

## Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Düzeyleri<sup>1</sup>

### Innovation Management Levels of School Principals According to the Perceptions of Teachers

Yasin HİÇYILMAZ<sup>1</sup>, Semiha ŞAHİN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bölümü, Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, yasinhicilyilmaz@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-1036-9878>)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği, Buca Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, ssahin66@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-1135-0327>)

**Geliş Tarihi:** 06.11.2020

**Kabul Tarihi:** 28.12.2020

#### ÖZ

Bu çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini ortaya koymak ve yenilik yönetiminin boyutlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, öğretmenlerin branş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki kıdemleri ve müdürün cinsiyeti incelenmiştir. Çalışma, İzmir iline bağlı merkez 11 ilçede bulunan mesleki ve teknik anadolu lisesinde yapılmıştır. Örneklem olarak, 2019-2020 eğitim öğretim yılında görev yapan 30 resmi mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürü ve 562 öğretmen alınmıştır. Çalışmanın amacına ve yaklaşımına uygun olarak veriler nicel araştırma yöntemi ile oluşturulmuştur. Veriler Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'yle toplanmıştır. Verilerin tanımlanması ve analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, anova ve t-testi teknikleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin özellikle yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar tahsis etme, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleme, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etme ve okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vermelerini yüksek düzeyde algılamışlardır. Bunun yanında, okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyi okul müdürünün cinsiyetine, öğretmenlerin hizmet sürelerine, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin branşına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, yenilik yönetimi, yeni.

#### ABSTRACT

In this study, it is aimed that innovation management levels of the teachers' own principals working in high schools is presented and the dimensions of innovation management is determined. Accordingly, the teachers' branch, educational level, seniority in teaching and the principals' genders are analyzed. Study is carried out in vocational technical anatolian high schools located in 11 central towns of İzmir. 30 state principals of vocational technical high schools and 562 teachers working in these schools in the educational year of 2019-2020 are taken as samples. Quantative research method is made use use of in accordance with the aim and approach of the study. The data is collected with Okullarda Yenilik

<sup>1</sup> Bu makale, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürüttüğü "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Okullarındaki Yenilik Yönetimine Etkisinde Öğrenen Örgüt ve Yetenek Yönetiminin Rolü" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Scale. Arithmetic mean, standard deviation, anova, t-test techniques are used in the identification and analysis of the data. As a result of the study, it is determined that according to the perception of the teachers, innovation management levels of the school principals are at a high level. Teachers especially perceive the school principals' providing physical areas at school to support innovation studies, following the new developments in the area of education, explicitly encouraging the learning and effort leading to innovation and giving priority to the innovations that can contribute to the development of the school. As well as this, innovation management levels of the principals indicate no difference at a meaningful level according to teachers' period of service and teachers' educational background. However, they indicate difference at a meaningful level according to the principals' gender and the branches of teachers.

**Keywords:** Innovation, innovation management, new.

## GİRİŞ

Yenilik, ekonomi alanında sürekli bir üstünlük ve büyümeyi sağlamada uluslar için önemli bir tetikleyici haline gelmiştir. Bunda ekonomideki yaşanan değişikliklerin, teknoloji alanındaki farklı yönelimlerin ve çevrenin süratli bir şekilde değişmesinin etkili olduğu savunulabilir (Demirci, 2012). Yeniliğin etkileri farklı alanlarda ve farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Her toplum, bölge ya da uluslar için değişik biçimlerde kendini gösterebilmektedir. Bu yüzden tüm dünyada ülkeler, sivil toplum kuruluşları ve akademik birimler yeniliği özendirme adına bir takım faaliyetler yapmaktadırlar. Bu düzenlenen faaliyetler bireysel, örgütsel ve uluslararası düzeyde yeniliğin önemini ortaya koymaktadır.

Godin'in (2008) yeniliğin anlamına yönelik yaptığı varsayımlardan ilki insanın kendi yaratıcılığıyla ortaya çıkan yeni fikirleri ifade etmektedir. Yeniliği gelişim süreci olarak gören varsayımsa bir diğeridir. Bu varsayımda kastedilen gelişme taklit, buluş ve yenilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu varsayımda taklit ve buluş süreç içinde birbirini takip eden adımlar olarak görülmektedir. Son olarak ise yenilik faaliyetlerinin modern standartlarla ve usullerle sunuşu yer almaktadır. Bu varsayımlar göz önünde bulundurulduğunda, yeniliğin, elde etmede ve dünya çapında ticari gücü ele geçirmede kilit bir rol oynadığı görülmektedir. Yeniliği gerçekleştirmede ana unsurlar takım halinde çalışma ve üretim yapmadır. Bu hususlara önem veren kuruluşların devamlı olarak gelişmesi mümkündür. Aksi halde ise, düşüş ve dünya pazarından silinme kaçınılmaz olacaktır (Adair, 2015). Trott (2005) Oslo Kılavuzu'nda belirtilen yeniliğin, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel olmak üzere dört farklı sınıflandırmanın yanında yönetim, üretim ve hizmet yenilikleri şeklinde üç farklı yenilik türünün daha varlığından bahsetmektedir. Şekil 1'de yenilik türleri görülmektedir:

Yenilik Türleri	Örnekler
Ürün yeniliği	Yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün geliştirilmesi
Süreç Yeniliği	Yeni bir üretim sürecinin geliştirilmesi
Örgütsel yenilik	Örgüt içinde yeni bir birim oluşturmak, yeni bir iletişim sistemi kurmak.
Yönetim yeniliği	TKY (Toplam Kalite Yönetimi), iş süreçlerinin yeniden tasarlanması.
Üretim yeniliği	Kalite çemberleri, yeni üretim tasarlama yazılımları, yeni kontrol sistemleri
Ticari/Pazarlama yenilikleri	Yeni finans düzenlemeleri, yeni pazarlama yaklaşımları
Hizmet yeniliği	İnternet temelli hizmetler

**Şekil 1.** Yenilik Türleri Tipolojisi

Yenilik, çoğunlukla riskli ve belirsiz bir süreçtir. Bunlar karşısında insanlar genellikle güvende kalmayı tercih ederler. Dolayısıyla mevcut durumlarını korumak ve sürdürmek isteyebilirler. Ancak, bu koşullarda gelişme mümkün olmaz. Bu noktada yenilik, daha çok liderlerinin istemesiyle gelir (Adair, 2015). Aynı zamanda yenilik, çok boyutlu bir kavram olduğundan yeni bir program ya da politika uygularken göz önünde bulundurulması gereken üç boyut bulunmaktadır. Bunların ilki yeni veya revize edilmiş müfredat materyalleri veya

teknolojileri gibi materyallerin kullanımınıdır. Diğeri, yeni öğretim stratejileri ve faaliyetleri gibi öğretim yaklaşımlarının kullanılmasıdır. Sonuncusu ise belirli yeni politikalar veya programların altında yatan pedagojik varsayımlar ve kuramlar gibi mevcut inançların değişmesidir (Fullan, 2007).

Drucker (2003) ise yeniliğin kurumsal olarak içselleştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yeniliğin başarılı olabilmesi için yetenek, bilgi, zekâ, sebat ve kendini adanma özelliklerini içermesi gerekmektedir. Yeniliğin değerlendirilmesinde süreçler hayati önem taşımaktadır. Örgütler yeniliğin devamını sağlamada süreci önemseyip ona yoğunlaşmalıdır. Örgütlerde yenilikçi çalışmalar, yöneticilerin bireysel yaratıcılık ve yetenekleri doğru zaman ve yerde kullanmasıyla gerçekleşmekte ve örgüt başarıya ulaşmaktadır. Yöneticiler bu yenilikçi çalışmaları uygularken, yardımcılarının, hiyerarşik anlamda bütünleştiriciliğinden faydalanarak, tüm örgütün çalışmaya karşı aidiyet duygusu edinmesini sağlamalıdır. Bu yüzden yenilik sürecinin iyi anlaşılıp, bu sürece uygun bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Etkin bir yenilik süreci için örgütlerin yeniliğe inanması ve yenilik sürecini olumsuz yönde etkileyebilecek mitlerden vazgeçerek gerçekleri açık bir şekilde görebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada Kuczmarski'nin (2003) aşağıdaki Şeki 2'de sunulan yenilik sürecine ilişkin mitler ve gerçekler arasındaki farklar tablosu önemli bilgiler içermektedir.

MİTLER	GERÇEKLER
Kişisel olarak sürdürülebilir.	Bir takım oyunudur.
Beyin fırtınası oturumları sonucunda başlar.	İç ve dış müşteriye doğru anlamakla başlar.
Yaratıcı kişiler gerektirir.	Etkin problem çözümü yapabilecek yaratıcı düşünceye gerek duyar.
Yenilik süreci, neye ihtiyaç varsa o sonucu verir.	Yenilik süreci sadece bir araçtır ve etken yenilik sağlar.

**Şekil 2.** Yenilik Sürecine İlişkin Mitler ve Gerçekler

Şekil 2'den çıkarılana göre yenilik sürecine ilişkin bazı gerçek olmayan algılar bulunmaktadır. Ancak sürecin doğru yönetilebilmesi için ise gerçeklerden yola çıkılması gerekmektedir. Yenilikçi adımların atılmasında karmaşık ve dinamik iş çevresi çeşitli risklerin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum işletmelerin başarılı olabilmelerinde çeşitli etkenleri dikkate almaları gerektiğini göstermektedir. Yapılan araştırmalar, yenilikçi uygulamaların çok küçük bir bölümünün (% 14) başarıyla sonuçlandığını göstermiştir. Bu noktada, yeniliğin nasıl yönetileceği sorusu önem kazanmaktadır (Tomala ve Sénéchal, 2004). Böylece yenilik yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Yenilik yönetimi, performansı yükseltmek için örgütün gerek duyduğu bir niteliktir (Bubner, 2009). Yeniliği yönetme mücadelesi aynı zamanda bir örgütte etkili olan fikirlerin kolayca bir örgütten diğerine aktarılamayacağı ve yöneticilerin bu fikirleri kendi işletmelerinin karşılaştığı durumlara uyarlaması gerektiği gerçeğinden oluşmaktadır (Goffin, 2005). Yenilik yönetimi süreci, işletmelerin buldukları piyasalarının değerlerinin ve siyasal politikaların yönlendirdiği, özel ya da devlet sektöründeki kurumların kendilerinde oluşturdukları teknik bilgi ve icatların sosyal sürecidir (Eryiğit, 2014). Yenilik yönetimi, yeniliğin tüm süreçlerinin içinde bulunduğu sistemin hedeflenen bir modelidir. Burada amaç, sistemi içinde ve sistemler arasında eşgüdümün sağlanarak yeniliğin başarılı bir biçimde geliştirilmesi ve ticari anlamda kullanılabilir hale getirilmesidir (Sattler, 2011).

Yenilik yönetimi 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren profesyonel olarak algılanmış ve yürütülmüş olsa bile örgütlerin ve ulusların, teknolojik olarak ayakta kalabilmeleri için yenilik yönetimini bir gereklilik olarak görmeleri ikinci dünya savaşı sonrasında gerçekleşmiştir (Ortt ve Duin, 2008). Yeniliği yönetmek, bir şeylerin olmasını sağlamaktır. Eğer planlanan yenilikler çatışmaya sebep oluyor ya da çok fazla sayıda insan için kabul edilemezse bu tür yenilikler genellikle önerilmemektedir. İnsanları şikayete değil memnuniyete sevk eden, insanlar arasında fikir ayrılıklarına sebep olmayan ve insanların gereksinimlerini gideren türde yenilikler insanlar tarafından talep görmekte ve özümsemektedir (Adair, 2015). Bu türden yenilikler kendisine taraftar bulduktan sonra koordine edilip belirli bir sistematik içerisinde devam etmesi sağlanmalıdır. Smith, Busi, Ball ve Meer (2008) bu koordinenin sağlanmasında yönetim şeklinin, liderliğin, kaynakların, örgütsel yapının, stratejik işbirliğinin, teknolojinin, bilgi yönetiminin, çalışanların ve yenilik sürecinin kendisinin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Buna bağlı olarak, yenilik yönetimine etki eden birçok etmenin bulunması dolayısıyla yenilik yönetiminin incelenmesinde odak noktasının tek bir unsur yerine birçok unsurun olması gerektiğini ve bunların sistematik olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında, örgütsel kültürün de yenilik yönetiminde belirleyici bir unsur olduğunu dile getirmişlerdir. Örgütsel kültür ve diğer unsurlar arasında etkileme ve etkilenme ilişkisi vardır. Bir başka ifadeyle, örgütsel kültür hem diğer unsurlara etki etmekte hem de onlarda meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedir. Bu yüzden, örgütsel kültürün bu değişiklikler sonucunda oluştuğu ve gelişmesinin de yine bu etkileşimden ileri geldiğini savunmuşlardır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yenilikçi düşünce ve fikirlerin ortaya çıkması, bunların geliştirilip bir sonuca varılması yukarıda ifade edildiği gibi birtakım unsurları ve bu unsurların oluşturduğu sürecin iyi yönetilme düzeyine bağlıdır. Oluşturulan örgüt ikliminde, yenilikçi fikirler teşvik edilmeli, açıkça ifade edilebilmeli, desteklenmeli ve öğretmenlerin kararlara katılımı sağlanmalıdır (Hersey ve Blanchard, 1974; Tschannen-Moran ve Gareis, 2004). Çağımızda eğitim, toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi, gelişmesi ve yenileşmesi olgusunda kilit bir rol oynamaktadır. Eğitim örgütleri için gelecekte ortaya çıkabilecek durumları öngörerek yeniliği gerçekleştirmek ve çevreyi değiştirebilmek önem taşımaktadır. Aynı zamanda gerçekleştirilen bu değişim ve yenilik eğitim örgütleri tarafından yönetilebilmelidir (Günbayı, 2016). Okullarda, asıl problem yeniliğin olmamasından ziyade çok fazla birbirinden kopuk, parçalanmış ve yüzeysel olarak süslenmiş projelerin olmasıdır (Fullan, 2007). Bu bağlamda, okul müdürlerinin yenilik yönetimi açısından yeterli ve becerili olmaları gerekmektedir. Çünkü artık okullarımızda yönetsel ve öğretimsel anlamda lider, problem çözme becerisi olan, bilinçli, insan ilişkilerine duyarlı, yenilikçi ve yaratıcı olmak durumundadır (Özdemir, 2013).

Varoğlu (2015), yaratıcı davranışları cesaretlendiren bir kurum kültürünün varlığının, yenilikçiliği etkileyen en önemli etkenlerden birisi olduğunu vurgularken, bunun baskıcı olmamasına dikkat çekmektedir. Benzer şekilde değişim ve yenilik uygulamalarında, değişime ve yeniliğe karşı çıkan personelin fikirlerini değiştirmek için çözüm üretilmeli ve uygulanmaya konulmalıdır. Okul örgütlerindeki liderlerin büyük kısmı yeniliklerden en üst seviyede yararlanabilmek için yenilik yönetimiyle ilgili becerilerini geliştirmeye gereksinim duymaktadırlar (Bubner, 2009). Chou, Shen, Hsiao ve Chen (2010) eğitimdeki yeniliklerin, mevcut durumların değişmesinde ve örgütsel performansın artırılması için farklı özellikler geliştirmede okul örgütlerinin ürün, süreç ve hizmet yenilikleri için kullandıkları stratejiler olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere eğitimdeki yeniliklerin yenilikçi ve yaratıcı okul liderlerinin üretecekleri stratejilerle gerçekleşeceği savunulabilir. Bu stratejileri geliştirmek için okul lideri kaynakları sağlamalı ve yenilik yaratma sürecinde etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının yeni ürün ve süreç yaratacak şekilde bilgili, donanımlı ve uzman olarak yetiştirilmesiyle örgütün yenilikçi olabileceğini savunmaktadır (Shatouri ve Omar, 2013).

Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin yenilik düzeylerini tespit etme yönünde alanyazında çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Yurtdışında yapılan çalışmaların genel itibarıyla yenilik yönetimine etki eden unsurlar, yenilik yönetiminin ilişkili olduğu kavramlar ve boyutları üzerinde durulmuştur. Bunlardan; Adams, Bessant ve Phelps (2006) tarafından alanyazın taraması olarak gerçekleştirilen çalışmada, yenilik yönetim modelleri ortaya konulmuştur. Smith, Busi, Ball ve

Meer (2008) tarafından yapılan alanyazın taraması çalışmasında yenilik yönetimine etki eden önemli unsurların yönetim tarzı, liderlik, kaynaklar, örgüt yapısı, teknoloji, bilgi yönetimi ve işbirliği stratejisi olduğu belirtilmiştir. Akomolafe (2011) alanyazın taraması çalışmasında eğitim sisteminde yeniliğe uygun bir çevre yaratmak açısından dinamik ve gelecek yönelimli okul kültürü oluşturmanın önemini incelemiştir. Yurtiçinde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalarda ise yenilik düzeyi belirlemeye yönelik olanlar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birisi olan Göl (2012) çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin algılarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bülbül (2012) okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı farklılık göstermediğini, kıdeme göre “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” toplam puanlarında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit edilmiştir. Özdevecioğlu ve Biçkes (2012) yenilik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Alanyazında okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini okul müdürünün cinsiyeti ve öğretmenlerin branşına göre inceleyen bir araştırmaya rastlanılmaması, yapılan bu araştırmanın özgün olması bakımından önemlidir. Yapılan araştırmayla okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yenilik yönetimine karşı tutumlarını ve sebeplerini ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bunun yanında, okulların yenileşmesinin sürekli olarak ihtiyaç tespiti ve uygun beceriler geliştirerek hızlı ve işlevsel olarak gerçekleştirilebilecek olması dolayısıyla çalışmadan elde edilen veriler önem taşımaktadır.

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın deseni

Bu çalışmada, liselerde görev yapan okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini ortaya koymak ve bu doğrultuda öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini algılayışlarını tespit etmek ve yenilik yönetiminin boyutlarını açığa çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada öğretmenlerin branş, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve öğretmenlikteki kıdemlerine göre de okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Tarama modelindeki araştırmada çalışmanın amacına ve yaklaşımına uygun olarak veriler nicel araştırma yöntemi ile oluşturulmuştur.

### 2.2. Evren ve Örneklem

İzmir iline bağlı merkez 11 ilçede bulunan mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki müdürlerine ilişkin algıları saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini bu ilçelerde bulunan 72 mesleki ve teknik Anadolu lisesinde görev yapan okul müdürleri ve 4870 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem olarak, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İzmir iline bağlı merkez 11 ilçede görev yapan 30 resmi mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürü ve 562 öğretmen alınmıştır. Merkezde bulunan 11 ilçe her biri farklı bir tabaka olarak değerlendirilmiştir. Tabakalama sonrası her tabakadan basit rastgele yöntemle eşit oranlarda örnek seçilmiştir.

### 2.3. Veri toplama araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini ölçmek amacıyla Bülbül (2011) tarafından geliştirilen “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipi olup Proje Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Yapı, Yenilik Stratejisi ve Girdi Yönetimi olmak üzere dört alt boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert; 1 “Hiç Katılmıyorum”, 2 “Az katılıyorum”, 3 “Orta Derecede Katılıyorum”, 4 “Çok Katılıyorum” ve 5 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. 1., 2., 3., 4. ve 5. maddeler Girdi Yönetimi alt boyutunu, 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. maddeler Yenilik Stratejisi alt boyutunu, 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. maddeler Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutunu ve 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31. ve 32. maddeler Proje Yönetimi alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin geneli 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi için açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Girdi Yönetimi için .88, Yenilik Stratejisi için .93, Örgütsel Kültür ve Yapı için .87 ve Proje Yönetimi için .96’dır. Ölçeğin tümüne ilişkin iç

tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0.98 olarak hesaplanmıştır. Altboyutlarının iç tutarlılık güvenilirliği .88 ile .96 arasında değişmektedir. Bu katsayılar göre ölçek güvenirlığının yüksek olduğu söylenebilir (Göl, 2012).

#### 2.4. Veri toplama ve analizi

Verilerin toplanması hem okullara giderek birebir hem de googleform üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin tanımlanması ve analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi ve Hochberg teknikleri kullanılmıştır.

### BULGULAR

Bu bölümde okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi düzeylerini tespit etmek için elde edilen verilerin yapılan analizinde elde edilen bulgular, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin müdürlerin cinsiyetine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t-testi bulguları, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin, öğretmenlerin hizmet sürelerine, öğrenim düzeyine ve branşlarına göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi düzeylerini tespit etmek için elde edilen verilerin yapılan analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Algılarına Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Düzeyleri

Puan	$\bar{x}$	S.s
YY1.Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	3.55	1.14
YY2.Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	3.60	1.16
YY3.Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	3.35	1.20
YY4.Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	3.62	1.20
YY5.Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.	3.50	1.20
<b>Girdi Yönetimi Alt Boyutu Genel Ortalama= 3.52</b>		
	$\bar{x}$	S.s
YY6.Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	3.64	1.14
YY7.Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.	3.31	1.25
YY8.Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	3.65	1.19
YY9.Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	3.61	1.21

YY10. Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	3.56	1.18
YY11.Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	3.49	1.17
<b>Yenilik Stratejisi Alt Boyutu Genel Ortalama= 3.54</b>		
	$\bar{x}$	<b>S.s</b>
YY12.Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	3.56	1.24
YY13.Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	3.63	1.21
YY14.Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.	3.63	1.23
YY15. Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	3.66	1.25
YY16.Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	3.72	1.22
YY17.Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	3.57	1.32
<b>Örgütsel Kültür ve Yapı Alt Boyutu Genel Ortalama= 3.63</b>		
	$\bar{x}$	<b>S.s</b>
YY18.Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	3.59	1.29
YY19.Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin aracı olarak görülmesini sağlar.	3.60	1.20
YY20.Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	3.61	1.21
YY21.Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hakim olmasına çaba gösterir.	3.52	1.30
YY22.Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	3.52	1.27
YY23.Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.	3.51	1.29
YY24.Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.	3.53	1.24
YY25.Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	3.66	1.18
YY26.Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	3.70	1.21
YY27.Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	3.62	1.19
YY28.Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	3.56	1.15
YY29.Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	3.65	1.14
YY30.Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	3.62	1.19
YY31.Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	3.54	1.21
YY32.Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	3.45	1.20
<b>Proje Yönetimi Alt Boyutu Genel Ortalama= 3.58</b>		
<b>Yenilik Yönetimi Genel Ortalama= 3.57</b>		

Okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini tespit etmek için elde edilen verilerin yapılan analizinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin yüksek düzeyde ( $\bar{x} = 3.57$ ) olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin girdi yönetimi alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3.52$ ) olduğu belirlenmiştir. Girdi yönetimi alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar(toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder (YY4).” ( $\bar{x}=3.62$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Yenilik konusunda okul dışından uzman(danışman) desteği alır (YY3).” ( $\bar{x}=3.35$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Girdi Yönetimi alt boyutuna ilişkin olarak okul müdürlerinin yenilik sürecinde girdileri kendi kurumunda mevcut olanlarla sınırlı tuttuğu, devlet tarafından sunulan imkânları personeline kullandığı ancak profesyonellik gerektiren durumlarda farklı kanaldan girdi sağlama yolunu tercih etmediği söylenebilir. Bu noktada yenilik için girdi yönetimine sağlanacak uzman yaklaşımın sorumlulukla birlikte maliyet açısından uygulamaya konulmadığı düşünülebilir.

Yenilik stratejisi alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3.54$ ) olduğu belirlenmiştir. Yenilik stratejisi alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler (YY8).” ( $\bar{x}=3.65$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar (YY7).” ( $\bar{x}=3.31$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Yenilik Stratejisi alt boyutuna ilişkin olarak girdi yönetimi alt boyutuna benzer şekilde okul müdürlerinin yeniliği destekledikleri, önemsedikleri ancak bu konuda somut anlamda öğretmenlerini teşvik etmek için herhangi bir adım atmadıkları görülmektedir. Yeniliğin gerçek anlamda uygulanabilmesi için sadece düşünce anlamında değil uygulama olarak da hayata geçirilmesi gerekliliği ve yeniliğin de bir bütçeleme gerektirmesi bu boyuttaki verilerin analizini açıklamada ortaya konulabilir.

Örgütsel kültür ve yapı alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3.63$ ) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültür ve yapı alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder (YY16).” ( $\bar{x}=3.72$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular (YY12).” ( $\bar{x}=3.56$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak okul müdürlerinin yeniliğin öneminin bilincinde oldukları ancak bunu okuldaki paydaşların tamamına ulaştırmadıkları ifade edilebilir. Burada, okul müdürlerinde yeniliği gerçekleştirmede sadece öğretmenlerin rol oynadığı algısının olduğu ya da kurumsal bir bakış açısında sahip olmadıkları düşünülebilir.

Proje yönetimi alt boyutuna ait öğretmen algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3.58$ ) olduğu belirlenmiştir. Proje yönetimi alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir (YY25).” ( $\bar{x}=3.70$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir (YY32).” ( $\bar{x}=3.45$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bu boyutta da okul müdürlerinin teorik anlamda kurumlarındaki yenilik hareketlerine öncelik verdiği ancak performans göstergesi geliştirme açısından öğretmenler açısından yeterli düzeyde algılanmadıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin müdürlerin cinsiyetine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2.** Okul Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Algılanan Yenilik Yönetimi Düzeylerine İlişkin t- Testi Sonuçları

Yenilik Yönetimi	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t	P
Girdi Yönetimi	Erkek	440	3.60	1.14	2.79	.028
	Kadın	122	3.24	1.28		
Yenilik Stratejisi	Erkek	440	3.61	1.18	2.28	.030
	Kadın	122	3.31	1.30		
Örgütsel Kültür ve Yapı	Erkek	440	3.70	1.19	2.40	.041
	Kadın	122	3.37	1.40		



Proje Yönetimi	Erkek	440	3.70	1.19	2.25	.036
	Kadın	122	3.37	1.16		

Tablo 2’de görüldüğü gibi t testi sonuçlarına göre okullarda yenilik yönetimi ölçeği geneli ve alt boyutları okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Öğretmenler erkek müdürleri yenilik yönetiminin tüm alt boyutlarında (girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi) kadın müdürlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Burada erkek müdürlerin yeniliğe ilişkin eylemleri gerçekleştirmede daha aktif olduğu düşünülebilir. Bunun yanında mesleki ve teknik Anadolu liselerinde genellikle görev yapan müdürlerin uzun süreden beri çalışıyor olması ve ağırlıklı olarak erkek olmasının da bu sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 3’te verilmektedir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Yenilik Yönetimi Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	s.s.	SD	F	P
Girdi Yönetimi	1-10 arası	99	3.54	1.11	3	.606	.628
	11-20 arası	148	3.56	1.19			
	21-30 arası	272	3.52	1.21			
	31 ve üstü	43	3.39	1.13			
Yenilik Stratejisi	1-10 arası	99	3.66	1.08	3	.707	.583
	11-20 arası	148	3.48	1.24			
	21-30 arası	272	3.53	1.21			
	31 ve üstü	43	3.60	1.09			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10 arası	99	3.76	1.09	3	.587	.639
	11-20 arası	148	3.59	1.30			
	21-30 arası	272	3.60	1.27			
	31 ve üstü	43	3.63	1.22			
Proje Yönetimi	1-10 arası	99	3.69	1.09	3	.472	.642
	11-20 arası	148	3.58	1.29			
	21-30 arası	272	3.54	1.23			
	31 ve üstü	43	3.57	1.17			

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyleri, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre ölçek geneli ve alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Yenilik Yönetimi Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	$\bar{x}$	s.s.	SD	F	P
Girdi Yönetimi	Eğt.Ens.ve				2	.304	.772
	Önlisans	10	3.53	1.19			
	Lisans	466	3.58	1.12			
	Lisansüstü	86	3.49	1.15			

Yenilik Stratejisi	Eğt.Ens.ve							
	Önlisans	10	3.50	1.02	2	.462	.643	
	Lisans	466	3.53	1.21				
	Lisansüstü	86	3.63	1.10				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Eğt.Ens.ve							
	Önlisans	10	3.68	1.16	2	.463	.701	
	Lisans	466	3.61	1.26				
	Lisansüstü	86	3.70	1.17				
Proje Yönetimi	Eğt.Ens.ve							
	Önlisans	10	3.61	1.04	2	.336	.669	
	Lisans	466	3.57	1.23				
	Lisansüstü	86	3.63	1.17				

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre ölçek geneli ve alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin, öğretmenlerin branşlarına göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 5'de verilmektedir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Yenilik Yönetimi Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	$\bar{x}$	s.s.	SD	F	P	Fark Hochberg
Girdi Yönetimi	Meslek	211	3.30	1.20	3	5.683	.004	1-2
	Sayısal	110	3.74	1.12				1-3
	San.Spor.Müz.	43	3.89	1.11				
	Sözel	198	3.57	1.16				
Yenilik Stratejisi	Meslek	211	3.33	1.21	3	4.639	.004	1-2
	Sayısal	110	3.74	1.13				
	San.Spor.Müz.	43	3.84	1.10				
	Sözel	198	3.59	1.19				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Meslek	211	3.36	1.28	3	6.113	.000	1-2
	Sayısal	110	3.91	1.23				
	San.Spor.Müz.	43	3.86	1.21				
	Sözel	198	3.70	1.16				
Proje Yönetimi	Meslek	211	3.34	1.24	3	5.314	.003	1-2
	Sayısal	110	3.83	1.16				
	San.Spor.Müz.	43	3.79	1.18				
	Sözel	198	3.66	1.18				

Tablo 5'deki sonuçlara göre öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyleri ( $F=5.437$ ;  $p < 0.05$ ), branşa göre ölçek geneli ve alt boyutlarında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Hochberg testinin sonuçları incelendiğinde girdi yönetimi alt boyutunda meslek branşında olan öğretmenler ile sayısal branşta olan öğretmenler ve sanat, spor ve müzik branşında olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ( $p .004$ ). Yenilik stratejisi alt boyutunda ise meslek branşında olan öğretmenler ile sayısal branşta olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ( $p .004$ ). Örgütsel kültür ve yapı alt boyutunda meslek branşında olan öğretmenler ile sayısal branşta olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ( $p .000$ ). Proje yönetimi alt boyutunda meslek branşında olan öğretmenler ile sayısal branşta olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ( $p .000$ ).

Buna göre meslek branşında olan öğretmenler okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerin ölçek ortalamaları sayısal, sanat, spor ve müzik branşında olan öğretmenlerin genel ölçek ortalamalarına göre daha yüksektir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin erkek müdürleri yenilik yönetiminin tüm alt boyutlarında (girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi) kadın müdürlerden daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmalarda yenilik yönetimini müdürün cinsiyetine göre inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma özgün olma niteliği taşımaktadır. Bunun yanında yenilik yönetiminin tüm alt boyutlarında okul müdürlerini yüksek düzeyde algılamışlardır. Bu bulgu da Öztürk (2017) ve Aydoğar (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Öztürk (2017) çalışmasının sonucunda öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının Örgütsel Kültür ve Yapı, Proje Yönetimi ve Yenilik Stratejisi alt boyutlarında 'çok katılıyorum' düzeyinde; Girdi Yönetimi alt boyutundaki algılarını ise 'orta derecede katılıyorum' düzeyinde tespit etmiştir. Bunun yanında Aydoğar (2018) devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi becerilerini incelediği araştırmasının sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerini "çok katılıyorum" düzeyinde gördüğünü tespit etmiştir. Aynı zamanda bu bulgu Göl (2012) ve Boydak, Ozan ve Karabatak (2013) çalışmalarında elde edilen bulgularla da örtüşmektedir. Bu araştırma ve diğer araştırmalarda okul müdürlerinin bu düzeyde algılanmalarında etkili olanın ise okul müdürlerinin yeniliği, okullarını geliştirecek ve bir değişiklik yaratacak bir unsur olarak görmeleri olduğu ileri sürülebilir.

Veriler öğretmenlerin branş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki kıdemleri ve müdürün cinsiyeti açısından incelendiğinde, meslek branşında olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini diğer branşlara göre daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Branş değişkeninin öğretmenlerin algılamalarında farklılık gösterdiği Aydoğar (2018), Ömür (2014), Bayrakçı ve Eraslan (2014) verileriyle örtüşmektedir. Aydoğar (2018) okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi çalışmasında devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin toplam ölçek puanı dikkate alındığında branş değişkeninde anlamlı fark olduğunu tespit etmiştir. Ömür (2014) lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşlerini incelediği çalışmasında yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Bayrakçı ve Eraslan (2014) ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini inceledikleri çalışmasında sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin "okul dışı iletişim" inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmalarda branş değişkeninin okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinde anlamlı bir fark oluşturması ve yapılan çalışmayla örtüşmesinin nedeninin sayılan çalışmaların tamamının ortaöğretim kademelerinde gerçekleşmiş olması ve bu kademede görev yapan öğretmenlerin yenilik yönetimi algılarının alan uzmanlığı dolayısıyla anlamlı bir fark gösterdiği düşünülebilir. Ayrıca araştırmanın mesleki ve teknik anadolu lisesinde yapılmış olması ve bu okullarda ağırlıklı olarak görev yapan meslek öğretmenlerinin yenilik uygulamalarına daha açık bir branş olması da bu değişkenin anlamlı bir fark göstermesinde etkisi olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca bu bulgu Göl (2012) ve Öztürk'ün (2017) verileriyle örtüşmemektedir. Göl (2012) ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını incelediği araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının branşa göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Öztürk (2017) ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının branş türü değişkenine göre toplam ölçek puanına göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu çalışmalarda branş değişkeninin okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinde anlamlı bir fark oluşturmamasının nedeni olarak yeniliğin bütünsel bir yaklaşım gerektirmesi, herhangi bir alanla sınırlı tutulamaması ve eğitimin de çok boyutlu olması dolayısıyla branşlar arasında bir fark elde edilemediği ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ve öğretmenlikte geçen sürelerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini algılamada anlamlı bir değişiklik oluşturmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri bulgusu Aydoğar'ın (2018) verileriyle örtüşmekte ancak öğretmenlikte geçen sürelerle ilişkin bulgular ise örtüşmemektedir. Öğrenim düzeyinin yenilik yönetimi düzeyinde anlamlı bir fark göstermemesinin nedeni olarak öğretmenlerin bir üst öğrenim kademesinde uzmanlaşmak anlamda kendilerini yeteri kadar geliştirmedikleri ve yenilemedikleri ile ilgili olduğu öne sürülebilir. Ayrıca öğretmenlikte geçen sürelerle ilişkin elde edilen bulgunun devlet okulları ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkeninde anlamlı fark olduğunun tespit edildiği araştırma bulgularıyla örtüşmemesinin nedeni Aydoğar'ın (2018) araştırmasını devlet ve özel okullarda yapmış olması, özel okullarda çalışan öğretmenlerin deneyimle kendilerini daha çok yenileme ihtiyacı ve zorunluluğu hissetmesi ve kurumların öğretmenleri yeniliğe götürme anlamında kurumsal faaliyetler önem vermesi olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu, bu düzeyi algılamada öğretmenlikte geçen sürenin, öğrenim durumunun ve müdürün cinsiyetinin etkisinin olmadığı, branşın etkisinin olduğu ve meslek öğretmenlerinin okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeyini daha yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak, okul müdürlerinin yenilik yönetimi düzeylerini belirlemede araştırmanın örneklemini geliştirilerek mesleki ve teknik Anadolu liselerinin yanında diğer türdeki tüm liselerde örnekleme alınabilir. Böylelikle daha güvenilir bir sonuç elde edilerek okullar arasında ortaya çıkan durumla ilgili bir kıyaslama da yapılabilir. Ayrıca araştırmada değişken olarak kullanılan müdürün cinsiyeti, öğretmenin hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve branş kriterlerinin yanında başka değişkenler eklenerek veriler bu değişkenler kullanılarak analiz edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2015). *Yenilikçi liderlik* (Çeviren: S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Akomolafe, C.O. (2011). Managing innovations in educational systems in Nigeria: A focus on creating and sustenance of culture of innovation. *Journal of Emerging Trends In Educational Research and Policy Studies*, 2(1), 47-52.
- Argon, T., Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 77- 94.
- Aydoğar, N. (2018). *Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi: Kahramanmaraş İl Merkezi Özel ve Devlet Okulları Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bayrakçı, M., Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 96- 136.
- Boydak O.M., Karabatak, S. (2013). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine Yaklaşımları ve Karşılaştıkları Sorunlar, *International Journal of Educational Science*, 5(1), 258-273.
- Bubner, D. (2009). *Leading and Benchmarking System – Wide Educational Innovation*. 9th International Confederation of Principals World Convention.
- Bülbül, T. (2011). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1).
- Chou, C., Shen, C., Hsiao, H. ve Chen, S. (2010). The influence of innovative organizational management of technological and vocational schools on innovative performance – using

- organisational innovative climate as the mediator variable. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 8(2), 237-242.
- Demirci, A.E. (2012). *Yenilik yönetimi* (1. Bölüm). Uzkurt, C. ve Demirci, A. E. (Ed.), *Yenilik Yönetimi* içinde (2-15). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi (Yayımlı No: 1570).
- Drucker, P.F. (2003). *Yenilikçilik disiplini içinde yenilik* (A.Kardan, Çev).
- Eryiğit, N. (2014). *Yenilik Performansına İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: ISO 1000 Örneği*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 994-1003.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. (Fourth Edition). New York/Londra: Teachers College.
- Godin, B., 2008. Innovation: The history of a category. *Project on the Intellectual History of Innovation Working*, 1(8), 1-67.
- Goffin, K. (2005). *Role of Innovation. Chapter 1*, 1-42. 06.08.2019 tarihinde <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamiccontent/research/documents/chapter1.pdf> adresinden elde edilmiştir.
- Göl, E. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen alguları, Kırklareli ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.
- Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve toplumsal değişim. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 245-282). Ankara: Pegem Akademi.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, ss. 1-15.
- Karataş, S., Gök, S., Özçetin, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen alguları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 167-185.
- Ortt, J.R. ve Duin, P.A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522- 538.
- Ömür, Y.E. (2014). *Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzetBaysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk, M. (2017). *İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen alguları: İstanbul ili avcılar ilçesi örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*. Almanya: Gabler Verlag.
- Shatouri R.M. ve Omar, R. (2013). Embracing green technology innovation through strategic human resource management: A case of an automotive company, *American Journal of Economics and Business Administration*, 5(2), ss. 65-73.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. ve Meer, R. (2008). Factors influencing an organisations ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Tomala, F., Senechal, O. (2004). Innovation management: A synthesis of academic and industrial points of view, *International Journal of Project Management*, 22, 281– 287.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development* (3rd Edition). London: Prentice Hall.

Tschannen-Moran, M. ve Gareis, R.C. (2004). Principals' sense of efficacy assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.

Varoğlu, A. (2015). *Örgütsel davranış* (s. 88-116). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

## EXTENDED ABSTRACT

Innovation is the key to win and keep the leadership in the global world market. Team work and productivity is essential in innovation. The organizations that keep team productivity alive will continue to develop, whereas the ones that can't succeed this will go down and disappear in the end (Adair, 2015). Chou, Shen, Hsiao and Chen (2010) state that innovations in education are identified as strategies that organizations use for product, process and service innovations to change the current conditions and increase the organizational performance. The researches so far, show that very few of the innovative practices (with %14) have become successful. At this point, the question of how innovation should be managed becomes important (Tomala ve Sénéchal, 2004). Innovation management is an organizational proficiency which is necessary to reach a better organizational performance (Bubner, 2009). The struggle to manage the innovation, at the same time, is composed of the truth that it is not easy to transfer the ideas that is effective in one organization to the other easily and it is necessary for the administrators to adopt these ideas to the situations that their organizations encounter (Goffin, 2005). Even if innovation management was perceived and carried out professionally after the second half of the 19<sup>th</sup> century, organizations and nations' perception of its necessity for them to technologically survive occurred after the second world war (Ortt, & Duin, 2008). An innovation that decreases the sources of complaints and doesn't lead to any conflict and responds to the needs explicitly finds followers to itself and is accepted in a short time (Adair, 2015). As in any other organization, it is the fact in educational organizations that the showing up the innovative ideas, developing them and leading them to a result depend on certain conditions and good management of the process. In the formed organizational climate, innovative ideas should be encouraged, should be explicitly expressed and supported, and teachers' participation to the decisions should be provided (Hersey, & Blanchard, 1974; Tschannen-Moran, & Gareis, 2004).

In this study, it is aimed that innovation management levels of the teachers' own principals working in high schools is presented and the dimensions of innovation management is determined. Accordingly, the teachers' branch, educational level, seniority in teaching and the principals' genders are analyzed. Study is carried out in vocational technical anatolian high schools located in 11 central towns of İzmir. 30 state principals of vocational technical high schools and 562 teachers working in these schools in the educational year of 2019-2020 are taken as samples. Quantitative research method is made use of in accordance with the aim and approach of the study. The data is collected with Okullarda Yenilik Yönetimi Scale. The coefficient of the internal consistency for the sub-dimensions of the scales are; .88 for Input Management, .93 for Innovation Strategy, .87 for Organizational Culture and Structure and .96 for Project Management. Coefficient of the internal consistency for the whole scale is calculated as Cronbach Alpha 0.98. According to these coefficients, it can be said that the reliability of the scale is high (Göl, 2012). The data is gathered with visiting the teachers and principals face to face and filling the questionnaire and through filling it through googleform. Arithmetic mean, standard deviation, anova, t-test techniques are used in the identification and analysis of the data. As a result of the study, it is determined that according to the perception of the teachers, innovation management levels of the school principals are at a high level. As the items are analyzed, it is understood that the school principals keep the inputs in the innovation process with the ones provided to the school by the state and present these services to all the staff at school, but they do not prefer getting professional help in providing input from other organization other than the state. As well as this, it can be referred that school principals support and give importance to the innovation. However, it is seen that the principals do not take a concrete step in this issue to encourage the teachers. The principals are aware of the importance of innovation, but they can't convey this awareness to all of the school partners. The principals, theoretically, give priority to the innovation practices, but they are not perceived as sufficient in developing performance indicators for the teachers.

As it is seen in the results of the t-test and anova, the variables concerning the teachers' perceptions of the principals indicate different meaningful levels. According to the result of the t-test, the school innovation management scale indicate meaningful level according to the gender of the principals ( $p < .05$ ). In another term, according to the perceptions of the teachers it makes meaningful difference at the innovation management levels (Input Management, Innovation Strategy, Organizational Culture and Structure, Project Management) of the principals whether the principal is male or female. The innovation management ( $F=6.201$ ;  $p < .005$ ) indicates meaningful difference at  $p < .05$  level according to the branch of the teachers. As the results of Hochberg test carried out to determine the source of this difference are analyzed, it is seen that concerning the whole scale means the difference between the branches of profession and numeric field, and the difference between the branches of profession and art, sports and music field are important. According to this, teachers in the profession field perceive the innovation management levels of the principals at a higher level than th teachers in the numeric, art, sports and music field. According to perceptions of the teachers, innovation management levels of the school principals indicate no meaningful level according to the teachers' period of service and teachers' educational background. Teachers especially perceive the school principals' providing physical areas at school to support innovation studies, following the new developments in the area of education, explicitly encouraging the learning and effort leading to innovation and giving priority to the innovations that can contribute to the development of the school. The results of the study confirm the study results by Öztürk (2017) and Aydoğar (2018).