çalışmalarından biri olarak uygulamalı anlatımları önemli görmektedir. Bu da göstermektedir ki rehberlik faaliyetleri ve yaparak yaşayarak öğrenci merkezli ders işleme yöneticiler açısından önemli bir husustur. Kodlarda belirtilen diğer yöntemler ise hemen hemen eşit dağılım göstermektedir. Bu konuyla ilgili bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

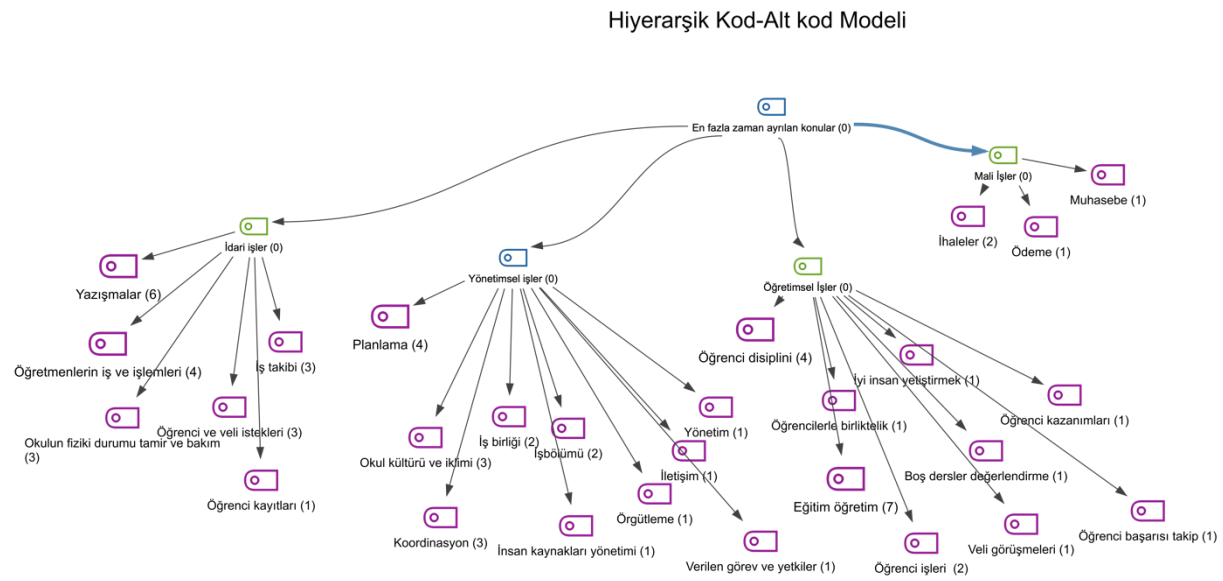
“Öğretimsel olarak daha çok öğrencinin ‘yaparak-yaşayarak-problem çözmeyi öğrenerek’ başarı sağlayacağına inandığım için kendisinin uygulayarak öğrenmesini sağlayacak ‘yap-yaşa’ felsefesi çerçevesinde uygulamalı olarak derslerimi işlemeye çalışırım. Rehberlik faaliyetleri ile de sürekli iç içeyim.” (Y4).

“Sürekli rehber öğretmenlerimle her an diyalog içindeyim. Son sınıflardaki öğrencilerimden günlük beş kişiye çağırıp rehberlik yaparım. Ama bunu günlük yaparım.” (Y2).

“Öğrencilerimle birebir veya grup halinde görüşmeler yaparım. Rehber öğretmen ile koordineli şekilde aile ziyaretleri yaparım. Çalışma planlaması yaparım. Koçluk sisteminin iyi işlemesi için planlama yaparım.” (Y11).

## Yöneticilerin okulda en fazla zaman ayırdıkları konulara ilişkin bulgular

Bu başlıkta “Okul yönetiminde en fazla zaman ayırdığınız konular nelerdir?” sorusuna verilen cevapların analizi yer almaktadır. Okul yöneticilerinin en fazla zaman ayırdıkları konulara ilişkin görüşleri Şekil-6’da yer almaktadır.



Şekil 6. Yöneticilerin okulda en fazla zaman ayırdığı konular

Şekil-6 incelendiğinde yöneticilerin en çok zaman ayırdığı dört alan ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin okulda en fazla “idari işler” e (f=20) zaman ayırdığı görülmüştür. Yöneticilerin okulda en fazla zaman ayırdığı diğer konuların ise “yönetimsel işler” (f=19) ve “öğretimsel işler” (f=19) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çok az bir kısmı ise (f=4) “mali işler” e daha çok zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. Mali işlere zaman ayıran yöneticiler daha çok pansiyonlu okul yöneticileridir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin idari, yönetimsel ve öğretimsel işlere hemen hemen eşit düzeyde zaman ayırdığı söylenebilir. Bu temada öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“İdari işler; okulumuzun merkez okul olması nedeniyle bir çok iş yükü vardır. Bunlar: öğretmenlerimizin iş ve işlemleri, öğrenci kayıtları, öğretmen öğrenci ve velilerin istekleri, okul müdürünün vermiş olduğu görev ve yetkiler, ilçe milli eğitim Müdürlüğü’nün vermiş olduğu görevler en fazla zaman ayırdığım konulardandır.” (Y17).

“İlkokul kademesinde idareci olarak görev yaptığım için benim en önem verdiğim konu iletişim. Gerek mesai arkadaşlarım gerek öğrenciler, gerek velilerle iletişim çok önemlidir. Çünkü doğru ve güçlü iletişimin idarecilikte önemli olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda güçlü iletişim birçok sorunun başlamasını engelliyor.” (Y9).

“Öğretimsel işlere daha çok zaman ayırıyorum. Çünkü okulun asıl amacının okulu yönetmek ya da idare etmek olmadığını düşünüyorum. O yüzden öğrencilerin daha iyi şartlarda ve severek eğitim aldığı bir kurum oluşturmak için çalışırım.” (Y11).

## Öğretimsel yenilikler kelime bulutu



Şekil 7. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde en sık tekrar eden kelimeler

Şekil 7’de öğretimsel yenilik konusunda yöneticilerle yapılan görüşmelerde en sık kullanılan kavramlar gösterilmiştir. Bu kavramlar Maxqda nitel veri analiz programının görsel araçlar sekmesinde bulunan ‘Kelime Bulutu’ özelliği kullanılarak yapılmıştır. Buna göre yöneticiler çoğunlukla okul (179), öğretimsel (162), zaman (130), müdür (120); en az ise aksaklık (20), materyal (20), yöntem (21) gibi ifadeleri kullanmışlardır. Çok tekrar eden kelimeler alt başlıklar halinde belirlenen tüm alt temalarda katılımcılar tarafından sıklıkla kullanılan kelimelerden birkaçıdır. Az tekrar edilen kelimeler ise daha çok “yöneticilerin okul programlarında yaptıkları yenilikler” temasında katılımcılar tarafından kullanılmıştır.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere bakış açısının derinlemesine incelenmesi ve öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu çalışma 2022-2023 eğitim- öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanarak yapılan araştırmanın çalışma grubu Kahramanmaraş ili Andırın ilçesinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan toplam 20 yönetici görüşleri çalışmada analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; “en fazla zaman ayrılan konular”, “öğretmenlerin öğretimsel anlamda gelişmeleri için yapılan çalışmalar”, “öğretimsel yenilikleri okula uygulamada yapılan çalışmalar”, “öğrenci başarısı için yapılan öğretimsel yenilikler”, “yenilikçi yöneticilerin özellikleri”, “yöneticilerin öğretim programında yaptığı yenilikler”, “diğer görüş ve öneriler” temaları ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticileri öğretimsel işlere daha çok zaman ayırmanın önemini bildikleri halde idari işlere daha çok zaman ayırmaktadırlar. Bunun sebebi olarak evrak ve bürokrasi işlerinin yoğunluğu, milli eğitim müdürlüğünden gelen resmi işlerin yetiştirilmesi gerekliliği,



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

öğretmen, öğrenci ve veli taleplerini karşılamaya yönelik idari işlere daha çok zaman ayrılması durumu öne çıkmaktadır. Özdemir ve Turhan (2018) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin zamanlarını en çok “idari işler ve toplantılara” ayırdıklarını bunun sebebi olarak da bürokrasi ve kırtasiye işlerinin yoğunluğundan bahsedilmektedir. Bu bulgu, araştırmayı destekler niteliktedir.

Sayfa | 171

Araştırmada okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenleri sıklıkla hizmet içi eğitimlere teşvik ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin öğretimsel yenilik bağlamında öğretmenlerin gelişimini sağlamada hizmet içi eğitimi en güçlü araç olarak gördüklerini göstermektedir. Yöneticilerin bu konuda sosyal medya araçlarını kullanarak duyurular yoluyla onları bu konuda bilgilendirerek hizmet içi eğitimlere, mahalli ve merkezi kurslara, seminerlere katılmaya özendirilmeye çalıştıkları görülmüştür. Bu temada en çok sıklık gösteren kodlardan biri ise yıllık ve günlük planların incelenmesi ve ders denetimlerinin düzenli olarak yapılmasıdır. Katılımcılar çoğunlukla yıllık ve günlük planları incelemeyi ve ders denetimlerini yapmayı her dönem bir kez gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Göl (2021) tarafından yapılan nitel bir çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre ders denetimlerinin olması gerektiği yönünde görüş birliği olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut araştırma bulgularına göre yöneticilerin kurumlarını geliştirmek için yaptığı yenilik çalışmalarının başında yöneticilerin eğitimde iyi örnek olan okulları yakından takip etmeleri gelmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin iyi örnekleri kendi okullarına uyarlamaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu temada yer alan bir diğer bulgu ise yöneticilerin okullarında gerekli altyapı ve donanımı sağlama çabalarıdır. Yönetici görüşlerine göre kırsalda bulunan okulların merkezde bulunan okullara göre altyapı ve donanım bakımından daha çok eksikleri bulunmaktadır. Tosun, Ay, Koçak (2020) tarafından yapılan nitel bir çalışmada dezavantajlı olduğu belirtilen okullarda teknolojik donanım, materyal, fiziksel altyapı yetersizliği, yetersiz bütçe, sosyal çevre, velilerin ilgisizliği gibi hususların öne plana çıktığını, tüm bunların okulları dezavantajlı konuma ittiğini belirtmektedir. Bahsedilen bu durumlar öğretimsel yenilik önünde engeller oluşturabilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticiler güncel gelişmeleri, eğitsel yayınları takip etmektedirler. Bu durum okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve yenilikçilik becerileri açısından değerli görülmektedir. Polat, Uğurlu & Bilgin Aksu (2018) tarafından yapılan nitel bir araştırmada okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini toplantılar, yayınlar, akademik çalışmalar ve kaynak kişiler yoluyla sağladıkları bulunmuştur. Bu sonuç mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmadaki bulgular ışığında yöneticilerin öğrenci başarısı için sık sık rehberlik çalışmaları yaptıkları belirlenmiştir. Karataş & Polat (2013) tarafından yapılan nitel bir araştırmada müdürlerin rehberliğin yararına inandığı fakat birçok müdür için rehberlik faaliyetlerinin ikinci planda kalan bir iş olarak kaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Mevcut araştırmada bazı okul yöneticileri öğrenci başarısını artırmak için uygulamalı anlatımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin öğrenmenin doğasında var olan yaparak yaşayarak öğrenmeye değer verdiklerini göstermesi açısından önemlidir.



Araştırma bulgularından bir diğeri yenilikçi yöneticilerin özellikleridir. Bu kapsamda yöneticilerin yeniliklere açık olması en çok tekrar edilen kod olmuştur. Tüm katılımcılar yöneticilerin yeniliklere açık olması konusunda hemfikirdir fakat uygulama noktasında müdürlerin müdür yardımcılara göre öğretimsel yenilik yönetimi açısından daha zayıf olduğu görülmektedir. Bu durumun özellikle ilkökul müdürlerinde gözlenmesi dikkat çekmektedir. Buna sebep olarak ilkökul müdürlerinin yaşça büyük olması, yeniliklere kolay adapte olamaması, mesleki tükenmişlik gibi sebepleri akla getirmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre de yenilikçilik özelliklerinin farklılaştığı görülmektedir. Örneğin Aydoğar & Yirci (2020) tarafından yapılan bir çalışmaya göre devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yenilik yönetimi becerileri resmi okul ve özel okul değişkenine göre farklılaşmaktadır. Altın (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmaya göre eğitim yöneticilerinin Fatih Projesi hakkındaki görüşleri; tablet ile etkileşimli tahtaların bağlantılı çalışmadığı, teknik servisin vaktinde destek sağlamadığı, hizmet içi eğitimlerin arttırılması yönünde olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticiler; bu proje sayesinde öğrencilerin bilgiye kolaylıkla ulaştığını, fırsat eşitliğinin olduğunu, eğitimi sekteye uğratmadan alt yapının geliştirildiğini belirtmişlerdir.

Bu araştırma ile ulaşılan önemli bulgulardan bir tanesi öğretimsel yenilikler konusunda yöneticilerin model olması gerektiğidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kendisini bu konuda model olarak görmektedir. Üzerinde durulan bir diğerkonu ise yöneticilerin kullandıkları iletişim dilidir. Yöneticilerin yenilikleri benimsemesinde ve benimsetmesinde en önemli unsurlardan biri de etkili iletişimidir. Bu konuda katılımcılar iletişimi etkili kullanarak yenilikçi bir okul kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır. Bunu da zaman zaman öğretmenler odasına giderek, onlarla çay içip sohbet ederek, samimi bir ortam oluşturarak yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çünkü olumlu bir okul iklimi oluşturulduğunda başarı kaçınılmaz olur. Özkan (2023) tarafından yapılan araştırmaya göre okul yöneticileri kendini iletişim konusunda yeterli görürken öğretmenler onlarla aynı fikirde değildiler.

Aynı zamanda bir öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin eğitimi düzenlenmesi ve programlar oluşturması asli görevlerindedir. Öğretimsel liderliğin boyutlarından birisi ise eğitim programının yönetimi, denetimi ve kontrolüdür. Araştırma bulgularında öne çıkan temalardan birisi de yöneticilerin eğitim programlarında yaptığı yeniliklerdir. Burada en sık tekrar eden kod "personelere destek olmak" olmuştur. Katılımcıların çoğunluğu personele destek olduklarını ve her zaman yenilikçi fikirler karşısında açık olduklarını belirtmişlerdir. Aktepe ve Buluç (2014) tarafından yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin sınıftaki eğitim- öğretim faaliyetleri ve eğitim programları konusunda öğretmenlere gerektiği kadar yardımda bulunamadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin yönetsel ve idari işlere ayırdıkları zamanın öğretimsel işlere ayrılan zamanın önüne geçtiğini ve bu nedenle de okul yöneticilerin eğitim programını yönetme sürecinde yeterli olmadıklarını ifade etmektedir. Aynı araştırmanın bir başka bulgusu ise yöneticilerin eğitim programlarına hakimiyetlerinin zayıf olduğu yönünde görüş belirtilmiştir. Bu bulgular mevcut araştırma bulgularıyla tam olarak örtüşmemektedir. Eğitim programlarının verimli olması için yöneticilerin desteği önemlidir. Program için gerekli olan tüm materyallerin, araçların ve gereçlerin temin edilmesi yöneticilerin temel görevlerindedir. Ancak bürokratik işler ve evrak işlerinin yoğunluğundan dolayı eğitim işlerinde zaman zaman aksamalara neden olmaktadır.



Araştırma bulgularında yöneticilerin yeniliklere açık olması gerektiği bunun için de okul iklimi ve kültürünü geliştirmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin bürokratik ve evrak işlerinin azaltılması gerektiği, yöneticilerin atanmasında liyakatin ön planda olması, yöneticilere maddi anlamda destek verilmesi gerektiği öne çıkan diğer görüşler arasındadır. Ekip çalışmasının önemi, iletişim, köy okullarına materyal desteği sunulması, değişime açıklık üzerinde durulan önemli konular olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak eğitim ve öğretimin etkili ve verimli olabilmesi için okulun paydaşlarından biri olan okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. "Bir okul, müdürü kadar iyi okuldur" sözünü alana kazandıran Açıklan (1998) okul müdürlerinin önemine dikkat çekmektedir. Bu da göstermektedir ki toplumda eğitim ve öğretimin yöneticilerinden beklenti yüksektir. Bir trenin en öndeki lokomotifi konumunda olan yöneticiler, istikametini yeniliklere yöneltmelidir. Ancak yenilikçi öğrenme ve metotlarına ilgi duyan ve bunları kendi okullarında uygulamak için her türlü fedakârlığı yapan yöneticiler okullarını başarıya taşıyacaktır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

**1-** Araştırma bulgularında yöneticilerin eğitimde iyi örnek olduğunu düşündükleri okulların öğretimsel yenilik uygulamalarını takip ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimde iyi örnek olan okulların yöneticilerinin diğer okulların yöneticilerine mentörlük etmeleri ve bu sayede deneyimlerini paylaşmaları sağlanabilir.

**2-** Bu araştırmanın önemli sonuçlardan biri yüksek lisans mezunu yöneticilerin öğretimsel yenilikleri takip etme ve uygulama noktasında daha istekli olduklarının tespit edilmesidir. Bu sonuca göre yöneticilere lisansüstü eğitim şartı konularak mevcut yöneticilerin ise ilk beş yıl içinde eğitimlerini tamamlamaları istenebilir.

**3-** Araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel işlere daha çok zaman ayırmanın önemini bildikleri halde idari işlere daha çok zaman ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin öğretimsel yeniliklere ilişkin bilgilenmelerini sağlamak için hizmet içi kurslar ve seminerler verilebilir.

**4-** Araştırmada az da olsa kimi yöneticilerin öğretimsel yeniliklere ilgi duymadıklarına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Yöneticilerin tükenmişliğini önlemek ve motivasyonlarını canlı tutmak için terfi ve yükselme sisteminin gözden geçirilmesi faydalı olabilir.

**5-** Öğretimsel yenilik alanında bilinçlenme sağlamak ve ilgiyi arttırmak için yöneticiler ve okulları maddi olarak da desteklenebilir.

**6-** Araştırma bulgularından hareketle yöneticilerin öğretimsel yenilikler konusunda yeterlilikleri güncellenerek bu yeterlilikler yönetici atamalarında daha etkin kullanılabilir.

**7-** Araştırma nitel bir çalışma olup devlet okullarında çalışan 20 katılımcı ile yürütülmüştür. Sonuçları genelleylemek için daha fazla katılımcı grubuyla farklı örneklemelerde nicel veya karma yöntem araştırmalar yapılabilir.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21-47.
- Akpınar, B. ve Akyıldız, T., Y. (2022). Yeni eğitim ekosistemi olarak metaversal öğretim. *Journal of History School*, 56, 873-895. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.56881>
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(2), 227-247.
- Altın, H.M. (2014). *Öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli bakış açısıyla Fatih Projesinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Başkent Üniversitesi.
- Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 491-507.
- Aras, C. (2023). Okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerine yönelik tezlerin metasentezi. *Ulusal Eğitim Dergisi*. 3(2), 331-340. [10.5281/zenodo.7641455](https://doi.org/10.5281/zenodo.7641455).
- Astutik, S., Susantini, E., Madlazim, Nur, M. ve Supeno. (2020). The effectiveness of collaborative creativity learning models (ccl) on secondary schools scientific creativity skills. *International Journal of Instruction*, 13(3), 525-538.
- Avcı, K. Ş. (2017). *3 Boyutlu sanal öğrenme ortamında probleme dayalı öğrenmenin, kavramsal anlama ve problem çözmeye dayalı öğrenme performansı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi.
- Aydoğar, N. ve Yirci, R. (2020). Devlet ve özel okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin karşılaştırılması: Nicel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1286-1308.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul; Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balıkçı, A. ve Aypay, A. (2018). Okul müdürlerinin bürokrasi, gündelik hayat etkileşimi. *Turkish Studies, Social science*, 13(10), 787-811, <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13396>
- Basılğan, M. (2011). Ekonomik gelişimin yaratıcı yıkımı: Schumpeteryan girişimciliği, *Amme İdaresi Dergisi*. 44(3), 27-56.
- Birekul, M. (2023). Eğitimde endüstri 4.0. Erişim adresi <https://www.mbirekul.com/?p=4576> (01.03.2023).
- Bozan, A. ve Bozan, H.F. (2023). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin bir değerlendirme. *Artikel Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 13-26.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). *Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(1), 123-135.
- Demir, E. B. K., Çaka, C., Tuğtekin, U., Demir, K., İslamoğlu, H. ve Kuzu, A. (2016). Üç boyutlu yazdırma teknolojilerinin eğitim alanında kullanımı: Türkiye'deki uygulamalar. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(17), 481-503.
- Dursun, Ö.Ö., Kuzu, A., Kurt, A.A., Güllüoğlu, F. ve Gültekin, M., (2013). Okul yöneticilerinin FATİH projesinin pilot uygulama sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(1), 100-113.
- Erlanson, D. A., Harris, E.L., Skipper, B. L. ve Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. California: Sage Publications.
- FATİH Projesi. (2013). Proje Fatih. Erişim adresi <https://www.projefatih.com/fatih-projesi/fatih-projesi-bilesenleri/> (12.07.2023).
- Gian, P. ve Bao, D. (2021). The competences of teaching staff and principals in the context of educational innovation and school development. *International Education Studies*, 14(1), 65-75.

Yirci, R., Kürtül, Y. ve Kürtül, Y. A. (2024). Okul yöneticilerinin öğretimsel yeniliklere ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15 (1), 151-176.  
DOI. [10.51460/baebd.1366979](https://doi.org/10.51460/baebd.1366979)





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, (2024), 15 (1), 151-176.  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences*, (2024), 15 (1), 151-176.  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Girgin, D. ve Akcanca, N. (2021). Eğitimde yenilikçi bir öğrenme yaklaşımı: işbirlikli yaratıcılık modeli. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23(1), 367-391.
- Göl, İ. (2021). Okul yöneticilerinin ders denetim sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 11 (11), 59-79.
- Griffin, M. S. (1993). Instructional leadership behaviours of Catholic secondary school principals. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201-207.
- Gürel, S. ve Atalmış, E. H. (2022). Hibrit sınıflarda biçimlendirici değerlendirme ve biçimlendirici dönüt. (Editörler) Toytok, E. H., Ramazanoğlu, M., Bolat, Ö. (2022). *Hibrit Tabanlı Etkili Öğrenme Ortamları Oluşturma*. Ankara: Pegem Akademi.
- International Society for Technology in Education. (2009). *National educational technology standards for administrators*. Erişim adresi <http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009> (12.07.2023).
- Karataş, İ. H. ve Polat, M. (2013). Okul yöneticilerinin rehberlik hizmetlerine bakış açıları üzerine okul rehber öğretmenlerinin görüşleri. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1). 105-123.
- Kaya, H. (2023). Okul bütününde yenilikçiliği önceleyen ve kendini yenileyebilen okul yönetimleri. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*. 8(23), 318-334.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Kuşçu, M. (2016). *Yöneticiler açısından Millî Eğitim’de mebbis uygulamasının rolü ve önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- MEB, (2001). Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı. *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2001.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2021). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (Principles for collecting and interpreting innovation data). Paris, OECD ve Eurostat.
- Özan, M. B. (2023). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*. 24, 153-160.
- Özdemir, Ç. (2006). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Özdemir, T.Y. ve Turhan, M. (2018). *Okul müdürlerinin bir öğretim yılında çeşitli işlere ayırdıkları zamanın analizi*. Diyarbakır: 3. Anadolu Sosyal Bilimler Kongresi Kitabı.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Peterson, K. D. (1978). "The principal's Tasks", Administrator's Notebook, The University of Chicago, 26(8), 21-26.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. ve Bilgin Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 205-224.
- Sucu, A., (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Malatya.
- Stewart, C. J. ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and practices*. Dubuque: Brown Pub.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tosun, A., Ay, M. H. ve Koçak, S. (2020). Yönetici gözüyle dezavantajlı okullar: sosyal adaletin sağlanması için çözüm önerileri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi- Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 980-999.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 151-176.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Toytok, E.H., Ramazanoğlu, M. ve Bolat, Ö. (2022). *Hibrit tabanlı etkili öğrenme ortamları oluşturma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu. (2023). Yenileşim. Erişim adresi [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c00ecdd439c93.75133639](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c00ecdd439c93.75133639) (03.08.2023).
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uzun, M. (2022). Öğretmenlerin yenilikçi okul algıları ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasında ilişki. *Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi*. 2(1), 37-55.
- World Economic Forum. (2016). Unleashing greatness. Nine plays to spark innovation in education. Erişim adresi [www3.weforum.org/docs/WEF\\_WP\\_GAC\\_Education\\_Unleashing\\_Greatness.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_WP_GAC_Education_Unleashing_Greatness.pdf)(03.08. 2023).
- Yeloğlu, O. H. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 133-152.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2021). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Fakültesi. Aydın.
- Yılmaz, O. (2018). *Eğitimde teknoloji entegrasyonu sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Edirne.
- Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570-598. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.43166>
- Zenger, J.H. ve Folkman, J.R. (2019). *Extraordinary leader*. NY: McGrawHill.