



## Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Bayrakcı<sup>1</sup>, Fulya Eraslan<sup>2</sup>

**Öz:** Bu çalışma, öğretmen görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı, kesitsel türde yapıldı. Çalışmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 1789 öğretmen oluşturmakta olup, çalışmanın örneklemini, araştırmaya katılmaya gönüllü basit rasgele örneklem yöntemiyle seçilmiş 309 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak yürütülmüştür. Çalışmada veriler, konu ile ilgili literatürden yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeği kullanılarak, bizzat öğretmenlerin okuluna gidilerek toplanmıştır. Araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çalışmada öğretmenler, değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulduğunu, okulda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görüldüğünü, okulun yöneticilerinin değişime olan ihtiyacı net olarak açıkladığını, okulun yöneticilerinin çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirdiğini, değişim sürecinde okulda alınan kararlar ve uygulamaların birbiri ile tutarlı olduğunu ve değişim sürecinde okulda alınan kararların mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, İnovasyon Yeterliliği, Ortaöğretim Okul Yöneticileri

<sup>1</sup> Sakarya University, Education Faculty Hendek/Sakarya/Turkey, [mbayrakci@sakarya.edu.tr](mailto:mbayrakci@sakarya.edu.tr)

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim-Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, [fulya.eraslan@gmail.com](mailto:fulya.eraslan@gmail.com)

## **Inavation Compataance of Highschool Administrator**

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Bayrakcı<sup>1</sup>, Fulya Eraslan<sup>2</sup>

**Abstract:** This study was conducted as a descriptive and cross-sectional type in order to examine the adequacy of innovation of secondary school administrators based on the opinions of teachers. The study population consists of 1789 teachers working at secondary schools of Beylikdüzü district of the city of Istanbul during the 2012 - 2013 academic year and the sampling group of the study is formed by 309 teachers who were selected by simple random sampling method and who volunteered to participate in the study.

The study was conducted in accordance with the general survey research model. In this study, data were collected in person by going to school teachers and by using the scale of innovation competencies of school administrators developed by the researcher by making use of the literature on the subject. In accordance with the research problem and sub-problems, the mean, standard deviation, t test, one-way analyses of variance were used.

In this study, the teachers stated that during the process of change, the employees were offered an environment in which they can show their talents, at the school, rather than competition, cooperation was considered to be the best efficiency way, the school's administrators clearly explained the need for change, the school's administrators encouraged the employees to adopt innovations, decisions taken at the school and practices were consistent with each other during the process of change and the decisions taken at the school during the process of change met current ethical and moral criteria.

The teachers also stated that school administrators did not execute school works in secret, all channels of communication were open, feedback was provided to the employees without delay, loss of communication was not allowed, they supported team work so that employees can work together for a common solution, during the process of change they often had face to face contact with employees, and there was an effective communication system between the school and the environment.

**Keywords:** Innovation, Innovation Competency, Secondary School Administrators

## **Giriş**

Dünyada hızla yayılan bilimsel ve teknolojik gelişmeler tüm örgütleri derinden etkilemektedir. Bu süreçte örgütleri farklı ve verimli kılmamanın yolu yaratıcılık ve yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçi kültürü benimseyen ve bu yapıyı kurmayı başaran örgütler buldukları çevreye ve gelişmelere uyum konusunda önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu anlamıyla yenilik, örgütlerin başarısı ve devamı için yaşamsal bir öneme sahiptir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır (Erdoğan, 2012: 2).

Bir ülkenin sosyo-kültürel varlığını koruyup sürdürmesi ve mevcut yapılanmayı daha ileri bir seviyeye taşıması ancak eğitim sayesinde mümkün olduğundan, bir ülkede verilen eğitimin niteliği çok büyük önem arz etmektedir. Kurumlarda rekabet üstünlüğü kazanmaları için, bilgiyi kullanabilmeleri ve başarılı bilgi yönetimi sağlanmasının yanında inovasyon çalışmaları önemli hale gelmektedir (Kabakçı, 2008: 1-2).

## **İnovasyon**

İnovasyon hakkındaki bilginin ve gerekliliğine dair görüşlerin artmasına bağlı olarak tüm dünyada ve her alanda inovasyon çalışmaları yapılmaktadır. Özellikle yaşanan rekabet için ana unsurlardan biri olması örgütlerin inovasyona verdikleri önemi daha da artırmaktadır.

İnovasyon OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzuna göre; “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Aktaran: Soylu ve Göl, 2010: 116). İşletmenin özellikle dış ilişkileri ve ticari gelişimi açısından inovasyon çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır.

İnovasyon dilimize yerleşmeye başlasa da yenilik ya da yenilikçilik gibi kavramlar da aynı anlamda kullanılmaktadır. İnovasyon kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu kapsamaktadır (Yalçın, 2010: 5).

İnovasyonla ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmıştır. Çelikleş'in (2008: 5-6) çalışmasında aktardığı üzere yapılmış inovasyon tanımlarından bazıları şunlardır:

Schmookler (1966): "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur."

Becker ve Whisler (1967): "Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır."

Knight (1967): "İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir."

Downs ve Mohr (1976): "Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır."

Goldhar (1980): "Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir."

### **İnovasyonun Gerekliliği**

İnovasyon, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. İnovasyon girişimcilik ruhu için esas olup, her yenilik girişimi bir süreç sonunda doğar. Özellikle günümüzde yaşanan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli olarak yenilenmeye gereksinim vardır. Yaşanan inovasyon sonunda, rekabet gücünün artmasına bağlı olarak, bir ülkede refah ve yaşam standardı yükselir; rekabet gücü içinse üretkenliği artırmak gerekmektedir. İnovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesiyle bu ürün ve hizmetlerden ekonomik değer kazanılması mümkün olmaktadır. İnovasyonla toplum aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder (Çelikleş, 2008: 10-13).

Oslo Kılavuzunda belirtildiği üzere işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri şunlardır (Adıgüzel, 2012: 50);

- İnovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemekte, inovasyon süreci, bazı önceden yapılabilecek kestirimler dışında birçok belirsizlikler içermektedir. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya örgütsel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinmemektedir.
- İnovasyon finansal açıdan uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilmektedir.
- İnovasyon, yeniliği yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından taklit edilerek yayılma göstermektedir.
- İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içermektedir.
- İnovasyon, sonucunda maliyet eğrilerinde, talep eğrilerinde, kar grafiklerinde, rekabette farklılık yaratmak amaçlanmaktadır.

İnovasyonun insanları bir amaç etrafında toplayan bir ekip halinde çalışmaya yönlendiren bir etkisi bulunmaktadır. İnovasyon ayrıca örgütün, örgüt dışına bakmasını teşvik etmekte, içe dönük olmasını önlemektedir. Özellikle bazı örgütlerin geri çekildiği, bazılarının aşağı doğru bir girdaba girdiği dönemlerde neyi hedeflediğini bilen ve yaratıcı zekasını aynı amaç etrafında toplayabilen bir örgüt arayışını çok daha fazla açma şansına sahip olmaktadır (Yalçın, 2010: 9).

İnovasyon çok farklı şekillerde uygulanmakta ve farklı isimler almaktadır. İnovasyon türlerini; ürün, hizmet, pazarlama, organizasyonel, süreç ve iş modeli olarak ayırım yapmak mümkündür. **Ürün inovasyonu**; Ürünlerin mevcut olan teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, birleştirilmiş yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde yapılan önemli derecedeki iyileştirmelerdir (Soylu ve Göl, 2010: 116). Ürün inovasyonu, çoğunlukla yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemekte ve üretilen yeni ürünlerle, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin arttırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Adıgüzel, 2012: 29). Ürün inovasyonu, farklılaşma kavramıyla iç içe olup, farklılaşma mevcut olan ürün ve hizmetlerin yeniden tanımlanması, onlara sahip oldukları özellikleri değiştirmek, sahip olmadıkları yeni özellikleri katmakla olmaktadır (Kırım, 2003: 87). Gerçekleştirilen

ürün inovasyonu sonrasında elde edilen ürünü müşteriye benimsetilmesi beş aşamada gerçekleşmektedir. (Kotler ve Armstrong, 2003: 203) *Farkında olma*, müşterilerin ürün hakkında eksik bilgisi olsa da ürünün farkında olmasıdır. *İlgi*, müşterilerin yeni ürün hakkında bilgi edinmeye çalışmalarıdır. *Değerlendirme*, müşterilerin yeni ürün hakkında düşünüp, akıllarına yatıp yatmadığını değerlendirmeleridir. *Deneme (test)*, müşterilerin yeni olan ürünün değerine ilişkin tahminde bulunmaları için ürünü denemeleridir. *Benimseme*, müşterilerin yeni ürünü sürekli olarak kullanmaya karar vermeleridir. **Hizmet inovasyonu**; işletmelerin yeni, farklı ve değişik hizmetler geliştirmesi ve bunu müşterilerine sunması olup, Oke ve diğerleri (2007: 738), “ürün teslimatında ve onu müşteriye daha cazip hale getirmek için yürütülen faaliyetlerdeki yeni gelişmeler”, Kandampully ve Duddy ise (1999: 54), “müşteriye sunulan hizmet ve ürünlere ilave değer sağlayacak prosedür, işlemler, kültür ve psikolojide değişimlerin yürütüldüğü süreç” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Karaca, 2009: 201). İşletmeler, müşteriler tarafından tercih edilir olmak ve hizmetlerinin daha cazip hale gelmek için yenilikler yapmaktadırlar.

Hizmet inovasyonu, yeni teknoloji, yeni özellikler, yeni bilgi, örgütsel değişim veya yeni dağıtım kanalları yanında mevcut bilgi, teknoloji ve fikirlerin yeni kombinasyonunu da kapsamaktadır (Karaca, 2009: 202). *Pazarlama inovasyonu*; ürünlerin tasarımında, ambalajında, tanıtımında ya da fiyatlandırılmasına yapılan önemli değişiklikleri içine alan yeni pazarlama yöntemidir (Soylu ve Göl, 2010: 117). *Pazarlama inovasyonu*, ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içermekte ve ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişikliklerdir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır (Adıgüzel, 2012: 36). *Organizasyonel inovasyon*, bir örgütün, işleyişinde, ticari uygulamalarında ya da dış ilişkilerinde yeni bir yöntem uygulamasıdır (Soylu ve Göl, 2010: 117). Organizasyonel inovasyonun hedefi, işletmenin genel maliyetlerini düşürerek firma performansını artırmak, yeni yöntemler geliştirerek çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini artırmaktır. Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinden ayıran en önemli özellik, yönetim tarafından alınan stratejik kararların uygulanması sonucu oluşan bir organizasyonel uygulamanın, işletmede ilk defa kullanılacak olmasıdır. Bir diğer ifadeyle,

yeni uygulamanın ülke ya da sektör açısından yeni olması değil, işletme açısından yeni olması yeterli olmaktadır (Erdoğan, 2011: 25). *Süreç inovasyonu*, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya sevkiyat yöntemi olup, bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda yapılan önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri sonucunda, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azalması, kalitenin artması veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin üretilmesi veya teslim edilmesinin sağlanması beklenmektedir (Kurtuluş, 2012: 7).

### İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci; teknolojinin, fikirden ticari dönüşümünü sağlayan örgütlü faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabilirdiği gibi başarısızlıkta olabilmektedir. İnovasyon süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsamaktadır. İnovasyon sürecinin çıktısının kullanıcılar tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir (Adıgüzel, 2012: 56).

İnovasyon işletmelerin kurumsal stratejilerinin en önemli parçasını oluşturmakta ve sürekliliği olan bir uygulamadır. İnovasyon süreci Şekil 1’de görülmektedir (Elçi, 2006: 152).



Şekil 1. İnovasyon döngüsü (Elçi, 2006: 156)

Şekil 1’de görüldüğü üzere inovasyon bir döngü şeklinde devam etmekte ve fırsatların yakalanması, stratejik seçimin yapılması, gerekli bilgilerin edinilmesi, çözümün geliştirilmesi, ticarileştirme ve öğrenme aşamalarından oluşmaktadır (Elçi, 2006: 152).

Bir süreç olan inovasyon çalışmalarının en önemli aşamalarından biri inovasyon için ihtiyacın ortaya çıkması veya fırsatın yakalanmasıdır. İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için öncelikle inovasyona ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Bu ihtiyaç, işletme çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilir. Bazen de yerel veya küresel pazarda bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu inovasyon ihtiyacını/fırsatını doğurabilir (Adıgüzel, 2012: 64; Elçi, 2006: 153).

Fırsatlar yakalandıktan sonra stratejik açıdan en önemli olan şeyin müşterilerin ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Ayrıca inovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanmasında, özellikle çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Adıgüzel, 2012: 65).

İnovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilerek, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece taşınmaktadır (Adıgüzel, 2012: 66; Kavrakoğlu, 2006: 43). İşletme analizini geçen inovasyon fikri, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için gerekli mühendislik birimine ilerler. Bu aşamaya kadar soyut olan fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür. Bu aşama pazar testi aşaması olarak da bilinir. Bu aşamada yeni ürün, ticarileşmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sürülür (Adıgüzel, 2012: 67).

Bu aşamaya kadar olan tüm aşamalarda yaşanan başarı ve başarısızlıklar değerlendirilip, süreç hakkında gerekli bilgiler edinilir. Daha sonra pazar testlerini de başarıyla geçen yeni ürünün, nihai olarak büyük miktarda üretilerek satışa sunulmaktadır. Bu aşamada işletme inovasyonun büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim



imkanlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır (Adıgüzel, 2012: 67).

## Yöntem

Bu çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2009: 231).

### Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini 2012- 2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 1789 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, araştırmaya katılmaya gönüllü basit random örneklem yöntemiyle seçilmiş 309 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Örnekleminin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	N	%	Değişken	N	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	139	45,0	Evli	219	70,9
	170				
Kadın		55,0	Bekâr	90	29,1
Yaş Grubu			Eğitim Durumu		
20 yaş – 30 yaş	67	21,7	Ön Lisans	17	5,5
31 yaş – 40 yaş	176	57,0	Eğitim Fakültesi	244	79,0
41 yaş ve üzeri	66	21,3	Yüksek Lisans ve Doktora	48	15,5

**Tablo 1'in Devamı**

Değişken	N	%	Değişken	N	%
Hizmet Süresi			Branş Öğretmeni Olma Durumu		
1 Yıl – 10 Yıl	115	37,2	Sınıf Öğretmeni	42	13,6
11 Yıl – 20 Yıl	144	46,6	Branş Öğretmeni	267	86,4
21 Yıl ve üzeri	50	16,2			

### **Veri Toplama Araçları:**

#### **Bilgi Toplama Formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda görev, yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır

#### **Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği (OOYİÖ)**

Konu ile ilgili literatürden yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeği, 25 sorudan oluşmaktadır ve 5 boyut içermektedir. Bu boyutlar; (1) Değişime Duyarlılık (2) Okul İçi İletişim (3) Okul Dışı İletişim (4) Liderlik (5) Motivasyondur. Çalışmada, öğretmenler tarafından ankette yer alan 5'li likert ölçekli sorulara 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Fikrim yok", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerler verilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

#### **Madde Analizi**

Ölçeğin madde analizi için madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının 0,34 ile 0,87, toplam puanlara göre belirlenmiş %27'lik alt ve üst grupların madde puanlarındaki farklılara ilişkin t (sd=164) değerlerinin ise 6,11 (p<0,01) ile 12,78 (p<0,01) arasında sıralandığı görülmüştür. Bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** OABOYKÖ Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları

Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu
1	.366	15	.433
2	.422	16	.667
3	.470	17	.558
4	.405	18	.871
5	.467	19	.537
6	.531	20	.660
7	.514	21	.485
8	.495	22	.624
9	.380	23	.373
10	.524	24	.587
11	.474	25	.715
12	.439		
13	.386		
14	.347		

**Tablo 3.** İnovasyon yeterlilikleri ölçeği faktörler arası korelasyon değerleri

	Değişime Duyarlık	Okul içi İletişim	Okul dışı İletişim	Liderlik	Motivasyon	Toplam Ölçek
Değişime Duyarlık	1					
Okul içi İletişim	.67*	1				
Okul dışı İletişim	.62*	.63*	1			
Motivasyon	.65*	.63*	.65*	.76*	1	
Toplam Ölçek	.87*	.81*	.80*	.90*	.88*	1

\* p<0,01

### Güvenirlilik Çalışması

Ölçeğin güvenirliliğinin belirlenmesi için Cronbach's  $\alpha$  güvenirlilik katsayısı hesaplanmıştır. 309 öğretmene uygulanan ölçeğin, Cronbach's  $\alpha$  güvenirlilik katsayısı 0,95 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt ölçeklere göre güvenirlilik katsayıları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçeğin güvenirlilik katsayı değerleri

Alt Boyutlar/Ölçekler	Cronbach's $\alpha$
Değişime Duyarlılık	0,86
Okul İçi İletişim	0,79
Okul Dışı İletişim	0,76
Liderlik	0,87
Motivasyon	0,90
Toplam Ölçek	0,95

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda ölçekle ilgili geçerlik, güvenirlilik çalışmaları tamamlanmıştır.

## Yapı Geçerliği

Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için yapılan Açıklayıcı faktör analizi (AFA)'nde öncelikle bütün maddeler arasında korelasyon matrisi incelenerek önemli oranda manidar korelasyonların olup olmadığına bakılmış ve faktör analizinin yapılabilmesine uygunluk gösterir nitelikte manidar ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Daha sonra örneklem uygunluğu (sampling adequacy) ve Barlett Sphericity testleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,60' tan büyük olması, veri setinin Temel Bileşenler Analizi için uygunluğunu gösterir (Büyüköztürk, 2002).

Araştırmaya katılan 309 öğretmenden toplanan verilerle geçerlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Buna göre verilerin temel bileşenler analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değeri, 0,83 olarak hesaplanmıştır ( $0,95 > 0,60$ ). Ayrıca Barlett testine göre p değeri 0,01' den küçük olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Buna göre KMO' nun değeri yüksek (0,95) ve Barlett testinin anlamlı çıkması ( $p < 0,01$ ) verilerin Temel Bileşenler Analizine uygun olduğunu göstermiştir.

**Tablo 4.** OABOYKÖ Faktör Analizi Tablosu

MaddeDeğişime No	Madde Duyarlılık No	Madde Okul İçi İletişim No	Okul İçin Madde Dışı İletişim	Madde Liderlik No	Madde Motivasyon No
M1	706	M8 473	M11 719	M14 547	M20 592
M2	585	M9 732	M12 735	M15 639	M21 732
M3	733	M10 677	M13 483	M16 735	M22 595
M4	602			M17 631	M23 782
M5	585			M18 596	M24 600
M6	637			M19 587	M25 799
M7	548				

Araştırmaya katılan 309 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirilen uygulamanın sonucunda yapılan Temel Bileşenler Analizinin sonuçları Tablo 4' te verilmiştir. Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği beş alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin “**Değişime Duyarlılık**” faktörü ile ilgili yedi madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,546 ile 0,733 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,96’sını açıklamaktadır. İkinci faktör ise “**Okul İçi İletişim**” olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,473 ile 0,732 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %3,83’ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör ise “**Okul Dışı İletişim**” olup bu faktörle ilgili 3 madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,483 ile 0,719 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 4,08’ ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör ise “**Liderlik**” olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,547 ile 0,735 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın %6,13’ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör ise “**Motivasyon**” olup bu faktörle ilgili altı madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,592 ile 0,799 arasında değişmekte ayrıca toplam varyansın % 47,02’sini açıklamaktadır. Buna göre, beş faktör açıkladıkları varyans miktarı % 66,0’ dır.

## **Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara yanıt bulmak için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Önce ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin dair değişime duyarlılık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon boyutlarında betimsel istatistikleri, sonra da ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin öğretmen görüşleri açısından görev, yaş ve kıdem durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi tabloları sıralanmıştır. Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından okul müdürünün “Değişime Duyarlılık” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Okul müdürünün “değişime duyarlılık” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.	15	4,90	78	25,20	51	16,50	130	42,10	35	11,30	3,30	1,11
2. Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.	7	2,30	28	9,10	52	16,80	169	54,70	53	17,20	3,75	0,92
3. Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar.	9	2,90	57	18,40	69	22,30	124	40,10	50	16,20	3,48	1,06
4. Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	4	1,30	52	16,80	56	18,10	153	49,50	44	14,20	3,59	0,97
5. Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.	13	4,20	73	23,60	63	20,40	125	40,50	35	11,30	3,31	1,08
6. Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.	5	1,60	34	11,00	48	15,50	158	51,10	64	20,70	3,78	0,95
7. Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.	13	4,20	43	13,90	68	22,00	120	38,80	65	21,00	3,59	1,10
“Değişime Duyarlılık” boyutu											3,56	0,93

Tablo 5’te belirtildiği üzere; 1. maddede yer alan “değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,90’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 25,20’sinin katılmadığını, % 16,50’sinin fikri olmadığını, %42,10’nun katıldığını ve % 11,30’nun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur” ifadesine katıldığını göstermektedir.

2. Maddede yer alan “okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,30’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 9,10’unun katılmadığını, % 16,80’inin fikri olmadığını, % 54,70’inin katıldığını ve %17,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).

3. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,90’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 18,40’ının katılmadığını, %22,30’unun fikri olmadığını, % 40,10’unun katıldığını ve % 16,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).

4. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 16,80’inin katılmadığını, %18,10’unun fikri olmadığını, % 49,50’sinin katıldığını ve % 14,20’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).

5. Maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,20’sinin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 23,60’ının katılmadığını, % 20,40’ının fikri olmadığını, % 40,50’sinin katıldığını ve %11,30’unun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).



6. Maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,60’ının bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, % 11,00’inin katılmadığını, % 15,50’sinin fikri olmadığını, % 51,10’unun katıldığını ve %20,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).

7. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %4,20’inin kesinlikle katılmadığı, % 13,90’ının katılmadığını, % 22,00’sinin fikri olmadığını, % 38,80’inin katıldığını ve %11,30’nun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 5).

Öğretmenlerin, okul müdürünün “değişime duyarlılık” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3,56$ ;  $SS=0,93$ ) (Tablo 5).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “Okul İçi İletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** “Okul içi iletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri												X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
8. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.	8	2,60	54	17,50	61	19,70	127	41,10	59	19,10	3,57	1,07		
9. Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.	4	1,30	28	9,10	58	18,80	159	51,50	60	19,40	3,79	0,90		
10. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer.	4	1,30	45	14,60	48	15,50	466	53,70	46	14,90	3,66	0,95		
“Okul İçi İletişim” boyutu											3,67	0,97		

Tablo 8’de belirtildiği üzere; 8. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, % 17,50’sinin katılmadığını, % 19,70’inin fikri olmadığını, %41,10’unun katıldığını ve %19,10’unun ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 6).

9. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 9,10’unun katılmadığını, % 18,80’inin fikri olmadığını, % 51,50’sinin katıldığını ve %19,40’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun

yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 6).

10. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %1,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 14,60’ının katılmadığını, % 15,50’sinin fikri olmadığını, % 5,70’inin katıldığını ve % 14,90’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 6).

Öğretmenlerin “okul içi iletişim” boyutu ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelerine katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3,67$ ;  $SS=0,97$ ) (Tablo 6).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “Okul Dışı İletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7.** “Okul dışı iletişim” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
11. Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	8	2,60	49	15,80	67	21,70	146	48,20	36	11,70	3,50	0,98
12. Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.	8	2,60	49	15,60	69	22,30	144	46,60	39	12,60	3,51	0,99
13. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.	10	3,20	53	17,20	56	18,10	148	47,90	42	13,60	3,51	1,03
“Okul Dışı İletişim” boyutu											3,55	0,76

Tablo 7’de belirtildiği üzere; 11. maddede yer alan “okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, %15,90’ının katılmadığını, % 21,70’inin fikri olmadığını, %48,20’sinin katıldığını ve % 11,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

12. maddede yer alan “değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,60’ının kesinlikle katılmadığı, % 15,60’ının katılmadığını, % 22,30’unun fikri olmadığını, %46,60’ının katıldığını ve % 12,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

13. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 17,20’sinin katılmadığını, % 18,10’unun fikri olmadığını, % 47,90’ının katıldığını ve % 13,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 7).

Öğretmenlerin “okul dışı iletişim” boyutu ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelerine katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3,50$ ;  $SS=1,00$ ) (Tablo 7).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından “**Liderlik**” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** “Liderlik” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri												X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		F	%		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
14. Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.	7	2,30	54	17,50	69	22,30	116	37,50	63	20,40	3,56	1,07		
15. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.	10	3,20	49	15,90	80	25,90	113	36,60	57	18,40	3,51	1,06		
16. Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.	4	1,30	55	17,80	66	21,40	139	45,00	45	14,60	3,54	0,99		
17. Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.	1	0,30	48	15,50	54	17,50	158	51,10	48	15,50	3,66	0,93		
18. Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.	9	2,90	41	13,30	69	22,30	147	47,60	43	13,90	3,56	0,98		
19. Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.	4	1,30	60	19,40	66	21,40	135	43,70	44	14,20	3,50	1,00		
“Liderlik” boyutu											3,56	1,01		

14. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 17,50’sinin katılmadığını, % 22,30’unun fikri olmadığını, %37,50’sinin katıldığını ve % 20,40’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

15. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 15,90’ının katılmadığını, %25,90’ının fikri olmadığını, % 36,60’ının katıldığını ve % 18,40’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

16. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 17,80’inin katılmadığını, % 21,40’ının fikri olmadığını, %45,00’inin katıldığını ve % 14,60’ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

17. maddede yer alan “okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %0,30’unun kesinlikle katılmadığı, % 15,50’sinin katılmadığını, % 17,50’sinin fikri olmadığını, % 51,10’unun katıldığını ve % 15,50’sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

18. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 2,90’ının kesinlikle katılmadığı, %13,30’unun

katılmadığını, % 22,30'unun fikri olmadığını, % 47,60'ının katıldığını ve % 13,90'ının ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar" ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

19. maddede yer alan "okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir" ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,30'unun kesinlikle katılmadığı, % 19,40'ının katılmadığını, % 21,40'ının fikri olmadığını, %43,70'inin katıldığını ve % 14,20'sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir" ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 8).

Öğretmenlerin "liderlik" boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3,56$ ;  $SS=1,01$ ) (Tablo 8).

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirme sorularından okul müdürünün "**Motivasyon**" boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım Tablo 9'da gösterilmektedir.

Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri

**Tablo 9.** Okul müdürünün “motivasyon” boyutunda yer alan maddelere ilişkin dağılım

MADDELER	Cevap seçenekleri										X	SS
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
20. Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.	15	4,90	41	13,30	93	30,10	124	40,10	36	11,70	3,40	1,02
21. Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.	11	3,60	52	16,80	60	19,40	135	43,70	51	16,50	3,53	1,07
22. Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.	1	0,30	69	22,30	54	17,50	138	44,30	48	15,50	3,52	1,02
23. Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.	10	3,20	30	9,70	59	19,10	145	46,90	65	21,00	3,73	1,01
24. Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar.	1	0,30	42	13,60	43	13,90	156	50,50	67	21,70	3,80	0,94
25. Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.	10	3,20	58	18,80	64	20,70	116	37,50	61	19,70	3,52	1,10
“Motivasyon” boyutu											3,58	0,84

Tablo 9’da belirtildiği üzere; 20. maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir”



ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 4,90'ının kesinlikle katılmadığı, % 13,30'unun katılmadığını, % 30,10'unun fikri olmadığını, % 40,10'unun katıldığını ve % 11,70'inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir" ifadesine katıldığını göstermektedir.

21. Maddede yer alan "okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder" ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %3,60'ının kesinlikle katılmadığı, % 16,80'inin katılmadığını, % 19,40'ının fikri olmadığını, %43,70'inin katıldığını ve % 16,50'sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder" ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

22. Maddede yer alan "okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir" ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 0,30'unun kesinlikle katılmadığı, % 22,30'unun katılmadığını, % 17,50'sinin fikri olmadığını, % 44,30'unun katıldığını ve %15,50'sinin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir" ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

23. Maddede yer alan "okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler" ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20'sinin kesinlikle katılmadığı, % 9,70'inin katılmadığını, % 19,10'unun fikri olmadığını, % 46,90'ının katıldığını ve % 21,00'inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun "okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler" ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

24. Maddede yer alan "okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar" ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 0,30'unun kesinlikle katılmadığı, % 13,60'ının katılmadığını, % 13,90'ının fikri olmadığını, %50,50'sinin katıldığını ve % 21,70'inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya

katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

25. Maddede yer alan “okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenlerin % 3,20’sinin kesinlikle katılmadığı, % 18,80’inin katılmadığını, % 20,70’inin fikri olmadığını, % 37,50’sinin katıldığını ve % 19,70’inin ise kesinlikle katıldığını belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun “okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine katıldığını göstermektedir (Tablo 9).

Öğretmenlerin okul müdürünün “motivasyon” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğretmenlerin bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3,58$ ;  $SS=0,84$ ) (Tablo 9).

### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Erkek ve kadın öğretmenlerin *inovasyon yeterlilikleri ölçeği* puan ortalamaları, standart sapma değerleri ve t testi ile ilgili bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p	$\eta^2$
Değişime Duyarlılık	Erkek	139	3,61	,76	1,59	,015**	,045
	Kadın	170	3,48	,75			
Okul içi İletişim	Erkek	139	3,70	,79	,54	,034**	,068
	Kadın	170	3,64	,84			
Okul dışı İletişim	Erkek	139	3,62	,74	2,26	,024**	,088
	Kadın	170	3,41	,87			
Liderlik	Erkek	139	3,66	,67	2,31	,021**	,035
	Kadın	170	3,46	,85			
Motivasyon	Erkek	139	3,70	,80	2,29	,022**	,033

	Kadın	170	3,48	,86			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Erkek	139	3,66	,63	2,18	,029**	,052
	Kadın	170	3,48	,72			

\*p<,01; \*\*p<,05

Tablo 10 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin İnovasyon Yeterliliklerini değerlendirmede farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından p<,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Ancak bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin kadın öğretmenlere göre daha yeterli gördüğünü gösterecek oranda anlamlı değildir. İnovasyon yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarındaki cinsiyete bağlı oluşan bu farklılıklara ilişkin etki büyüklüğü incelendiğinde; Okul içi iletişim ve okul dışı iletişim boyutlarında orta (medium) etki düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise etki büyüklüğünün zayıf olduğu görülmektedir.

### Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin yaşları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin yaşlarına göre inovasyon yeterlilikleri ölçeği puanlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Değişime Duyarlılık	20-30 yaş	67	3,46
	31-40 yaş	176	3,55
	41 ve üzeri	66	3,59
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	20-30 yaş	67	3,73
	31-40 yaş	176	3,65
	41 ve üzeri	66	3,66
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	20-30 yaş	67	3,53
	31-40 yaş	176	3,43
	41 ve üzeri	66	3,68
	Toplam	309	3,50

*Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri*

Liderlik	20-30 yaş	67	3,70
	31-40 yaş	176	3,50
	41 ve üzeri	66	3,54
	Toplam	309	3,55
Motivasyon	20-30 yaş	67	3,63
	31-40 yaş	176	3,55
	41 ve üzeri	66	3,60
	Toplam	309	3,58
İnovasyon (Toplam)	20-30 yaş	67	3,60
	31-40 yaş	176	3,53
	41 ve üzeri	66	3,60
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Değişime Duyarlılık	Gruplarasası	,686	2	,343	,593	,553
	Gruplariçi	176,977	306	,578		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplarasası	,316	2	,158	,232	,793
	Gruplariçi	208,300	306	,681		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplarasası	3,031	2	1,515	2,240	,108
	Gruplariçi	206,960	306	,676		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplarasası	2,101	2	1,050	1,710	,183
	Gruplariçi	187,932	306	,614		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplarasası	,337	2	,169	,236	,790
	Gruplariçi	219,023	306	,716		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplarasası	,332	2	,166	,345	,709
	Gruplariçi	147,328	306	,481		

Toplam 147,660 308

\*p<0,01; \*\*p<0,05

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaşlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin medeni durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 12.** Evli ve bekâr öğretmenlerin *inovasyon yeterlilikleri ölçeği* puan ortalamaları, standart sapma değerleri ve t testi ile ilgili bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p																																									
Değişime Duyarlılık	Evli	219	3,55	,79	,608	,544																																									
	Bekar	90	3,50	,66			Okul içi İletişim	Evli	219	3,66	,83	-,177	,859	Bekar	90	3,68	,78	Okul dışı İletişim	Evli	219	3,51	,84	,324	,746	Bekar	90	3,48	,79	Liderlik	Evli	219	3,57	,80	,731	,465	Bekar	90	3,50	,74	Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624	Bekar
Okul içi İletişim	Evli	219	3,66	,83	-,177	,859																																									
	Bekar	90	3,68	,78			Okul dışı İletişim	Evli	219	3,51	,84	,324	,746	Bekar	90	3,48	,79	Liderlik	Evli	219	3,57	,80	,731	,465	Bekar	90	3,50	,74	Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624	Bekar	90	3,54	,79								
Okul dışı İletişim	Evli	219	3,51	,84	,324	,746																																									
	Bekar	90	3,48	,79			Liderlik	Evli	219	3,57	,80	,731	,465	Bekar	90	3,50	,74	Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624	Bekar	90	3,54	,79																			
Liderlik	Evli	219	3,57	,80	,731	,465																																									
	Bekar	90	3,50	,74			Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624	Bekar	90	3,54	,79																														
Motivasyon	Evli	219	3,59	,86	,490	,624																																									
	Bekar	90	3,54	,79																																											

## Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri

İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Evli	219	3,58	,72	,549	,583
	Bekar	90	3,53	,61		

Tablo 12 incelendiğinde, evli ve bekâr öğretmenlerin İnovasyon Yeterliliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, medeni durum değişkeni açısından  $p>0,05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin medeni durumları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı göstermektedir.

### Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin eğitim durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre inovasyon yeterlilikleri ölçeği puanlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Değişime Duyarlılık	Ön Lisans	17	3,57
	Eğitim Fakültesi	244	3,52
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,64
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	Ön Lisans	17	3,64
	Eğitim Fakültesi	244	3,66
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,71
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	Ön Lisans	17	3,58
	Eğitim Fakültesi	244	3,45
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,75
	Toplam	309	3,50
Liderlik	Ön Lisans	17	3,65
	Eğitim Fakültesi	244	3,53
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,61

	Toplam	309	3,55
Motivasyon	Ön Lisans	17	3,56
	Eğitim Fakültesi	244	3,55
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,72
	Toplam	309	3,58
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Ön Lisans	17	3,60
	Eğitim Fakültesi	244	3,54
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	3,67
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	
Değişime Duyarlılık	Gruplararası	,579	2	,289	,500	,607
	Gruplariçi	177,084	306	,579		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplararası	,111	2	,056	,082	,922
	Gruplariçi	208,505	306	,681		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplararası	3,584	2	1,792	2,656	,072
	Gruplariçi	206,407	306	,675		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplararası	,396	2	,198	,319	,727
	Gruplariçi	189,637	306	,620		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplararası	1,101	2	,550	,772	,463
	Gruplariçi	218,260	306	,713		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplararası	,717	2	,358	,746	,475
	Gruplariçi	146,943	306	,480		
	Toplam	147,660	308			

## Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri

Tablo 13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### Öğretmenlerin Branş Durumlarına Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin branş durumları ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 14.** Sınıf ve branş öğretmenlerin *inovasyon yeterlilikleri ölçeği* puan ortalamaları, standart sapma değerleri ve t testi ile ilgili bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p	$\eta^2$
Değişime Duyarlılık	Sınıf Öğretmeni	42	3,55	,77	,140	,889	
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,75			
Okul içi İletişim	Sınıf Öğretmeni	42	3,67	,74	,024	,981	
	Branş Öğretmeni	267	3,67	,83			
Okul dışı İletişim	Sınıf Öğretmeni	42	3,84	,61	2,906	,004	,075
	Branş Öğretmeni	267	3,45	,84			
Liderlik	Sınıf Öğretmeni	42	3,64	,60	,804	,422	
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,81			
Motivasyon	Sınıf Öğretmeni	42	3,77	,83	1,617	,107	
	Branş Öğretmeni	267	3,55	,84			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Sınıf Öğretmeni	42	3,68	,60	1,147	,252	
	Branş Öğretmeni	267	3,54	,70			



Tablo 14 incelendiğinde, sınıf ve branş öğretmenlerin İnovasyon Yeterliliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin sadece “okul dışı iletişim” alt boyutundan alınan puanlar arasındaki fark, branş değişkeni açısından  $p>,01$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgu, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin “okul dışı iletişim” inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulduğunu göstermektedir. İnovasyon yeterlilikleri ölçeğinin “okul dışı iletişim” alt boyutundaki öğretmenlerin branşlarına göre oluşan bu farka ilişkin etki büyüklüğü incelendiğinde; orta (medium) etki düzeyinde olduğu ( $\eta^2 = ,075$ ) ve toplam varyansın %56,6’sını açıkladığı görülmektedir.

### Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin hizmet süreleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre inovasyon yeterlilikleri ölçeği puanlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Değişime Duyarlılık	1-10 yıl	115	3,47
	11-20 yıl	144	3,57
	20 yıl ve üzeri	50	3,60
	Toplam	309	3,54
Okul içi İletişim	1-10 yıl	115	3,61
	11-20 yıl	144	3,70
	20 yıl ve üzeri	50	3,71
	Toplam	309	3,67
Okul dışı İletişim	1-10 yıl	115	3,46
	11-20 yıl	144	3,47
	20 yıl ve üzeri	50	3,70
	Toplam	309	3,50

*Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri*

Liderlik	1-10 yıl	115	3,58
	11-20 yıl	144	3,51
	20 yıl ve üzeri	50	3,60
	Toplam	309	3,55

**Tablo 15'in Devamı**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Motivasyon	1-10 yıl	115	3,58
	11-20 yıl	144	3,53
	20 yıl ve üzeri	50	3,69
	Toplam	309	3,58
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	1-10 yıl	115	3,54
	11-20 yıl	144	3,55
	20 yıl ve üzeri	50	3,64
	Toplam	309	3,56

Alt Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	
Değişime Duyarlılık	Gruplararası	,967	2	,483	,837	,434
	Gruplariçi	176,696	306	,577		
	Toplam	177,663	308			
Okul içi İletişim	Gruplararası	,552	2	,276	,406	,667
	Gruplariçi	208,064	306	,680		
	Toplam	208,616	308			
Okul dışı İletişim	Gruplararası	2,182	2	1,091	1,607	,202
	Gruplariçi	207,808	306	,679		
	Toplam	209,990	308			
Liderlik	Gruplararası	,510	2	,255	,412	,663
	Gruplariçi	189,522	306	,619		
	Toplam	190,032	308			
Motivasyon	Gruplararası	,883	2	,441	,618	,540

	Grupları	218,478	306	,714		
	Toplam	219,361	308			
İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam)	Gruplararası	,413	2	,206	,429	,652
	Grupları	147,247	306	,481		
	Toplam	147,660	308			

Tablo 15'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre İnovasyon Yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; öğretmenlerin hizmet süreleri ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## Sonuç Ve Öneriler

Çalışma, öğretmen görüşlerine dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır sorusuna cevap aranan bu çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadın, evli ve 31 – 40 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluğu eğitim fakültesi mezunu, branş öğretmenidir ve çoğunluğunun hizmet süreleri 11 yıl – 20 yıl arasındadır. Bu çalışma eğitim alanında deneyimli öğretmenler ile gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, değişime duyarlılık boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenler, değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulduğunu, okulda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görüldüğünü, okulun yöneticilerinin değişime olan ihtiyacı net olarak açıkladığını, okulun yöneticilerinin çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirdiğini, değişim sürecinde okulda alınan kararlar ve uygulamaların birbiri ile tutarlı olduğunu ve değişim sürecinde okulda alınan kararların mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu veriler doğrultusunda; öğretmenlerin okul müdürünün değişime duyarlılık boyutunda yeterli olduğunu düşündükleri söylenebilir. Er'in (2013: 74) ilköğretim

okulu öğretmenlerinin algularına göre okulların değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre de çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin değişime açık olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Yıldız'ın (2012: 187) ve Gökçe'nin (2004: 223) çalışmasında da okul yöneticilerin okulda değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecini uygulama ve değerlendirme boyutlarında çok yeterli oldukları belirlenmiştir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri okul içi ve okul dışı iletişim boyutlarında nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenler, okulun yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin okul müdürünün iletişim boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Katman'ın (2010: 68) çalışmasında da benzer şekilde okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kurum içinde iletişim konusunda güçlük çekmediği belirlenmiştir. Ağaoğlu ve arkadaşlarının (2012: 165) ve Argon ve Zafer'in (2009: 117) yapmış oldukları çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim kurma alanında yeterli görmektedirler. İnovasyon çalışmalarının başarılı olması için iletişim zorunlu olduğundan, yöneticilerin iletişime açık olması ve etkin iletişim kurmaları beklenen ve istenen bir sonuçtur.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri liderlik boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin değişim sürecinde okuldaki kişilerarası iletişimden çoğu insanın memnun olduğunu, okulun yöneticilerinin, değişim sürecinde demokratik bir liderlik örneği gösterdiğini, sağlam bir vizyona sahip olduğunu, çalışanlarını çok iyi tanıdığını ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verdiğini çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahip olduğunu okulda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlandığını okulun yöneticilerinin okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynadığını ve okulun

yöneticilerinin, okul gelişimi için liderliği paylaştığını ve çalışanları güçlendirdiğini belirttiği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürünün liderlik boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Araştırma alt problemlerinden olan ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri örgüt içi motivasyonu sağlama boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu sonuçlar; öğretmenlerin, okulun yöneticilerinin çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verdiğini, başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir ettiğini, çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterdiğini, işinde başarılı olanları takdir ettiğini, işiyle ilgili zor durumları çözmekte çalışanlara yardımcı olduğunu ve başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirdiğini düşündüğünü göstermektedir. Öğretmenler okul müdürünün motivasyon boyutunda yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin düşünceleri arasında değişime duyarlık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini daha yeterli bulmaktadırlar. Argon ve Özçelik'in (2008: 84) çalışmasında da yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetin etkili olduğu, buna karşılık Top'un (2011: 85) yenilik yönetiminin ilköğretim okullarındaki yöneticileri tarafından ne ölçüde benimsendiğini ve yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının ne olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyetin etkili olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu sonuca benzer şekilde Top'un (2011: 85) ve Yıldız'ın (2012: 188) çalışmasında da yaşın, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını etkilemediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin medeni durumlarına göre değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre değişmediği bulunmuştur. Top'un

(2011: 86) çalışmasında ise yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin yeniliğe karşı pozitif tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin branş durumlarına göre bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin “okul dışı iletişim” inovasyon yeterliklerini daha yeterli bulduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre değişmediği belirlenmiştir. Yıldız'ın (2012: 189) çalışmasında da benzer sonuç elde edilmiştir.

## **Öneriler**

Araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler, araştırma sonuçlarına dayalı öneriler ve ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

### **Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler**

Araştırma sonunda elde edilen veriler doğrultusunda;

- Öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik belirli dönemlerde inovasyon hakkında hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi,
- Okullarda yapılan inovasyon çalışmalarının hızlanması ve çalışmada hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bir ekip halinde çalışmaları önerilebilir.

### **İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

İleride yapılacak çalışmalar için araştırmacılara;

- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik görüşleri incelenen bu çalışmaya benzer şekilde, öğretmenlerin kendilerinin inovasyona ilişkin görüşlerinin ve yeterliliklerinin araştırılması,
- Ortaöğretim okullarında yapılan bu çalışmanın diğer düzeydeki okullarda yapılması,
- Kamuda ve özel okullarda benzer çalışmaların yapılıp, elde edilen sonuçların karşılaştırılması önerilebilir.

## **Kaynakça**

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli), *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 159-175.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler (Nitel Bir Çalışma), *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelikaş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.

- Er, E. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre Okulun Değişime Açıklığı İle Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (Üçüncü Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde Yenileşme Çalışmaları ve Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı ve Beklentileri (Kandıra Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde İnovasyon Ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 195-212.
- Katman, H. A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Kırım, A. (2003). *Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2003). *Principles of Marketing*. 10. Edition. United States: Prentice Hall, Pearson Education International.
- Kurtuluş, M. F. (2012). *Eğitimde İnovasyon: Öğretmen Ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı Ve Yeterliliğinin Sorgulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü: Gebze.
- Soylu, A. ve Göl, M. Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6 (11), 113-130.
- Top, M. Z. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.



Yalçın, M. (2010). *İşletmelerde İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Tarım ve Gıda Sektöründe Yöresel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 177-198.