

EĞİTİM BİLİMLERİ

DOKTORA TEZİ

OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

Mehmet BİREKUL

Danışman

Prof. Dr. Musa GÜRSEL

KONYA-2016

EĞİTİM BİLİMLERİ

DOKTORA TEZİ

TEZ TESLİMİ

DANIŞMAN ONAY FORMU

Öğrenci Bilgileri:

Tarih:01/01/2016

Adı Soyadı : Mehmet BİREKUL

Programı :Doktora (Ph.D.)

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Tez Başlığı : Okullarda Yenilik Yönetimi

Danışmanı olduğum bilgileri yukarıda verilen öğrencinin tezi tarafımdan incelenmiştir. Tezin Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği ve Lisansüstü Tez Yazım Kurallarına uygun olduğunu **onaylarım.**

Danışman

Prof.Dr. Musa GÜRSEL

ÖNSÖZ

Araştırmanın yapılmasında desteklerini esirgemeyen danışman hocam sayın Prof. Dr. Musa GÜRSEL'e, sayın Prof. Dr. Mehmet TAKKAÇ'a, anket kısmında yönetici ölçeklerinin kullanılması aşamasında yardımlarını esirgemeyen sayın Doç Dr. Tuncer BÜLBÜL'e, araştırmanın yapılmasında desteklerini her zaman gördüğüm sevgili aileme, destekleri ile beni yalnız bırakmayan arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet BİREKUL

KONYA-2016

ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada kullanılan örnek Konya merkez Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinde resmi ilk orta ve liselerde tesadüfi yöntemle seçilmiş 150 yöneticiye uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS işlemine tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları görev unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre yenilikçi yönetim yeterlik inançları alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilerin yaşlarına göre yenilik stratejisi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Yöneticilerin okuldaki kıdemlerine göre girdi yönetimi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları okullarındaki öğrenci sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin okullarındaki öğretmen sayısına göre yenilik stratejisi alt boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Genel olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bağımlı değişkendeki varyansın onda birinin açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık onda yedisini açıklayabildiğini sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Yenilik Yönetimi, Eğitim

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the apprehension of the managers on the competence beliefs regarding innovation management. The scale used in this study aimed to determine competence beliefs of the managers regarding innovation management has been applied to 150 elementary, middle and high school officials selected by a random method from the Selçuk, Meram and Karatay, central districts of Konya. Data obtained have been subjected to SPSS process and the following results have been obtained.

As for the results of the research, competence beliefs of the managers regarding innovation management doesn't show significant difference according to their genders, education levels and job titles. There is no significant difference in subsets of the innovative management competence beliefs according to the managers' professional seniority. There is a meaningful difference according to the innovation strategy managers' age-size. There is a significant difference according to managers seniority in the schools in input management. Managers' competency beliefs regarding innovation management doesn't show significant difference according to number of the students. There is a significant difference in sub dimension of innovation strategies according to the number of the teachers in managers' schools. In general, the results indicate that there is a negative and low level relation between teachers' and managers' competency beliefs regarding innovation management.

Key Words: innovation, innovation management, training

İÇİNDEKİLER

Önsöz	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	xi
GİRİŞ	1
Problem	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi	3
Sınırlılıklar	3
Sayıtlar	4
Tanımlar	4
1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	5
1.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	5
1.2. Dünya’da Yapılan Araştırmalar	6
2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ	7
2.1. Yenilik Kavramı	8
2.2. Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar	9
2.2.1. Buluş (İcat)	9
2.2.2. Yaratıcılık	10
2.2.3. Ar-Ge	11
2.2.4. Girişimcilik	12
2.2.5. Değişim	12
2.3. Yenilik Kaynakları	13

2.3.1. İçsel Kaynaklar	15
2.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler	15
2.3.1.2. Uyumsuzluk Durumu	16
2.3.1.3. Süreç Gereksinimleri	17
2.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler	18
2.3.2. Dışsal Kaynaklar	19
2.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler	19
2.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler	20
2.3.2.3. Yeni Bilgi	21
2.4. Yenilik Türleri	23
2.4.1. Ürün Yeniliği	23
2.4.2. Süreç Yeniliği	25
2.4.3. Pazarlama Yeniliği	26
2.4.4. Örgütsel Yenilik	27
2.5. Yeniliğin Önemi	29
3. OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ	31
3.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi	31
3.2. Yenilik Yönetiminin Tanımı	33
3.3. Yenilik Stratejileri	35
3.3.1. Saldırgan Strateji	36
3.3.2. Savunmacı Strateji	37
3.3.3. Taklitçi Strateji	38
3.3.4. Bağımlı Strateji	39
3.3.5. Geleneksel Strateji	40
3.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	41

3.4. Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar	42
3.4.1. Vizyon.....	42
3.4.2. Liderlik	44
3.4.3. Örgüt Yapısı.....	45
3.4.4. Örgüt Kültürü	46
3.4.5. İletişim.....	47
3.4.6. Personel Güçlendirme	47
3.4.7. Müşteri Odaklılık.....	49
3.5. Eğitimde Yenilik Yönetimi.....	50
3.5.1. Eğitim Yönetimi.....	50
3.5.2. Okul Yönetimi.....	52
3.5.3. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi.....	54
4. YÖNTEM.....	59
4.1. Araştırma Modeli.....	59
4.2. Evren ve Örneklem.....	59
4.3. Araştırma Örneklemine Özellikleri.....	60
4.3. Veri Toplama Aracı.....	62
4.4. Verilerin Çözümü.....	66
5. BULGULAR ve TARTIŞMA	67
5.1. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları	67
5.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
5.1.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	68

5.1.3. Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
5.1.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	70
5.1.5. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	72
5.1.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	74
5.1.7. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	76
5.1.8. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	77
5.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki	79
5.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması.....	80
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
6.1. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları	82
6.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar.....	82
6.1.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar.....	83
6.1.3. Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar.....	83
6.1.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar.....	84
6.1.5. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar.....	84

6.1.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar	84
6.1.7. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar	85
6.1.8. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar	85
6.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları.....	86
6.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar	86
6.4. Öneriler.....	87
6.6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	87
6.6.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	87
KAYNAKÇA.....	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Yöneticilerin Frekans Dağılım Tablosu.....	60
Tablo 4.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Ölçeği (DFA) Geçerlik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 4.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Ölçeği DFA Uyum İndeksi Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 5.1.Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları	67
Tablo 5.2.Eğitim Durumu Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları	68
Tablo 5.3.Görev Unvanı Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları	69
Tablo 5.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar	70
Tablo 5.5.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	71
Tablo 5.6. Yaş Değişkenine Göre Ortalamalar.....	72
Tablo 5.7.Yaş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	73
Tablo 5.8. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar	74
Tablo 5.9.Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	75
Tablo 5.10. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları	76
Tablo 5.11. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Ortalamalar	77
Tablo 5.12.Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	78

Tablo 5.13. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Tablosu	79
---	----

Tablo 5.14. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Yordanmasına Ait Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	80
---	----

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Günümüzde her şey değişmekte, hiçbir şey aynı kalmamaktadır. Yaygın ve popüler tabiri ile değişmeyen tek şey değişimdir. Değişen bir dünyada hangi varlık olursa olsun yaşamını sürekli kılabilmesi için değişebilme ve yeni beceri ve tutumlar edinebilme yeteneğini geliştirmesi gerekir. Çağımız insanı sürekli değişen bir dünyada yaşamaktadır. Teknoloji kavramı içerisinde bulunduğumuz yüzyılın belirleyici en önemli kavramlardan biri olacaktır. Bu kapsamda giderek artan ilgi etrafında yenilikçilik günlük hayatımıza giren bir başka önemli unsur olmaya başlıyor. Her alanda ve her şeyde sürekli “yenilikçilik” fikri önemli değişimleri de beraberinde getirmektedir.

Rekabet güçlerini korumak ve geliştirmek isteyen işletmelerin gündemindeki en önemli konulardan birinin yenilik olduğu ifade edilebilir. Bunun altında yatan temel nedenlerden birisi de günümüz ekonomilerinin yaşadığı değişim sürecidir. Değişimin, örgütsel yaşamın da en temel özelliklerinden biri olduğu söylenebilir. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni girdi kaynaklarının bulunması, yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi ve örgütsel yapı ile ilişkili bir takım yeniliklerin gerçekleştirilmesi, yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmelerin yüzleşmek zorunda olduğu konuların başını çekmektedir (Demirci, 2012: 3).

Yenilik bütün işletmelerin devamlı başarısı için ihtiyaçtır. Şimdi yapılan yenilik işletmenin geleceğini garanti altına alır. İşletmelerin karmaşık, belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda başarılı olması için öncelikle yenilik gereklidir. Yöneticiler yeni düşünceleri işletmelerinde uygulamaya dönüştürmelidir. Bugün yapılan yenilik yarın işletmenin geleceğini güvence altına alır. Yenilik işletmenin bugünün ve geleceğinin başarısı için son derece önemlidir. İşletmelerin bugünün

karışık küresel rekabet dünyasında başarılı olabilmeleri için ürün ve hizmetlerinde yenilik yapmaları veya yeni teknolojiyi uygulamaları zorunludur (Taşkın, 2014: 7).

Son yıllarda yenilik açısından neredeyse tüm sektörler araştırma yapmakta ve yenilik yönetimi için çalışmaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim sisteminde yenilik ihtiyacı olduğu ortadadır. 21. yüzyılın içerisinde özellikle küreselleşmenin etkileri eğitim sistemlerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Artan teknolojik yenilikler eğitim kurumlarını yeniliğe zorlamaktadır. Diğer taraftan resmi ve özel tüm eğitim kurumları üzerinde velilerin, iyi eğitim talep ve beklentisi her geçen gün daha artmaktadır. Tüm bu etkiler açısından ele alındığında konu bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Bu genel amaca ulaşmak için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları hakkında görüşleri, demografik değişkenlere

1.1. Cinsiyet,

1.2. Eğitim durumu,

1.3. Görev unvanı,

1.4. Mesleki kıdem,

1.5. Yaş,

1.6. Görev yapılan okuldaki kıdem,

1.7. Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve

1.8. Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ile at boyutları (*girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi*) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı, kıdem, yaş) yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemekte midir?

Araştırmanın nemi

Yenilik, toplum algılamasında ağırlıklı olarak teknolojik yenilik kapsamında görülme eğilimi söz konusudur. rn, süreç, hizmet, organizasyon, alt yapı kapsamındaki tüm evre ve çerçeveler içerisinde “yenilik” son derece yaygın ve genel-geçer bir doğası vardır ve “her yerde” “her şeyde” yenilik yapılabilir/yapılır ve tarihsel süreçte uygarlık gelişiminde bu bir gerçekliktir. Gündelik hayatın her evresi ve her yönü ve her katmanında yenilikçi yaklaşımlarla değişen ve devinen toplumsal yapılar ortaya çıkar ve srekliyet kazanır. Gündelik yaşamda, kültürel etkinliklerde, toplumsal alışkanlık, değerler ve dinamizm içeren hemen hemen her boyutta mutlaka “yenilikçilik” bir vazgeçilmezdir (Baykara, 2014: 136).

Yenilik srekliyeti olan bir faaliyetdir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni yenilik faaliyetlerini doğurur. Bir rgtsel yenilikçilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. İşletmeler kadar eğitim kurumları da yeniliklere açık olmak zorundadır. Çünkü eğitimin srekliyeti gelişimlerin takip edilmesine bağlıdır. Sürekli gelişme göstermeyen ve yenilik yapmayan bir eğitim kurumunun eğitim kalitesi de düşük olacaktır. Bu denli önemli bir konu olan yenilik iyi yönetilmelidir. Özellikle eğitim kurumları açısından yenilikçilik yönetimi hayati önem taşımaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde okul müdürlerinin yenilik yönetimine bakışlarının belirlenmesi ve eğitim-öğretime

etkisinin tespit edilmesi ile sınırlıdır. Araştırma okul müdürlerinin yenilik yönetimine karşı bakış açılarının tespiti ile yenilik yönetiminin okullarda uygulanabilirliğini amaçlamıştır. Araştırma ile okul müdürlerinin mevcut yönetim anlayışı ve yenilik yönetimi anlayışı arasındaki farkların neler olduğu saptanabilecektir.

Sayıtlar

1. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
2. Ölçme aracı yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Bilgi toplama aracı, daha önce uygulanmış olması ve olumlu sonuçlar alınması nedeniyle yeterli bir kriter sayılabilir.

Tanımlar

Eğitim: Bu araştırmada eğitim, okullarda öğrencilere verilen öğrenim olarak tanımlanacaktır.

Eğitim Yönetimi: Kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır.

Yenilik: Bir teknolojinin geliştirilerek, ürünün kendisi ve/veya üretim süreci, pazarlama süreci vb açılardan daha kaliteli ve/veya daha ucuz hale getirilmesi ya da teknoloji transferine hazırlanması olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 155).

1. BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

1.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Göl ve Bülbül (2012) okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlayan araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular ölçeğin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemede kullanılabilecek bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ölçek kullanılarak, okullarda yenilik sürecinin etkililiği ve verimliliğinde anahtar rolü üstlenen okul yöneticilerinin örgütsel yeterliklerini ortaya koyabilecek araştırmalar yürütülebilir. Ölçek ayrıca okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini öğretmen ve eğitim denetmenlerinin algılarına göre değerlendirebilmek için de kullanılabilir.

Göl ve Bülbül (2012) ilköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarının sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” ve alt boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algıları “Çok Katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır; 20-35 yaş arası öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda daha yeterli görmektedirler. Mesleki kıdem değişkeni dikkate alındığında, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini tüm boyutlarda daha yeterli görmekte, yeniliği yönetme becerisine sahip yenilikçi liderler olarak algılamaktadırlar. Cinsiyet ve branş değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır

Kurtuluş (2012) ise araştırmasında nitelikli insan gücü yetiştirmenin temeli olan eğitimin iki temel ayağını oluşturan öğretmen ve öğrencilerin inovasyon kavramı hakkında ne bildiklerinin tespit edilmesi, eğitimde inovasyon adına yapılanların ortaya çıkartılması ve paylaşım kanallarının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında görüşme tekniği kullanılmak suretiyle öğretmen ve öğrencilerle görüşmeler yapılarak nitel bir inceleme yapılmıştır. Çalışma sonunda öğretmen ve öğrencilerin inovasyon kavramına ve önemine hâkim olmadığı, okullarda ve sınıfta inovasyon fırsatlarını hayata geçirebilmek için teşvik sağlanması ve imkânların geliştirilmesi gerektiği saptanmıştır.

1.2. Dünya’da Yapılan Araştırmalar

Riley (2015) öğrenme teknolojilerinin, bizim temel anlamda inovatif olmamıza ihtiyaç duyduğunu gösterecek ve bizi eğitimin kendisi hakkında kültürel alışkanlıklarımızı gözden geçirmeye itecek çalışmasında, eğitimsel inovasyonların uygulamaya konmasını hızlandırmak için gerekli olan öğrenme teknolojilerinin potansiyelinin anlaşılmasının sezgisel olanakları için önemli bir gelişme sağlamıştır.

Russell ve Schneiderheinze (2005) Missouri’deki dört farklı şehirdeki dört öğretmenin, ünite dizaynı bir altyapıya sahip olan bir online teknolojiye dayanan bir inovasyon serisini yapıcılık tabanlı öğrenme ortamını (CBLE) nasıl uyguladıklarını ortaya koymayı amaçlayan araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda karmaşık insan sistemlerinin araştırılmasına dayalı eğitimsel çalışmalar, inovasyon çalışmaları, eğitimciler için verimli profesyonel gelişim çalışmaları ve öğrenme ve gelişim çalışmaları, eğitimcilere sınıflarında reform sağlamak amacıyla inovatif araçların uygulamaya konması ve eğitim inovasyoncuları için verimli profesyonel gelişim programları hazırlamasında potansiyel olarak yardım edebileceğini ortaya çıkarmışlardır.

2. BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ

Bu bölümde yenilik kavramının tanımı, yeniliğin kaynağı, yenilik türleri ve yeniliğin önemi ele alınacaktır.

2.1. Yenilik Kavramı

İktisat teorisine göre işletmelerin değer oluşturmalarının üç farklı yolu vardır. Bunlar; konum avantajı yaratarak bunu korumak, üstün nitelikli kaynaklar yaratıp bunları geliştirmek ve yeniliğe başvurmaktır. Bunlardan üçüncü yol olan yeniliğe işletmeler başvurabilir. Söz konusu durumda yenilik, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanabilir (Ateş, 2008: 16-17). Yenilik kavramı literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Son yıllarda yenilik konusu üzerinde yapılan çok sayıda çalışma yeniliğin öneminin gittikçe arttığını göstermektedir. Giderek artan rekabetle baş edebilmek için ülkeler ve işletmeler yeniliği teşvik etmektedirler. Bununla beraber, yapılan çalışmalarda genellikle yenilik ya tanımlanmamakta ya da eksik şekilde tanımlanmaktadır. Yeniliğin tanımlandığı yerde ise anlamı incelenen konuya uyacak şekilde değiştirilmektedir. Örneğin, ekonomistler çoğunlukla yeniliği bir buluşun ilk ekonomik uygulaması olarak tanımlamaktadır (Tekin vd, 2003: 139).

Yeniliğin farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle yenilik, homojen bir terim değildir ve her yazar ilişkili gördüğü unsurları vurgulayarak yeni bir tanım sunmaktadır, örneğin, yeniliğin 76 tanımı üzerinde yapılan bir incelemede (Güleş ve Bülbül, 2004: 124);

- i. çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
- ii. kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabilirdiği ve

iii. tanımlarda vurgulanan yönlerin uzun dönemde değişebildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu noktada genel olarak yenilik terimi ile (a) yeni bir parçanın geliştirilme süreci, (b) yeni parçanın kendisi ve (c) yeni parçanın kullanım sürecini içeren kavramlardan biri ifade edilmektedir.

Yenilik (inovasyon) Latince ‘innovatus’ kelimesinden türemiş ve kökeni itibariyle “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir (Elçi, 2014: 4). Webster sözlüğü, yeniliği “yeni ve farklı bir sonuç” olarak tanımlar (Tekin vd, 2003: 138). Türkçe’de “yenilikçilik” “yenileme” gibi sözcüklerle karşılık bulmaktadır. Bir performans boyutu olan yenilik, genel manada iki şekilde kullanılabilir. Birincisi, örgütsel sistemlerin Ar-Ge gruplarının ya da bireylerin çağın gereksinmelerine yanıt verecek türde bilimsel buluşlar yapması, ikincisi ise yeni bir teknolojinin uygulanması, ya da var olan bir teknolojinin yeni koşullar kısıtı altında etkin bir ekonomik sonuç çıkarmak için kullanılmasıdır (Gülcü, vd. 2004: 71).

-Drucker ise yeniliği, “insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevi” olarak tanımlar (Drucker, 2010: 14).

-Vassal (1971) yeniliği, “bir takım yeni faaliyetlere girme, mevcut olan durumda bazı değişiklikler yapma” olarak ifade etmektedir (Eren, 1982: 16).

-Higgins yeniliği, “bir birey, bir grup, örgüt, endüstri yada toplum için önemli bir etkiye sahip organizasyonel süreçlerin oluşturulması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi yada yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci” olarak tanımlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 124-125).

-Sink ise yeniliği, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü zorlama, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler ve politikalar açısından başarılı olarak yanıt verebilmek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreç olarak ifade etmektedir (Gülcü, vd. 2004: 72).

Yenilik, her yeni düşünce, davranım veya “şey’in”, nitelik olarak mevcut formlardan farklı olarak; yeni veya mevcut eşyanın yeniden düzenlenme, üretim yöntemi, tedarik kaynağı, endüstriyel yapı, pazarlama ve benzeri araçlarla ekonomik unsur hâline getirilmesi, geliştirilmesi ve kullanımı sürecidir (Baykara, 2014: 17). Yeniliği, bir birey veya başka bir uygulayan birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne olarak tanımlamak mümkündür. Bu görüşe göre, bireyler veya uygulayıcı birimler, yeniliğin içinde transfer olduğu bir sosyal sistemi şekillerinden bireysel tüketiciler veya örgütler olabilir. Bireysel birimler yenilik hakkında bilgi alış-verişinde bulunmakta ve her birey belirli bir zamanda yeniliğin kabul edilmesi konusunda karar vermektedir (Tekin, vd, 2003: 139). Yenilik günümüzde çok çeşitli kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2. Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yeniliğin genel olarak ilişkili olduğu kavramlar; buluş (icat), yaratıcılık, Ar-Ge, girişimcilik ve değişimdir.

2.2.1. Buluş (İcat)

Bir temel ilkenin bulunması (keşfedilmesi, icat edilmesi) sürecidir; yeni bir maddenin, sürecin, unsurun, hizmetin ve eşyanın “yaratılması” ve ortaya konulmasıdır (Baykara, 2014: 17). Yeni bir buluş her zaman ve her yerde herkes için bir yenilik olarak kabul edilebildiği gibi bazen de birileri için yeni olan başka birileri için halen kullanılan sıradan bir şey olabilmektedir. Örneğin; bir pazar için yeni olan bir ürün başka bir pazar için belli bir süredir kullanılan sıradan bir ürün olabilmektedir. Benzer şekilde bir firma için yeni olan bir pazar başka bir firma için daha önce girilmiş ve terk edilmiş bir pazar olabilmektedir. Bir firma için yeni olan bir teknoloji başka bir firma için halen kullanılabilir. Bu nedenle yenilikler, her zaman ve her yerde aynı öneme ve yenilik derecesine sahip olmayabilir (Uzkurt, 2012: 18).

Yenilik için buluşlardan yararlanılabilmektedir. Ancak, yenilikte önemli olan henüz yapılmamış bir şeyler yapmak, ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır. Yenilik, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanmaktadır. Yenilik, ticari başarıyı gerektirmektedir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur (Adıgüzel, 2012: 8).

Yenilik kavramı bünyesinde yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir süreç ya da örgütsel yapının ortaya konulmasını barındırmaktadır. Kavramın açıklanmasında yeni kelimesinin kullanılması nedeniyle yenilik kavramı çoğu zaman icat kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Her iki kavramın da özgünlük kimliği taşıması da bu eğilimi desteklemektedir. Ancak bu iki kavram aynı anlamda değerlendirilemez. Diğer taraftan yenilikte söz konusu yeni ürün/hizmet ya da süreç ticari kimliğe bürünür (Demirci, 2012: 9).

2.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan, yeni, yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık bu tanımda olduğu gibi düşüncenin bir niteliği olarak tanımlandığı gibi aynı zamanda yeniliğin oluşmasını sağlayan bir süreç ve bu sürecin sonunda oluşan ürünün niteliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık bir yapıtın veya ürünün ortaya konmasıdır (Adıgüzel, 2012: 9).

Bazı yönetim düşünürleri, yaratıcılık ile yenilik arasında bir ayırım yapılması gerektiğini savunurlar. Bu kişiler, yaratıcılığı yeni bir düşünce veya fikir üretme, yeniliği ise, üretilen bu fikrin yeni bir mamul, hizmet veya üretim yöntemi haline dönüştürülmesi şeklinde ifade ederler. Lawrence B. Mohr’a göre yaratıcılık, “yeni bir şey ortaya koyma veya meydana getirme”; yenilik ise, “meydana getirilen bu yeni şeyi uygulama alanına koyma”dır (Şimşek ve Çelik, 2010: 155-156).

Yaratıcılık ile yenilik arasında da önemli bir fark mevcuttur. Yaratıcılık fikir üretme ile ilgilidir. Daha ziyade birçoğu önceden mevcut bulunan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır (Eren, 1982: 17). Yaratıcılık ve yenilik arasındaki bu ayırım örgütsel yaşamda önemli bir fonksiyon görebilir. Çünkü yeni fikirler üretmek için gereksinme duyulan yetenekler ile bu fikirleri ticari amaçlarla uygulamaya aktarmak için gerek duyulan yetenekler arasında fark vardır. Kendi üyelerinin fikirlerinden tam olarak yararlanabilmesi için bir örgütün, hem yaratıcı ve hem de yenilikçi iş görenlere gereksinmesi vardır (Şimşek ve Çelik, 2010: 156).

2.2.3. Ar-Ge

Araştırma; bilinmeyeni bilmeye ve öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel-teknolojik faaliyettir. Geliştirme; mevcut bilgiyi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha ileri düzeye doğru yönlendirme faaliyetidir. Buna göre araştırma geliştirme (Ar-Ge) toplum, kültür ve insan bilgisini de içeren bilgi birikimini artırmak ve yeni uygulamalarda kullanmak için gerçekleştirilen düzenli ve yaratıcı çalışmalardır (Baykara, 2014: 16-17).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan Ar-Ge'nin üstlenmiş olduğu bir görevdir. Teknolojik bilgi, Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, tüm ekonomiye yayılmakta ve paylaşılmakta ve bunun sonucunda da ekonomik büyüme gerçekleşmektedir. Ar-Ge fonlarının icat (teknik araştırma) ve yenilik (üretim ve pazarlamaya uygulama) arasındaki dağılımı önemlidir (Tekin ve Ömürbek, 2004: 130).

Türkiye'de ve dünyanın birçok yerinde yenilik konusundaki yapılan hatalardan birisi de yeniliği sadece bir Ar-Ge hareketi olarak görüp yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılması/üretilmesi üzerine odaklanmasıdır. Nitekim Avrupa, Amerika'dan daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptığını ancak geri dönüşüm açısından Amerika'dan daha geride olduğunu gördüğü yıllarda, bunun önemini fark etmiş ve

yeniliğin ticarileştirilmesinin de en az gerçekleştirilmesi kadar önemli olduğunun farkına varmıştır (Adıgüzel, 2012: 12). Ar-Ge çalışmaları inovasyon sürecinin bir kısmıdır. Bu çalışmalar inovasyon ile desteklenmezse değer yaratmaz ve inovasyona dönüşmezler (Aksel, 2010: 12).

2.2.4. Girişimcilik

Girişimcilik kavramı, toplumsal ve bireysel anlamda bir refah oluşturduğu için, uzun zaman süresince farklı grupların dikkatini çekmiş ve inceleme konusu olarak literatüre girmiştir. Gerek akademisyenlerin gerekse özel sektörün ilgisini çeken girişimcilik, son yıllarda da ilgi çekiciliğini korumaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 48). Girişimci mal ve hizmet üretmek/pazarlamak üzere kar/zarar riskini göze alarak sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir. Mal ve hizmet üretmek amacıyla yapılan yatırım etkinlikleri “girişim”, söz konusu işin sürekli bir meslek olarak sürdürülmesine ise “girişimcilik” denir (Tutar ve Küçük, 2003: 23).

Girişimcilik, kurumlar ve eğitim ağının yardımıyla, bireysel, örgütsel, çevresel ve süreç boyutlarıyla inovasyon ve yeni bir teşebbüs sürecidir (Aksel, 2010: 13). Girişimcilerimizin karşılaştıkları, önemli darboğazlardan birisi de yenilikler konusu ile ilgilidir. Genellikle bu konudaki olanaklar değerlendirilememektedir. Bu tespit özellikle ürün ve pazar yeniliği için geçerlidir. Burada söz konusu olan yenilikler köklü yenilikler olabileceği gibi marjinal ve hatta yapay yenilikler de olabilir. Önemli olan yeniliğin teknik özelliklerinden ziyade piyasa değeridir. Zira yeniliğin işletme açısından taşıdığı değer, yeniliğin piyasa değeri ile ölçülür (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 155).

2.2.5. Değişim

Genel anlamıyla değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.’nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder

(Bakan, 2013: 254). Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir. Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz örgütleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içine girmek zorundadırlar. Kişisel yaratıcılık örgütlerdeki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle örgüt yönetimleri, iş görenlerini yaratıcı kılacak değişik öneriler ileri sürmelidirler (Şimşek ve Çelik, 2010: 173).

Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak şunu belirtmekte fayda vardır; her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir, yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Özdaşlı, 2002: 14). Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak şunu belirtmekte fayda vardır; her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir, yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 1982: 17).

2.3. Yenilik Kaynakları

İşletmelerin yenilik yaratma süreçlerini sürekli kılmaları bugün işletme yönetiminin en önemli stratejik kararlarından birisidir. Bu stratejik kararda ise en önemli unsur yenilik yaratmada iç ya da dış kaynakların ne şekilde kullanılacağıdır (Aluftekin, 2012: 102). Yenilik kaynakları, örgütün başarıyı yakalamak için zorunlu gördüğü yenilikleri geliştirebilmesi açısından sahip olması gereken beceri ve yeteneklerle, uygun çevresel koşulları ifade etmektedir (Biçkes, 2011: 85).

Yapılan araştırmalara göre, 1990'lı yılların başında işletmelerin sadece %5'i yenilik yaratmak için dış kaynak kullanırken, bugün bu oran % 85'e yükselmiştir. Bu sonuç küresel rekabet ortamında belirsizliklerin gün geçtikçe artmasına bağlı olarak

işletmelerin yenilik yaratmada diğer rgtllerle de sürekli etkileşim halinde kalmalarının bir gereğidir. Bu nedenle yenilik süreçlerinde işletmelerin tek başına hareket etmesi günümüzde hiçbir anlam taşımamaktadır. Diğer bir deyiş ile bir işletmenin dış kaynaklardan elde ettiği bilgiyi yönetebilme becerisi onun yenilik yapma kapasitesi ile doğrudan orantılıdır (Aluftekin, 2012: 102).

Peter Drucker (2002: 96)'a göre yeniliğin yedi kaynağı vardır. Bunlar içsel ve dışsal yenilik kaynakları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan dördü içsel yani işletme veya endüstri içindeki değişmelerle ilgilidir. Diğer üçü ise dışsal yani işletme veya endüstri dış değişimlerle ilgilidir. İçsel yenilik kaynakları işletmenin ya da sektörün içinde oluşmakta, dışsal yenilik kaynakları ise işletmenin ya da sektörün dışında meydana gelmektedir. Bu kaynakları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

a. İçsel Yenilik Kaynakları

- Beklenmeyen gelişmeler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç ihtiyaçları,
- Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

b. Dışsal Yenilik Kaynakları

- Demografik yapıdaki değişimler,
- Algılamadaki farklılaşmalar,
- Yeni bilgi

2.3.1. İçsel Kaynaklar

İçsel yenilik kaynakları işletmelerin tek başına sahip oldukları bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri ile birlikte yapılan yatırımlar, Ar- Ge çalışmaları, deneyim ve yeni teknolojileri benimseme derecesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Ancak bu kaynak ve kabiliyetlerin direkt olarak gözlenmesi mümkün olmadığından bu faktörlerin çıktılarından yararlanılarak işletmelerin yenilik kapasitesi ölçülebilir (Aluftekin, 2012: 102).

2.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Başarı ya da başarısızlık şeklinde ortaya çıkabilir. Her iki durum da inovasyona elverişli verimli kaynaklar yaratabilir. Başarılı gelişmeler potansiyel inovasyon alanları yaratırken, başarısız durumlar daha ileriki zamanlarda başarılı inovasyon için bir fırsat ya da kaynak oluşturabilir (Kanber, 2010: 25). Fakat bazı yöneticiler kendilerini yanılmaz ve hata yapmaz olarak gördüklerinden dolayı, beklenmeyen başarıları kendi kararlarına yönelik bir meydan okuma olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla çoğu zaman beklenmeyen başarı kaynaklı yenilik fırsatları yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle ihmal ya da reddedilebilmektedir. Bu yönetsel engeli aşabilmek için yönetici geliştirme, personel güçlendirme, yönetime katılım, eleştiriye açıklık, özgürlükçü bir örgüt iklimi oluşturmak vb. uygulamalar yararlı olabilir (Biçkes, 2010: 87).

Beklenmeyen başarı, ilk, en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. 1930'lu yılların başında IBM, bilgisayarlardan önce kullanılan ilk modern muhasebe makinesini bankalarda kullanılmak üzere geliştirmiştir. Ancak 1933 yılının bankalarının yeni donanım satın almaması nedeniyle IBM elindeki makineler yüzünden sıkıntılar yaşamaktaydı, işletmeyi kurtaran ise beklenmeyen bir başarı olmuştur (Adıgüzel, 2012: 16). IBM'i burada kurtaran beklenmedik gelişme ise New York Halk Kütüphanesinin bu cihazlardan satın almak istemesi olmuştur. O dönemlerde kütüphanelerin bankalara nazaran daha fazla parasal kaynağı olması IBM'in 200'den fazla makine satmasına neden olmuştur (Aluftekin, 2012: 102).

2.3.1.2. Uyumsuzluk Durumu

Beklentilerle sonuçlar ya da varsayımlarla gerçekler arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Nedenini anlamamak ve çoğu zaman hesaba katmasakta süreçte ortaya çıkan bu uyumsuzluklara yapılacak küçük müdahaleler inovasyon için bir fırsat yaratabilir. Örneğin çimenlik gübresi üreticileri, çimenliğin metrekaresine ne kadar gübre dağıtılacağını tam ölçü birimiyle bilmelerine rağmen doğru dozaja ulaşmak için bir alet yoktu. Bu yüzden bahçıvanlar gübreyi elle dağıtmak zorundaydılar (Kanber, 2010: 25). Peter Drucker uyumsuzluğu olması gereken durum ile mevcut durum arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Mevcut bir piyasadaki firmaların stratejileri ile tüketicilerin beklentileri veya ekonomik gerçekler arasında uyumsuzluklar olabilir. Bu uyumsuzluklar genellikle işletmelerin kendilerini yenilememiş olmasından dolayı ortaya çıkar. Böyle durumlarda bu uyumsuzlukları değerlendirecek yeniliklere ihtiyaç duyulur (Aluftekin, 2012: 103).

Alcon Laboratuvarları kurucusu Bill Conner'in medikal teknolojideki inovasyonu, onun 1960'ların en başarılı hikayesini yaratmasını sağlamıştır. Bu, uyumsuzluk durumundan yaratılan bir inovasyona güzel bir örnektir; katarakt ameliyatı dünyanın en sık uygulanan operasyonlarından biri olmasına rağmen, son 300 yıldır doktorlar operasyonun ilk safhasında 'eskimoda' diye tabir ettikleri bağ doku kesme işlemini uyguluyorlardı. Göz cerrahları, bağ dokusunu kesmeyi tam başarıyla öğrenmişlerdi fakat bu işlem operasyonun geri kalan kısmıyla uyumsuz bir prosedür olduğu için bu işlemden kaçınılmaktaydılar (Adıgüzel, 2012: 17-18).

Örneğin, Southwest Havayolları 1970'li yıllarda birçok havayolunun fark edemediği basit verimlilik problemlerine çözüm bularak konforsuz fakat ucuz havayolu fikrini geliştirmiştir. Bu sayede Southwest, diğer havayollarının göz ardı ettiği müşteri kitlesini kazanmış ve havayolu pazarını genişleterek tüm dünyadaki en karlı havayolu şirketlerinden bir tanesi olmayı başarmıştır. Bu başarının altında yatan kritik nokta, Southwest'in büyük havayolu şirketlerinin işleyiş ve müşterilere bakış açılarında gerçekçi olmayan uyumsuzlukları fark edebilmiş olmasıdır. Bugün dünyada birçok havayolu Southwest'in iş modelini ve verimlilik tekniklerini taklit

ederek büyük havayollarıyla yarışmaktadır. Avrupa'dan Ryanair ve Türkiye'den Pegasus bu havayollarına örnek olarak verilebilir (Aluftekin, 2012: 103).

2.3.1.3. Süreç Gereksinimleri

Bir talep ortaya çıktığında, girişimciler bu ihtiyaca cevap bulmak ve bu ihtiyacı karşılayacak yeni fikirleri geliştirmek için bir sürece ihtiyaç duyarlar (Arslantaş, 2001: 22). Daha geniş bir ifadeyle kullanılmakta olan süreç yeni oluşan ihtiyaçlara cevap vermiyor ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bunun beraberinde inovasyonu getirme olasılığı çok yüksektir. Diğer inovasyon kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle baslar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır (Iraz, 2005: 95).

Japonya'da otomobil kullanmış herkes, bu ülkenin modern bir karayolu sistemine sahip olmadığını bilir (Kanber, 2010: 26). Var olan yollar 10'uncu yüzyılda karavanların açtığı veya karavanlar için açılan yolları takip eder. Bu sistemin otomobil ve kamyonlar için hala çalışmasının nedeni, ABD otobanlarında 1930'lardan beri kullanılan bir reflektör sisteminin adapte edilmiş olmasındandır. Bu reflektör her araca diğer yönlerden yaklaşan araçları haber verir. Trafiğin kazasız akmasını sağlayan bu küçük buluş, bir süreç gereksinimini karşılamıştır (Adıgüzel, 2012: 18).

Birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsayan süreç ihtiyaçları yeniliklere kaynaklık eden değişik faktörler arasında belki de en kolay anlaşılanıdır. Ampul, telefon, uçak, ağrı kesici gibi teknolojik ve bilimsel keşiflerin çoğu, zaten herkesin bildiği problemlere çözüm çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Burada kritik ve çoğu zaman unutulmuş nokta bu yeniliklerin çok daha özellikli ve basit olabildiği gerçeğidir. Diğer bir deyiş ile bir işi daha verimli yapmamızı sağlayan yönetimsel teknikler de yenilik tanımını içerisine girer. Ekmek dilimleme makinesi veya elektrikli su ısıtıcısı da çok önemli araçlardır.

Üstelik bunları pazarlamak genellikle ileri teknoloji ürünlere kıyasla çok daha kolaydır (Aluftekin, 2012: 103).

2.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Pazarda müşteri davranışlarındaki değişimler, teknolojideki ilerlemeler, pazarın büyümesi gibi sürekli ufak değişiklikler ortaya çıkar. Girişimciler, bu değişimleri takip ederek ortaya çıkabilecek fırsatları en iyi şekilde değerlendirirler (Arslantaş, 2001: 22). İnovasyon fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişmeler ve teknolojik değişimler, inovasyon için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları inovasyon çerçevesinde değerlendirebilirler (Durna, 2002: 51-52).

Sektör ve Pazar yapıları hiçbir zaman değişmez veya hiç kimse değiştiremez denilemez. Her sektör ve pazar yapısı her zaman değişebilir. Bu değişmelerle yenilik alanları yaratılabilir. Ancak sektörü ve pazarı sürekli gözlemek değişimi analiz etmek gerekmektedir. Bir sektörün hızla büyümesi, yapısının değişmesine neden olmaktadır. Büyümenin fark edilmesi yenilikçilerin fırsat kollamalarına neden olmaktadır (Önal, 2009: 7). Bir işletme faaliyet gösterdiği pazarda büyük bir değişimle yüz yüze geldiğinde yöneticilerin bu bozulmayı algılama biçimi; bunu organizasyonun geri kalanına nasıl anlattığını, tepkiyi nasıl organize ettiğini ve kaynakları nasıl paylaştığını da etkiler. Yöneticiler eğer değişimi bir tehdit olarak görürse; aşırı tepki verme ve çok fazla kaynağı çok hızlı bir biçimde kullanma eğilimi gösterir. Değişimi bir fırsat olarak görmeleri durumunda ise, gelişim için yetersiz kaynak kullanabilirler. Diğer bir deyişle; yöneticilerin değişimi şekillendirmelerinin yolu uygulayacakları stratejiyi belirler (Aluftekin, 2012: 104).

Örneğin 1960'ların ortasında Amerika'da büyük bir hastanede alt düzey yönetici olarak çalışan üç genç, hastanelerin mutfak, çamaşırhane gibi bakım

hizmetlerinde giderek uzmanlığa ihtiyaç duyulduğunu düşünerek kendi işletmelerini kurmaya karar verdiler ve bu hizmetleri görmek için eğitilmiş personelleri kullanarak yeni firmalarıyla hastanelere anlaşma önerdiler. Yirmi yıl sonra bu işletme bir milyar dolarlık ciro elde etti (Kanber, 2010: 26). Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar, büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimindedirler. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları nedeniyle değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundurlar (Durna, 2002: 52).

2.3.2. Dışsal Kaynaklar

Dışsal yenilik kaynakları işletmelerin dışında kalan sosyal ve entelektüel ortamlarda gelişir. Bu kaynakların ortaya çıkmasına neden olan faktörler ise demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi kaynaklarıdır (Aluftekin, 2012: 104).

2.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler

Genel olarak demografik değişkenler olarak; gelir, istihdam, yaş, statü vb. gelmektedir. Yenilik fırsatları açısından demografik yapıdaki değişkenler, bilinmezliği ve belirsizliği minimize ettiği için şirketlere önemli olanak sağlar (Önal, 2009: 8). Disiplin olarak demografi köklerini ekonomi, istatistik ve biyolojiden alarak sosyolojide kendini göstermiştir. Temelde, disiplinler arası bir özellik taşır ve birçok disipline veri ve bilgi kaynağı oluşturmaktadır. Nüfusun yapısındaki değişimler yenilik fırsatları yaratmaktadır. Ancak bu fırsatları yakalayabilmek için nüfus yapısındaki değişiklikleri iyi okuyabilmek gerekmektedir. Bu değişimlerin ne anlama geldiğini yorumlayabilen işletmeler ise yarının işletmeleri olabilecektir (Durna, 2002: 56). Yenilik fırsatlarının dış kaynaklarından en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişimlerdir (Drucker, 2002: 8).

Yöneticiler, uzun bir süredir demografik konuların farkında olmalarına rağmen, nüfus istatistiklerinin yavaş bir şekilde değiştiği kanısına sahiptirler. Ancak içinde bulunduğumuz yüzyılda demografik yapıda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Gerçektende toplam nüfustaki ve nüfusun yas, eğitim, meslek ve coğrafi dağılımında meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlar düşük risk ve yüksek kârlılık potansiyeline sahiptir (Biçkes, 2010: 92). Japonlar bilgisayarlı robotlar konusunda öndeler, çünkü demografiye önem vermişlerdir. 1970’lerde, gelişmiş ülkelerde, hem doğum oranlarında ciddi bir düşme, hem de bir eğitim patlaması yaşandığını herkes biliyordu; gençlerin yarısı ya da daha da fazlası liseyi bitirdikten sonra da öğrenimlerini sürdürmekteydi. Bunun sonucunda, imalat sektöründe geleneksel mavi yakalı işçi sayısının azalacağı ve 1990 yılına gelindiğinde bu konuda bir açığın ortaya çıkacağı besbelliydi. Buna rağmen bu konuda yalnızca Japonların harekete geçmesi, bilgisayarlı robotlarda on yıl ileride olmalarına sebep oldu (Drucker, 2002: 8).

2.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler

İnsanların olayları ve kavramları farklı biçimlerde yorumlaması değişimlerin yaratılmasına imkân sağlar. Algılamadaki değişiklikler, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur (Arslantaş, 2001: 22). İnsanların algılamalarındaki değişiklikler tüketici davranışı olarak yenilik fırsattan yaratabilmektedir. Çeşitli promosyon çalışmaları, fikir liderlerinin görüşleri ve çevredeki değişiklikler algıların değişimini etkilemektedir. Bu sadece tüketici yönüyle olmamakta, girişimcide de algı değişimi yaşanmaktadır. Zaten girişimci olaylara ve sorunlara farklı yaklaşabilen, değişik perspektif oluşturabilen tüketiciler gibi kendisi de algı değişikliği yapabilen bir dizi özelliğe sahiptir (Ürper, 2004: 46).

Algılama, beş duyu ile elde edilen her türlü bilginin beynimizde şekillenmesi ve görünüm kazanmasıdır. Algılama, durumun gerçek olarak kaydedilmesi değil, yorumlanarak kaydedilmesidir. Örneğin, çevremizi bir resim olarak düşünürsek, bu resmin yorumları herkes için farklıdır. Bu farklılığı yaratan, izlenimlerimizi belirleyen algıdır ve aynı olayda bireyler farklı izlenimler edinebilirler. Bu nedenle

algı değişikliği olguları değiştirmez, onların anlamlarını değiştirir. “Bardağın yarısı dolu” ile “Bardağın yarısı boş” sözleri aynı olguyu anlatırlar, ama çok farklı anlama gelirler. İşte bu noktada işletmelerin bardağı algılayış biçimi onlara büyük yenilik fırsatları yaratabilir (Aluftekin, 2012: 105). Örneğin günümüzde müzik, spor ve televizyon insanların algılarını değiştirmekte yaşam tarzını etkileyebilmektedir. Bu durumda işletmelerin bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. İnovasyon yapanlar ya da girişimciler işte bu algı değişikliklerini farkedip buna göre tüketicilere uygun mal ve hizmet üretirse inovasyon için bir kaynak yaratılmış olur. Örneğin, günümüzde sağlık bilincinin artması, doğum kontrolü, çevresel konular üzerine artan kamuoyu ilgisi birçok ürün ve hizmet inovasyonuna neden olmuştur (Durna, 2002: 56-58).

2.3.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı yenilikler, harcanan zaman, kazalar, ngrlebilirlikleri ve girişimcilik için yarattıkları meydan okuma kapasiteleri bakımından diğer yeniliklerden farklıdırlar. Bilgiye dayalı yenilik, birçok alandaki bilgilerin toplanmasından, birbirleriyle ilişkilendirilmesinden doğmaktadır. Bu nedenle doğuş süreleri uzundur. Doğduktan sonra ticari hale getirilebilmesi de çok uzun zaman almaktadır. Kaldı ki bilgiye davalı her yeniliğin mutlaka pazarlanabilir olacağı da kesin değildir. Bu nedenle pazar riski taşır. Bu tür yenilik kaynağı yoğun heyecanlar ve beklentiler yaratır. Bazen sonuç istenildiği gibi olmaz (rper, 2004: 46).

Tarih yaratan inovasyonlar arasında yeni bilgiye dayalı olanlar nde gelir. Bilgiye dayalı inovasyonlar hem mal oldukları zaman, yol açtıkları kaza oranları ve ngrlebilirlikleri, hem de girişimciler için yarattıkları meydan okumalar bakımından bütün öteki inovasyonlardan farklıdırlar ve en uzun geliştirme süresine sahip olanlar bunlardır (Kanber, 2010: 27). Tüketicinin yeniliğe adapte olmasını sağlamak bilgiye ve etkin düşünmeye bağlıdır. Yapılan yeniliklerin tüketicinin ihtiyaçlarına uygunluğu, tüketicinin yeniliğe uyum sağlaması için gerekli temel faktördür. Uygunluk; tüketicilerin ihtiyaçları, geçmiş deneyimleri ve tüketiciyi var eden değerleri idrak etmekle meydana gelir (Saakjarvi, 2003: 90).

Bilgiye dayalı yeniliğin bir başka özelliği ise yeniliğin etkin hale gelebilmesinin genellikle, tek türden değil, çok türden bilgiyi gerektirmesidir. Örneğin bilgisayar; ikili sistemli aritmetik, Charles Babbage'nin 19. yüzyılın ilk yarısındaki hesap makinesi düşüncesi, Herman Hollerith'in ABD'deki 1890 nüfus sayımı için bulduğu delikli kart, 1906 yılında bulunmuş bir elektronik şalter olan odyon tüpü, 1910 ile 1913 arasında Bertrand Russel ve Alfred North Whitehead tarafından geliştirilmiş olan sembolik mantık ve Birinci Dünya Savaşı sırasında etkin uçaksavar silahları geliştirme yönündeki başarısız girişimler sonucu ortaya çıkmış programlama ve geri-bildirim anlayışlarını içeren en az altı ayrı bilgi türünü gerektirmişti. Fakat gerekli bütün bilgi daha 1918'de elde mevcut olduğu halde, işleyen ilk dijital bilgisayarın 1946'dan önce ortaya çıkması mümkün olmadı (Durucker, 2002: 9). Bu uzun sürece rağmen tarih yaratan yenilikler arasında ister bilimsel, ister teknik, isterse sosyal alanda olsun yeni bilgiye dayalı olanlar önde gelir. Bilgiye dayalı en güçlü yeniliklerden biri olan modern bankacılıkta "Girişimci Bankacılık" yani, sermayenin ekonomik gelişme yaratma amacıyla kullanılması teorisi Napolyon döneminde Comte de Saint-Simon tarafından formüle edilmiştir. Saint-Simon'un olağanüstü büyük şöhretine rağmen, müritlerinden Jacob ve Isaac Pereire kardeşlerin ilk girişimci banka Credit Mobilier'i kurmaları ve günümüzde finans kapitalizmi dediğimiz şeyi başlatmaları, ancak onun 1825'teki ölümünden 30 yıl sonra gerçekleşebilmiştir (Aluftekin, 2012: 105).

Bilgiye dayalı yenilikler kesinlikle tek bir faktöre bağlı değildir. Birkaç farklı bilgi türünün birleşmesine bağlıdır. Yenilik çoğu zaman bilimsel, örgütsel ya da pazarlamayla ilgili farklı bilgi türlerinin birleşmesi ve birbirine yakınlaşmasıyla gerçekleşir. Günümüzde yenilikler bireysel yeteneklerden çok, uzman ekiplerin birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Durna, 2002: 61-62). Buraya kadar sıraladığımız yenilik kaynakları dışında genel olarak her yeniliğin insanla bağlantısı olduğu için, insanların hoşlanmadığı ve yaşamlarını zorlaştıran şeyler, pazardaki çelişkiler, insanlarda saklı olan açığa çıkmamış, farkında olmadığı ihtiyaçlar her zaman bir yenilik kaynağı olabilmektedir. Hiç unutulmamalıdır ki insanların sadece açığa çıkmış ihtiyaçları değil gizli ihtiyaçları da yenilikçiliği tetikler (Ürper, 2004: 47).

2.4. Yenilik Türleri

Yeniliği farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Yenilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 129). Yenilikler, bir dizi süreçlerden geçerek meydana gelir ve farklı alanlarda ve gruplar üzerinde değişik etki düzeylerine sahip olurlar. Bu çerçevede yenilikler, etki derecelerinden yapısal özelliklerine kadar çok farklı ölçütler dikkate alınarak sınıflamaya tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmalar genellikle; yeniliklerin özelliklerine, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine, kullanım alanlarına ve teknoloji yoğunluğuna göre yapılan sınıflandırmalardır (Uzkurt, 2012: 17).

Schumpeter (1934) inovasyonları ürün ve süreç inovasyonları şeklinde iki ana kategori altında beş farklı tipe ayırmaktadır: yeni ürünler, yeni üretim metodları, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların kullanımı ve işletme organizasyonunda yeni yollar (Sanrı, 2011: 12). Sternberg, inovasyonu yineleme, yeniden tanımlama, ileriye yönelik artırım, yüksek düzeyde ileri yönelik artırım, yeniden yönlendirme, yeniden yapılandırma, yeniden başlatma ve bütünleştirme olmak üzere 8 türe ayırmıştır (Sternberg vd, 2003: 159). Aşağıda içeriğe göre yenilik türleri ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yenilikleri, genellikle müşteri gereksinimleriyle ilişkili yenilikleri ifade eder. Ürün yeniliği, bir fikri pazarlanabilir, yem ya da geliştirilmiş ürün yöntem ya da hizmete dönüştürme, piyasaya yem bir ürünün tanıtılması veya üretim için kullanılan yeni teknolojiler veya teknolojilerin birleşimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte, yem ürünlerin çok az bir kısmı gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer almaktadır. İşletmelerin çoğu ürünlerinde küçük değişiklikler (kademeli ürün yenilikleri) yapmaya çalışmaktadır (Akgemci ve Güleç, 2010: 139).

Ürünler yapısında bulunan özelliklerden dolayı kullanıcılar tarafından değerlendirilirler. Örneğin, temizleme gücü, kokusu, yıkama sıcaklığı gibi özellikleri ile deterjan farklı bileşenlerden meydana gelir. Çeşitli markalar birbirinden farklı bileşenlerden oluşan ürünleriyle pazarda rekabet ederler. İşletmelerin deterjanın bileşimindeki bilinen özellikleri farklı bir kombinasyonla birleştirerek ya da deterjana önceden bilinmeyen yeni özellikler ekleyerek ürünlerini yenilemeleri ürün yeniliği olarak ifade edilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 135).

Yeni ürün geliştirme süreci üretilcek yeniliğin türüne, alanına ve boyutuna bağlı olarak farklı aşamalar gerektirse de, genel olarak her yeni ürün geliştirme sürecinin belirli ortak aşamalara sahip olduğu söylenebilir. Geleneksel yeni ürün geliştirme süreçleri Ar-Ge ile başlayan ve pazara sunmakla son bulan bir takım aşamalar zinciri sonucunda gerçekleşmekte ve konuyla ilgili kitapların çoğunda bu süreç ardışık ve tek yönlü bir model ile ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu sürecin başlangıç noktası Ar-Ge ve bitiş noktası da pazar olmaktadır. Ancak, pazar odaklı işletme anlayışı, pazarların dinamik, değişken yapısı, bilişim sistemlerinin ve teknolojinin hızlı değişimi gibi nedenler bu süreci tamamen tersine çevirmiştir (Uzkurt, 2012: 23).

Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir. Yeni ürünler özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir (Akgemci ve Güleç, 2010: 139).

Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Ürün terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de

mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 52). Teknolojik ürün yeniliği, yeni bir ürün olabileceği gibi geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Yeni ürün yenilikçi özelliği ile tanınmış, hemen her yıl beş yüze yakın patent alan ve bu konuda büyüklüğüne göre ilk onda yer alan Amerikan şirketi 3M, teknolojik ürün yeniliğini, A, B ve C tipi yenilik olarak üçe ayırmaktadır. A tipi yenilik en radikal olanıdır. Bu yenilikte yeni iş alanı ve sektör yaratılır. Esas özelliği dile getirilmemiş ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. B tipi yenilik, tüketicinin istediği bilenen bir ürünle ilgili yeniliktir. Bu yenilik, rekabet tabanını değiştirir ve yeni uygulama alanları bulur. C tipi yenilik ise alan genişletmektedir ve dile getirilen tüketici ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Ürper, 2004: 52).

2.4.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği ise, bir işletmenin Tam Zamanında Üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir. Ancak Davenport süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla; işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği yada iş süreçlerinin yeniden tasarımıyla eş anlamlı olarak değerlendirilebilir (Akgemci ve Güleç, 2010: 141).

Üretim sürecinde yapılan maliyet düşürücü yenilikler, sipariş alma ve dağıtım etkinliğini artırma konusundaki çabalar, reengineering (süreçlerin yeniden tasarlanması) çabaları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye yönelik çabalardır (Önal, 2009: 26).

Süreç inovasyonu, yeni ya da önemli şekilde geliştirilmiş bir üretim ya da sevkiyat metodunun uygulanmasını kapsar. Süreç yeniliği, bir ürün ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş bir yolunu ifade eder. Süreç yenilikleri,

birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (Kurtuluş, 2012: 7). Farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönetiminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.” şeklinde tanımlamak mümkündür (Toprak, 2013: 5).

Hammer ve Champy, süreç kavramını, bir veya birkaç çeşit girdinin alındığı ve bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda süreç, girdinin alınıp değer katılarak müşteri için çıktının oluşturulduğu faaliyet ya da faaliyetler grubu şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda süreç yeniliği genel olarak girdinin alınıp değer katılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir (Akgemci ve Güleç, 2010: 139).

Süreç inovasyonu, üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar. Bir işletmede eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç inovasyonundan söz edilir. Süreç inovasyonları, işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır (Tunç, 2008: 17). Süreç yeniliği, bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, cihaz ve bilgi olarak ta tanımlanmaktadır. Dolayısıyla süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek şeklinde gerçekleştirilebilir (Akgemci ve Güleç, 2010: 141).

2.4.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını arttırmak, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap vermek ve müşterileri yeni pazarlara ya da yeni pozisyonlara kaydırmak amacıyla ürün tasarımında veya paketinde, ürün pozisyonlanmasında, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırılmasında farklı, değişik

ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesi olarak tanımlanır (Kanber, 2010: 11).

Pazarlama yeniliği, yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesidir (Kurtuluş, 2012: 7). Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 59).

Shergill ve Nargundkar (2005) pazarlama inovasyonlarının nihai amacının satışları artırmak olduğunu, bunun yanında müşteri ihtiyaçlarını daha başarılı bir şekilde karşılama, yeni pazarlar bulma ve ürünü pazarda yeni bir şekilde konumlandırma amacını da taşıdığını ileri sürmektedir (Sanrı, 2011: 15). Yenilik, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde firmayı geliştirme, daha çok üretme ve pazarlama şansına sahiptir (Toprak, 2013: 6).

2.4.4. Örgütsel Yenilik

Yenilik, girişimciliğin temelini oluşturduğu için örgütlerin yenilikçi olma derecesi, onların ne ölçüde girişimci olduklarını ortaya koyar. Bir örgütün yenilikçiliğini stratejisi, yapısı ve uygulamaları belirler. Başka bir ifade ile yenilikçi olmayan örgütlerde yeniliği engelleyen strateji, yapı, politika ve uygulamalar varken, yenilikçi örgütlerde yeniliği destekleyen strateji, yapı, politika ve uygulamalar vardır (Naktiyok, 2004: 177). Yenilikçi örgütler çevreyi kontrol etme ve çevresel değişme

ve bağılılıkları öngörme girişiminde olurlar. Bunun sonucu olarak zamanla çevre ile ilişkilerinde ve yapılarında gerekli değişikliklere giderek ortamda lehlerine durum yaratacak meydana getirirler. Bu örgütler çevresel gereksinmelere göre rol yapmalarında ve insan gücü kalitesinde, yöntem ve süreçlerinde yeniliği yaratacak ayarlama ve değişimler yaparlar (Eren, 1982: 86).

Bir örgütsel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Örgütsel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Örgütsel inovasyon; yeni veya önemli oranda geliştirilmiş bilgi yönetim sistemini; iş örgütlemelerinde önemli değişiklikleri; ortaklıklar, şirket birleşmeleri ve dış kaynak kullanımı gibi yollarla işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkilerinde yeni yöntemler geliştirilmesi veya var olanın önemli oranda değiştirilmesini kapsar. Bir başka ifadeyle, örgütsel inovasyon kurumların çalışmasında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde farklılık yaratmaktır (Kaplan, 2010: 16).

Örgütsel yenilik, örgüt yapısında ve işleyişinde yapılan yeniliktir. O halde yenilik derken, yeniliğin derecesi de değişmektedir. Bir ürün, bir süreç ve bir örgüt işleyişi dünyada yeni, ülkede yeni, firmada yeni olabilir. Bu yenilik derecesi dünyada yeni ise ilk defa üretilmiştir. Ülkede yeni ise başka ülkelerde/ülkelerde üretilmiş demektir. Firma yeniliği ya kendisi üretir ya da satın alır. Alınan yenilik firmayı yarışta geriden başlatır. Bu yarış çoğu zaman kazanılamaz. Çünkü aynı yenilik rakiplerde de vardır. Bu durumda rekabette üstünlük farklılık ile farklılık ise yenilik ile sağlanmaktadır. Girişimcilikte de herkesin yaptığı şeyi yapmak değil; hiç kimsenin yapmadığı şeyi yapmak esastır (Ürper, 2004: 53).

2.5. Yeniliğin Önemi

İşin doğrusu, yenilik kesinlikle farklılaşmak için yapılmaz. Evet, inovasyon sonuçta farklılaşma getirebilir ama inovasyonun asıl amacı farklılaşmak değildir. Zaten bir işletmenin temel amacı da farklılaşmak değildir ki. Her işletmenin biricik amacı müşterilerinin problemlerine çözüm getirmek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve bu hizmetlerine karşılıklı olarak da onlardan para kazanmaktır (Özkent, 2015: 19). İşletmelerin yenilikten beklediği en önemli hedeflerden biri gelecekte İşletmenin hayatta kalmasını mümkün kılacak rekabet üstünlüğünü sağlamasıdır. Birçok işletme gerçekleştirdiği yenilikler sayesinde önemli kazançlar elde etmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 147).

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömründeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyonel modelleri gibi pek çok faktör de işin içine girmiştir. Dolayısıyla, maliyetten daha fazla önem kazanan tüm bu etkenler de inovasyon yapmayı gerektirmiştir. Çünkü yeni pazara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü arttırmanın yolu buradan geçmektedir (Toprak, 2013: 8). Aslında inovasyonun temel amacı şirketlerin amaçları ile tamamen paraleldir. Inovasyonun amacı müşterilerimiz için yeni bir değer yaratmak ve müşterilerin bu değeri takdir etmesi sonucunda kâr elde etmektir. Bu kâr, para şeklinde olabileceği gibi müşteri sadakati sağlamak ya da marka bilinirliğini güçlendirmek olarak da ortaya çıkabilir ki bunlar da sonuçta şirketin para kazanmasına yardımcı olurlar (Özkent, 2015: 19).

Hem ürün, hem de süreç yenilikleri geçmişten günümüze rekabet ortamını değiştirmekte ve rekabet gücünün temel belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır. Bu, yenilikleri sunan ve uygulayan işletmeler; pazarda rekabet üstünlüğü oluşturmada, kâr payları ve gelir akışlarını artırmada, endüstrinin önünde yer almada ve rekabette sıçrama yapmada yeniliğin en iyi tek yol olduğunu, dolayısıyla doğru yapılması halinde, yeniliğin en güçlü rekabet silahı olduğunu belirtmektedir.

Yenilikler, işletmelere yoğun rekabet ortamında kullanılabilecekleri önemli yetenekler sunar (Güleş ve Bülbul, 2004: 151).

Yenilikçilik, bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanabilmesi içinde önemli bir uygulamadır. Bu yüzden yenilik işletmenin içinde bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlaması için önemli bir araç olarak görülmektedir. Yenilik faaliyetleri gerek ülkeler arası, gerekse işletmeler arası rekabette bir ürünü müşteri isteklerine göre üretme ve sunma, bu üretimi ve sunuşu ekonomik bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra yeni ürün üretip pazara sürmek de işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekir (Akgemci ve Güleç, 2010: 148).

3. BÖLÜM

OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

Bu bölümde yönetimin tanımı ve önemi, yenilik yönetiminin tanımı, yenilik yönetimini belirleyen unsurlar ve eğitimde yenilik yönetimi ele alınmıştır.

3.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi

İlk insanın, doğa güçlerine, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınırsa, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu var olagelmıştır (Şimşek vd, 2008: 7).

Kısaca yönetim “hiyerarşideki bir üstün örgütleyici çalışmaları” olarak tanımlanmaktadır (Gürsel, 2013: 59). Yönetim kavramı siyaset terimi gibi, literatürde ve halkın dilinde çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Yönetimle ilgili bu tanımları ve kullanışları, “faaliyet/işlev”, “idari sistem”, “örgüt” ve “idari personel” olarak gruplandırmak mümkündür (Eryılmaz, 2011: 2).

Yönetim basit bir ifadeyle bir kuruluştaki hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Bu durumda bir veya fazla amacın varlığı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yönetimin varlığından söz edilebilir (Ertürk, 2013: 10). Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Dündar, 2007: 43).

Yönetim nedir sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir: Bu tanımlar bilim dallarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Çeşitli Bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir (Efil, 2010: 6):

-İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin prodüktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır.

-Yönetim bilimi ile uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade eder. Buna göre örgüt yöneten ve yönetilenler diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir.

-Sosyologlara göre yönetim ise bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir. Bu sınıfa girmek için bilim ve eğitim sonucu sağlanan başarı yaşadığımız çağda temel olmaktadır.

-Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalarda göz önüne alınarak yönetim en genel tanımıyla, başkalarını sevk ve idare etme etkinliğidir. Başkalarına emretme ve ondan itaat bekleme, bir yönetim yetkisidir. Ancak bir yönetme otoritesinin olması sayesinde insanların emeklerini ortak amaçlara yönlendirmek mümkün olur (Tutar ve Erdönmez, 2008: 6). Yönetim, bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetim başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

Yönetim kavramının, bazen faaliyet, bazen örgüt, bazen kamusal işleri sevk ve idare eden personel ve bazen de idari sistem yönüne vurgu yapılması, onun çok yönlü bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Aslında yönetim, bütün bunların hepsini içeren bir kavramdır (Eryılmaz, 2011: 2). Yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır (Paşaoğlu, 2013: 3).

3.2. Yenilik Yönetiminin Tanımı

Yenilik sistemi, bireylerin bilgilerinin ve tecrübelerinin biraraya geldiği, yeteneklerin belli bir amaca dönük faaliyetlere ve projelere dönüştürüldüğü ve sonuç olarak bu çıktıların ticari bir başarı ile taçlandırıldığı bir süreçtir. Yenilik, yönetilmesi gereken sistematik bir çalışmanın çıktısı olarak kabul edilebilir. Daha önce de ifade edildiği üzere yenilik bir süreçtir. Eğer işletmeler Ar-Ge faaliyetlerini yönetmek üzere Ar-Ge süreçlerine sahipse, üretim faaliyetlerini yönetmek üzere sipariş-teslimat süreçlerine sahipse, yenilik faaliyetlerini yönetmek üzere de yenilik süreçlerine sahip olacaktır (Demirci, 2012: 10).

Bir firmanın inovasyon geliştirebilmek için "teknolojik fırsatlar ve firmanın kaynaklarının yanında firmanın stratejilerini ve müşteri gereksinimlerini göz önüne alan, inovasyon süreci için amaçlar belirleyen, inovasyon sürecinin farklı yönlerini yöneten ve kontrol eden bir inovasyon yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir (Sanrı, 2011: 19). Yenilik yönetimi anlayışına sahip olan ve bu anlayışla teknolojik gelişmeleri önemseyen, ürün, hizmet ve pazarlama yenilikleri yapan, süreç ve örgüt yeniliklerine önem veren, piyasadaki talep düzeyine göre faaliyetlerini yürüten, alt yapı ve kurumsal çerçevesini bu anlayışa göre oluşturan işletmeler amaçlarını daha çabuk gerçekleştirecektir (Taşkın, 2014: 7).

Yenilik yönetimi, yenilikle ilgili amaçların belirlenmesini, planlar yapılmasını, bu planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır ve yeniliğin başarısı,

sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlıdır. Yenilik yönetimi, ürünün tasarımından başlayarak nihai kullanıcısına ulaşması ve kullanım sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan geniş bir süreci içermektedir. Bu süreçte işletmeler, hem yeni iş modellerinin hem de ileri teknolojilerin gücünden yararlanarak yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler (Tekin ve Durna, 2012: 94).

Yenilik yönetimi üzerine yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, yenilik süreci işletmelerin hayati önem taşıyan temel süreçlerinden bir tanesidir. Yeniliğin işletme içerisinde kendiliğinden ortaya çıkması beklenemez. İşletme, yaratıcılığı ve deneysel çalışma biçimini desteklemelidir. Ayrıca yenilikçi olarak kabul edilebilecek bir işletmenin etkili ve esnek olması gerekir. Yenilikçi işletmelerin ortak özelliklerinden biri de çevik bir yapıya sahip olmalarıdır. Bütün bu özelliklerin örgüte kazandırılabilmesi için yenilik çabalarının yaratıcı düşünceden, ticarileştirme boyutuna kadar yönetilmesi gereken bir süreç olduğu gözönünde bulundurulmalıdır (Demirci, 2012: 10).

Yenilik yönetimi işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleridir (Drucker, 2003: 120). Yenilik yönetimi çalışanları yeniliğe teşvik etmek için belirli yönetim tekniklerinin geliştirilmesidir. Yenilik yönetimi, bir işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi ve işletmedeki her türlü görevin yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 94). Yenilik yönetimi örgütün tüm alanlarını, yönlerini, çalışanlarını kapsamakta ve örgütte sürekli ve kesintisiz bir ilgi, dikkat ve çaba gerektiren bir süreçtir (Bülbül, 2012: 159).

Yönetim literatüründe herhangi bir organizasyonun yenilikçi olup olmadığının belirlenmesi açısından organizasyonun büyüklüğü önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ancak, ne büyük ölçekli ne de küçük ölçekli organizasyonların yenilikçiliği özendirdiği konusunda uzlaşma sağlanamamaktadır. Kimi otoritelere göre, küçük ölçekli organizasyonlar “esneklik ve yaratıcılık” gibi

büyük ölçekli organizasyonların sahip olmadığı karakteristikler vardır. Diğer yandan, büyük ölçekli organizasyonların en nitelikli teknik uzmanları çalıştırabilecek düzeyde kaynaklarının olduğu savunulmaktadır (Tekin vd, 2003: 149).

3.3. Yenilik Stratejileri

Yenilikçilik olgusunun bir süreç ve dinamizm olarak yarattığı güçlü ve keskin farklara karşın, “yeni” ve “değişik” olana mukavemet/rezistans olarak öne çıkan ve kurum, kuruluş, firma, bölge ve giderek ulusların kaderini etkileyen tayin edici durumu önemlidir. Sosyal ve kültürel anlamda bireysel ve giderek toplumsal oluşum ve alışkanlığın yarattığı bu durum pek çok tarihsel süreci de açıklaya gelmiştir. Nasıl yenilikçilik felsefesi ve ilkeleri ile çalışan kurum, kuruluş ve firmalar daha yüksek karlılık, yüksek performans, Pazar hakimiyeti ve güçlü rekabet üstünlüğü ile öne çıkıyorlarsa, aynı şekilde uluslar, bölgeler ve milletler de buna bağlı benzer bir kıyaslama ile tarihsel süreçte yerlerini almaktadırlar (Baykara, 2014: 138).

Yenilik yaparak rekabet avantajı sağlayan işletmeler yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yeterlilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir (Adıgüzel, 2012: 68). Sürekli değişme ve gelişim kavramları ilk bakışta yenilik olgusunu çağrıştırmaktadır. Yenilik yapabilen ve rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler, yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre uyguladıkları yenilik stratejilerini zaman içerisinde değişme eğiliminde olabilecekleri gibi aynı anda birden fazla stratejiyi kullanabilecekleri de gözlenebilir (Deniz, 2011: 151-152).

Çeşitli alternatif stratejilere sahip olan firmalar farklı kombinasyonlar içinde bilimsel ve teknik yeteneklerini ve kaynaklarını kullanabilirler. Uzun dönemli ya da kısa dönemli düşüncelere daha fazla ağırlık verilebilir, çeşitli ittifaklara girebilirler.

Pazar ve teknolojik öngörülerde bulunabilir ve yeni ürün ve süreçler geliştirebilirler. Dünya bilim ve teknolojisini az miktarda da olsa değiştirebilir, fakat kendi yenilik çalışmalarının veya rakiplerinin sonuçlarını tam olarak tahmin edemeyebilirler (Durna, 2002: 125-126). Yenilikçi işletmeler, gerçekleştirdikleri ürün ve süreç yenilikleri sayesinde büyük pazar payları ve kârlar elde ederler. Rekabette geri düşmek istemeyen rakipleri ise bu yeni ürünleri ya da süreçleri kısmen de olsa taklit etmeye çalışırlar. Bu bağlamda işletmeler ister pazarda ilk olarak hareket etsinler, isterlerse öncüyü taklit etmeye çalışsınlar, yenilik faaliyetlerinin içerisinde yer alırlar. Bu nedenle işletmelerin yenilik faaliyetlerinde kendilerine rehberlik edecek, yapılarına uygun bir yenilik stratejisini belirlemeleri gerekir (Güleş ve Bülbül, 2004: 175).

3.3.1. Saldırgan Strateji

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Örücü vd. 2011: 63).

Lumpkin & Dess'e göre; güçlü saldırgan bir tutum, işletmeye rakiplerin baskın olduğu bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar payını koruma ve geliştirmek için başarılı bir şekilde hareket etme becerisi sağlar. Pazarda hedefleri doğrultusunda fiyat indirimleri, karlılıktan özveride bulunma gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendileriyle rakiplerinin durumlarını karşılaştırarak rakiplerinden daha hızlı davranmaya çaba gösterirler (akt. Deniz, 2011: 151-152).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişim hızı ve etkinliği büyük önem taşır. Örgüt içi iletişimin esnek ve informal bir yapıda olması yenilik

alışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliğı, zamanlaması ve finansmanı gibi konularda daha isabetli ve hızlı karar vermeyi mümkün hale getirecektir (Durna, 2002: 129). Saldırgan stratejiyi seçen bir işletme, yüksek düzeyde araştırma yoğun olacağından büyük ölçüde örgüt içi Ar-Ge faaliyetlerine bağımlıdır. Tekelci kârlar elde etmeyi amaçladığı için Ar-Ge faaliyetlerinin kaçınılmaz başarısızlıklarının ağır maliyetlerine katlanabilmelidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 176).

3.3.2. Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değışimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirlir ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir (Örücü vd., 2011: 63). Savunmaya yönelik stratejiyi izleyen yenilikçiler; daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir (Durna, 2002: 134).

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde edebilmektedir (Örücü vd., 2011: 63). Bu stratejinin hareket noktası, yüksek Ar-Ge maliyetlerinden ve radikal yenilikten kaynaklanan riskten kaçınmaktır. Bu stratejiyi izleyen bir firma teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiye iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliğı amaçlar (Deniz, 2011: 155).

Savunmacı strateji Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı bir strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırma yoğun olabilir. Ancak farklılık yeniliklerin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı yenilikçiler dünyada ilk olmaya yoğunlaşmamakla birlikte teknolojik değişim dalgasının gerisinde kalmayı da istemezler. İlk yeniliği gerçekleştirerek ortaya çıkacak ağır maliyetlerin altına girmeyi istemezken daha çok erken yenilik yapanların hatalarından yararlanmayı düşünürler (Güleş ve Bülbül, 2004: 177). Patentler savunmaya yönelik yenilikçiler için oldukça önemli olabilir. Öncü patentlerin teknik önderliğin korunmasında ve monopolistik pozisyonun devamında kritik bir metot olduğu için, savunmacı yenilikçi için bu monopolün zayıflamasına karşı bir pazarlık aracıdır (Durna, 2002: 135).

3.3.3. Taklitçi Strateji

Düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar. Bu firmaların pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Bu stratejiyi izleyen firmaların karşılaştıkları en önemli sorunlar; pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (Deniz, 2011: 155). Taklitçi işletmeler, kurumlaşmış yenilikçi işletmelerle rekabet etme yönünde pazara girmek için belirli avantajlara sahip olmalıdır. Bu avantajlar maliyet avantajlarından Pazar avantajına kadar değişebilir (Durna, 2002: 138).

Taklitçi işletmeler yenilikçi firmayı izleyen ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. Yenilik faaliyetlerine yatırım yapmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan bir stratejidir. Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmeler pazarın hakim teknolojisine çoğu zaman sahip değildir. Bu stratejinin uygulanmasında maliyet üstünlüğünün elde bulundurulması önemlidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 177). Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen

firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır (Adıgüzel, 2012: 68).

Taklitçi strateji genelde dışarıda başkaları tarafından geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin taklidine odaklanan ve lider firmaları bu konuda takip eden, onlar pazara girdikten bir süre sonra giren ve daha alt pazar bölümlerine hitap eden bir özelliğe sahiptir. Bu strateji, Ar-Ge ve yenilikçi çalışmaların riskinden ve maliyetlerinden kaçınmak için çoğu firma tarafından izlenen bir stratejidir. Ancak, bu strateji yenilik üretmek yerine üretilenleri taklit etme temeline dayandığı için işletmenin yaratıcılığı üzerinde çok fazla olumlu bir etki yaratmayacaktır. Ancak dışarıdaki yenilikleri takibini ve taklidini kolaylaştıran bir teknolojiye sahip olmayı gerektirmesi açısından da işletmenin belli ölçüde yeni gelişmeleri takip eden bir yapı da olmasını sağlayabilecektir (Uzkurt, 2012: 89).

3.3.4. Bağımlı Strateji

Yenilik açısından güçlü işletmelere bağımlı olmayı kabul eden bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler ürettikleri ürünlerle ilgili olarak bir değişiklik yapma ya da taklit etmeye girişmezler. Müşterilerden ya da bağımlı işletmelerden gelen taleplerle ürünlerinde teknik değişiklikler yaparlar. Tam bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmenin bir bölümü gibi çalışırlar. Görünüşteki zayıf pazarlık güçlerine karşın, düşük genel giderler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleri nedeniyle büyük kârlar elde edebilirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 177). Bu stratejide firmalar, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmetlerinde bir değişiklik yaparlar (Deniz, 2011: 155).

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilecek bir stratejidir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü

işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 297-298). Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler (Örücü vd. 2011: 63-64).

3.3.5. Geleneksel Strateji

Bilimsel çalışmalardan ziyade meslekî yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade, moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle endüstrilerinde, zamanla dışlanırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 177-178). Geleneksel işletmeler ekonomistlerin mükemmel rekabet modeline yakın şiddetli rekabet koşulları altında faaliyette bulunurlar. Bundan başka bu tür işletmeler, zayıf iletişimin egemen olduğu parçalanmış yerel monopol, gelişmiş bir pazar ekonomisinin eksikliği ve kapitalist öncesi sistem koşulları altında çalışırlar (Turna, 2002: 142).

Geleneksel stratejiyi benimseyen işletmeler genellikle yöresel ve monopolcü tarzda çalışan işletmelerdir. Bu işletmeler faaliyetlerini mesleki beceri ve yeteneğe dayandırmaktadır. Geleneksel stratejiyi izleyen işletmelerin teknik ve bilimsel girdileri ya hiç yoktur ya da çok azdır. Bu işletmeler bağımlı işletmelere benzemekle birlikte ürünlerinin niteliği bakımından bağılı işletmelerden farklılaşmaktadırlar. Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve

ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 150).

3.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu strateji izleyen işletmeler, dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni Pazar fırsatlarını araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir (Güleç ve Bülbül, 2004: 178). Fırsatçı izleme stratejisi, bir bakıma saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askeri stratejiye benzer. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeye aynı yenilikte doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilir (Durna, 2002: 144).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, rakiplerin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan bir konumda olup, pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejide rakip işletmeler, birbirlerinin zayıf yönlerini analiz ederek aynı teknolojiye dayanarak yararlanmaya ve varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Etkin uygulandığında yüksek başarı olanağı olan bir strateji olup bu strateji ile rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek mümkündür. Bu strateji izleyen işletmeler, dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırırlar. Hızlı değişimlerin yaşandığı pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanmaya çalışırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar (Akgemci ve Güleç, 2010: 150-151).

3.4. Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar

Yenilik yönelimini örgüt içerisine yerleştirmek için üst yönetimin ilgisi ve desteği gereklidir. Çünkü yenilik yönlü bir organizasyonda, yenilik yöneliminin gelişmesini engelleyen ve çalışanların yenilik yönlü davranışlardan kaçınmalarına neden olan; yanlışlık yapmamak için standart prosedürleri ve sıkı kontrolü kullan, esnek olmayan uzun vadeli planlama yap, riskten kaçın, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendir ve uyumlu çalışanları terfi ettirme gibi geleneksel yönetim uygulamaları kaldırılmalı, alternatif yönetim uygulamaları aranmalıdır (Naktiyok, 2007: 216). Tidd, Bessant ve Pavitt yenilikçi başarıyı (innovative succes) sağlayıcı unsurları toplulaştırmakta ve bu unsurların yenilikçi organizasyonun varlığına ilişkin belirtiler olduklarını savunmaktadırlar. Bu unsurları şu şekilde belirtmek mümkündür (Tekin vd, 2003: 149):

3.4.1. Vizyon

Politika, sanat, ekonomi, yönetim vb. gibi alanlarda başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin kendilerinde var olduğuna iddia ettikleri, onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yönlendirenlerin de onlarda var olduğunu düşündükleri nitelik vizyondur (Akdemir, 2012: 48). Sözlük anlamında ise vizyon; “*görünüm, ilkö, sağgörü ve ileri görüş*” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (TDK, 2015). Vizyon kelime anlamı ile bir görüş, görme kuvveti geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon bir organizasyonun geleceğe yönelik geleceğin resmidir, gerçeğe yakın hayalidir veya görünmeyen geleceği görebilme sanatıdır (Acar, 2006: 11).

İşletmenin vizyonu, yenilik vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovasyon, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur (Kırım, 2006: 85). Vizyon, kuruluşun, işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir

şeklinde bir başka ifade de vizyona ilişkin tanımdır. Nitelikli amaç vizyondur. Başarmak istediğimiz parlak gelecek vizyondur (Akdemir, 2012: 48).

Vizyonların örgütlerde şu temel amaçlara hizmet ettiği söylenmektedir:

- Örgütlerde değişimin yönünü açıklığa kavuşturma,
- Çalışanları bu yönde harekete geçirme,
- Stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlama,
- Çalışanların eylemlerini eş güdülemeye yardımcı olma,
- Yenilikçiliği destekleme,
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma,
- Öncülük etme ve bütünleşme,
- Yön gösterme ve yol aydınlatma (Doğan, 2008: 95-96).

Vizyon, gerekli olan değişimlerin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanmaktır. Paylaşılan vizyon, çalışanlara irade gücü, kendine güven ve sorumluluk asılamaktadır (Biçkes, 2011: 178). Vizyonun amacı örgütte gerekli yeniliği yapmak yönünde hem müşteriler hemde örgüt üyeleri için bir öngörü oluşturarak gerçekleşenle potansiyel arasındaki yaratıcı gerilimin avantajına sahip olmaktır. Liderlik fonksiyonlarını yerine getirmek yönünde vizyonu oluşturmak ve korumak için daima bir stratejik sorumluluk olacaktır. İşletmede oluşturulan tutarlı bir vizyon anlaşılamayan birimler için bir tutkal görevi görür (Durna, 2002: 186).

3.4.2. Liderlik

Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Liderlik, geleceği yaratmanın ve karmaşıklığı yönetmenin ötesinde bir şeydir. Lider, ekipler kurmalıdır. Lider, ekipler aracılığıyla örgütün yönünü etkiler yada yönlendirir. Bu açıdan liderlik, küçük gruplarla yada bireylerle birlikte, insanlar arasındaki bir eylemdir. Davranış ve performansı etkilemek için iletişim kurmaktır (Gürsel, 2014: 68).

Dar anlamda lider grup üyelerinin ortak düşünce ve arzularını benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve onları bu amaç etrafında harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 508). Geniş anlamda ise lider kendisini dıştan kuşatan her türlü sosyal şekillendirici unsur ile içten kuşatan her türlü doğal ya da kazanılmış etkileyici unsura karşı, onları kontrol altına alıp hürriyetini kazanmış, tamamen hür irade ile seçtiği, ideal edindiği bir yaratıcı hamlenin sorumluluğunu merkezine yerleştirdiği ahlâkî bir hareketi yaşayan kişidir (Kırmaz, 2010: 209).

Bir örgütteki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirleri. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkım, 2006: 16-17). Liderler, örgüte yenilik getirirler, bu eylemleri ile liderlik ettikleri takımları tarafından kabul edilirler ve takdir görürler (Şişman, 2002: 6).

Yenilikçi bir örgütte liderlerin yenilik esaslı bir takım niteliklere sahip olması gerekir. Böyle bir örgütte liderler iş görenleri ile sürekli ve sıkı bir etkileşim içerisindeyler. Günümüzde yenilikler sadece Ar-Ge bölümlerinin yada

laboratuvarların işi olmayıp örgütteki her bir bölüm, grup ve bireylerin işi haline gelmiştir. Ayrıca yenilikçi bir örgütte, bilgi akışının ve iletişimin çok hızlı ve sürekli olması, yeniliklerin bir süreç şeklinde sürekli devam etmesi gerekir (Durna, 2002: 180).

3.4.3. Örgüt Yapısı

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşüncüyü desteklemesi gerekir. Başka bir ifade ile yenilikçi olmayan örgütlerde, yeniliği engelleyen örgütsel unsurlar varken, yenilikçi örgütlerde, yeniliği destekleyen örgütsel unsurlar vardır. Bir örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar; üst yönetimin riskten korkması, homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma, bütünden çok parçalara odaklanma, kısa zaman bakış açısı, aşırı rasyonel düşünerek yaratıcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma, uygun olmayan motivasyon faktörleri ve aşırı bürokrasi olarak sayılabilir (Naktiyok, 2007: 215).

Örgütlerin inovatif niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşır. Örgütlerin, inovatif hale gelebilmek için örgütsel yapı ve süreçlerde düzenleme yapması gerekebilir. Bu düzenleme yapılırken iç koşulların özellikleri ve dış çevre faktörleri göz önünde tutulmalıdır. İnovasyonlar, sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olması nedeniyle örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapıyı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekecektir (Adıgüzel, 2012: 77).

Yenilikler, örgütsel bağlamda, örgütün iç ve dış çevresel faktörlerdeki değişimlere karşı bir tepkisi, dolayısıyla çevresini etkilemeye yönelik olarak bir örgüt kararı ve faaliyeti olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel yenilikler aynı zamanda, örgütün ilişki içerisinde olduğu iç ve dış muhataplarıyla bilgi alışverişine, öğrenme yeteneğine, iş verimliliğine ve kalitesine önemli katkı sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle yenilik örgütlerin performansına önemli kazanımlar sağlayacaktır (Uzkurt, 2012: 66). Yenilik geleceği yaratan fikirleri içerir. Fakat onu arayan yöneticiler geçmişten öğrenmek için zaman ayırmadıkça yenilik

arayışı ölüme mahkûmdur. Kendi çıkarı için kullanmak (mevcut faaliyetlerden en yüksek getiriye elde etmek) ile araştırmak (yeniye aramak) arasındaki dengeyi tutturmak örgütsel esneklik ve ilişkilere büyük ilgi gösterilmesini gerektirir (Kanter, 2014: 166).

3.4.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 1996: 148). Kültür, organizasyon içinde çalışanları o organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların organizasyona ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu nedenle kültür organizasyonun amaç, karar, strateji, plân ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakate bağlanırlar. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 2004: 137).

Yeniliğin örgütsel ve yönetsel öncelikleri örgütte hakim olan değer sisteminden anlaşılabilir. Örgütün değer sistemi kurum kültürünü oluşturan insanların ideolojilerini ve inançlarını şekillendirir. Değer sistemleri değer yargıları aracılığıyla ifade edilir ve değer yargıları işletmenin misyon, hedef ve strateji seçimini belirler. Örgütte hakim olan değer sistemleri ve değer yargıları, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir yada statükodan kaynaklanan nedenler yüzünden bu değerlere önem vermez (Durna, 2002: 207). Doğru insanları seçmek ve yeni iş ilişkileri oluşturmak etkin bir adanmış ekip oluşturmaktaki temel adımlardır, ama davranışları şekillendiren diğer güçlere özen göstermek de önemlidir. Yeni iş ilişkilerinin ötesinde, adanmış ekipler çoğu kez performans motorununkilerden farklı

olan performans ölçütleri, teşvikler ve kültürel normlar da gerektirir (Govindarajan ve Trimble, 2014: 31).

3.4.5. İletişim

Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapısı ile iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir süreçtir (Gürsel, 2013b: 27).

Müşteri ile yakın ilişkiye girmek için kapsamlı bir iletişim gerekir. Bu, iletişimin çok yönlü (yukarı, aşağı, yatay) olacağı ve pek çok kanalı kullanacağı anlamına gelmektedir. Özellikle süreçteki farklı fonksiyonel unsurlar arasındaki iletişimde başarısızlıklar yüzünden yenilik sürecinde pek çok problem meydana gelmektedir. İletişimin sıklığını ve açıklığını geliştirmek ve çatışmaları çözmek için mekanizmalar geliştirme yenilik süreci için kritik bir faktördür (Durna, 2002: 219).

3.4.6. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; iş görenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır (Çuhadar, 2005: 3). Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 414).

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve

sorumluluğu üstlenmesidir. Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanır, personel işin sahibidir (Akçakaya, 2010: 149). Güçlendirme, güç verme, kalite çemberleri ve görev takımları gibi işgörenin katılım kavramlarının genişletilmesi şeklinde anlamlandırılabilir. Bununla birlikte işgörenin katılımından çok daha fazlasını ifade eder. İşgörenin kendi kararlarını verme ve sonuçlarından sorumlu olma derecesini temsil eder. Güçlendirmenin amacı örgütteki herkesin yaratıcı ve entelektüel çabalarını ortaya koyması ve kaynakları kullanma sorumluluğunun verilmesidir. Güçlendirmenin nihai amacı işgörenlerin kendilerini yönetmesidir ki, bu noktada iş görenler tam sorumlulukla ve inisiyatifle çalışır, kendi işlerini gözlemler ve yönetici ve danışmanları öğretici ve yetiştirici olarak kullanırlar (Durna, 2002: 201).

Quinn ve Spreitzer'in yaptıkları araştırmada genel olarak güçlendirilmiş personelin karakteristik özelliklerini ise şöyle belirlenmiştir;

-Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir

-Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir

-Güçlendirilmiş personel, yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olur

-Güçlendirilmiş personel, işini etkileyebilmelidir (akt. Doğan, 2003: 182-183).

Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullardır (Koçel, 2011: 416). Personel güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek

kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir (Akçakaya, 2010: 150).

3.4.7. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramı; müşteri ihtiyaç ve isteklerinin firmanın üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Müşteri odaklılık; bir örgütün, hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanması olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklılık ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Adıgüzel, 2012: 90). Müşteri odaklılık, en genel ifadesiyle, müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşımdır (Yılmaz, 2006: 192).

Müşteri odaklılık, içsel ve pazar dinamikleri doğrultusunda, değer zincirlerinin yalnızca bugünkü koşullarda değil, gelecekteki gelişimler yönünde de biçimlendirilmesidir. Böyle bir yaklaşım, yeni bir ürünün tasarımından, artık bir ihtiyacı karşılamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriden gelebilecek ek talepleri karşılamaya kadar her şeyi kapsamaktadır. Böylece müşteri sadakatinin sağlanabilmesi açısından gerçek değer üretilebilecektir. Performans ve karlılık ölçümü; müşteriye odaklı olmalıdır. Bir faaliyetin ne kadar çabuk yerine getirildiğinin ölçülmesi, eğer müşteri açısından anlam taşıyorsa bir önemi bulunmaktadır (Marangoz, 2010: 42).

3.5. Eğitimde Yenilik Yönetimi

Bu bölümde eğitimde ve eğitim kurumlarında yenilik ve yenilik yönetimi ele alınmıştır.

3.5.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimini öteki yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır (Gürsel, 2013: 79). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlanabilir (Ağaoğlu, 2011: 7).

Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaya eğitim yönetimi denir (Akın, 2006: 13). Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır (İlgar, 2005: 14).

Eğitim yönetiminin bir uğraş dalı olarak ortaya çıkmasının nedeni, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı özelliklere sahip olmalarıdır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ağaoğlu, 2011: 7-8):

-Eğitim, insanlarla doğrudan ve yakından ilgilenen bir hizmettir.

-Okulun temel amacı, bireylere var olan kültürel birikimi aktarmak ve onların yaratıcılık yeteneğini geliştirmektir.

-Eğitim kurumlarında süreci ve ürünü değerlendirme güçtür.

-Eğitim kurumlarında öğretime-öğrenme sürecinin düzenlenmesi, kılavuzlanması için gerekli araç, gereç ve yöntemler çeşitlidir.

-Toplumsal, ekonomik ve politik bir girişim olan eğitimi, özellikle yarar grupları etkilemek isterler.

-Okulun öğretim kadrosu, mesleki eğitim görmüş, kendilerini alanlarının uzmanı olarak algılayan öğretmenlerden oluşur.

-Eğitim örgütleri içinde aynı işlevi yerine getiren pek çok alt kurum vardır.

Sonuç olarak eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahale olarak görölmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünölerek uyumun ve üretkenliğin artırılmasına yönelik düşünce ve davranış değişikliğini yaratma çabasıdır. Çağımızda eğitimin değeri, hem bireyin hem de ulusun mutluluğu açısından kabul edilmektedir (Duman, 2002: 15).

Modern teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak medeniyetin hızla ilerlemesi, diğer bilim dallarında olduğu gibi, bir disiplin olarak eğitimde de yeni gelişmeleri zorunlu hale getirmiştir (Halis, 2003: 7). Bu açıdan eğitimin modern yönetim ilkelerine göre yönetilmesi şarttır. Eğitimin, planlı bir şekilde Türk Milli Eğitiminin genel amaçları doğrultusunda verilmeye çalışıldığı örgütler okullardır. Bu örgütlerde de eğitim faaliyetlerinin koordineli olarak yürütölmesi aşamasında eğitim yönetimi devreye girmektedir (Duman, 2002: 18). Eğitim sisteminin bekleneni yerine getirebilmesi için, sisteme giren madde ve insan kaynaklarını en uygun biçimde kullanması ve yönetmesi gerekmektedir (Gürsel, 2012: 1). Eğitim yönetimi alt kavramlar olan okullarda da yönetim ilkelerinin çağdaş olmasını gerektirmektedir.

3.5.2. Okul Yönetimi

Okul toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevlerini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullar formal eğitim veren kurumlardır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenilen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır (Çalık, 2003: 5). Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze gelinen kapısıdır. Bu nedenle okulun sorunları topluma, toplumun sorunları da okula daha doğduğu anda, gecikmeden etkide bulunur. Bu sorunların etkilerinin, okulda duyulmasından sonra ancak eğitimin üst düzeyindeki örgütlerde duyulmaya başlar (Yanık, 2008: 12).

Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek olan amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır (Erdoğan, 2002: 82). Okulları, toplumdan çeşitli girdileri alan, girdinin özelliğine uygun olarak belirli bir süre eğitilen, çıktı yani nitelikli insan olarak yine toplumsal çevrenin hizmetine sunan, ürününün niteliğini artırmak için programlarını ve süreçlerini denetleyen, ihtiyaç duyulan zamanlarda değişiklik yapmak için geri bildirim almaya çalışan açık sistemler olarak tanımlar (Akkaya, 2011: 20).

Toplumsal açık bir sistem olarak kabul edilen okulun özellikleri şunlardır (Ağaoğlu, 2011: 9-10):

- Okulun bağımlı olduğu bir çevresi vardır.
- Okul girdiler alarak yaşamını sürdürür.
- Okul, milli eğitimin amaçlarına uygun olarak öğrencilerim eğitim sürecinden geçirir.
- Okulun çıktısı, yetiştirdiği öğrencilerde oluşturduğu davranışlardır.

-Çıktılar toplumca beğenildiğinde, elde edilen değer yeniden okulun girdisi olur.

-Okul geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemek ve yetiştirdiği öğrencilerin toplumca istenen özelliklere sahip olup olmadığını anlamak için bilgi toplamalıdır.

-Okul, çevresi ile sürekli etkileşim halindedir.

-Her sistemde olduğu gibi, okulun da alt sistemleri bulunur.

Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü olmaktadır. Okul iklimi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayıran iç özellikler bütünüdür (Çelik, 2003: 33). Bu özelliklerin yanında okulun eğitimin çağdaş bir şekilde yönetilmesi gerekliliği gibi çağdaş ve demokratik bir şekilde yönetilme ihtiyacı vardır.

Sosyalleşme sürecinde en temel sosyal kurum, aileden sonra okuldur. Bu kurum belirli öğrenme kalıplarının gerçekleştirilmesi sorumluluğunu taşır. Okul, bireylere, huzurlu bir hayat sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları öğrenimleri sağladığı oranda başarılı olur (Halis, 2003: 8).

Okulların temel işlevi; önceden belirlenmiş olan bilgi, beceri ve tutumu, belli bir düzen içinde ve eşgüdüm ile bireylere kazandırmaktır. Bu görev, okulun sorumluluklarını hem çeşitlendirmekte hem de genişletmektedir. Okullar bu görevlerini, eğitim sisteminin sahip olduğu felsefi temellere dayandırarak gerçekleştirmekle yükümlüdür. Okullar, gelişmelerin öncüsü ve gerekli yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadırlar (Akkaya, 2011: 21).

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul

yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevlerinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlara uygun olarak yaşatmaktır (Çalık, 2003: 5).

Okulun fiziksel yapısı, görünüş, kullanış, sağlık koşullarına uygun oluşlarından uygun ve çekici olmalıdır. Temiz, bakımlı iyi donanımlı okullar, yalnız morali değil, davranışı da etkiler. Okulun fiziksel yapı özellikleri ve bunların düzenlenişi hakkında öğrenmen, yönetici ve mimarlar farklı görüşler bildirmişlerdir. Bu görüşler, öğrenci gereksinimleri ve eğitsel amaçlarla karşılaştırılarak değerlendirilebilir. Lavabo, tuvalet, sıra gibi kullanım alan ve araçları öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun olmalıdır (Başar, 2005: 20). Okul girdiler olarak hayatını sürdürür. Bu girdiler, işlediği hammadde olan öğrenci, eğitim hizmetini verecek öğretmen, uzman ve iş görenler, eğitim hizmetini üretmek için gerekli araç-gereç, fiziksel ortam için aydınlatma, ısınma, temizlik, işletme ve eğitim teknolojisi (Gürsel, 2013: 80).

Okul yönetimi sınıf yönetimini doğrudan etkilemektedir. Öğretmenleri herkesten daha iyi tanıyan okul yöneticileri öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmelerine ve başarılarını arttırmalarına yardımcı olabilir. Bu da sınıf yönetimini olumlu etki yapabileceğinden önemlidir (Akın, 2006: 14). Okul çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu için toplumun beklentilerine de cevap vermek durumundadır. Bir örgüt olarak okulun taşıdığı özelliklerin bilinmesi eğitimin fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar (Bursalıoğlu, 2010: 33). Bu durumda söylenmesi gereken ise gerek eğitim gerekse okulun iyi ve modern bir yönetim sistemine sahip olması gerektiğidir.

3.5.3. Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Kamu kurumlarının etkinliğinin artırılması ile ilgili olarak kamu reformu, modernizasyon kavramları etrafında çalışmalar olsa da endüstriyel siyasa alanında olduğu gibi bütünsel bir inovasyon siyasasından söz etme olanağı yoktur. Oysaki kamu için, reform ve etkinliğin artırılmasının ötesinde, kamu kurumlarının öğrenme

ve yaratıcılıkları ile özel kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile etkileşimlerinde genel bir bütünsel inovasyon siyasasına gerek vardır. Avrupa ülkelerinin yenilik siyasalarını etkileyen, öğrenme ve yeniliğe sistemik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşıma göre, teknolojik gelişme ve yetenek geliştirme; farklı firmaları, kurumları, finansman kaynaklarını, ilgili kamu ajanslarını kapsayacak biçimde karşılıklı etkileşim ve birlikte öğrenme olarak karakterize edilebilir (Akyos, 2007: 3).

AB bölgesel ve ulusal hükümetleri inovasyonun uygulamaya konması için gereken güçlü ölçümler ve enstrümanlar konusunda teşvik etmektedir. Bu, yeni ulusal ve bölgesel inovasyon sistemleri ve mekanizmalarının yaratılmasının geniş şekilde takibi ile gerçekleşmektedir. Birçok Avrupa Birliği girişimi inovasyonun vurgusunu, inovasyonun doğasını ve rolünü değişik bağlamlarda anlamayı amaçlayan Ar-ge politikasını da içeren anahtar bir rol olarak ortaya koymuştur. İnovasyon için eğitim ve öğretimin ve daha genel anlamda öğrenmenin hayati rolü, AB seviyesinde tekrar tekrar vurgulanmıştır. Son Avrupa Birliği politika çalışmaları, genel eğitimdeki yüksek eğitim sistemleri ve reformlarının modernizasyonu yoluyla “inovasyon becerileri” ve “inovasyon dostu ortamlar” sunmak için eğitim ve öğretim politikalarını gerektirmektedir (Shapiro vd, 2007: 3).

Bilim, teknoloji ve çevresel değişimler, hem insanları hem de toplumu değişmeye ve yenileşmeye zorlamaktadır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sisteminde de değişme ve yeniliklere ihtiyaç vardır. Eğitim kurumları hizmet alanı çok geniş olan kurumlardır. Toplumu oluşturan tüm tabaka ve kesimler eğitim kurumlarından hizmet alma durumundadırlar. Bu nedenle eğitimin işlerliği ve hizmet verme yeterliliği toplumun tümüne de etkide bulunmaktadır. Eğitimde yenileşmede en geniş perspektif toplumsal değişme, en spesifik yaklaşım ise bireyin tavırlarını değiştirmesidir (Göl ve Bülbül, 2012: 99).

Küresel değişim, eğitimi daha da dikkate değer hale getirmektedir. Eğitim, zengin ülkelerde refahın devamını sağlayıcı bir faktör olarak değerlendirilirken, zenginlik seviyesi daha düşük ülkelerde ise gelişime itici güç olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik rekabet ve sosyal bozulma arttıkça, eğitim

sistemlerinden mevcut performansını geliştirmesi ve yeni taleplere cevap vermesi yönündeki beklentiler de artacaktır (Bentley, 2008: 205-206). Bir diğr önemli konu da inovasyonun hem ekonomik hem de sosyal gelişim için merkezde yer aldığıdır. Eğitim ve öğretimin inovasyon için önemini ve inovasyona katkısını analiz ederken, inovasyonun geniş bir bakış açısıyla ele alınması bu nedenle daha verimli olacaktır (Shapiro vd, 2007: 5).

Watt'a (2002) göre ise okullar yaratıcı, riske giren ve sürekli olarak kendilerini ve çalıştıkları ortamı geliştirmeye çalışan bireyler nedeniyle yenilikçidir. Okullar açık bir vizyona sahip, personeline güvenen ve onları destekleyen, okullarına ve ğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan mdrlr ve müdür yardımcılاری gibi liderler sebebiyle yenilikçidir. Okullar girişimci ve risk alabilen ruha sahip, açık, öğrenme ve öğretmede işbirlikçi yaklaşımları destekleyen ve yeni yöntemlerle düşünme ve uygulamayı gerektiren kaynakların içinde bulunduğu kültür ve iklimlerden dolayı yenilikçidir. Okullar, yenilikçi dşnrlere olanak veren ve onları destekleyen, bilginin paylaşımını teşvik eden ve kalıpların dışındaki girişimlerin meydana getirilmesine olanak verecek kadar esnek yapı ve süreçlerden dolayı yenilikçidir (akt. Gl ve Bülbül, 2012: 99).

Eğitimde inovasyon kavramının, farklı ğretim sistemlerinin yıllar boyunca denendiği düşünüldüğünde, eğitimin tarihi ile başlayan bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. lkeler için ekonomik ve sosyal gelişimin bir anahtarı olan inovasyon; var olmadığı zaman büyüme durmakta, ekonomi ve topluluklar durağanlaşmaktadır. Ekonomistler, lke ekonomilerinin gelişimi ve sürekliliğin sağlanması için, içinde eğitimin de yer aldığı büyük ölçekli inovatif programlara yatırımın önemini sürekli vurgulamaktadır. İnovasyon, bir süredir eğitim sektöründe ciddi ilgi uyandıran bir konu olmuştur. Bununla beraber, başarılı inovasyon, insan yaratıcılığı, bilgi, beceri ve yetenekler ile beslenir ve gelişir; geniş perspektifte ise bunları sağlayan eğitimidir (Kurtuluş, 2012: 19).

Okullardaki yenilik ve yaratıcılık kapsamında eğitim kurumları öğrencinin kendini zgr hissedeceği, bir öğrenme öğretme ortamı olmalıdır. ğrenme ve

öğretme ortamları öğrencinin yaratıcı davranışlarını geliştirecek biçimde düzenlenmelidir. Bunun için öğretmenler, anne babalar çocukların çok boyutlu düşüncelerini sağlamak için uygun strateji, yöntem ve teknikleri eğitim ortamında kullanmalıdırlar. Yaratıcı düşüncenin oluşması için buluş yolu, araştırma, soruşturma ve tam öğrenme stratejileri, güdümlü tartışma, örnek olay, gösterip yaptırma yöntemleri, küçük ve büyük grup tartışması, münazara, yaratıcı drama, gösterme, yaptırma, deney, gözlem, beyin fırtınası, problem çözme gibi teknikler eğitim ortamında işe koşulabilir (Erdem, 2005: 189).

İnovasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi ve yeterlikler inovasyonun türü ve hangi bağlamda ele alındığına bağlıdır. Eğitim ve öğretimin inovasyona katkısı, eğitim kurumları sürekli olarak belirli bölgesel ve yerel inovasyon uygulamalarına adapte edildikçe arttırılacaktır. Bir bireyin inovasyon kapasitesinin bir dizi beceri, tutum ve değerlere bağlı olduğu ama ayrıca bu becerilerin ortaya çıkabileceği örgütsel ortamlarla da ilişkisinin olduğu konusunda geniş mutabakat vardır. Bu, planlama, organize olma hem yüzyüze hem de bilgi teknolojileri kullanımı yoluyla iletişim, lider veya partner olarak takım içinde özgürce hareket etme, bir araştırma konusu veya alanı hakkında derin bir bilgiye dayalı yeni fikirlerin oluşturulmasını içermektedir. Bu tür beceri ve özellikler seçkinlik, göreve ve diğer kişilere olan bağlılık, iyi oluş, bütünlük ve gayret gibi değerleri yansıtan kişisel tutumlar tarafından desteklenmektedir (Shapiro vd, 2007: 37).

Eğitim ve öğrenmede inovasyonu ön plana çıkartan faktörler ise şöyle sıralanabilir (Looney, 2009: 4):

-Başarı düzeyinin arttırılmasını ve sonuçların tüm öğrenciler için hakkaniyetli olmasını isteyen sosyal ve ekonomik baskı

-İş, sosyal ve aile hayatındaki değişim,

-Hızla gelişen teknolojiler,

-Öğrencileri motive etme ve ilgilerini çekme.

İnovasyon için öğrenmenin başarılı uygulamaları, bireyin inovasyon becerilerinin çeşitli faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan bir tanesi sistematik dereceyi esas almaktadır, örn. eğitim sistemleri ve kurumları. Eğitimdeki inovasyonu sağlamak için öğrenme, yapıların, normların ve politikaların daha geniş bir bağlamına oturtulmuştur. Yeni uygulama ihtiyaçları eğitimsel sistemler ve kurumların baskın seviyede düşünceleri ile uyum içerisinde olursa veya kapalı bir şekilde değerlendirilen ve görüntülenen sistematik olarak planlanmış pilot bölgelerde daha geniş uygulamalar için öğrenmeyi uyguladığı sürece başarılı olma ihtimali daha yüksektir (Shapiro vd, 2007: 37).

4. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yer almıştır.

4.1. Araştırma Modeli

Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterli inançları ile ilgili görüşleri belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı tarama modelinde bir araştırmadır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005:77).

Bu araştırma genel tarama modeli içinde yürütülmüştür. Genel tarama modelleri Karasar (2005: 82)'in belirttiği gibi;

Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup, örnek yada örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

Taramalarda yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Kaynak grupların görüşleri ise belli bir zaman kesitindeki durumu tespiti yöneliktir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, ($n=245$) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme ile ilgili grubun evreni temsil edebilme gücü tespit edilmeye çalışılmıştır ve basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Örnekleme dahil Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde görev yapan ($\alpha=245$) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşan bu evreni; ($n=150$) okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşacak bir örneklem grubunun 0,05 anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde temsil edebileceği düşünülmüştür (Balcı, 2004:95).

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (P \cdot Q)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (P \cdot Q)}{d^2}} = \frac{\frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}}{1 + \frac{1}{245} \cdot \frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}} = 150$$

4.3. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket çalışmaları sonucunda okul müdürü ve müdür yardımcısından 150 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikler aşağıda tablolarda yer almaktadır.

Aşağıda Tablo 4.1’de görüldüğü üzere yöneticilerin % 21,3’ünü kadın, % 78,7’sini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarının % 72,0’ını lisans, % 28,0’ını lisansüstü oluşturmaktadır.

Tablo 4.1. Yöneticilerin Frekans Dağılım Tablosu

Yönetici	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	32	21,3
Erkek	118	78,7
Eğitim Durumu		
Lisans	108	72,0
Lisans Üstü	42	28,0
Diğer		
Görev Unvanı		
Okul Müdürü	93	62,0
Müdür Yardımcısı	57	38,0
Mesleki Kıdem		
0-5 Yıl	12	8,0
6-10 Yıl	31	20,7
11-15 Yıl	52	34,7
16-20 Yıl	35	23,3

21 Yıl ve Üzeri	20	13,3
Yaş		
20-30 Yaş	20	13,3
31-40 Yaş	58	38,7
41-50 Yaş	50	33,3
51 Yaş ve Üzeri	22	14,7
Okuldaki Kıdem		
0-5 Yıl	87	58,0
6-10 Yıl	44	29,3
11 Yıl ve Üzeri	19	12,7
Okuldaki Öğrenci Sayısı		
1-500 Arası	72	48,0
501-1000 Arası	78	52,0
Okuldaki Öğretmen Sayısı		
1-30 Arası	18	12,0
31-50 Arası	71	47,3
51 ve Üzeri	61	40,7
Genel Toplam	150	100 (%)

Yöneticilerin görev unvanlarının % 62,0'ını okul müdürü ve % 38,0'ını müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Yöneticilerin mesleki kıdemlerinin % 8,0'ını 0-5 yıl, % 20,7'sini 6-10 yıl, % 34,7'sini 11-15 yıl, % 23,3'ünü 16-20 yıl ve % 13,3'ünü 21 yıl ve üzeri kıdem oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaşlarının % 13,3'ünü 20-30 yaş, % 38,7'sini 31-40 yaş, % 33,3'ünü 41-50 yaş ve % 14,7'sini 51 yaş ve üzeri yaş oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki kıdemlerinin % 58,0'sını 0-5 yıl, % 29,3'ünü 6-10 yıl ve % 12,7'sini 11 yıl ve üzeri kıdem oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısının % 48,0'ını 1-500 arası ve % 52,0'ını 51-1000 arası öğrenci oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının % 12,0'ını 1-30 arası, % 47,3'ünü 31-50 arası ve % 40,7'sini 51 ve üzeri öğretmen oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır. Kaynakçada belirtilen kaynakların tamamına araştırmacı tarafından ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ölçeği Bülbul (2011) tarafından geliştirilmiştir. Adı geçen ölçek 32 soru ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek uygulanmadan önce araştırmacı tarafından AFA ve DFA analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine göre, faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Tests) testi yapılmıştır (KMO=,888, sig=,000). KMO'nun ,60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkmıştır. Faktör ortak varyansı (communalities) tabloları incelendiğinde, analize alınan n=32 maddenin öz değeri 1'den büyük olan dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 68,9'dur. Maddelerle ilgili tanımlanan dört faktörün ortak varyansları (communalities) ise 0,549 ile 0,818 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan dört faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir. Component Matrix tablosu incelendiğinde bu 32 maddenin genelinin birinci faktör yük değerlerinin 0,482 ve ,824 arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir.

Tablo 4.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Ölçeği (DFA) Geçerlik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değerleri				Cronbach's Alpha if Item Deleted
			GYG	YS	OKY	PY	
1	,552	0,482	,691				,941

2	,633	0,497	,713				,941
3	,605	0,537	,748				,941
4	,549	0,538	,693				,942
5	,665	0,559	,733				,941
6	,650	0,556		,728			,940
7	,732	0,566		,716			,940
8	,692	0,622		,787			,941
9	,703	0,637		,760			,941
10	,783	0,642		,796			,941
11	,755	0,658		,778			,941
12	,705	0,659			,753		,941
13	,783	0,679			,842		,942
14	,737	0,681			,799		,941
15	,663	0,686			,743		,941
16	,818	0,688			,845		,941
17	,656	0,703			,725		,941
18	,671	0,709				,789	,940
19	,681	0,718				,810	,939
20	,603	0,719				,747	,939
21	,735	0,725				,834	,939
22	,757	0,725				,850	,939
23	0,671	0,73				,807	,940
24	0,767	0,748				,855	,939
25	0,667	0,755				,806	,939

26	0,645	0,759				,794	,939
27	0,668	0,762				,792	,939
28	0,737	0,773				,845	,939
29	0,654	0,792				,804	,940
30	0,606	0,802				,777	,940
31	0,760	0,812				,850	,938
32	,754	0,824				,837	,938
Açıklanan Varyans Toplam=% 68,9 GY=% 31,85 YS=%14,40 OKY=% 13,16 PY=% 9,51			Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,888 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=9408,653 df=496 Sig=,000			Cronbach's Alfa=,942 (32 madde) GY=,825 (5 madde) YS=,920 (6 madde) OKY=,925 (6 madde) PY=,966 (15 madde)	

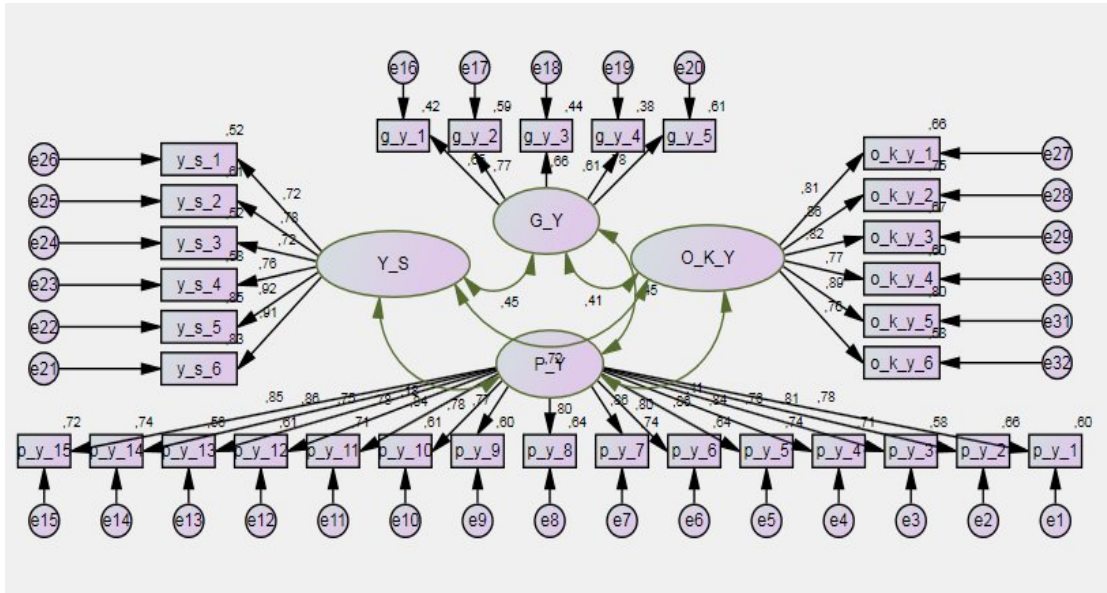
Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36,62 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, dört önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; Girdi yönetimi 1-5 sorular (GY), yenilik stratejisi 6-11 sorular (YS), örgütsel kültür ve yapı 12-17 sorular (ÖKY) ve proje yönetimi 18-32 sorular (PY) ve dört faktörde yüksek yük değerlerine sahip oldukları görülmektedir.

Güvenirlilik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ölçeği güvenirlik katsayısı (r=,942) olarak çıkmıştır. Bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların % 94,2 oranında gerçek farkların % 5,8 oranında ise hatayı yansıttığı söylenilebilir. Tablo 3.3'te ölçeğin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları yer almaktadır. Adı geçen ölçeğin Kuder Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach alfa (α) güvenirliği sonucu .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için genel olarak yeterli görülmektedir.

Bu analizlerden sonra yine araştırmacı tarafından doğrulayıcı faktör (DFA) analizi yapılmıştır. Tablo 4.3’de görüldüğü üzere p değeri anlamlı çıkmıştır. X^2/df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 0 ile 5 arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucu ($X^2/df=4,706$) değeri kabul edilebilir uyum değeridir.

Tablo 4.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Ölçeği DFA Uyum İndeksi Analiz Sonuçları

Model	X^2	df	P	X^2/df	GFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	2155,250	458	,000	4,70	,73	,06	,82	,10



Kalıntılara dayanan uyum indeksi (GFI) ,95 ile 1,0 arasında iyi uyum değeridir. Ancak ,90 ile ,95 arasındaki değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. Analiz sonucunda çıkan (GFI=.73) model için başarılı bir sonuçtur ve gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. Yine kalıntılara dayalı uyum indeksi SRMR değeri 0 ile ,05 iyi uyum değeridir. Ancak ,05 ile ,10’da arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucunda çıkan (SRMR=.06) model için başarılı bir sonuçtur. Bağımsız modele dayanan uyum indeksi (CFI) için ,97 ile 1,0 iyi uyumdur. Ancak ,95 ile ,97 arası değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. 1’e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir. Analiz sonucunda çıkan (CFI=.82) model için başarılı bir sonuçtur. Yaklaşık hataların

ortalama kare kökü (RMSEA) 0 ile ,05 arasında iyi uyumdur. Ancak ,05 ile ,10 arası değerlerde kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Analiz sonucunda çıkan (RMSEA=,10) model için başarılı bir sonuçtur.

4.4. Verilerin Çözümü

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0 for Windows paket programına kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir.

İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için “t testi” kullanılır (Büyüköztürk, 2005:39).

Yöneticilerin “cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı, öğrenci sayısı”na göre anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır. İki den fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemelerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çok karşılaştırma testlerinde (post hoc test) LSD testi kullanılmıştır. Yöneticilerin “mesleki kıdem, yaş, okul kıdemi ve öğretmen sayısı”na ilişkin anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için Anova testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2005:48).

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır ($r=-,30$ ile $+,30$ düşük ilişki, $r=-,31$ ile $+,69$ orta ilişki, $r=-,70$ ile $+,1,0$ yüksek ilişki) (Büyüköztürk, 2005:32)

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki yada daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2005:91).

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

5. BÖLÜM

BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ile ilgili görüşleri anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

5.1. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları ile ilgili görüşleri; cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı, mesleki kıdem, yaş, okul kıdemi, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısına göre farklılık olup olmadığı analizi yapılmıştır.

5.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları cinsiyet değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 5.1.’de cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır. Yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inanç ortalamaları genelde birbirine yakındır.

Tablo 5.1.Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{x}$	ss	Sd	t	P
Girdi Yönetimi	Kadın	32	3,0750	,49187	148	1,087	,279
	Erkek	118	2,9814	,41509			
Yenilik Stratejisi	Kadın	32	3,1875	,50145		,632	,529
	Erkek	118	3,2525	,52064			
Örgütsel Kültür ve Yapı	Kadın	32	3,1969	,45613		,264	,792
	Erkek	118	3,2229	,50475			

Proje Yönetimi	Kadın	32	3,0000	,40321		1,330	,186
	Erkek	118	3,1068	,40271			

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Ortalamalar arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p değerlerinin) derecelerinin % 5 den büyük olması anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin, okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışmaları, okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamasının ve çevreyle bütünleşmesinin bir aracı olarak görülmesini sağlamaları, yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşımları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdıkları söylenebilir.

5.1.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları eğitim durumu değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 5.2.’de eğitim durumu değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır. Yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inanç ortalamaları genelde birbirine yakındır.

Tablo 5.2.Eğitim Durumu Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	P
Girdi Yönetimi	Lisans	108	3,0389	,45464	148	1,716	,088
	Lisans Üstü	42	2,9048	,35678			
Yenilik Stratejisi	Lisans	108	3,2898	,52453		1,967	,051
	Lisans Üstü	42	3,1071	,47287			

Örgütsel Kültür ve Yapı	Lisans	108	3,2370	,45991		,783	,435
	Lisans Üstü	42	3,1667	,57368			
Proje Yönetimi	Lisans	108	3,1167	,38146		1,597	,112
	Lisans Üstü	42	3,0000	,45047			

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Ortalamalar arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p değerlerinin) derecelerinin % 5 den büyük olması anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; lisans ve lisan üstü mezunu yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin mezuniyetleri ne olursa olsun, eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcamaları, okulun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışmaları, tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba göstermeleri, tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak vermeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdıklarını söylenebilir.

5.1.3. Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları görev unvanı değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 5.3.’de görev unvanı değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır. Yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inanç ortalamaları genelde birbirine yakındır.

Tablo 5.3.Görev Unvanı Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	P
Girdi Yönetimi	Müdür	93	2,9957	,42322	148	,203	,839
	Müdür Yardımcısı	57	3,0105	,45106			

Yenilik Stratejisi	Müdür	93	3,2151	,45107		,715	,476
	Müdür Yardımcısı	57	3,2772	,60887			
Örgütsel Kültür ve Yapı	Müdür	93	3,1817	,43787		1,130	,260
	Müdür Yardımcısı	57	3,2754	,57205			
Proje Yönetimi	Müdür	93	3,0462	,37636		1,469	,144
	Müdür Yardımcısı	57	3,1456	,44162			

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Ortalamalar arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p değerlerinin) derecelerinin % 5 den büyük olması anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları görev unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin görev unvanları ne olursa olsun, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etmeleri, yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcamaları, tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

5.1.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının mesleki kıdem değişkenine göre ortalamaları Tablo 5.4’de verilmiştir. Yöneticilerinin ortalamaları incelendiğinde mesleki kıdem grupları arasında farklılıklar olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{X}$	SS
Girdi Yönetimi	0-5 Yıl	12	2,95	0,37

	6-10 Yıl	31	3,04	0,40
	11-15 Yıl	52	2,95	0,40
	16-20 Yıl	35	3,05	0,48
	21 Yıl ve Üzeri	20	3,01	0,53
	Total	150	3,00	0,43
Yenilik Stratejisi	0-5 Yıl	12	3,47	0,49
	6-10 Yıl	31	3,19	0,53
	11-15 Yıl	52	3,13	0,45
	16-20 Yıl	35	3,41	0,60
	21 Yıl ve Üzeri	20	3,15	0,43
	Total	150	3,24	0,52
Örgütsel Kültür ve Yapı Proje Yönetimi	0-5 Yıl	12	3,15	0,31
	6-10 Yıl	31	3,26	0,52
	11-15 Yıl	52	3,20	0,48
	16-20 Yıl	35	3,21	0,58
	21 Yıl ve Üzeri	20	3,25	0,44
	Total	150	3,22	0,49
Proje Yönetimi	0-5 Yıl	12	3,16	0,57
	6-10 Yıl	31	3,05	0,37
	11-15 Yıl	52	3,00	0,32
	16-20 Yıl	35	3,17	0,43
	21 Yıl ve Üzeri	20	3,15	0,47
	Total	150	3,08	0,40

Bununla birlikte mesleki kıdem değişkeni bakımından yöneticilerin ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.5’de mesleki kıdem değişkeni bakımından, yöneticilerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.5.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Girdi Yönetimi	Grup Arası	,282	4	,070	,370	,830	-
	Grup İçi	27,598	145	,190			

	Toplam	27,880	149				
Yenilik Stratejisi	Grup Arası	2,494	4	,624	2,436	,050	-
	Grup İçi	37,122	145	,256			
	Toplam	39,616	149				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Grup Arası	,154	4	,038	,155	,961	-
	Grup İçi	36,121	145	,249			
	Toplam	36,275	149				
Proje Yönetimi	Grup Arası	,804	4	,201	1,240	,297	-
	Grup İçi	23,498	145	,162			
	Toplam	24,302	149				

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre yenilikçi yönetim yeterlik inançları alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, mesleki kıdem değişkeninde görüşleri aynı doğrultudadır. Yöneticilerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun, okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir etmeleri, tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılamaları, okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vermeleri, yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen göstermeleri, okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olmaları, yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapmaları gibi nedenlerle ortak bir anlayış oluşturdıkları söylenebilir.

5.1.5. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının yaş değişkenine göre ortalamaları Tablo 5.6’da verilmiştir. Yöneticilerinin ortalamaları incelendiğinde yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Yaş Değişkenine Göre Ortalamalar

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{X}$	SS
Girdi Yönetimi	20-30 Yaş	20	2,84	0,48
	31-40 Yaş	58	3,03	0,39
	41-50 Yaş	50	3,02	0,45

	51 Yaş ve Üzeri	22	3,01	0,46
	Total	150	3,00	0,43
Yenilik Stratejisi	20-30 Yaş	20	2,92	0,45
	31-40 Yaş	58	3,18	0,45
	41-50 Yaş	50	3,42	0,55
	51 Yaş ve Üzeri	22	3,28	0,53
	Total	150	3,24	0,52
Örgütsel Kültür ve Yapı Proje Yönetimi	20-30 Yaş	20	3,12	0,51
	31-40 Yaş	58	3,23	0,45
	41-50 Yaş	50	3,14	0,47
	51 Yaş ve Üzeri	22	3,45	0,57
	Total	150	3,22	0,49
Proje Yönetimi	20-30 Yaş	20	3,05	0,46
	31-40 Yaş	58	3,01	0,37
	41-50 Yaş	50	3,1	0,41
	51 Yaş ve Üzeri	22	3,27	0,39
	Total	150	3,08	0,4

Bununla birlikte yaş değişkeni bakımından yöneticilerin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.7’de yaş değişkeni bakımından, yöneticilerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın sadece yenilik stratejisi alt boyutunda ($F=5,237$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaşlarına göre yenilik stratejisi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, yaş değişkeninde yenilik stratejisi alt boyutunda görüşleri farklı doğrultudadır.

Tablo 5.7.Yaş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Girdi Yönetimi	Grup Arası	,611	3	,204	1,091	,355	-
	Grup İçi	27,268	146	,187			
	Toplam	27,880	149				
Yenilik Stratejisi	Grup Arası	3,849	3	1,283	5,237	,002*	1-2
	Grup İçi	35,767	146	,245			1-3
							1-4

	Toplam	39,616	149				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Grup Arası	1,649	3	,550	2,318	,078	-
	Grup İçi	34,626	146	,237			
	Toplam	36,275	149				
Proje Yönetimi	Grup Arası	1,110	3	,370	2,329	,077	-
	Grup İçi	23,192	146	,159			
	Toplam	24,302	149				

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Bu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan post hoc (LSD) testinde yenilik stratejisi alt boyutunda yaşları 20-30 arası olanların 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri olan yöneticiler arasından kaynaklandığı söylenilebilir. Yöneticilerin yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlamaları hususunda ve okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışma hususunda görüş ayrılığı yaşadıkları söylenebilir.

5.1.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının okuldaki kıdem değişkenine göre ortalamaları Tablo 5.8’de verilmiştir. Yöneticilerinin ortalamaları incelendiğinde okuldaki kıdem grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 5.8. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{X}$	SS
Girdi Yönetimi Yenilik Stratejisi	0-5 Yıl	87	3,03	0,39
	6-10 Yıl	44	3,06	0,50
	11-15 Yıl	19	2,74	0,35
	Total	150	3,00	0,43
Örgütsel Kültür ve Yapı Proje Yönetimi	0-5 Yıl	87	3,22	0,51
	6-10 Yıl	44	3,35	0,52
	11-15 Yıl	19	3,08	0,50
	Total	150	3,24	0,52

Girdi Yönetimi Yenilik Stratejisi	0-5 Yıl	87	3,25	0,49
	6-10 Yıl	44	3,23	0,47
	11-15 Yıl	19	3,04	0,53
	Total	150	3,22	0,49
Örgütsel Kültür ve Yapı	0-5 Yıl	87	3,10	0,44
	6-10 Yıl	44	3,13	0,38
	11-15 Yıl	19	2,89	0,22
	Total	150	3,08	0,40

Bununla birlikte okuldaki kıdem değişkeni bakımından yöneticilerin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.9’da okuldaki kıdem değişkeni bakımından, yöneticilerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın sadece girdi yönetimi ($F=4,318$) alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin okuldaki kıdemlerine göre girdi yönetimi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin, okuldaki kıdem değişkeninde girdi yönetiminde görüşleri farklı doğrultudadır.

Tablo 5.9.Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Girdi Yönetimi	Grup Arası	1,547	2	,773	4,318	,015*	1-3 2-3
	Grup İçi	26,333	147	,179			
	Toplam	27,880	149				
Yenilik Stratejisi	Grup Arası	,991	2	,495	1,885	,155	-
	Grup İçi	38,625	147	,263			
	Toplam	39,616	149				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Grup Arası	,673	2	,336	1,389	,252	-
	Grup İçi	35,602	147	,242			
	Toplam	36,275	149				
Proje	Grup	,813	2	,407	2,545	,082	-

Yönetimi	Arası						
	Grup İçi	23,488	147	,160			
	Toplam	24,302	149				

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Bu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan post hoc (LSD) testinde girdi yönetimi alt boyutunda okuldaki kıdemi 0-5 yıl olan yöneticiler ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı söylenilebilir. Yöneticilerin girdi yönetiminde, yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alamamaları, yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis edememeleri, yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlayamamaları gibi nedenlerle görüş ayrılığı yaşadıkları söylenebilir.

5.1.7. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları öğrenci sayısı değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 5.10’da cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır. Yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inanç ortalamaları genelde birbirine yakındır.

Tablo 5.10. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	P
Girdi Yönetimi	1-500 Arası	72	3,0500	,39254	148	1,327	,186
	501-1000 Arası	78	2,9564	,46448			
Yenilik Stratejisi	1-500 Arası	72	3,3236	,47516		1,957	,052
	501-1000 Arası	78	3,1603	,54160			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-500 Arası	72	3,2222	,43645		,116	,908
	501-1000 Arası	78	3,2128	,54352			
Proje Yönetimi	1-500 Arası	72	3,1056	,37899		,627	,532
	501-1000 Arası	78	3,0641	,42700			

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Ortalamalar arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p

değerlerinin) derecelerinin % 5 den büyük olması anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterli inançları okullarındaki öğrenci sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; okulunda 1-500 arası öğrenci ile 501-1000 arası öğrenci olan yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğrenci sayıları ne olursa olsun, okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgulamaları, yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatmaları, karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimsemeleri, yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol etmeleri, yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlamaları, yenilik projelerinin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirmeleri gibi faktörlerde ortak bir konsensüs sağlamalarından dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

5.1.8. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterli inançlarının öğretmen sayısı değişkenine göre ortalamaları Tablo 5.11’de verilmiştir. Yöneticilerinin ortalamaları incelendiğinde öğretmen sayısı grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Ortalamalar

Boyutlar	Değişken	N	$\bar{X}$	SS
Girdi Yönetimi Yenilik Stratejisi	1-30 Arası	18	3,07	0,36
	31-50 Arası	71	3,04	0,48
	51 ve Üzeri	61	2,94	0,39
	Total	150	3,00	0,43
Örgütsel Kültür ve Yapı Proje Yönetimi	1-30 Arası	18	3,56	0,51
	31-50 Arası	71	3,26	0,55
	51 ve Üzeri	61	3,11	0,43
	Total	150	3,24	0,52
Girdi Yönetimi Yenilik Stratejisi	1-30 Arası	18	3,29	0,36
	31-50 Arası	71	3,23	0,53
	51 ve Üzeri	61	3,18	0,48
	Total	150	3,22	0,49

Örgütsel Kültür ve Yapı	1-30 Arası	18	3,20	0,46
	31-50 Arası	71	3,10	0,41
	51 ve Üzeri	61	3,03	0,38
	Total	150	3,08	0,40

Bununla birlikte öğretmen sayısı değişkeni bakımından yöneticilerin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.12’de öğretmen sayısı değişkeni bakımından, yöneticilerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın sadece yenilik stratejisi ($F=5,701$) alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin okullarındaki öğretmen sayısına göre yenilik stratejisi alt boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, öğretmen sayısı değişkeninde yenilik stratejisinde görüşleri farklı doğrultudadır.

Tablo 5.12.Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Girdi Yönetimi	Grup Arası	,387	2	,194	1,036	,358	-
	Grup İçi	27,492	147	,187			
	Toplam	27,880	149				
Yenilik Stratejisi	Grup Arası	2,851	2	1,426	5,701	,004*	1-2 1-3
	Grup İçi	36,764	147	,250			
	Toplam	39,616	149				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Grup Arası	,170	2	,085	,346	,708	-
	Grup İçi	36,105	147	,246			
	Toplam	36,275	149				
Proje Yönetimi	Grup Arası	,417	2	,209	1,284	,280	-
	Grup İçi	23,884	147	,162			
	Toplam	24,302	149				

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan post hoc (LSD) testinde yenilik stratejisi alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1-30 olan yöneticiler ile 31-50 ve 51 ve üzeri öğretmen sayısı olan yöneticilerden kaynaklandığı söylenilebilir. Yöneticilerin öğretmen sayılarına göre yenilik stratejisinde, yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların temininin sağlanamaması, okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandıramaması gibi nedenlerden dolayı görüş farklılığı yaşadıkları söylenebilir.

5.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analizi yapılmıştır.

Genel olarak yöneticilerin, girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=,676$, $p<,01$); *Yenilik stratejisi* arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=,663$, $p<,01$); örgütsel kültür ve yapı arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=,627$ $p<,01$); proje yönetimi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ($r=,879$, $p<,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5.13. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Tablosu

(Korelasyon)	GY (Yönetici)	YS (Yönetici)	OKY (Yönetici)	PY (Yönetici)	Genel (Yönetici)
GY (Yönetici)	1				
YS (Yönetici)	,358**	1			
OKY (Yönetici)	,446**	,201*	1		
PY (Yönetici)	,434**	,441**	,356**	1	
Genel (Yönetici)	,676**	,663**	,627**	,879**	1

* sig. (2-tailed) < 0,05 , ** sig. (2-tailed) < 0,01

5.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarına demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı, kıdem, yaş) açısından yordama analizi yapılmıştır.

Tablo 5.14. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Yordanmasına Ait Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,925	,176	-	16,586	,000	-	-
Cinsiyet	,046	,065	,056	,706	,481	,069	,059
Eğitim Durumu	-,136	,059	-,184	-2,288	,024	-,165	-,187
Görev Unvanı	,082	,055	,120	1,492	,138	,118	,123
Kıdem	-,009	,025	-,031	-,373	,710	,050	-,031
Yaş	,084	,031	,227	2,738	,007	,222	,222

R= ,312

R²= ,097

F (5,144)= 3,101

p=,011

* Öğretmenlerin Yenilik Yönetimi Yeterlik İnançları (Bağımlı Değişken) Sabit

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarının demografik değişkenlerle yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 5.14’de verilmiştir. R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil eder. Bu değerin yüksek olması bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunun veya bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını gösterir. Tablo’da (R=,312) olup, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğunun işaretidir. R Square değeri bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) % 0,9’unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablo 5.14’de görüldüğü üzere (R²=,097) dir. Bunun anlamı bağımlı değişkendeki varyansın % 0,9’unu açıklayabildiğini göstermektedir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre; yordayıcı değişkenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları üzerindeki göreceli önem sırası; yaş, eğitim durumu, görev unvanı, cinsiyet ve kıdem'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece eğitim durumu ve yaş'ın yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Görev unvanı, cinsiyet, kıdem önemli bir etkiye sahip değildir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile cinsiyet arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,07$), yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile eğitim durumu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=-,17$), yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile görev unvanı arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,12$), yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile kıdemleri arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,05$), yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile yaşları arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,22$) olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarında göre yenilik yönetimi yeterlik inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Yenilik Yönetimi Yeterlik İnançları (Yönetici)= $2,925 + ,046 \cdot \text{Cinsiyet} - ,136 \cdot \text{Eğitim Durumu} + ,082 \cdot \text{Görev Unvanı} - ,009 \cdot \text{Kıdem} + ,084 \cdot \text{Yaş}$

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konya ili Karatay, Selçuklu Meram ilçelerinde yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma örnekleminin özellikleri incelendiğinde yöneticilerin yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumlarının geneli lisanstır. Yöneticilerin onda yedisi müdürdür. Mesleki kıdemleri altı yıl ve üzeridir. Okuldaki kıdemleri ağırlık olarak sıfır ile beş yıldır. Öğrenci sayıları beş yüz bir ve üzeridir. Öğretmen sayıları ise otuz birin üstündedir.

6.1. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları

Bu bölümde; cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı, mesleki kıdem, yaş, okuldaki kıdem, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

6.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin, okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışmaları, okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamasının ve çevreyle bütünleşmesinin bir aracı olarak görülmesini sağlamaları, yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşımları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan

yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdıkları söylenebilir.

6.1.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; lisans ve lisan üstü mezunu yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin mezuniyetleri ne olursa olsun, eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcamaları, okulun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışmaları, tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba göstermeleri, tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak vermeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdıkları söylenebilir.

6.1.3. Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları görev unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin görev unvanları ne olursa olsun, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etmeleri, yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcamaları, tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

6.1.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre yenilikçi yönetim yeterlik inançları alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, mesleki kıdem değişkeninde görüşleri aynı doğrultudadır. Yöneticilerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun, okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir etmeleri, tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılamaları, okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vermeleri, yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen göstermeleri, okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olmaları, yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapmaları gibi nedenlerle ortak bir anlayış oluşturdıkları söylenebilir.

6.1.5. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yaşlarına göre yenilik stratejisi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, yaş değişkeninde yenilik stratejisi alt boyutunda görüşleri farklı doğrultudadır. Yöneticilerin yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmet içi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlamaları hususunda ve okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışma hususunda görüş ayrılığı yaşadıkları söylenebilir.

6.1.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin okuldaki kıdemlerine göre girdi yönetimi boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin, okuldaki kıdem değişkeninde girdi yönetiminde görüşleri farklı doğrultudadır. Bu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan analizde; girdi yönetimi alt boyutunda okuldaki kıdemi 0-5 yıl

olan yöneticiler ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı söylenilebilir. Yöneticilerin girdi yönetiminde, yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alamamaları, yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis edememeleri, yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlayamamaları gibi nedenlerle görüş ayrılığı yaşadıkları söylenebilir.

6.1.7. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları okullarındaki öğrenci sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle; okulunda 1-500 arası öğrenci ile 501-1000 arası öğrenci olan yöneticilerin görüşleri yenilik yönetimi becerilerinde aynı doğrultudadır. Yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğrenci sayıları ne olursa olsun, okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgulamaları, yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatmaları, karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimsemeleri, yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol etmeleri, yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlamaları, yenilik projelerinin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirmeleri gibi faktörlerde ortak bir konsensüs sağlamalarından dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

6.1.8. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin okullarındaki öğretmen sayısına göre yenilik stratejisi alt boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, öğretmen sayısı değişkeninde yenilik stratejisinde görüşleri farklı doğrultudadır. Bu farkın nereden kaynaklandığını anlamak için analizde; yenilik stratejisi alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1-30 olan yöneticiler ile 31-50 ve 51 ve üzeri öğretmen sayısı olan yöneticilerden kaynaklandığı söylenilebilir. Yöneticilerin öğretmen sayılarına göre

yenilik stratejisinde, yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların temininin sağlanamaması, okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandıramaması gibi nedenlerden dolayı görüş farklılığı yaşadıkları söylenebilir.

6.2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları

Genel olarak yöneticilerin, girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, yenilik stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde, örgütsel kültür ve yapı arasında pozitif ve orta düzeyde, proje yönetimi arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar

Analiz sonuçlarına göre bağımlı değişkendeki varyansın onda birinin açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre; yordayıcı değişkenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları üzerindeki göreceli önem sırası; yaş, eğitim durumu, görev unvanı, cinsiyet ve kıdem'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece eğitim durumu ve yaş'ın yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Görev unvanı, cinsiyet, kıdem önemli bir etkiye sahip değildir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile cinsiyet arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile eğitim durumu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile görev unvanı arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile kıdemleri arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin, yöneticilerin yenilik yönetimi yeterlik inançları ile yaşları arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca analizi sonuçlarında göre yenilik yönetimi yeterli inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) bulgular kısmında verilmiştir.

6.4. Öneriler

Bu bölümde; cinsiyet, eğitim durumu, okul türü, görev unvanı, mesleki kıdem, yaş, okuldaki kıdem, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine ilişkin öneriler yer almaktadır.

6.6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

-Yöneticilere okullarda yenilik yönetimi ile ilgili kurs, seminer, hizmet içi eğitim verilebilir.

6.6.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

-Yöneticilerin yenilik yeterli inançları ilçe milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdürü veya bakanlık merkez teşkilat yöneticileri baz alınarak yapılabilir.

-Yöneticilerin yenilik yönetimi kapsamındaki yeterliliklerini farklı değerlendiren kaynak grupların, bu farklılık nedenlerini bulmayı amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.

-Üniversiteler yenilik yönetimi alanında yapılacak araştırmalarda yararlanılmak üzere, bilgi toplama araçları geliştirmeli ve bunlara ilişkin modelleri standartlaştırma çalışmaları yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, S. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ: Yüksek Lisans Tezi.

Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yüksek Lisans Tezi.

Ağaoğlu, E. (2011). Sınıf Yönetimi İle İlgili Genel Olgular, Ed: Zeki Kaya, Sınıf Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akgemci, T. ve Güleç H. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akın, U. (2006). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat: Yüksek Lisans Tezi.

Akkaya, M. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Aksel, İ. (2010). İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Doktora Tezi.

Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aluftekin, N. (2012). Yenilik Kaynakları ve Stratejileri, Yenilik Yönetimi, Ed: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık Ve Yenilik, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt.12, ss.17-23.

Ateş, M. R. (2008). İnovasyon Hayat Kurtarır, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Bakan, İ. (2013). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Başar, H. (2005). Sınıf Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık.

Baykara, T. (2014). 21. Yüzyılda Teknoloji İnovasyon ve Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bentley, T. (2008), Innovating To Learn, Learning To Innovate, Chapter 9 Open Learning A Systems-driven Model of Innovation for Education; OECD Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing.

Biçkes, D. M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri: Doktora Tezi.

Bolat, T. ve Seymen O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, ss.59-85.

Bursalıoğlu, Z. (2010). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:12, Sayı:1, ss.157-175.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelik, V. (2003). Sınıf Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25.

Demirci, A. E. (2012). Temel Kavramlar, Yenilik Yönetimi, Ed: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Deniz, M. (2011). KOBİ’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Cilt:16, Sayı:22.

Doğan, H. (2008). Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:3.

Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.29, Ekim.

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation, Harward Business Review, Vol. 80, No. 8, August.

Drucker, P. F., (2003). Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.

Drucker, P. F. (2010). The Changing World of the Executive, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Duman, K. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne Hazırbulunuşluk Düzeyleri (Sakarya İli Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya: Yüksek Lisans Tezi.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dündar, İ. P. (2007). Kavram Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme, Ankara: Nobel Yayınları.

Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Dora Yayıncılık.

Elçi, Ş. (2014). İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı, Ankara: İnomer Yayınları.

Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetim, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Eren, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul: Formül Matbaası.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ertürk, M. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eryılmaz, B. (2011). Kamu Yönetimi, Ankara: Okutman Yayıncılık.

Govindarajan, V. ve Trimble C. (2014). İnovasyon Savaşlarına Son Verin, İnovasyon, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimus Yayınları.

Göl, E. ve Bülbül T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Ağustos, ss.97-109.

Güçlü, N. (1996). Örgüt Kültürü, Ankara: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Yayını.

Gülcü, A., Tutar H. & Yeşilyurt C. (2004). Sağlık Sektöründe Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Göreceli Verimlilik Analizi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güleş, H. K. & Bülbül H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürsel, M. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Konya: Çizgi Kitabevi.

Gürsel, M. (2013)b. Yönetime Yeni Bakışlar, Konya: Çizgi Kitabevi.

Gürsel, M. (2014). Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar, Konya: Çizgi Kitabevi.

Gürsel, M. (2015). Örgüt Sosyolojisi, Ankara: Pegem Akademi Yayını.

Halis, İ. (2003). Modern Toplumda Okul ve Sınıf, Ed: Ömer Üre, Sınıf Yönetimi, Ankara: Mikro Yayınları.

Ilgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Iraz, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Konya: Çizgi Kitabevi.

Kanber, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin. İncelenmesi., Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana: Yüksek Lisans Tezi.

Kanter, R. M. (2014). İnovasyon: Klasik Tuzaklar, İnovasyon, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimus Yayınları.

Kırım, A. (2006). Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri, Ankara Barosu Dergisi, Sayı:3, ss.207-222

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kurtuluş, M. F. (2012). Eğitimde İnovasyon: Öğretmen ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı ve Yeterliliğinin Sorgulanması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze: Yüksek Lisans Tezi.

Looney, J. W. (2009). Assessment and Innovation in Education, OECD Education Working Papers, No. 24, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/222814543073>

Marangoz, M. (2010). Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya), Ocak/Şubat.

Müftüoğlu, M. T. & Durukan T. (2004). Girişimcilik ve KOBİ'ler, Ankara: Gazi Kitabevi.

Onay, M. & Çavuşoğlu S. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17 Sayı:1, ss.47-67.

Oslo, K. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin Veriler, Ankara: TÜBİTAK Yayını.

Önal, G. (2009). Yeniliğe Karşı Tüketici Tepkisi Ve Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Düzeyleri İle İlgili Isparta İline Yönelik Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Yüksek Lisans Tezi.

Özdaşlı, K. (2002). Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta Ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yüksek Lisans Tezi.

Özkent, B. (2015). Adım Adım İnovasyon, Ankara: Elma Yayınevi.

Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Yöneticilik, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Celil Koparal ve İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Riley, D. (2015). Educational innovation, learning technologies and Virtual culture potential, Volume 10 Number I, www.researchinlearningtechnology.net

Russell, D. R. & Schneiderheinze A. (2005). Understanding Innovation in Education Using Activity Theory, Journal of Educational Technology & Society, Volume 8 Number 1, pp.38-53.

Sternberg, R. J., Jean E. P. & James C. K. (2003). Types Of Innovations, The International Handbook on Innovation, Larissa V. Shavinina, Elsevier Science Ltd.

Şimşek, M. Ş., Adnan Ç. & Tahir A. (2008). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik A. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taşkın, E. (2014). Mobilya Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Ve Süreç Yenilikçiliği İncelemesi, 14. Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 3-5 Eylül 2014, İstanbul, s.223-234.

Tekin, M. ve Ömürbek N. (2004). Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği Ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları, Ankara.

Tekin, M., Adem Ö., Hasan K. G., (2003). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tunç, H. (2008). Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H. ve Küçük O. (2003). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. ve Erdönmez C. (2008). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Detay Yayıncılık.

Utterback, J., Vedin B.-A., Alvarez E. vd., (2008). Tasarıma Dayalı İnovasyon, Ledo Yayıncılık.

Uzkurt, C. (2012). Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, Yenilik Yönetimi, Ed: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Arıkan Basım.

Ürper, Y. (2004). Girişimcilikte Yenilik, Girişimcilik, Ed: Yavuz Odabaşı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Yanık, H. (2008). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, E. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik, ÜNAK'06: Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi, 12 Ekim 2006, Ankara: Gazi Üniversitesi.