

Ortaokul Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri

Hüseyin EREN

hsneren47@gmail.com

ORCID: 0009-0001-3256-6194

Milli Eğitim Bakanlığı

Sıraç BAKAN

bakan375@hotmail.com

ORCID: 0009-0000-9136-6937

Milli Eğitim Bakanlığı

İbrahim YILDIZ

billboard-86@hotmail.com

ORCID: 0009-0003-3044-5043

Milli Eğitim Bakanlığı

Erol YARAY

erol.yaray.07531501@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9151-3300

Milli Eğitim Bakanlığı

Atıf: Eren, H., Bakan, S., Yıldız, İ., Yaray, E., (2024). Ortaokul Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi* , 2(1), 248-.262.

ÖZET

Tanımlayıcı, kesitsel tipte gerçekleştirilen bu çalışma, ortaokulyöneticilerinin inovasyon yeteneklerini incelemeyi amaçlamaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin gizli çalışmadıklarını, tüm iletişim kanallarının açık olduğunu, personele sürekli geri bildirimde bulduklarını, iletişimin kesintiye uğramasına izin vermediklerini, ekip çalışmasını desteklediklerini, personelin ortak bir çözüm etrafında birlikte çalışmasına olanak tanıdıklarını, sıklıkla değişim sürecinde personel ile yüz yüze iletişim kurduklarını ve okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi olduğunu belirtmişlerdir. Çoğu, öğretmen değişim sürecinde okuldaki kişilerarası iletişimden memnun olmuş, okul yöneticisi değişim sürecinde demokratik liderlik modeli sergilemiş, güçlü bir vizyona sahip olmuş, personeli çok iyi tanımış ve sorunu kimin nasıl çözeceğine karar vermiş, çalışanlarını etkileme ve harekete geçirme yeteneğine sahip olduklarını, çalışanların okulun değişim karar verme sürecine aktif olarak katıldığını ve okul yöneticilerinin yeni gelenlerin okul kültürüne uyum sağlamalarında yol gösterici bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, kariyerlerinde ilerlemek için personelin hedeflerini destekleyen uygulamalara odaklanırlar. Görevlerinde başarılı olanları takdir eder, değişim hedeflerine ulaşmak için personeli motive etmek için gerekli çabayı gösterir, çalışanların işleriyle ilgili zor durumları çözmelerine ve başarılı bir şekilde çalışmalarına yardımcı olurlar. Erkek öğretmenler müdürün inovasyon yeteneğinin kadın öğretmenlere göre daha yeterli olduğunu düşünmekte, sınıf öğretmenleri ise müdürün "okul dışı iletişim" inovasyon becerisinin branş öğretmenlerine göre daha yeterli olduğunu düşünmektedir. Özetle; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin belli bir süre işbaşında yetiştirilerek inovasyon konusunda eğitilmeleri ve okullarda inovasyona yönelik araştırma yapılırken yönetici ve öğretmenlerin bir takım oluşturmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Yeterliliği, Ortaokul Yöneticileri.

Abstract

This descriptive, cross-sectional study aims to examine the innovation abilities of secondary school administrators. Teachers say that school administrators do not work secretly, all communication channels are open, they give constant feedback to the staff, they do not allow communication to be interrupted, they support teamwork, they allow the staff to work together around a common solution, they often communicate face to face with the staff during the change process and the school. They stated that there is an effective communication system between the environment and the environment. Most of them were satisfied with the interpersonal communication at the school during the teacher change process, the school administrator demonstrated a democratic leadership model during the change process, had a strong vision, knew the staff very well and decided who would solve the problem and how, and stated that they had the ability to influence and mobilize their employees. They stated that they actively participated in the decision-making process and that school administrators played a guiding role in helping newcomers adapt to the school culture. School administrators focus on practices that support staff goals to advance their careers. They appreciate those who are successful in their duties, make the necessary efforts to motivate staff to achieve change goals, and help employees solve difficult situations related to their work and work successfully. Male teachers think that the principal's innovation ability is more sufficient than female teachers, while classroom teachers think that the principal's "outside-of-school communication" innovation skill is more sufficient than branch teachers. In summary; It may be recommended that teachers and school administrators be trained on innovation by training them on the job for a certain period of time, and that administrators and teachers form a team when conducting research on innovation in schools.

Key Words: Innovation, Innovation Competency, Secondary School Administrators.

GİRİŞ

Okul, bireyin yaratıcı ideal davranış sürecini gerçekleştirmesi için fiziksel koşulları sağlayan yapı şeklinde belirtilmekte ise de anlamsal olarak da derinliği olan bir kavramdır. Okul, program ve projelerde bireylerin eğitim ihtiyaçlarının karşılandığı formal bir kurumdur (Çelik, 2005). Okul, her ülkenin ve toplumun insanlarını topluma değer katacak bir birey olarak yetiştirildikleri bir yer olarak dikkat çekmektedir. Okul, en küçüğünden başlayarak geniş bir yaş aralığını kapsayan ve gelecek nesillerin hazırlanmasında toplumsal sürekliliği sağlayan bir kurumdur.

Bireyler doğuştan informal eğitim sürecindedir ve formal eğitim süreci okuldan başlamakta, öğrenme ve öğretme süreci eğitim programlarına göre yürütülmektedir. Öğrenme-öğretme sürecinin bütünlüğündeki her unsur önemlidir. Öğrenme ve öğretme süreci söz konusu olduğunda, sürecin etkililiğini incelemek için en önemli şey “öğrenme”dir; öğrencilerin elde ettikleri öğrenme gerçek hayata dönüştürülmedikçe nitelikli öğrenme olmaz. Bu bağlamda nitelikli bir öğrenme-öğretme süreci okul öğretmenleri, öğrenciler, öğretim materyalleri gibi bütün unsurları içerisinde barındırmaktadır. Eğitim-öğretim döneminde olumlu sonuçlar alabilmek sadece öğrencilere bağlı olmayıp, bu unsurlar arasındaki dinamik bütünleşmeye de bağlıdır; öğrencilerin duyuşsal unsurlarının ve duyuşsal girdi özelliklerinin önemli olduğu söylenebilir.

Son araştırma ve çalışmalara dayanarak, okula devam etme motivasyonu, aktif katılım ve öğrenme sorumluluğu gibi faktörlerin ortaokul öğrencilerinin okul davranışları ve başarıları için önemli olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda ortaokul öğrencilerinin öğrenmelerini etkileyen içsel faktörlerin (müfredata etkili katılım, öğrenme sorumlulukları) okul motivasyonlarına olumlu katkı sağlayabileceği düşünüldüğünden, yordama gücüyle ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Inovasyon Kavramı

İnovasyon, insan yaşamının kalitesini iyileştirme çabalarında kilit bir unsurdur (OECD, 2010). İnovasyon her zaman ekonomimizin temeli olmuştur. Tekerleğin icadından sanayi devrimine, havacılıktan internete ve ilaca kadar sürekli yenilik, değişim, ilerleme ve umut getirmiştir. Krizlerle boğuşmaya devam ettiğimiz ve yeni, daha güçlü, daha kapsamlı ve sürdürülebilir çözümler aradığımız günümüz dünyasında, inovasyonu teşvik eden politikalara her zamankinden daha fazla ihtiyacımız vardır. İnovasyon sadece yeni ürünler piyasaya sürmek değildir; inovasyon aynı zamanda yeni süreçlerin ve yaklaşımların yaratıcılığı ve ayrıştırılmasıdır. İnovasyon yalnızca kalkınmayı desteklemekle kalmaz, aynı zamanda derin toplumsal ve küresel zorlukları ele almak için de kritik öneme sahiptir. Örneğin, kaynak kısıtlamaları, hastalık, iklim değişikliği gibi (Wyckoff, 2015).

Eğitimde İnovasyon

Okul yöneticiliğinin gelişimi sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, aynı zamanda öğretmenliğin bir mesleki eğitim alanı olarak ortaya çıkmasıyla da önem kazanmıştır. Bu durum başlangıçta müdür ve öğretmenin anlayışına dayanıyordu. 17. ve 18. yüzyıllarda tek sınıflı okullar işletiliyordu. Ancak, 19. yüzyılın başında çok sınıflı okulların gelişmesiyle birlikte, okul yöneticisinin rolü önemli ölçüde değişmiştir. Sanayi Devrimi ve bireysel işletmelerin yükselişi, 1800'lerin sonlarında ve 1900'lerin başlarında şehir okullarının hızla büyümesine yol açmıştır. Bu büyüme ister istemez okulun kurumsal sorunlarını, denetim ve koordinasyon sorunlarını artırmaktadır. Okul yöneticileri bu konuları ele almaya başlayınca özel sektörün eğitim alanına girmesi sürpriz olmamıştır. Yeni teknolojiler ve fikirler, organizasyonel karmaşıklığı yönetmenin her zaman önemli itici güçleri olmuştur.

Özel girişimlerin eğitim alanına girmesi, eğitim kurumlarının yönetilme şeklini büyük ölçüde etkilemiştir (Erdemet, 2017: 10).

21. yüzyılda teorisyenler ve uygulayıcılar, yönetim kavramını verileri kullanarak deneysel ortamlarda analiz etmeye çalışmışlardır. Günümüzde çeşitli yazarlar, post-kapitalist toplum ve bilgi toplumu gibi kavramları tanımlamak için gelişmiş ülkeleri kullanmaktadır. Aslında birçok gelişmiş ülke bilgi toplumuna geçiş yapmakta, gelişmekte olan ülkeler ise bilgi toplumuna geçiş için ciddi çabalar sarf etmektedir. Drucker'a (1994) göre bilgi toplumunda baskın güç sermaye, emek ve doğal kaynaklar değil bilgi olacaktır (Erdemet, 2017: 10).

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rolleri büyük değişimlere uğrayacaktır. Okul yöneticilerinin geleneksel yönetim yöntemleri değişecek, bilginin üretilmesi ve etkin kullanımı yönetim yöntemlerinin temeli haline gelecektir. Bilgi toplumunun bilgi alanındaki hızlı değişimleri toplumsal kültürü, dolayısıyla okulları da farklı yönere çekecektir. Okul, var olan örgüt kültürünü korumaya çalışırken bilgi toplumunun yeni değerlerini kendi kültürüne uyarlamaya çalışır. İnovatif liderlik yaklaşımlarını benimseyen okul liderlerinin bu değişimi örgüt kültürüne entegre etmesi ve amacına uygun olarak uygulaması gerekmektedir (Erdemet, 2017: 10).

İnovasyonun Gerekliliği

İnovasyon, hem bireysel hem de toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik önemli görevleri üstlenmektedir. İnovasyon, girişimcilik için esastır ve her yenilikçi girişim, sürecin sonunda meydana gelmektedir. Özellikle günümüz rekabetçi ortamında düzene ayak uydurabilmek için devamlı olarak yenilenmeler gerekmektedir (Bayrakçı, Eraslan, 2014: 99). İnovasyon neticesinde rekabet ortamının ortaya çıkışı ile birlikte, bir ülkenin refahı ve yaşam kalitesi yükselmekte; rekabetçi olabilmek için, verimliliği artırmak gerekmektedir. İnovasyon, ülkelerin ekonomik büyüme sağlamaları, istihdam yaratmaları ve yaşam kalitelerini yükseltmeleri için anahtardır. Ancak bu şekilde ülke ve toplumun kaynakları ürün ve hizmetlere dönüştürülerek bu ürün ve hizmetlerden ekonomik değer elde edilebilir (Çeliktaş, 2008: 10-13).

İnovasyon, insanları bir amaç etrafında bir araya gelen ekipleri çalışmaya yönlendirme etkisine sahiptir. İnovasyon aynı zamanda örgütleri örgütün dışına bakmaya teşvik etmekte, içe dönük olmasını engellemektedir (Eraslan, 2014: 29). Hedeflerinin ne olduğunu bilen ve yaratıcı zekasını aynı hedef etrafında toplayabilen bir örgütün, özellikle bazı örgütlerin geri çekildiği, bazılarının da düşüşe geçtiği bir dönemde, arayış açma şansı daha yüksektir (Yalçın, 2010: 9).

Eğitim Örgütleri ve İnovasyon

Türk Dil Kurumu'nun (2018) belirttiği üzere eğitim kurum ve organizasyonları "*Öğrencilerin eğitim ve öğretimlerinin yapıldığı yer*" şeklinde ifade edilmektedir. Okul, günümüz dünyasında eğitim ve öğretimin yapıldığı kurumlar olarak tanımlanmaktadır. (Şişman, 2002). Eğitim sisteminde, yöneticiler tarafından tasarlanan ve planlanan amaca göre yetiştirilmesi umulan insan kaynağı, okullarda öğretim faaliyetleri yoluyla yetiştirilmektedir (Açıkalin, 1998). Görüldüğü gibi okul ve eğitim kurumlarının genel anlamını anlamamız, tam olarak eğitim kavramını anlamamıza bağlıdır. Türk Dil Kurumu'na (2018) göre eğitim, "*çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye*" şeklinde ifade edilmektedir.

Bu tanımlamalara bakıldığında, eğitim ve öğretim kurumlarının varlık temelleri asıl olarak "gelişim" kelimesinde saklı durmaktadır. Bu bağlamda bir okul veya eğitim kurumunun temel amacının eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek olduğu, eğitim ve öğretimin

temel hedefinin ise gelişime fayda sağlayan değişim hareketlerine öncülük etmektir. Eğitim örgütleri veya okullar genellikle bilgiyi işleyen, üreten, sunan ve yayan kuruluşlardır. Dolayısıyla eğitim ve öğretim kurumları okullar, değişmekte olan dünya koşullarına uyum sağlayarak gelişime önemli derecede uyum sağlayabilmektedirler. Bu nedenle gelişmiş ülkeler eğitime değer vermekte ve eğitimlerinin kalitesini sürekli iyileştirmek için eğitimde sürekli ve yaşam boyu inovatif yaklaşımlar geliştirmeye çalışmaktadırlar (Selçuk, 2018: 20).

Günümüzde var olan bilgi toplumunun en dikkat çeken özelliği, toplumsal yapısının ve sisteminin sürekli bir inovasyon süreci içinde olabilmesidir. Toplumsal ihtiyaçlara bilinçli ve yetkin bir şekilde cevap verebilen kişiler olarak çevrelerinden girdi alan, işleyen ve çıktı sağlayan eğitim örgütleri (okullar), inovasyon sürecini tetikleyen öncü kurumlar olduğu kadar, en iyi teşvik eden kurumlardır. Okullar, toplumun ihtiyaç duyduğu yeteneklerin yetiştirilmesinden sorumlu kurumlar olduğundan ve toplumun ihtiyaçları sürekli değiştiğinden, inovasyona ayak uydurabilen yetenekleri yetiştiren okulların da yeniliğe açık olması ve bu atmosferin sürekli olması beklenmektedir. Eğitim ve okulların işlevleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmelerine bağlı olarak sürekli değişmektedir.

Ülkelerin beklentileri, hedefleri ve geleceğe bakışları değiştikçe okullardan beklentileri de değişmektedir. Bu talepleri karşılayabilmek için bilgili, donanımlı ve nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi gerekmektedir. Toplum meydana getiren bireylerin eğitim ve öğretime dahil olarak yetişmiş oldukları okullar da meydana gelen bu gelişmelerden önemli derecelerde etkilenmektedirler. Bu okullar günün gelişmeleri karşısında kendilerini inovatif yöntemlere başvurarak yenileme ihtiyacı hissetmektedirler (Özdemir, 2011). Bu amaçla mevcut eğitim sistemi sürekli gözden geçirilmekte ve okullara yeni hedefler konulmaktadır (Şişman, 2002). Dolayısıyla sosyal hayattaki gelişmeler, isteseler de istemeseler de bir eğitim kurumu olarak okulu, işleyişini, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin rollerini etkilemektedir. Bununla birlikte, yönetim ve liderlik anlayışları değiştikçe, çalışanların yönetime karşı tutum ve davranışları da değişir. Bu nedenle okullarda görev, rol ve kurallardaki değişiklikler sürekli inovasyonu gerektirmektedir (Töremen, 2002).

Lider sayılabilecek okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve yeterlilikleri, eğitim örgütlerinde değişim sürecini, okullarda ise inovasyon sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmek için önemlidir. Yönetici, inovasyona açık, gelişime odaklı, çevre ile iyi iletişim kurabilen, liderlik vasıflarına sahip, örgüt içindeki bireyleri motive ve harekete geçirebilen kişi olmalıdır. Bu yeteneklere sahip yöneticiler, öncelikle inovasyon ihtiyacının farkında olmalı ve kuruluşlarının gelişime ayak uydurabilmesini ve başarılı olabilmelerini sağlamak için kuruluşun yararına bunu planlamalıdır. Okuldaki tüm öğretmenlerle birlikte çalışmak ve bu sürece dahil etmek, inovatif değişimi başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlama imkanı tanıyacaktır (Ağaoğlu, Altın kurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Bu nedenle eğitim örgütlerinin başarılı ve inovatif yapılarında günümüz okul yöneticilerinin inovasyon kapasitesi vurgulanmaktadır.

Eğitim Örgütlerinde İnovasyon ve Yönetimi

Uzun vadede inovasyon, ülkede ekonomik gelişme ve değişimin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Ülkenin genel ekonomik yapısının gelişmesi ve genel rekabet gücünün artması yeniliklerin sonucu ile açıklanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 152). Bu anlamda inovasyon, ülke ekonomisinin sürdürülebilir ekonomik büyümesi, toplumsal gelişme ve sosyal refah düzeyleri ve örgütsel rekabet gücü için temel itici gücü oluşturmaktadır (Uzkurt, 2008: 10). İnovasyonun ulusal ekonomiler, toplumlar ve organizasyonlar için önemi göz önüne alındığında, ülkelerin İnovasyon Endeksi'ndeki sıralamalarının inovasyon düzeylerini açıklamada büyük önem taşıdığı tahmin edilmektedir.

2019 yılı Küresel İnovasyon Endeksi verilerine göre ulusal inovasyon indeksi sıralamasında İsviçre birinci, İsveç ikinci ve Amerika Birleşik Devletleri üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye ise 36,95 puanla 129 ülke arasında 49. sırada yer almaktadır. Üst-orta gelirli ülkeler arasında 7., Kuzey Afrika ve Batı Asya'daki ülkeler arasında ise 5. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin 2019 küresel inovasyon endeksindeki konumunu OECD ülkeleri veya Avrupa ülkeleri ile karşılaştırdığımızda, Türkiye'nin inovasyon seviyesinin yeterli olmadığı görülebilmektedir (Ayduğ, 2021: 82).

Ülkede inovasyon düzeyini artıran kurumlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Çünkü inovasyon büyük ölçüde insanın yaratıcılığına, bilgisine, becerilerine ve eğitim yoluyla yetiştirilen ve geliştirilen yeteneklere bağlıdır (Looney, 2009: 4). Genel olarak eğitim sisteminde kullanılan inovasyonun önemli ve geliştirici gücü ile nitelikli insanlar ortaya çıkarılmaktadır (Tunçbilek ve Bayrakçı, 2017: 53). Dolayısıyla ülkelerin ve toplumların sosyo-ekonomik kalkınmasının temelini oluşturan inovasyonların eğitim sistemi ile yakından ilgili olduğu söylenebilir (Ayduğ, 2021: 82).

Eğitimde inovasyon, politika hedefleri, öğretim programı tasarımı ve uygulaması, değerlendirme yöntemleri, yönetsel düzenlemeler, liderlik, sınıf uygulamaları, öğretim teknolojisi, kaynaklar ve öğretmen yeterliliklerindeki değişiklikleri içermektedir (Towndrow, Silver ve Albright, 2010: 427). Buna ek olarak, eğitimsel inovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş sınıf öğretimi, öğrenme ve değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra sistem organizasyonu veya yönetimindeki değişiklikleri içermektedir (Looney, 2009: 5).

Eğitim örgütleri, ürün inovasyonuna yol açan yeni kurslar, öğretim materyalleri veya eğitim kaynakları gibi yeni ürün ve hizmetler sunar; hizmet sağlamada e-öğrenme hizmetlerinin kullanılması gibi yeni süreçler, süreç inovasyonuna yol açar; yeni faaliyetler düzenlemek, örneğin, iletişim kurmak gibi (Vincent-Lancrin vd., 2017: 7).

Eğitim inovasyonunun kaynağı ne olursa olsun, sosyal sistemdeki en önemli unsurlardan biri olan eğitim sisteminde eğitim örgütünün etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için inovasyonun önemli olduğuna inanılmaktadır. Benzer şekilde OECD (2016: 11), eğitim sektörünün değişime dirençli bir sektör olarak görülmesine rağmen, bir verimlilik ve etkililik kriziyle karşı karşıya olduğunu ve eğitimde inovasyonun, eğitim kalitesinin iyileştirilmesi ve bütçe ihtiyaçlarının karşılanması için giderek daha kritik hale geldiğinin altını çizmektedir. Ayrıca inovasyonun topluma ve kültüre kazandırılmasında önemli rol oynayan kurumlar eğitim kurumlarıdır (Rashid, Hussain ve Nadeem, 2011: 68). Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de çevresel sistemlerdeki değişikliklerden etkilenmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Bir bakıma eğitim örgütlerinde var olan inovasyonun önemi diğer örgütlere göre daha büyük önem göstermektedir (Ayduğ, 2021: 84).

Bir eğitim kurumunun inovatif olup olmadığını değerlendirirken inovatif okulların özelliklerini anlamak çok önemlidir. Ancak eğitim inovasyonun belirli ölçütlerle ölçülmesi, eğitimin iyileştirilmesi için gerekli bir koşul olarak görülmektedir. Sınıf ve eğitim organizasyonu uygulamalarındaki değişikliklerin, öğretmenlerin öğretim kaynaklarını nasıl geliştirip kullandıklarının ve inovasyonun iyileştirilmiş eğitim çıktılarıyla ne ölçüde bağlantılı olduğunun sistematik olarak izlenmesi, uluslararası eğitim bilgi tabanına önemli bir katkı sağlayacaktır (Vincent-Lancrin ve diğerleri, 2017: 7).

İnovasyon, eğitimin her düzeyinde önemliyken, yükseköğretimde daha da büyük önem kazanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının küreselleşmesinden kaynaklanan baskılar, arz ve talepteki artışlar ve yükseköğretimin finanse edilme şeklindeki değişiklikler bu kurumları daha inovatif kuruluşlar olmaya itmektedir (Brennan vd., 2014: 4). OECD tarafından 2014 yılında yayınlanan bir raporda, yükseköğretimin tüm sektörler içinde üretim sektöründen daha inovatif sektör olduğuna dikkat çekilmiştir (OECD, 2014: 1). Çünkü bilgi toplumunda inovasyonun yeniden üretilmesinden, yaratıcı bilginin üretilmesinden ve yaygınlaştırılmasından sorumlu kurumların başında yükseköğretim kurumları gelmektedir

(Kasapoğlu, 2018: 46). Etzkowitz ve diğerleri (2000) de bilgi inovasyonunun giderek daha önemli bir parçası haline geldikçe, bilgiyi üreten ve yayan kurumlar olarak üniversitelerin inovasyondaki rolünün arttığına dikkat çekmektedir.

Eğitim Örgütlerinde İnovasyon Sürecinin Gerekliliği ve Okul Toplumuna Katkıları

Geleceğin okul yöneticileri ve okul liderleri, öğrenciler ve okul personeli için olumlu sonuçlar üretmek üzere okullarda yenilik ve değişimi etkili bir şekilde başlatma ve etkili bir şekilde yönlendirme becerilerine sahip olmalıdır. Okul yöneticileri değişim ve yenilik odaklı bir iklim kültürü oluşturmalıdır. Okulda önerilen değişikliklerin hedeflerine ulaşılması, öncelikle, okulun gelecekte nerede olacağına dair açıkça ifade edilmiş bir vizyona sahip olmaya ve bu vizyonu okulun tüm üyeleriyle paylaşmaya bağlıdır. Örgütsel değişim, bir örgütün tüm yönlerini kapsayan çok yönlü bir konudur. Okulun yapısı, hedefleri, iklimi, kültürü, prosedürleri ve süreçleri ile ilgili olarak okul organizasyonundaki değişiklikler ön plana çıkabilir. Bununla birlikte, tüm örgütsel gelişim, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. Örgütsel değişim, bazı yönlerden örgütsel anlamda, temel inançlarda ve değerlerde ve sembollerde değişikliklere yol açabilir. Bu nedenle örgütsel değişim tamamen kültürel bir değişim süreci olarak görülebilir. Uygulanan örgütsel değişikliklerin daha sonra değerlendirilmesi gerekmektedir (Şişman, 2014).

Öğrenen okullar, yeni örgüt kültürlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütsel öğrenme nedir? Örgütsel öğrenme, bir örgütün öğrenme kapasitesini ve deneyimini geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenmenin kritik önemi nedir? Örgütsel öğrenme, örgütlerin artan rekabet ve değişim süreçleriyle başa çıkmalarını sağlar. Örgütsel öğrenme, örgütleri daha rekabetçi kılmakla kalmaz, hızlı değişime ve bilgi yoğun teknolojiye uyum sağlamalarına da yardımcı olur (Erdemet, 2017: 14).

Örgütsel değişim devam eden bir süreçtir. Örgütler, sürekli değişen bir çerçeve manzarası karşısında durgunlaşmamalıdır. Bu süreç, örgütün sürekli olarak yeniden başlayarak örgütün değişimine katkıda bulunur. Bu bağlamda örgütsel değişim yönetimi beş ana başlık altında toplanabilir. Bu aşamalar aşağıdaki şemada gösterilmektedir (Erdoğan, 2015).

Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliği

Okul yönetimi, “*milli eğitimle ilgili mevzuat hükümlerini, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur*” (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 421-455). Okul yönetimi, okulun verimliliği ve etkililiği bakımından dikkat edilmesi gereken kurumdur ve bir eğitim kurumunun amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Okul yönetimi, yol boyunca duran stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmak için çabalayan, okulun vizyonunu ve misyonunu şekillendirmede birincil omurgadır. Yönetim, okulun hedeflerine ulaşmak için okulun mevcut kaynaklarını yönetir, organize eder ve kontrol eder. Genel olarak okulda görevli olan okul yönetimlerinin en önemli sorumluluğu okul örgütünü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Yine okul yönetiminin en temel işlevi de eğitim vererek bireyleri farklılaştırmaktır (Bursalıoğlu, 2002). Gücünü kamu otoritelerinden alan okul yöneticileri, okulu amaçlarına ulaştırmanın ve sürekliliğini sağlamanın başında okulun en üst yöneticileridir. Okul yönetimi, görevlerle gelen bir statü liderliğidir (Bursalıoğlu, 2002). Okulları eğitsel etkinlik yoluyla geliştirmekle görevli okul yöneticilerinin, mevcut kaynakları en akılcı şekilde kullanmaları, eğitim ve öğrenme ortamlarını hazırlamaları ve okulları yönetmeleri gereklidir (Argon ve Eren, 2004).

Kaynakları en etkili şekilde kullanmak için okul yönetimi kavram ve süreçlerine hakim olmak, okul yöneticilerinin en çok fazla hakim olması gerektiği şeydir. Okul yöneticiliğine talip olan kişilerin diğer pek çok farklı kurumda olan yöneticiler gibi,

Okul yöneticisi de her kurum yöneticisi gibi, bünyesinde çalışan bireyler arasında koordinasyonu sağlar, onlarla sürekli iletişim halinde olur ve gerektiğinde personelinin çeşitli sorunlarını çözmeye çalışır, onları değerli hissettirir, motive eder ve böylece takım ruhunu geliştirir. Okul yöneticisi; yapılan işleri denetleyen ve hedeften saparsa gerekli adımları atan ve böylece kurumunu hedefleriyle başarıya ulaştırmak için çabalayan kişidir. Buradan okul yöneticisinin, okulun amaçlarına ulaşması için sürekliliğini sağlamaya çalışan ve okulun amaçları doğrultusunda gerekli değişiklikleri kararlı bir şekilde yapabilen okul lideri olması gerektiği anlaşılmaktadır. (Aydoğan, 2008).

Şişman'a (2014) göre başarılı bir okul, başarılı bir okul yöneticisini göstermekte ve okul yöneticisinin formel otoritesi tek başına başarılı olmak için yeterli olmamakla birlikte liderlik özelliklerinin de bulunması gerekmektedir. Lider okul yöneticilerinin kurum içi ve dışı paydaşları, okul personelini, öğrencileri, okulla ve kurumlarla ilgili kişileri faydalı bir şekilde koordine edebilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, okul yönetiminin formel otoritesini sosyal beceriler ve yönetsel bilgi ve beceriler de dahil olmak üzere mesleki yeterliliklerle destekleyerek, okul yönetimi kurum içindeki ve dışındaki paydaşları harekete geçirmekte ve dolayısıyla eğitim kurumlarına önemli katkılar sağlayabilmektedir. Okul kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve sürekliliğini sağlamasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Tüm bunlarda okul yöneticisi, okulların yenilik odaklı değişim süreçlerinde, yani inovasyon süreçlerinde başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerini vurgulama gibi ağır basan bir görevi üstlenir.

Bruining ve Vegt'in (akt. Bakıoğlu, 1994); belirttiği gibi okul yöneticilerinin inovasyon araştırmalarda başarılı olabilmeleri için topluma faydalı eğitimin nasıl verileceği, okul örgütlerinin nasıl oluşturulacağı ve sürdürüleceği konusunda ciddi bir uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için değişime ihtiyaç olup olmadığını, değişim gerekiyorsa değişimin amacını, sürecini ve sonuçları analiz etme ihtiyacını anlayabilmek ve süreci ustaca yönetebilmeleri önemlidir. Aynı zamanda inovasyon sürecinde çalışanlar da bilgi ve beceri sağlamalı, destek, işbirliği ve motivasyon sağlamalı ve değişimi benimsemelidir (Selçuk, 2018: 22-23).

Bir okulun inovasyon sürecindeki başarısının ön koşulunun, uygun liderlik niteliklere sahip bir okul yönetiminin varlığı olduğu daha önce belirtilmişti. Ayrıca okul gibi eğitim kurumlarında yürütülen inovasyon araştırmalarının başarısı için okul yöneticilerinin desteği ve aktif katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin teknik ve uzmanlık kadar yeniliklere açık olması ve risk alma/girişimcilik yeteneğine sahip olması da okulların rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve onları kazanabilmeleri için bir gerekliliktir. Bu tanımlamaların amaçları doğrultusunda, inovasyon sürecinde lider olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olmaları gerektiği varsayılmaktadır. Yeterlilik, size istenen sonuçları gerçekleştirme, sürdürme ve elde etme gücü veren belirli bilgi, beceri ve yeteneklere atıfta bulunan bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun belirttiği üzere (2018) yeterlilik "*bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik, görevini yerine getirme gücü, kifayet*" şeklinde ifade edilmektedir. Eğitimde yeterliliğin ne olduğuna baktığımızda zaman ise var olan kaynakların kullanılması ile birlikte bu kaynakların kullanılabilirliği, geniş kitlelere yönelik olarak belirli bir düzen içerisinde süreklilik arz eden eğitimin sağlanması, eğitime yönelik yapılmış olan kurumların inşa edilmesinde görev almış olan personel ile birlikte eğitim hizmetinden faydalanan bireylerin memnuniyetinin kapsama alanında olan alanlardır. Yeterlilik, etkili okul

liderliğinin kurumsal bir özelliği gibi görünen inovasyonu etkileme yeteneğinin bir değerlendirmesi olarak da görülebilir. İnovasyon yeterliliği durumdan duruma değişebilir ve yöneticiler her konuda yeterli görülmebilir. Diğer bir deyişle, bir disiplinde yetkin görülen bir okul yöneticisi, başka bir disiplinde eşit derecede yetkin kabul edilmeyebilir. Bu nedenlerle yeterlik değerlendirmesi çok zordur, sübjektiftir ve ele alınan konunun her unsurunun dikkatle ele alınmasını gerektirir (Selçuk, 2018: 23-24).

Eraslan (2014) araştırmasında okul yöneticilerinden beklenen ve literatürde bahsedilen farklı inovasyon yeteneklerinin beş boyutunu ele almaktadır. Eraslan, araştırmasında literatürden yola çıkarak okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğini ölçmek için 25 sorudan meydana gelen ve beş boyutlu “Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeğini” oluşturmuştur (Selçuk, 2018: 24).

Değişime Duyarlılık: Açık sistemler olan eğitim kurumlarının ortamlarındaki değişimler, eğitimin kalitesini artırma hedefine ulaşabilmeleri için yoğun rekabet koşullarına cevap vermelerini ve varlıklarını sürdürmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla bu kurum ve kuruluşlar devamlı olarak hem değişim hem de gelişim halinde olmak zorundadırlar. Bundan ötürü değişim ve gelişime yönelik araştırmaların başarıya ulaşabilmesinde okul yöneticilerinin de gelişimsel yenilik ve fikirlere müsait bir yapıda olma zorunlulukları bulunmaktadır. Bunu başarabilen yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşmasını, değişime uyum sağlamasını ve yenilik yapmasını sağlayacaktır. Yöneticiler bu nedenle değişime direnmek yerine, değişim ve gelişimden doğan fırsatları göz önünde bulundurarak, duruma göre ihtiyaç duyulan yeniliklerin uygulanmasına fırsat tanımak zorundadırlar (Selçuk, 2018: 24).

Okullarda İletişim: İletişim, insanların bir sosyal birim olarak uyum içerisinde yaşayabilmesi ve anlaşabilmesinin en temel aracıdır (Tikici, 2005). Kelime manası olarak iletişim, “*duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim*” anlamı taşımaktadır. Bir yöneticinin işinin büyük bir kısmı genellikle organize etmek, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak, kişiler arası etkin iletişim kurmak, bu iletişim ağını hiyerarşik bir yapıya bağlamak ve çalışanları örgütün iş etiği ve davranış kurallarına uygun davranmaya teşvik etmekle geçmektedir. Kurallara göre oynayıp oynamadıklarını organize ve kontrol etmelerinin yanında sorunlar ortaya çıktığında bunları çözmek için çaba harcarlar (Gürgen, 1997). Örgüt yönetiminin bu konularda başarıya ulaşması ve örgüt içinde sorunsuz bilgi alışverişinin sağlanması, örgütün iletişim kanalları aracılığıyla sağlanabilir. Örgüt içi iletişim, bir örgütün varlığı ve etkili yönetimi için gereklidir bir durumdur (Katz ve Kahn, 1977).

Okul Yönetimi ve İnovasyon

Okul yönetimi, okulun etkililiği ve verimliliğinde oldukça önemlidir ve okulun amaç ve politikalarına ulaşmayı amaçlar. Ayrıca yönetim, okulun geleceğini planlar, hedef ve politikaları gerçekleştirmek için çalışır (Eraslan, 2014: 29). Okulun amaç ve politikalarına ulaşmak için mevcut materyal ve insanları organize eder ve yönlendirmektedir (Ağaoğlu vd., 2012: 161; Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422).

Okul yönetimi, eğitim-öğretim hizmetleri, öğrenci kişilik hizmetleri, destek hizmetleri ve diğer hizmetlerden meydana gelmekte ve başta müdür olmak üzere okul yönetim ekibi tarafından yürütülür. Okul yönetimi, milli eğitim mevzuatı, planlama ve üst yönetimin talimatları çerçevesinde okulun tüm çalışmalarını uygulama, düzenleme ve denetleme yetkisine sahip olup, okulun yönetimi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilenmektedir (Demirtaş ve diğerleri, 2007: 422). Okul yönetiminin üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için yönetim ekibinde yer alanların görev ve sorumluluklarının bilinçli ve etkin bir şekilde farkında olmak zorundadırlar (Balkar, 2009: 155).

Okul yöneticisi, okul yönetiminin işleyişini yönlendirir ve okulun amaçları doğrultusunda okulun tüm insani ve maddi kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak onun

görevidir. Okul yöneticisi, personel arasında iletişimi sağlayan, personeli koordine eden ve sonuçta yapılan tüm çalışmalarını değerlendirerek okul örgütünü etkililik ve başarı düzeyine getiren kişidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve atmosferinin içsel öğelerini yaşatacak liderler okul yöneticileri olmalıdır (Aydoğan, 2008: 36; Eraslan, 2014: 29).

İnovasyon araştırmalarının başarısında okul yöneticileri önemli bir role sahiptir. Özellikle okul yöneticilerinin liderlik nitelikleri inovasyon açısından önemlidir. Bruining ve Vegt'in (aktaran Akdeniz, 2009: 56) belirttiği gibi; okul yöneticileri iyi bir okul, iyi bir öğretimin nelerden oluştuğu konusunda net ve kesin bir fikre sahip olmalı ve eğer bu okullar yönetilecekse nelerin öngörüldüğüne dair tam bir anlayışa sahip olmalıdır.

Dewitt'in (1993) araştırmasının sonuçlarından yola çıkarak öğretmenlerin değişim uygulamalarını etkileyen faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenler arasındaki etkileşim ve iletişim, değişim uygulamalarında değişimi etkileyen faktörlerden biridir ve zorlama ve baskının değişimi kabullenmeyi zorlaştırdığı görülmektedir.

İlkokul seviyesindeki değişim uygulamalarını değerlendirmek için Johnson (1996) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin değişim uygulamalarını yeterli bütçelerle desteklemeleri, değişimi uygulama sürecinde plan ve politikaları gözden geçirmeleri, net kararlar almaları, yazılı ve sözlü iletişim kurmaları gerekmektedir (Aktaran: Aksoy, 2005: 115).

Johnson, Snyder, Anderson ve Johnson (1996) tarafından ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri ile okulda örgütsel değişimin önemi ve uygulanmasının önemi, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği değişkenleri, iletişim, takım çalışması ve bağlılık değişkenlerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırma sonucunda amaca yönelik kültür oluşumuna katkıda bulunmuş ve örgütün sürekli gelişimini sağlamıştır. Ayrıca öğretmenlerin yaratıcılıklarını harekete geçirme ve beceri kazanma fırsatı bulduklarında kolektif araştırma ve problem çözme yeteneklerinin genişlediği ve okul gelişimini sağladığı belirlenmiştir.

Gökçe (2004) tarafından ilköğretim müdürlerinin değişim yönetimi yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; ilköğretim okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerini iyi düzeyde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, müdürlerin değişim yönetimi yeterlik seviyelerine ilişkin algıları ile değişim sürecindeki davranışlarına ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmuştur.

Sönmez (2005), insan faktörünü ve okul yöneticilerinin eğitsel örgütsel değişim süreçlerindeki rolünü belirlemek için yönetici ve öğretmenler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışanların değişim sırasında daha fazla kaygı yaşadıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, kaynak sağlama, etkin iletişim kurma, motive etme araçlarını kullanma, güven oluşturma, işbirliğini ve katılımı teşvik etme, her seviyedeki çalışanıyla eşit ve adil ilişkilere odaklanma konularında daha titiz davranan yöneticilerin de sorunları çözmek için ilk yıllarında daha gerçekçi ve etkili çözüm bulmalarına yardımcı olduğu görülmüştür.

Genç'in (2006) çalışmasında öğretmenlerin değişime karşı direncinin eğitim düzeyi yükseldikçe azaldığı, yaşla birlikte arttığı, direncin daha çok teknolojik değişim, iş başı sayısındaki artışın olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça değişime karşı direnci de artmıştır.

Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, değişimi yönetme kapsamında görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlikleri, okul yöneticisi ve öğretmenlerin algılarına göre belirlenmiş, tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yıldız (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme becerilerinin incelendiği çalışmada değişim yönetimine ilişkin tüm alt boyutların yeterli olduğu saptanmıştır. Bu yeteneğin yaş, meslek ve yönetim ile değişmediği tespit edilmiştir.

SONUÇ

Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin inovasyon yeteneklerine yönelik algılarının öğretmenlerin medeni durumuna göre fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ortaokulyöneticilerinin inovasyon yeteneklerine yönelik algılarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre fark yaratmadığı görülmüştür. Top'un (2011:86) araştırmasında, lisansüstü okul yöneticilerinin yeniliğe karşı olumlu bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir.

Branş öğretmenlerinin ortaokulyöneticilerinin inovasyon becerilerine ilişkin görüşlerine bakıldığında öğretmen bölümlerine ayrılmış olmaları sınıf öğretmenlerinin bölüm öğretmenlerine göre müdürün "okul dışı iletişim" inovasyon yeteneğini daha fazla yeterli buldukları tespit edilmiştir.

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 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.

- 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.
- 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

- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli), Eğitim ve Bilim Dergisi, 37 (164): 159-175.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaöse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili). Eğitim Ve Bilim, 37(164), 159-175.
- Akdeniz, T. G. (2009). Ortaokul Kurumlarındaki Eğitim Programlarıyla İlgili Değişim Uygulamalarında Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşadığı Problemler. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Argon, T. Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16): 70-89.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25: 33-5..
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 33-51.
- Bakioğlu, A. (1994). Değişim ve Yenilikte Okul Yöneticisinin Rolü: İngiltere Ve Amerika'daki Uygulamalar. Yaşadıkça Eğitim, 32, 25-30.
- Balkar, B. (2009). Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 9 (2): 153-171.
- Brennan, J., Broek, S., Durazzi, N., Kamphuis, B., Ranga, M., Ryan, S. (2014). Study on innovation in higher education: final report. Luxembourg: European Commission Directorate for Education and Training Study on Innovation in Higher Education, Publications Office of the European Union.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- 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
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 51: 421-455.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci Ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 51(51), 421-455.
- DeWitt, D. M. (1993). Factors Affecting Teachers' Implementation of Mandated Change. California: Claremont Graduate School.
- Eraslan, F. (2014). Ortaokul Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sakarya.
- Eraslan, F. (2014). Ortaokul Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Erdemet, F. (2017). Özel Lise Yöneticilerinin İnovasyon Sürecine İlişkin Görüşleri, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2015) Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Genç, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişiminin Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (2): 211-226.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler için stratejik rekabet aracı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gülle, A. (2012). Ortaokul Öğrencilerinin Okul Motivasyonlarının, Derse Yönelik Etkin Katılım Ve Öğrenmeye Yönelik Sorumluluk Açısından İncelenmesi.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. Der Yayınları.
- Johnson, W., Snyder, K., Anderson, R. ve Johnson, A. (1996). School Work Culture And Productivity, The Journal of Experimental Education, 64 (2): 139-156.
- Kasapoğlu, H. (2018). Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik Ve Risk Alma Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretim Elemanlarının Görüşleri. Yükseköğretim Dergisi, 8 (1), 45-54.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev: Can H). Ankara: Doğan Basım Evi.
- Looney J. W. (2009). Assessment and innovation in education. OECD Education Working Papers No. 24, OECD Publishing. <https://www.oecdilibrary.org/docserver/222814543073.pdf?expires=1594132334&id=id&accnam e=guest&checksum=2CC002C9B26EA3A72623DAA21854CC83> (Erişim Tarihi:07.07.2020)
- OECD (2010), The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264083479-en>
- OECD (2016). Innovating education and educating for innovation: the power of digital technologies and skills. Paris, France: OECD Publishing.
- Özdemir, S. M. (2011). Toplumsal Değişme Ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim Ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(1), 85-110.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme Ve Karara Katılma. Milli Eğitim Dergisi, 146 (2), 54-63.
- Rashid, K., Hussain, M. M. and Nadeem, A. (2011). Leadership and innovation in a school culture: how can a leader bring about innovation in the school culture. Journal of Elementary Education, 21 (1), 67-73.
- Rolü, A. (2021). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon Yönetimi Görüşleri Arasındaki İlişki ve Örgütsel Unutmanın Aracılık Rolü, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Selçuk, Ş. (2018). Özel Ortaokul Kurumlarında Yöneticilerin İnovasyon Yeterlilikleri İle Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez, Y. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Elazığ.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014) Öğretim Liderliği. Ankara : Pegem Akademi.
- Tikici, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Top, M. Z. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Top, M. Z. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

- Towndrow, P. A., Silver, R. E. and Albright, J. (2010). Setting expectations for educational innovations. *Journal of Educational Change*, 11 (4), 425-455.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçbilek, M. M. ve Bayrakçı, S. (2017). Üniversitelerde Algılanan Liderlik, Vizyon Ve Örgüt Yapısının İnovasyon Yönetimine Etkisi: Karabük Üniversitesi örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28 (83), 48-84.
- Uzkurt, C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Vincent-Lancrin, S., Jacotin, G., Urgel, J., Kar, S., González-Sancho, C. (2017). *Measuring innovation in education: a journey to the future*. Paris: OECD Publishing.
- Wyckoff A. (2015). *Better innovation, better lives*. OECD yearbook 2015. <http://www.oecd.org/forum/oecdyearbook/better-innovation-for-betterlives.htm>
- 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.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 177-198.