#### EĞİTİM BİLİMLERİ

**DOKTORA TEZİ TEZ TESLİMİ**

**DANIŞMAN ONAY FORMU**

**Öğrenci Bilgileri:**

Adı Soyadı :Mehmet BİREKUL

Programı :Doktora (Ph.D.) Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

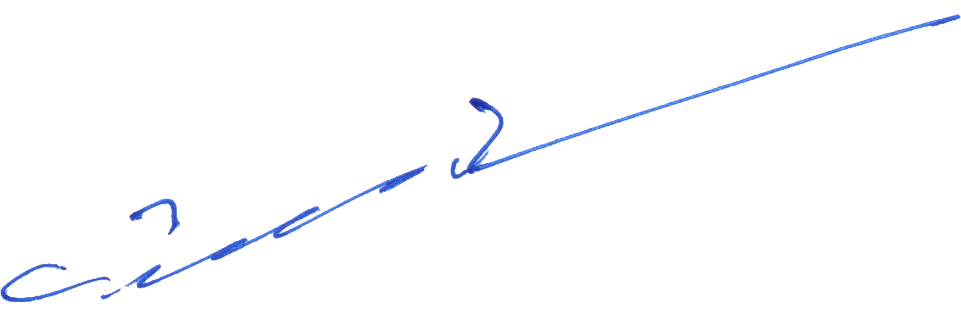
Tez Başlığı : Okullarda Yenilik Yönetimi

**Tarih:**01/01/2016

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 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 araştırmada kullanılan ölçek 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 accoding 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](#_TOC_250085)

[Abstract v](#_TOC_250084)

İçindekiler vi

[Tablolar Listesi xi](#_TOC_250083)

[GİRİŞ 1](#_TOC_250082)

[Problem 1](#_TOC_250081)

[Araştırmanın Amacı 2](#_TOC_250080)

[Araştırmanın Önemi 3](#_TOC_250079)

[Sınırlılıklar 3](#_TOC_250078)

[Sayıltılar 4](#_TOC_250077)

[Tanımlar 4](#_TOC_250076)

1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 5
   1. [Türkiye’de Yapılan Araştırmalar 5](#_TOC_250075)
   2. [Dünya’da Yapılan Araştırmalar 6](#_TOC_250074)
2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ 7
   1. [Yenilik Kavramı 8](#_TOC_250073)
   2. [Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar 9](#_TOC_250072)
      1. [Buluş (İcat) 9](#_TOC_250071)
      2. [Yaratıcılık 10](#_TOC_250070)
      3. [Ar-Ge 11](#_TOC_250069)
      4. [Girişimcilik 12](#_TOC_250068)
      5. [Değişim 12](#_TOC_250067)
   3. [Yenilik Kaynakları 13](#_TOC_250066)
      1. [İçsel Kaynaklar 15](#_TOC_250065)
         1. [Beklenmeyen Gelişmeler 15](#_TOC_250064)
         2. [Uyumsuzluk Durumu 16](#_TOC_250063)
         3. [Süreç Gereksinimleri 17](#_TOC_250062)
         4. [Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler 18](#_TOC_250061)
      2. [Dışsal Kaynaklar 19](#_TOC_250060)
         1. [Demografik Yapıdaki Değişiklikler 19](#_TOC_250059)
         2. [Algılamadaki Değişiklikler 20](#_TOC_250058)
         3. [Yeni Bilgi 21](#_TOC_250057)
   4. [Yenilik Türleri 23](#_TOC_250056)
      1. [Ürün Yeniliği 23](#_TOC_250055)
      2. [Süreç Yeniliği 25](#_TOC_250054)
      3. [Pazarlama Yeniliği 26](#_TOC_250053)
      4. [Örgütsel Yenilik 27](#_TOC_250052)
   5. [Yeniliğin Önemi 29](#_TOC_250051)
3. OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ 31
   1. [Yönetimin Tanımı ve Önemi 31](#_TOC_250050)
   2. [Yenilik Yönetiminin Tanımı 33](#_TOC_250049)
   3. [Yenilik Stratejileri 35](#_TOC_250048)
      1. [Saldırgan Strateji 36](#_TOC_250047)
      2. [Savunmacı Strateji 37](#_TOC_250046)
      3. [Taklitçi Strateji 38](#_TOC_250045)
      4. [Bağımlı Strateji 39](#_TOC_250044)
      5. [Geleneksel Strateji 40](#_TOC_250043)
      6. [Fırsatları İzleme Stratejisi 41](#_TOC_250042)
   4. [Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar 42](#_TOC_250041)
      1. [Vizyon 42](#_TOC_250040)
      2. [Liderlik 44](#_TOC_250039)
      3. [Örgüt Yapısı 45](#_TOC_250038)
      4. [Örgüt Kültürü 46](#_TOC_250037)
      5. [İletişim 47](#_TOC_250036)
      6. [Personel Güçlendirme 47](#_TOC_250035)
      7. [Müşteri Odaklılık 49](#_TOC_250034)
   5. [Eğitimde Yenilik Yönetimi 50](#_TOC_250033)
      1. [Eğitim Yönetimi 50](#_TOC_250032)
      2. [Okul Yönetimi 52](#_TOC_250031)
      3. [Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi 54](#_TOC_250030)
4. YÖNTEM 59
   1. [Araştırma Modeli 59](#_TOC_250029)
   2. [Evren ve Örneklem 59](#_TOC_250028)
   3. [Araştırma Örnekleminin Özellikleri 60](#_TOC_250027)
   4. [Veri Toplama Aracı 62](#_TOC_250026)
   5. [Verilerin Çözümü 66](#_TOC_250025)
5. BULGULAR ve TARTIŞMA 67
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları 67](#_TOC_250024)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 67](#_TOC_250023)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 68](#_TOC_250022)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 69](#_TOC_250021)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 70](#_TOC_250020)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 72](#_TOC_250019)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 74](#_TOC_250018)
      7. [Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 76](#_TOC_250017)
      8. [Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 77](#_TOC_250016)
   2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki79
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması 80](#_TOC_250015)
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 82
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları 82](#_TOC_250014)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 82](#_TOC_250013)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250012)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250011)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250010)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250009)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250008)
      7. [Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250007)
      8. [Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250006)
   2. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları 86](#_TOC_250005)
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar 86](#_TOC_250004)
   4. [Öneriler 87](#_TOC_250003)
      1. [Uygulamaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250002)
      2. [Araştırmaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250001)

[KAYNAKÇA 88](#_TOC_250000)

#### TABLOLAR 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 gecen 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. Cinsiyet,
         2. Eğitim durumu,
         3. Görev unvanı,
         4. Mesleki kıdem,
         5. Yaş,
         6. Görev yapılan okuldaki kıdem,
         7. Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve
         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 Önemi

Yenilik, toplum algılamasında ağırlıklı olarak teknolojik yenilik kapsamında görülme eğilimi söz konusudur. Ürün, süreç, hizmet, organizasyon, alt yapı kapsamındaki tüm çevre 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 süreklilik kazanır. Gündelik yaşamda, kültürel etkinliklerde, toplumsal alışkanlık, değerler ve dinamizm içeren hemen hemen her boyutta mutlaka “yenilikçilik” bir vazgeçilmezdir (Baykara, 2014: 136).

Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. 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 örgütsel 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 sürekliliği 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.

#### Sayıltılar

1. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
2. Ölçme aracı yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirdir.
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).

#### BÖLÜM

**KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

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

#### 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.

#### 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 dizaynlı 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.

#### BÖLÜM

**YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ**

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

#### Yenilik Kavramı

İktisat teorisine göre işletmelerin değer oluşturmasının 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);

1. çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
2. kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabildiği ve
3. 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 değişmeleri 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.

#### Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

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

#### 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 kullanılabilmektedir. 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).

#### 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 ila 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).

#### 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 odaklanılmasıdır. 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).

#### 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).

#### 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 kılabilecek 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 değişme 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 değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 1982: 17).

#### 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 örgütlerle 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 dışı 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:

1. İçsel Yenilik Kaynakları

-Beklenmeyen gelişmeler,

-Uyumsuzluklar,

-Süreç ihtiyaçları,

-Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

1. Dışsal Yenilik Kaynakları

-Demografik yapıdaki değişimler,

-Algılamadaki farklılaşmalar,

-Yeni bilgi

#### 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).

#### 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 asabilmek 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).

#### Uyumsuzluk Durumu

Beklentilerle sonuçlar ya da varsayımlarla gerçekler arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Nedenini anlamasak 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 kaçınmaktaydılar (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).

#### 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 isle 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 unutulan nokta bu yeniliklerin çok daha özellikli ve basit olabildiği gerçeğidir. Diğer bir deyiş ile bir işi daha verimli yapmamızı sağlayan yönetimsel teknikler de yenilik tanımı 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).

#### 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 kaynaklan nasıl paylaştırdığını 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 eğilimdedirler. 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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).

#### Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı yenilikler, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlikleri 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 (Ürper, 2004: 46).

Tarih yaratan inovasyonlar arasında yeni bilgiye dayalı olanlar önde gelir. Bilgiye dayalı inovasyonlar hem mal oldukları zaman, yol açtıkları kaza oranları ve öngörülebilirlikleri, 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 tüketici 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).

#### 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.

#### 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, kokuşu, 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 üretilecek 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 yem 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. Urun 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).

#### 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 yemliğinin 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 teknolojideki 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).

#### 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).

#### 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 bağlılıkları 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 ülkede/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).

#### 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 kısalmalar, 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. İnovasyonun 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 Bülbül, 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).

#### BÖLÜM OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

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

#### 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 olagelmiştir (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 kuruluşta 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 dü- şünüldüğünde, 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, hammaddeleri, 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 informel bir yapıda olması yenilik

çalışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, 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).

#### Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. 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 teknolojide iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 tur 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 iletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 150).

#### 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 (Güleş 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 yönlerim bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejide rakip işletmeler, birbirlerinin zayıf yönlerini analız ederek aynı teknolojiden 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).

#### 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):

#### 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, ülkü, 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 vizyonuyla 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 güdümlemeye 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 ileriyi 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 anlaşamayan birimler için bir tutkal görevi görür (Durna, 2002: 186).

#### 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 İlişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkın, 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 içerisindedirler. Günümüzde yenilikler sadece Ar-Ge bölümlerinin yada

laboratuarların 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).

#### Örgüt Yapısı

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi 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 getiriyi elde etmek) ile araştırmak (yeniyi aramak) arasındaki dengeyi tutturmak örgütsel esneklik ve ilişkilere büyük ilgi gösterilmesini gerektirir (Kanter, 2014: 166).

#### 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 sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluştuğu 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).

#### 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 çözümlemek için mekanizmalar geliştirme yenilik süreci için kritik bir faktördür (Durna, 2002: 219).

#### 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 insiyatifle 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).

#### 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).

#### Eğitimde Yenilik Yönetimi

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

#### 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 anılan 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 (Ilgar, 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 öğretme-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 görülmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek 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 yürütülmesi 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.

#### 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 oluş açılarından 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 alarak 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 teknolojisidir (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.

#### Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Kamu kurumlarının etkinliğinin arttırılması 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 arttırılmasının 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 diğer 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 öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları 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 düşünürlere 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. Göl ve Bülbül, 2012: 99).

Eğitimde inovasyon kavramının, farklı öğretim sistemlerinin yıllar boyunca denendiği düşünüldüğünde, eğitimin tarihi ile başlayan bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkeler için ekonomik ve sosyal gelişimin bir anahtarı olan inovasyon; var olmadığı zaman büyüme durmakta, ekonomi ve topluluklar durağanlaşmaktadır. Ekonomistler, ülke 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 eğitimdir (Kurtuluş, 2012: 19).

Okullardaki yenilik ve yaratıcılık kapsamında eğitim kurumları öğrencinin kendini özgür hissedeceği, bir öğrenme öğretme ortamı olmalıdır. Öğrenme ve

öğretme ortamları öğrencinin yaratıcı davranışlarını geliştirecek biçimde düzenlenmelidir. Bunun için öğretmeliler, anne babalar çocukların çok boyutlu düşünmelerini 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).

#### BÖLÜM YÖNTEM

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

#### Araştırma Modeli

Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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 tespite yöneliktir.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, (α=245) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi 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 (α=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).

*t*2 .(*P*.*Q*)

2

*d*

*n*  

*t*

1,96 .(.25)

.052

2

2

 150

1  1

*N*

2.(*P*.*Q*)

.

*d* 2

1  1

245

1,96 .(.25)

.

.052

#### 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.

#### 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 Bülbül (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 Varya nsı** | **Faktör Yük Değeri** | **Döndürme Sonrası Yük Değerleri** | | | | **Cronbach's Alpha if Item Deleted** |
| **GYY** | **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  GYY=% 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)  GYY=,825 (5 madde)  YS=,920 (6 madde)  OKY=,925 (6 madde)  PY=,966 (15 madde) |

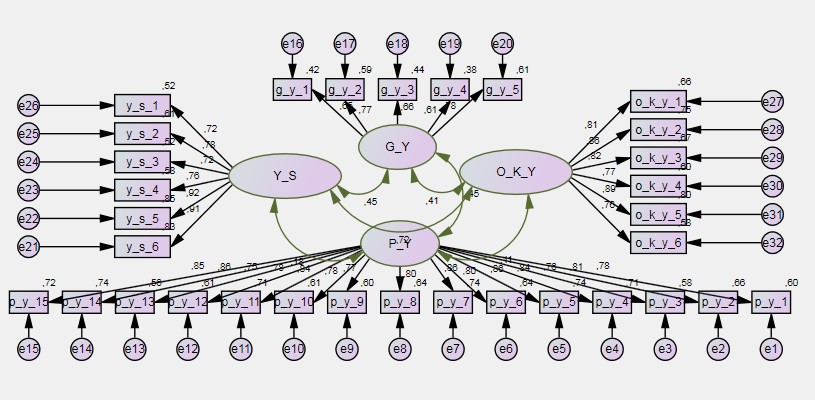
Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36,62 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, dört önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; Girdi yönetimi 1-5 sorular (GY), yenilik stratejisi 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.

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, 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. 𝑋𝑋2\df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 0 ile 5 arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucu (𝑋𝑋2\df=4,706) değeri kabul edilebilir uyum değeridir.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | 𝑋𝑋2 | df | P | 𝑋𝑋2\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.

#### 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. İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemlerde 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 oluşturduklarını söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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** | Grup | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kültür ve Yapı** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalama sı** | **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  1-3  1-4 |
| Grup İçi | 35,767 | 146 | ,245 |
| 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** | Grup | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yönetimi** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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 Yönetimi** | Grup  Arası | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 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.

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

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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.

#### 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*

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inancalarına 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 (𝑅𝑅2=,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 göreli 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 korelâsyonlar 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\*Cinsiyet -

,136\*Eğitim Durumu + ,082\*Görev Unvanı - ,009\*Kıdem + ,084\*Yaş

#### 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 yarıdan 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.

#### 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.

#### 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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan

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

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları

*Genel olarak yöneticilerin,* girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, y*enilik 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.

#### 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 göreli 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 yeterlik inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) bulgular kısmında verilmiştir.

#### 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.

#### Uygulamaya Yönelik Öneriler

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

#### Araştırmaya Yönelik Öneriler

**-**Yöneticilerin yenilik yeterlik 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](http://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.

**EDUCATIONAL SCIENCES**

**DISSERTATION THESIS**

**DELIVERY OF THESIS**

**INFORMATION:**

**CONSULTANT CONFIRMATION FORM**

**Date:**01/01/2016

Name&Surname : Mehmet BİREKUL Program : PHD

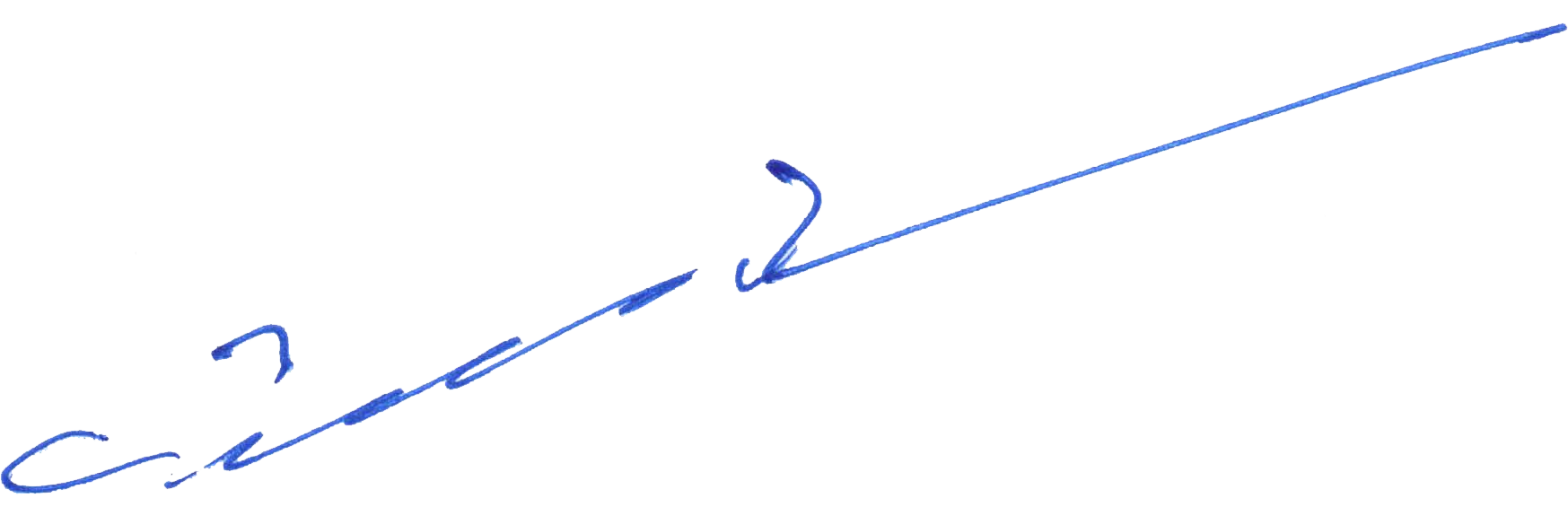
Department : Educational Sciences

Thesis Heading : Innovation Management In Schools

**I** examined the thesis as a consultant of student whose information are given above. And I also confirm the thesis as applicable in reference to Phd Education Regulation and Phd Thesis Spelling Rules.

#### Consultant

**Prof.Dr.Musa GÜRSEL**



**PREFACE**

I would like to endlessly thank Prof. Dr. Musa GÜRSEL, and Prof. Dr. Mehmet TAKKAÇ who did not refrain to support in research, and Associate Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL for helping in the use of director measurements in the survey section and my dear family who has never refrained from supporting me and friends for their support and never leaving me alone.

Mehmet BİREKUL KONYA-2016

#### 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 accoding 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

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan ölçek 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

#### CONTENTS

**Preface** iii

#### Abstract iv

#### Özet v

#### Contents vi

#### Tables List x

#### INTRODUCTION 1

#### Problem 1

#### The Purpose of the Research 2

#### The Importance of Research 3

#### Constraints 4

#### Definitions 4

#### RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT 6

#### Research Conducted in Turkey 6

#### Research Conducted Worldwide 7

#### INNOVATION CONCEPT AND INNOVATION TYPES 8

#### Concept of Innovation 8

#### Concepts Related to Innovation 10

#### Inventions 10

#### Creativity 11

#### Research & Development 12

#### Entrepreneurship 13

#### Alteration 14

#### Innovation Sources 15

#### Internal sources 16

#### Unexpected development 16

#### Disharmony Situation 17

#### Process Requirements 18

#### Industry and Market Structure Changes 19

#### External Sources 20

#### Changes in Demographic Structure 21

#### Changes in Perception 22

#### New Information 23

#### Innovation Types 24

#### Product Innovation 25

#### Process Innovation 26

#### Marketing Innovation 27

#### Organizational Innovation 28

#### Significance of Innovation 30

#### INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS 32

#### Definiton and Inportance of Management 33

#### Definition of Innovation Management 34

#### Innovation Strategies 36

#### Aggressive Strategy 37

#### Defensive Strategy 38

#### Imitative Strategy 39

#### Dependent Strategy 40

#### Traditional Strategy 41

#### Opportunities Monitoring Strategies 42

#### Determinants of Innovation Management 43

* + 1. **Vision** 44

#### Leadership 45

#### Organization Structure 46

#### Organization Culture 47

#### Communication 48

#### Personnel Strengthening 49

#### Customer Focus 51

#### Innovation Management in Education 51

#### Education Management 52

#### School Management 54

#### Innovation Management in Education Institutions 56

1. **METHOD** 61

#### Research Model 61

#### Universe and Sampling 61

#### Properties of Research Sampling 62

#### Data Collection Tool 64

#### Processing of the Data 68

#### FINDINGS AND DISCUSSION 70

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management 70

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable 70

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management 72

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles 74

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority 75

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable 78

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable80

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable 83

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable83

#### Relationship between Directors' Faith in Innovation Management . 86

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables 87

#### RESULTS AND RECOMMENDATIONS 89

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results 89

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 89

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management 92

#### 6.2 Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the Results of Relationships in between 93

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency 93

#### Suggestions 94

#### REFERENCES 95

**LIST OF TABLES**

Table 4.1 Directors frequency spreadsheet table 59

Table 4.2 Directors' faith in innovation management regarding Efficiency managements (DFA) validity and credibility table 61

Table 4.3 Compatibility Index Analysis Results based on FDA measurements for Directors' Faith in Innovation Management 63

Table 5.1 T test table results according to the gender variable 66

Table 5.2 T test table results according to the education status variable 67

Table 5.3 T test table results according to the professional title variable 68

Table 5.4 T test table results according to the professional seniority variable69

Table 5.5 T test table results according to the professional seniority variable and Anova table results 70

Table 5.6 Averages according to the age variable 71

Table 5.7 Anova table results according to age variable 72

Table 5.8 Averages according to school seniority variable 73

Table 5.9 Anova table results according to the school seniority variable 74

Table 5.10 T test result table based on the student count variable 75

Table 5.11 Averages according to teacher count variable 76

Table 5.12 Anova table results according to teacher count variable 77

Table 5.13 Correlation Table regarding the relationship between directors' faith in innovation management and efficiency 78

Table 5.14 Directors faith in innovation management and efficiency predictability and multi regression analysis table 79

#### INTRODUCTION

The purpose, importance, limitations and premises of this research have been explained in this section, and concepts used in this research have been defined.

#### Problem

Today, everything is changing, nothing stays the same. The only thing that has not changed is change itself with a widespread and popular phrase. In a changing world, every living creature has to constantly change and develop the ability of attaining new skills and attitudes in order to maintain their lives. People of our age live in a constantly changing world. Technology concept is going to become one of the most important decisive concepts in the current century. In this context, the growing interest around innovation is another important element in our daily lives. In each area and in everything the idea of "innovation" brings important changes.

It can be stated that innovation is one of the most important issues on the agenda of the enterprises to maintain and improve their competitiveness. One of the root causes uderlying it is the process of change modern economies are experiencing. It can also be stated that change is one of the most basic features of organizational life. The development of new products and services, the presence of the new input sources, improvement of new work processess and materializing of some new developments associated with organizational structure are leading the issues which enterprises have to face under intense competition conditions. (Demirci, 2012:3).

Innovation is needed for the continuous success of all enterprises. The innovations made now guarantee the future of the enterprise. In order for enterprises to be successful in a complex, uncertain and ever-changing environment, primarily innovation is needed. Innovations made today

guarantee the future of the enterprise. Innovation for the success of today's and the future of the business is extremely important. Applying the new technologies and making innovations is mandatory for enterprises to be successful in the complex global competition world today. (Taşkın, 2014: 7).

Almost all sectors make researches and work for innovation management in terms of innovation in recent years. The need of innovation is obvious in the education system as with all sectors. Especially the effects of globalization in the 21st century constitute a lot of pressure on training systems. On the other hand, demands and expections of the parents for better education is increasing on the public and private educational institutions. Considering all effects, the subject appears to be a problem.

#### The Purpose of the Research

The purpose of the survey of managers and innovation management in relation to qualification is to ascertain their views about their beliefs. In order to achieve this, general questions are as follows:

* + 1. Does the managers’ opinions related to competence beliefs regarding innovation management differ significantly according to demographic variables?
       1. Gender,
       2. Education level,
       3. Job title,
  1. Professional superiority,
  2. Age,
  3. Superiority in the school served,
  4. The number of the students in the school served,and

1.6. The number of the teachers in the school served?

* + 1. Is there any significant relation between managers’ competence beliefs regarding innovation management and sub dimensions (*input management, innovation strategies, organizational culture and structure, project management*) ?
    2. Do the demographic variables (*gender, education level, job title, superiority, age*) affect significantly and positively managers’ competence beliefs regarding innovation management?

#### The Importance of the Research

It can be stated that innovation, within the perception of community, tend to be seen as a technological innovation. Innovation has a common and accepted nature in the environment of product, process, service, organization, infrastructure and it is accepted that innovation can be made in everything and everywhere and this concept is a reality throughout the development of civilization. There can appear communal structures changing and evolving with the effects of innovative approach in every stage, aspect and level and they gain continuity. Absolute innovation is indipensible in daily life, cultural activities, almost every dimension including communal customs, values and dynamism. (Baykara, 2014: 136).

Innovation is an activity with continuity. Therefore, ideas are put forward about business development and ultimately to save the company marketed in such a way that the competitiveness of these ideas, and the results will be disseminated to evaluation and new returns over and over. In this way, arising new ideas give birth new innovations. An organisational

innovation is a new implementation of organizational method in the firms’ commercial applications, business structure and external affairs. Education institutions must be open to innovations as businesses do. Because, continuity of education bounds up with following up developments. Education quality of the education institutions which don’t go forward and don’t innovate will be lower. Innovation which is such an important issue should be managed well. Especially innovation management carries vital importance in terms of the education institutions.

#### Constraints

This research has been confined in determination of principals’ lines of vision to innovation management and their effects on education in Karatay, Meram and Selçuklu districts in Konya province. Research aimed at determining the principles’ perspectives on the innovation management and implementation of innovation management. With this research, it will be possible to determine principals’ perspectives on the difference between current management comprehension and innovation management.

#### Premises

1. Root groups chosen for the research, in the defined and known limits, can represent their system from which they were chosen.
2. The data collected through the measuring tool is sufficiently valid and reliable.
3. Information gathering tool, implemented earlier due to be positive results include an adequate criterion.

#### Definitions

Education: In this research, education will be defined as the studies offered to students in the school.

Education management: It is a special branch of public management. School management is the implementation of education management to a more limited area.

Innovation: It is to make the product itself and/or production process, marketing process etc. more quality and/or chepaer or ready for technology transfer by developing a technology. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### SECTION 1

**RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT**

In this section, relevant researches at home and abroad have been analysed.

#### Researches Conducted in Turkey

Göl and Bülbül (2012) have made a research aiming at developing a valid and reliable measurement tool which can be used in order to determine the school managers’ competence beliefs regarding innovation management. The validity and reliability of the scale of Innovation Management in schools as a result of the findings of the scale, school managers’ innovation management can be used in determining the proficiency of their beliefs in a structure. By using the scale, studies can be executed which determine the organizational competency of school managers who play a key role in the effectiveness and efficiency of innovation process. The Scale also can be used to evaluate the school managers’ competency in innovation management as regards teachers’ and education evaluators’ perceptions.

As a result of the research made by Gül and Bülbül (2012) aiming to determine elementary school teachers’ perceptions regarding competency of innovation management, teachers’ and managers’ perception corresponds the level of ‘I agree most’ in ‘innovation management competency’ and its sub dimensions.

Teachers' perceptions of the competence of managers to innovation management differs accoding to age groups; teachers aged between 25 and

35 see themselves more competent in innovation management. When professional seniority is taken into consideration, teachers who have 21-30 years professional seniority see their managers more competent in all dimensions and percieve them as leaders who have the competency to

manage the innovation. According to variable of gender and branch, there is no significant difference between perceptions of teachers.

Kurtuluş (2012) in his research aimed to determine what teachers and students who account for the basis of forming qualified manpower know about concept of innovation, determine what has been done in education in the name of innovation and bring some sharing channels into open. By way of conducting interview technique in the scope of research, a qualitative survey has been done by interviewing with students and teachers. The study reveals that teachers and students have not been aware of the concept of innovation and its importance; it has been determined that stimulation should be provided in order to bring innovation opportunities and facilities into action.

#### Researches Conducted Worldwide

Riley (2015) learning technologies, which shows that we need to be innovative in basic and reconsider our cultural customs related to education itself, has supplied significant development for understanding the potential of important development for intuitive possibilities of educational innovation necessary to speed up implementation of learning technologies.

Russell and Schneiderheinze (2005) have conducted a research aiming to reveal how four teachers living in difffrent cities in the state of Missouri implemented a learning environment (CBLE) that is creativity-based and based on an online technology with a unit design that has an infrastructure innovation series. As a result of the research, educational studies based on finding out the complex human systems, innovation studies, productive professional development studies and learning and improvement studies can help potentially to materialize implementing innovative tools in order to provide reforms to teachers in classes and in preparing professional development programs for educational innovators.

#### SECTION 2

**INNOVATION CONCEPT and INNOVATION TYPES**

In this section, definition of innovation concept, source of innovation, types of innovation and importance of innovation are going to be handled.

#### Concept of Innovation

According to the theory of Economics, creating value by enterprises are carried out in three different ways. These are; to create a position advantage and maintain it, to create highly qualified resources and develop them and to consult to innovation. In this case, innovation can be described as a new combination of sources which meeting the unmet market needs and creating more value than the cost of needed sources used (Ateş, 2008: 16- 17). Innovation concept has been defined in very different ways in literature.

In recent years, numerous studies done on the subject of innovation show an increase in the importance of innovation. To be able to cope with growing competition, countries and enterprises promote innovation. However, in the studies innovation is either not defined or defined deficiently. When defined, the meaning of innovation is changed to fit the subject studied. For instance, economists generally define innovation as first economical implementation of an invention. (Tekin et.al, 2003: 139).

There are many different definitions of innovation made by different authors. Therefore it is not a homogeneous term, and each author provides a new definition by highlighting elements associated with the new definition. For instance, in a study made on 76 different definitions (Güleş and Bülbül, 2004: 124);

1. most researchers had failed to make a clear definition of the term,
2. many of the definitions used can be detached by category and,
3. definitions can vary in the direction of the highlighted as the result of a long period. At this point, in general, with the description of the term, innovation has been expressed including concepts such as a new piece of development process with (a), the new part’s development with (b), and the new part's usage with (c).

Innovation was derived from the Latin origin of the word ‘innovatus’ and with its origin, it means ‘intruduction of new methods of social, cultural and administrative environment’ (Elçi, 2014: 4). The Webster dictionary describes it as “new and differen result” (Tekin vd, 2003: 138). It meets the equivelant words of ‘innovation’ and ‘refreshement’ in Turkish. Innovation, as a performance dimension, generally can be used in two meanings. First, a search and development group’s and an individual’s conducting scientific discoveries which meet the needs of the age; and the second, implementation of a new technology, or usage of an existing technology in order to conclude economic results under the new constraints conditions. (Gülcü, et.al. 2004: 71).

-Drucker describes the innovation as “mission of providing the capacity of creating the new and more values to the people and material sources. (Drucker, 2010: 14).

-Vassal describes the innovation as ‘going into some activities, making some changes in the existing conditions.’ (Eren, 1982: 16).

-Higgins describes the innovation as ‘forming organizational processes which have important effect for an individual, a group, organization, industry and society or developing existing services and products or the process of creating new services and products.’ (Güleş and Bülbül, 2004: 124-125).

-Sink expresses innovation as ‘a creative process including changes which are done in order to respond successfully to all kinds of compulsions caused by internal and external surroundings, with regard to wishes and facilities, technology, products, services, procedures and policies.’

Innovation is a process of making all new idea, behaviour or a thing with the reorganization of a new or existing freight, production method, provision source, industrial structure, marketing and making similar tools an economic element, development and usage which are different from existing forms in quality. (Baykara, 2014: 17). It is possible to describe innovation as an idea, implementation and object newly made accepted by an individual, or another applying unit. According to this concept, individuals and applying units can be individual consumers or organizations in which innovation can be transferred in a social system. Individual units make the information exchange about the innovation and each individual decides about accepting the innovation in a specific time. (Tekin, vd, 2003: 139). Innovation is related to many different concepts nowadays. These concepts have been tackled below in detail.

#### Concepts Related to Innovation

Concepts generally related to innovation are invention, creativity, research and development, entrepreneurship and change.

#### Invention

Invention is a process of finding a new basic principle; creation a new material, process, element, service and freight’s and their presentation. (Baykara, 2014: 17). A new invention can be considered as a novelty for everyone and sometimes a thing which is new to someone can be an ordinary thing that is currently used. For instance; a product which is new to a market can be an ordinary product which has been used for a time in another

market. Similarly, a market which is new for a company can be a market which has already been entered and already left for another company. A technology which is new for a company can be already used by another company. For this reason, innovations, may not have the same importance and the degree of innovation always and everywhere. (Uzkurt, 2012: 18).

People can take advantage from inventions for innovations. However, the important thing in innovation is to do something that has not been done yet, or is to differentiate what is being done. Innovation is not to invent the unexplored thing; It aims to explore ways of creating value. For this reason, ideas and concepts gains importance. Innovation, requires commercial success. On the other hand, making an invention does not guarantee the commercial success of the invention. As long as a product which doesn’t have the commercial value emerges, it will not create a value. (Adıgüzel, 2012: 8).

The concept of innovation shelters a new product, a new service, a new process or a new organizational structure in its constitution. The concept of innovation is often used as a synonym for the concept of invention because of the usage of the word ‘new’ in the announcement of the concept. Both also carry the originality of the concept supports this trend. However, these two concepts cannot be evaluated in the same sense. On the other hand, aforementioned new product/service or process in the innovation wraps itself in a commercial identity. (Demirci, 2012: 9).

#### Creativity

Creativity is new, beneficial, different ideas and thoughts which are the source of economic innovations and of scientific discoveries. Creativity is defined as a process that enables the formation of innovation at the same time and at the end of this process it is defined as the quality of the product

that occurs. In this sense, creativity is to expose an artifact or product. (Adıgüzel, 2012: 9).

Some management thinkers defend the need for making a distinction between creativity and innovation. These thinkers define creativity as production of a new idea or thought, and define the innovation as conversion of this produced idea into a new product, service or method of production. According to Lawrence B. Mohr, creativity is ‘implementing or creating a new thing’; innovation is ‘putting this thing created new into practice’. (Şimşek and Çelik, 2010: 155-156).

There is a significant difference between the creativity and innovation. Creativity is related to creating ideas, or rather creating some new ideas out of existing ones. Innovation is utilization of an idea which has been created in order to solve a problem. (Eren, 1982: 17). The distinction between creativity and innovation is an important function of organizational life. There is a difference between the capabilities needed in order to create new ideas and the capabilities needed in order to transfer the implementation of these ideas with commercial purposes. In order to take full advantage of an organization, both creative and innovative businesses are interested in seeing corporations (Şimşek and Çelik, 2010: 156).

#### Research and Development

Research is a scientific-technological activity to know and learn the unknown activities for learning. Development is an activity to direct the current information or technology further with reorganization. According to this concept, research and development is systematic and creative studies include society, culture and human information. (Baykara, 2014: 16-17).

Implementation and development of new technologies in order to meet consumers' demands and needs is a task accepted by research and

development which is related to technology. Technological information emerges as a result of research and development studies, disperses and is shared throughout the technology and as a result of this economic growth occurs. Distribution of research and development funds among invention (technical research) and innovation (implementation to production and marketing) is important. (Tekin and Ömürbek, 2004: 130).

One of the mistakes made in Turkey and in the World about innovation is to see innovation as only a movement of research and development and to focus only on production and emergence of new things. As a matter of fact, in the years when Europe made more research and development investments in innovation but saw that they were behind the U.S. in feedback of these investments, they realized its importance and the value of trading innovations as well as its realization. (Adıgüzel, 2012: 12). Research and development activities is a part of the process of innovation. If these studies are not supported by innovation, they don’t create values and turn into an innovation. (Aksel, 2010: 12).

#### Entrepreneurship

The concept of entrepreneurship, becuse it creates a sense of social and individual welfare, attracted the attention different groups during a long time and has entered into literature as a research subject. Entrepreneurship, which attracts both academics and the private sector’s attention, keeps its attractiveness in recent years. (Onay and Çavuşoğlu, 2010: 48). Entrepreneurs turn capital into investments to produce/market goods or services by taking the risk of loss/profit. The investment activities made for the purpose of producing goods and services are called enterprise and maintaining the mentioned job as a profession is called entrepreneurship. (Tutar and Küçük, 2003: 23).

Entrepreneurship, with the help of a network of institutions and education is the individual, organizational, environmental and process of a new dimension of innovation and enterprises. (Aksel, 2010: 13). One of the bottlenecks that entrepreneurs encounter is related to innovation. Generally, facilities in this subject cannot be utilized. This fixation is valid for especially innovation of product and market. The aforementioned innovations can be rooted innovations in that they can be marginal and even artificial innovations. The important thing is its market value rather than its technical characteristics. Because, the value of the innovation for the enterprise is measured with its market value. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### Alteration

In general terms, the change refers to bringing anything from one level to another. This rather signifies bringing personal knowledge and abilities into another status rather than changing the places of individuals and objects. (Bakan, 2013:254). Alteration demonstrates two levels of characteristics, individual and organizational. The most important characteristics in individual level can be accumulated in the points of developing new methods of executing business, geting themsleves used to conduct diversely and resistence that they show against alteration. The first of these is related to creativity and innovation. Present day organiations have to make restructuring which may put individuals’ creativiy into the light. Individual creativity is the main factor in altering oranizations. For this reason, managements of organizatons should come up with different advice which can make their workers creative. (Şimşek and Çelik, 2010: 173).

At the same time, innovation is a process of alteration. However, it is worth noting that each alteration doesn’t mean an innovation. Alteration coming with innovation is original, so until that day an alteration never occurred. (Özdaşlı, 2002: 14)

#### Innovation Sources

Continuous innovation processes in the creation of enterprises today are the most important strategic decision of enterprise management. The most important element in this strategic decision is how internal or external resources will be used in creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102). Innovation resources convey the skills and the abilities which the organization deems necessary to capture the success of innovations and the appropriate environmental conditions. (Biçkes, 2011: 85).

According to research, while only 5% of the enterprices used the external sources in 1990’s, today this ratio rose to 85%. This result is a requisition for the enterprises to interact with the other organizations depending on the rise of the uncertainties in the global competitive environment. For this reason, acting of the enterprises by themselves in the innovation process conveys no meaning. In other words, the ability of an enterprise to manage the knowledge obtained from external sources is directly proportional with its capacity of creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102).

According to Peter Drucker (2002: 96), there are seven sources of innovation. These can be splitted into two groups as internal and external sources of the innovation. Four of them are internal, namely related to changes in the enterprise or industry. The other three are external, namely related to changes which are external to the enterprise or industry. Internal innovation sources are formed inside the enterprise or sector while external innovation sources are formed outside the enterprise or sector. It is also possible to sort them as follows:

1. Internal Innovation Sources

* Unexpected developments,
* Disharmonies,
* Process requirements,
* Changes in the structure of industry and market.

1. External Innovation Sources:

* Changes in the demographic composition,
* Differentiation in perceptions,
* New knowledge.

#### Internal Sources

Internal innovation sources consist of some factors of enterprise itself like knowledge, skilss, ability to learn, investments made with entrepreneurial features, research and development studies, experience and degree of adopting new technologies. However, because it is not possible to observe these resources and abilities directly, the innovation capacity of the enterprise can be measured by utilizing outcomes of these factors. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Unexpected Developments

Unexpected developments can arise as success or failure. Both situations can create effective sources which are eligible for innovation. While successful developments create innovation areas, failing situations can create opportunity or resource fo future successful innovation. (Kanber, 2010: 25). But, because some managers see themselves as unfailing and infallible, they perceive the unexpected success as challenge against their own decisions. Consequently, innovation opportunities based on unexpected

success can be ignored or rejected because of some reasons originating from managers. In order to overcome this administrative obstacle, some pracitces can be applied such as manager development, personnel reinforcement, participation in the management, openness to critisism and creating an environment of freedom, or etc. (Biçkes, 2010: 87).

Unexpected success is the first and the easiest and the simplest source of innovation. At the beginning of 1930’s, IBM created first modern accounting machine in order to be used in banks just before the computers. But, because the banks didn’t buy new hardwares, IBM had a hardship because of the machines which it produced. The thing that saved the company’s life was an unexpected success. This unexpected development was that the New York public library wanted to buy these machines. Having more money sources than banks enabled IBM to sell more than 200 machines. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Disharmony Situation

The difference between expectations and results or facts and assumptions is disharmony. Even though we don’t understand and don’t take into account most of the time, disharmony can create an opportunity for innovation in the process. For example, even though grass fertilizer producers know how much fertilizer to put in a field per square meter, there was not any tool in order to measure the accurate amount. For this reason, gardeners had to disperse the fertilizers by hand. (Kanber, 2010: 25). Peter Drucker decribed the disharmony as the difference between current conditions and the conditions that should be. There may be disharmony between the strategies of firms in current market and consumers’ expectations or economic realitites. These disharmonies can arise because these enterprises do not renovate themlseves. In these kind of situations, innovations were needed to assess these disharmonies. (Aluftekin, 2012: 103).

The founder of Alcon Laboratories, Bill Conner’s innovations in medical technologies ensured him to create 1960’s most successful story. This is a good example of an innovation created out of disharmony. Even though cataract operation is one of the most applied operations in the world, doctors have been applying connective tissue cutting process which they called as outdated for the last 300 years. Eye surgeons had learned to cut connective tissue perfectly, but they were hesitating to apply it because it was an inharmonious procedure with the rest of the operation. (Adıgüzel, 2012: 17-18).

By finding some solutions to productivity problems which many other airliner cannot find any solution, Southwest Airlines in the 1970s, developed the idea of the uncomfortable but cheaper airline. By doing so, Southwest attained the customer mass which was ignored by many airline companies, and by expanding market share, it could achieve being one of the most profitable airline companies. The critical point laying under this success was Southwest’s ability to recognize the disharmony in the way they looked at the customers and their operational ways. Today, many airline companies are competing with big companies by imitating the Southwest’s business model and productivity techniques. Ryanair from Europe and Pegasus from Turkey can be given as examples. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Process Requirements

When a demand arises, entrepreneurs need to find a way and a process to develop new ideas in order to meet this demand. (Arslantaş, 2001: 22). In a borad term, if a process which is used does not meet the new needs and needs to be amended, it is higly probable to bring innovation. Process requirements, different from other innovations, start with an affair which is done because of the process rather than internal or external event and focus on mission rather than situation. (Iraz, 2005: 95).

Everyone who drives automobile in Japan knows that this country does not have a modern highway system. (Kanber, 2010: 26). Existing roads follow the roads constructed for the caravans or paved by caravans in 10th century. The reason why these roads are still working is the adaptation of reflection system which has been used in the U.S. since 1930’s. This reflector warns all the vehicles about the other vehicles which get close to it from each angle. This small discovery which ensures the flow of traffic without any accident met a process requirement. (Adıgüzel, 2012: 18).

Process requirements covering techniques used in order to reduce the costs, increase the quality and produce new and significantly improved end products may be the most understandable ones among the factors which are the sources of innovation. Most of the discoveries like bulb, telephone, airplae, painkiller arose as a result of the efforts to solve some well known problems. The point which is critical and commonly forgotten is the reality that these innovations can be more characteristics or can be simpler. In other words, management techniques which make us do a job more efficiently can be put into the definition of innovation. Bread slicing machine or electric water heater are also very important tools. Moreover, it is easier to market them compared with advanced technology products. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Industry and Market Structure Changes

Small changes will occur continously such as changes in consumer behavior in the marketplace, advances in technology, the growth of the market. Entrepreneurs utilize the opportunities that may arise in the best way by following these changes. (Arslantaş, 2001: 22). Dynamic power that promotes innovation opportunities puts pressures constantly on stagnant markets and enterprises. Rapid change or growth periods of the major players of the market and technological changes can reveal great opportunities for innovation. Those who follow these changes closely and see

them as an opportunity can assess several gaps previously unnoticed in the industry or ignored in the frame of innovation. (Durna, 2002: 51-52).

Every industry and market structure may change at any time. With these changes, new fields can be created. However, it is necessary to constantly observe the market sector and exchange analysis. A rapid growing of a sector causes a change in its the structure. Realization of the growth causes the innovators to look out for opportunities. (Önal, 2009: 7). If managers see an innovation as a threat, they tend to overreact and use large amounts of resources too fast. In the situation of seeing the change as an opportunity, they can use lower amounts of resources. In other words, their way of shaping the innovation determines the strategy that they apply. (Aluftekin, 2012: 104).

For example, three young people working as a low-level manager in a large hospital in the mid 1960s in America, decided to set up their own business by realizing the increasing demands in hospital services such as maintenance services, kitchen, laundry and offered aggrements to the firms to provide these services with trained professionals. After 20 years, this firm endorsed one billion dolars. (Kanber, 2010: 26). For many years, great and powerful manufacturers and vendors who have not been threatened and are successful tend to feel arrogant. They don't care about the new entrants to the sector and they see them as amateurs. But, when new entrants take possession of the bigger part of the market, they see that their abilities are getting less. They have already been deprived of the flexilibity to encounter because of their strict organizational structure which is caused by their size. (Durna, 2002: 52).

#### External Sources

External innovation sources can improve in social and intellectual environments which stay out of enterprises. The reasons which cause these

factors to come out are changes in demography, perception changes and new information sources. (Aluftekin, 2012: 104).

#### Changes in Demographic Structure

Demographic changes in general are income, employment, age, status, etc. Demographic variables in terms of innovation opportunities provide important opportunities for companies to minimize the obscurity and uncertainty (Önal, 2009: 8). Demography as a discipline taking its roots from economics and statistics showed itself in sociology and biology. Basically, it carries an interdisciplinary feature and constitutes a source of data and information in many disciplines. Changes in the structure of the population is creating innovation opportunities. However, it is necessary to read right the changes in populations structure in order to capture these opportunities. The enterprises that can interpret these changes may become tomorrows’ businesses (Durna, 2002: 56). The most reliable of outsourcing deals are changes in the demographic structure of innovation. (Drucker, 2002: 8).

Administrators, despite being aware of the demographic issues in a long term, have concluded that the demographics changes slowly. However, in our century demographic structure exhibits a rapid change. Real changes occur in population and in the total population and the age, education, occupation and in the geographical distribution and opportunities (Biçkes, 2010: 92). In the 1970s, in developed countries, everyone knew thahat there was a significant decrease in the birth rate, and a training explosion occurred; more than half of the young people were also continuing their education after finishing high school. As a result, the manufacturing sector would decrease the number of traditional blue-collar workers. (Drucker, 2002: 8).

#### Changes in Perception

People’s interpretation of events and concepts provides an opportunity to create changes in different ways. Changes in perception leads to the emergence of new ideas (Arslantaş, 2001: 22). Changes in people's perceptions can create the opportunity for innovation as consumer behavior. Various promotional activities, the views of opinion leaders and environmental changes affect the change of perception. This does not happen only in consumer aspect, but also entrepreneurs are experienced perceptions change. Entrepreneurs have a series of features such as they can approach differently towards events and issues, can create diverse perspectives, can make perception changes as consumers do (Ürper, 2004: 46).

Perception is the shaping of every information gained by five senses in our brains and is gaining appearance of these. Perception is not saving the situations as a real condition an is interpretation and recording of them. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. This difference creates, it is our impression that determines the perception of the same events and individuals can acquire different impression. Therefore, perception does not change the facts change, modify their meaning. "The glass is half full" and "The glass is half empty" words to describe the same phenomenon, but in very different means. That cup perception of the company at this point can make them a great opportunity for innovation (Aluftekin, 2012: 105). For example, today in music, sports and television can influence the lifestyle change in people's perceptions. In this case, the enterprise has become inevitable to benefit from this trend. Innovators or entrepreneurs who noticed the change this perception accordingly if there is created the widest selection of goods and services to consumers a source for innovation. For example, today's increased awareness of health, birth

control, increased public concern over environmental issues has led to innovations in many products and services (Durna, 2002: 56-58).

#### New Information

Knowledge-based innovation, time spent, accidents are different from other innovation and entrepreneurship in the way they have created for predictability in terms of capacity challenges. Knowledge-based innovation, the collection of information in many areas, are born being associated with each other. Therefore, the rise time is long. After rising, it takes too long to make them commercial. Besides it is not necessarily accurate that information on each defendant would be marketable innovation. Therefore, it carries market risk. Such intense source of innovation creates excitement and expectations. Sometimes, the result is not as desired (Ürper, 2004: 46).

Among the innovations which change history, those based on new information comes ahead. Innovations based on information are different from other innovations with regard to time they cost, accident rates they cause and their predictibilities, also challenges they create for entrepreneurs and these are the ones with the longest development time (Kanber, 2010: 27). Ensuring that consumers adapt to innovations depend on information and effective thinking. Suitability occures by understanding consumers' needs, past experiences and values generating consumers. (Saakjarvi, 2003: 90).

Another feature of the innovation based on knowledge is that it requires information from many types, not a single species in order for it to be effective. For instance, computer required at least six infomation types including binary arithmetic system, Charles Babbage's calculator thought in the first half of the 19th century, punch cards for the census found by Herman Hollerith in 1890 in the US, the audio tube which is an electronic switch found in 1906, ymbolic logic developed by Bertrand Russell and Alfred North

Whitehead between 1910 and 1913’s, pragramming and feedback understanding emerged during the First World War as a result of the unsuccessful move to develop effective anti-aircraft guns. But even though all the necessary information was at hand in 1918, it was not possible to materialize a working first digital computer before 1946. (Durucker, 2002: 9). Despite this long history, innovation based on new information comes ahead: either it is scientific, or technical, or in the social sphere. "Entrepreneurial Banking" which is one of the most powerful knowledge-based innovation in the modern banking, namely the use of economic development in order to create capital theory was formulated by the Comte de Saint-Simon during Napoleon era. Despite Saint-Simon's extraordinary great fame, it was only after 30 years from his death in 1825 that his followers Jacob and Isaac Pereira brothers' first entrepreneurial bank, Credit Mobilier established what we call finance capitalism today (Aluftekin, 2012: 105).

Knowledge-based innovation is certainly not dependent on a single factor. It depends on the combination of several different types of information. Innovation materializes by combining scientific, organizational or market related different types of information and converging them together. Today, innovation rather than individual talent, is emerging as a result of work with experts in the field (Durna, 2002: 61-62). Things that people do not like and make their lives harder, contradictions in the market, needs undisclosed and hidden in people can be sources of innovation. It should be remembered that not only the needs of the people revealed, but also hidden needs trigger innovation (Ürper, 2004: 47).

#### Innovation Types

It is possible to classify innovation in different ways. Innvation, can be classified according to its frequency, degree of innovation in terms of costumer or enterprise, or depending on the effect or value of the enterprise or customer’s benefits. (Güleş and Bülbül, 2004: 129). Innovations occur

through a series of processes and have different levels of effects on the different areas and groups. In this context, new structural features to effect degrees are subjected to classification by considering many different criteria. This classification generally; the characteristics of innovation, challenge and change brought about by differences in degree are the classification according to the density and technology areas (Uzkurt, 2012: 17).

Schumpeter (1934) divided innovations into five different types under two main categories as product and process innovations; new products, new production methods, new sources of supply, the use of new market and and new ways of enterprise organization. (Sanrı, 2011: 12). Sternberg divided innovation into 8 categories such as repeating, redefining, prudential increasing, prudential increasing in high level, redirection, restructuring, restarting and integration. (Sternberg vd, 2003: 159). Innovation is examined separately based on content types below.

#### Product Innovation

Product innovation refers to innovation usually associated with customer requirements. Product innovation can be defined as a technology or a combination of new technologies which are used to convert a new idea into a decoy or developed prodcut method or service, introduction of a new product to the market or used for production. Nevertheless, a small portion of the decoy product are included in the new truly world class product. Most of the businesses are trying to do small changes in the product (stage product innovation). (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Products are evaluated by users in accordance with the qualities in their nature. For instance, detergent consists of different components such as cleaning power, smell, washing temperature. Several brands compete with each other in the market with products of different components. Enterprises’ innovation by combining different features known in combination with a

detergent composition previously or adding new features to the product has been expressed as product innovation. (Güleş and Bülbül, 2004: 135).

Though new product development process requires different stages depending on the type, field and size of innovation, generally it can be said that every innovation process has particular common stages. Traditional new product development processes take place as a result of a number of stages starting with research and development.

#### Process Innovation

The process of innovation, the company's Full Time Production (FTP) manufacturing capabilities in a radical or a machine can be as simple as switching to applications such as making improvements. But Davenport defined process innovation as visible and stunning developments, with a radical view, it is described as improvement radically of main enterprise processes by enterprices’ adoption, and by using new instruments and job desings. Therefore, the process of implementing prcocess innovation in the level of radical innovation can be assessed as innovation engineering or re- design of work processes. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

Cost-cutting innovations made in the production process, order picking and distribution efforts in promoting the event and reengineering (redesign of the process) exert efforts to reduce the costs of products and services. (Önal, 2009: 26).

Process innovation involves new or significantly in the implementation of an improved production or delivery method. Process innovation expresses the developed or new way of producing or presenting a product. Process innovations can be forseen as reducing unit production or delivery costs, increasing the quality or production or delivery of new or signifcantly improved products. (Kurtuluş, 2012: 7). It can be possible to describe new or

existing processes or improving the distribution management and made more sophisticated as a different and product. (Toprak, 2013: 5).

Hammer and Champy describe the process concept as the sum of actions in which one or severeal types inputs are taken and outputs created in order to create values for customers. In a different description, process are defined as actions or group of actions which inputs are taken and by adding values and created for the customers. In this context, the process of innovation is generally taken as the value of the entry relating to the renewal of the participating client that presents a set of actions or activities appeared. (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Process innovation includes the changes in the production and distribution processes. If more products and services are produced in the same quality by using the same amount and with the same quality of production factors in an enterprise, it can be mentioned as a process innovation. To produce a good or service with better quality and more effectively is a source of advantages. (Tunç, 2008: 17). Process innovation is also defined as tools, device or knowlegde which are new for an industry, organization or department and which are the technologies used to convert inputs into outputs. Therefore, process innovation can be accomplished by improving the quality or reducing the delivery cost to produce new or significantly improved product or to deliver. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

#### Marketing Innovation

Marketing innovation is defined as different, various and new designs, the use of packaging and marketing methods in the product design or packaging, repositioning for the product or on the pricing promotions or developed improving the existing ones to be further developed in order to increase the company's sales, to meet the customer needs better and a way to move customers to new markets or new position.

Marketing innovation is to increase the company's competitiveness by developing new designs and marketing methods and/or adapted by using them (Kurtuluş, 2012: 7). A marketing innovation is a new marketing method which includes product design or packaging products positioning, product promotion or significant changes in pricing. Marketing innovations aims to increase the company's sales, to respond to the needs of customers more successfully, opening new markets or new products of an enterprice. (Oslo Kılavuzu, 2005: 59).

Shergill and Nargundkar (2005) put forward that the ultimate goal of marketing innovation the increase in sales, besides more successfully to meet the needs of customers and finding new markets and product positioning in the market in a new way in order to carry on (Sanrı, 2011: 15). Innovation, not a single phase commit activity, on the contrary, it is continuous activity affecting internal and external factors which the organization has opportunities to increase its market share. Therefore, firms establishing and managing a system that encourages innovation have the chance to develop products and services in superior characteristics, to produce and market more (Toprak, 2013: 6).

#### Organizational Innovation

Innovation, because it constitutes the basis of entrepreneurship, puts forth the organizations’ innovative degrees, and to what extent they are entrepreneurs. Strategy, structure and innovative applications determine an organization’s innovations. In other words, while there are strategies, structure and policies which impede innovaitons in non-innovative organizations, there are strategies, structure and policies which support innovaitons in innovative organizations (Naktiyok, 2004: 177). Innovative organizations attempt to control the environment and forecasting environmental change and commitment. As a result of their relationship with the environment and the structure in time they will create conditions to bring

about the necessary changes in favor of increasingly environment. These organizations make adjustments and changes to act in accordance with environmental requirements and create innovation methods and processes in the quality of manpower. (Eren, 1982: 86).

An organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the company's commercial practices and workplace organization or external relations. It can be forseen that organizational innovatins decrease the administrative costs, improve workplace satisfaction (hence labor productivity), access the non-commercial assets and increase the company’s performance by decreasing the equipment costs. (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizational innovation involves new or significantly improved information management system, significant changes in the business organizations, development of new methods in relation to the company's other business by ways of merges of companies and outsourcing or a significant changes in current ones. In other words, institutional innovation exhibits differences in the operation, workplace regulations and relations of organizations (Kaplan, 2010: 16).

Organizational innovation is innovation in the structure and functioning of the organization. Then, the degree of innovation changes. A product, a process and an organization and functioning in a new world, new country can be new in firm. If it’s new new in the country, it has already been created in a differen counrty or countries. A company either produces innovation itself or buys it. Innovation purchased starts the company behind in the race. Most of the time, this race will not be won. Because, competitor has the same innovation. In this case, superiority is earned by a difference, difference is provided by innovation. It is essential to do the thing that nobody has done in entrepreneurship, not to do the things that everobody has done. (Ürper, 2004: 53).

#### Significance of Innovation

As a matter of fact, innovation is certainly not done for the difference. Yes, innovation can bring difference at the end but the aim of the innovation is not the difference. The goal of every business is to bring a solution to the problem of customers only, their needs, and this service is to make money from them mutually. (Özkent, 2015: 19). Businesses that expect from one of the most important goals of innovation in the future will make possible the survival of the business through competitive advantage. Many businesses have realized substantial savings thanks to obtained innovation (Akgemci and Güleç, 2010: 147).

Today, the specifier of competitive advantage is not only costs. Such factors as responding to the needs of the market rate, quality of products and services in the product life cycle translate initialisms, design, development of new products and services, offering a full range of products and services according to the customer request production, new management and organizational models get involved in the business. Therefore, all these factors which are more important than the cost are also required to do innovation. Because the road passes through the existing market share to get into the market and increase the competitiveness. (Toprak, 2013: 8). In fact, the main objective of innovation is completely parallel with the purposes of the company. The purpose of innovation is to create new value for our customers and as a result this value of appreciated customers profit. This can be in the form of money, profit, customer loyalty to provide or strengthen brand awareness (Özkent, 2015: 19).

Both product and process innovations change from the past to the present in competitive environment on the main determinants of competitiveness and changing. This implements the innovations and businesses; creating a competitive advantage in the market, dividends and income streams on the property and in front of the industry in enhancing

competition in the best innovation is the only way to make the leap, hence the most powerful if done right, innovation is a competitive weapon. Innovations provide important abilities to the enterprises they can be used in an intensive competition environment. (Güleş and Bülbül, 2004: 151).

Innovation is an important application in order to provide employment, sustainable growth and social prosperity in a country. That is why, innovation residing in the business sector is seen as an important tool to provide competitive advantage. Innovation activities are needed between countries, as well as business-to-business competition to produce a product according to customer requests and delivery of this production and presentation in addition to performing an economic way of producing the new product to the market. In order to achieve competitive advantage for businesses today, they should be capable of creating and finding themselves in a completely different way, redefining, the creation of new basic strategies. It is located in sector again discover that their competitors could be the difference in the products and services. (Akgemci and Güleç, 2010: 148).

#### SECTION 3

**INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS**

In this section, the importance and definition of management innovation and the definition of innovation management that specifies the elements and what's new in education management are discussed.

#### Definiton and Importance of Management

It can be said that management is as old as human history considering the fact that the first men got togehter to fate and join forces in an attempt to make fight against the tyrants, the wild animals and natural forces. In every time and place, it occurs that human groups, in order to accomplish common aims, first come together and then make division of labor among themselves in the forms of manager-managed or leader-followers (Şimşek vd, 2008: 7).

In short, management is described as the study of a superior in hierarchy. (Gürsel, 2013: 59). Management concept has been used in a variety of ways and the people in literature, such as political term in the language. It is possible to group these definitions and administrative "activity/function", "administrative system", "organization", and "administrative staff". (Eryılmaz, 2011: 2).

Management is the arrangement of the work on track to reach the goal of the an organization. In this case, the presence of management and the presence of one or more objective can be mentioned. (Ertürk, 2013: 10). Management is a universal process as old as art, social life, and it is considered as an evolving science. Considering that the three dimensions, management refers to some actions and functions as a process, an implementation as an art, sistematic and scientific knowledge society as a science. (Dündar, 2007: 43).

The question of what defines management has been given in various books: These definitions vary according to how they approach the branches of science. According to variety of scientific fields, the meaning management’s can be explained as follows; (Efil, 2010: 6):

According to economists, management is one of the factors of nature, manpower and productıon with capital. Here the continuation of life is required in terms of production. Therefore, management is considered successful as long as it increases productivity and more earnings.

Management scientists express that management is an authority system. According to this, it consists of two groups as managers and managed ones. The relation between these two groups is an authority relation.

Management is considered to be a class and reputation system according to sociologists. The success of science and education as a result is the basis in order to enter this class in our age.

Other disciplines such as psychology, social-psychology, law describe management in accordance with their interests.

Considering these descriptions, as the most generic description, management is the effectiveness to administer the other. To give orders to others and expect obedience from them is a management authority. It can be possible to direct people’s labor to a common aim by way of having management authority (Tutar and Erdönmez, 2008: 6). Management is the sum of the cooperation and coordination of efforts to provide a group of people, orientation toward the designated purposes, the division of labour between them. Management is the sum of efficiently and effectively making decisions and enforcement process including financial resources, especially

people, equipment, fixtures, raw materials, materials and time compatible with each other. (Eren, 2003:3).

Management of the concept, sometimes referred to public organization, sometimes works, sometimes operating and administrative section of the administrative staff and, in some cases. In fact, management is a concept that contains all of these. (Eryılmaz, 2011: 2). There is no specific goal to reach in management only through the efforts of people. All the resources to perform specific management objectives in a correct manner have to be available to people. To manage people is to use the right tools and supplies. (Paşaoğlu, 2013: 3).

#### Definition of Innovation Management

Innovation system is a process of crowning individuals with information and experience, your abilities for a particular purpose-oriented activities and outputs that are converted to the projects. Innovation can be regarded as the output of a systematic work of administration that is required. As it was stated before, innovation is a process. If enterprises have a reserach and development process to manage their research and development, if they have order-delivery processes to manage production process, they will have innovation process to manage innovation activities. (Demirci, 2012: 10).

A firm must have an innovation management system which deals with the company's resources and strategies and consider the requirements of customers, determine the purposes for different aspects of the innovation process and manage, control and develop the innovation process in addition to technological opportunities and company’s sources. (Sanrı, 2011: 19).

A company which has innovation understanding and cares the technological developments with this notion, makes innovations in product, service and marketing, attaches importance to process and organization

innovations, forms their infrastructure and institutional framework according to innovation will reach their goal more quickly. (Taşkın, 2014: 7).

Innovation management requires relevant objectives, plans, the implementation of this plan and the success of innovation system and depends on the implementation of these systematically. Innovation management includes wide ranging services in the process, product design, starting from the final user to reach (Tekin and Durna, 2012: 94).

Innovation management studies also show that the process of innovation is one of the basic processes for enterprises of vital importance. It is not expected that innovation comes out in the enterprise itself. The enterprise should support the creativity and experimental forms of working. One of the common features of innovative enterprises is that they have an agile structure. Innovation efforts from creative thinking to commercial dimensions should be taken into consideration in order to bring all of these features to the organization. (Demirci, 2012: 10).

Innovation management is performing activities under the control of internal and external environment of enterprises to adapt to the changes in the irregular and complex structure, as well as administrative activities within a process mobilizing innovation (Drucker, 2003: 120). Innovation management is the development of specific management techniques to encourage employees for innovation. Innovation management is a business strategy for the culture, structure, and operation of all kinds of task to be done in the innovation processes that affect the direction of cover. (Tekin and Durna, 2012: 94). It covers all areas of the organization, aspects, workers and is a process that requires uninterrupted attention and effort. (Bülbül, 2012: 159).

The size of the organization is considered as an important factor whether the organisation is innovative in any terms of determining. However,

consensus is not provided either in large-scale or small scale organizations to encourage innovation. According to some authorities, small scale organizations such as "flexibility and creativity" does not have the characteristics of large-scale organizations. On the other hand, it is defended that large-scale organizations have the sources with which they will be able to employ the most qualified technical professionals. (Tekin vd, 2003: 149).

#### Innovation Strategies

Despite the strong and sharp difference created by innovation phenomenon as a process and dynamism, it is important to transfer "new" and "changed" to the one strength/resistance as priorities. This situation created many habits explain individual and social and cultural sense of social formation and the historical process. As institutions, organizations and companies with innovation philosophy and principles work with higher profitability come into prominence with high performance, market dominance and strong competitive advantage, in the same way that nations, regions and people take their places with the same comparison in historical process in the same way (Baykara, 2014: 138).

Enterprises which innovation provides a competitive advantage by making innovation strategy of sustainable competitive advantage on. Innovation strategies are described as guides the decisions related to the development of business plans and the ability to use the technology as well as it is defined as content which sheds light on technological developments and determine the ideas in competitive environment, efficiency in sources and their effects. (Adıgüzel, 2012: 68). Continuous change and development concepts at first glance evoke the phenomenon of innovation. Enterprises that can provide innovation and competitive advantage innovation increase their strategy of sustainable competitive advantage. Enterprises may tend to change over time innovation strategies under the terms of the changing

internal and external environment, also it can be seen that they can use more than one strategy at the same time (Deniz, 2011: 151-152).

Firms that have a variety of alternative strategies can use different combinations of scientific and technical capabilities and resources. Long term or short term thinking can be given more weight, they can get various alliances. They can be found in the market and technological foresight and can develop new products and processes. They may change even a small amount of world science and technology, but their innovation efforts or competitors may not be able to predict the results exactly (Durna, 2002: 125- 126). Innovative businesses make shares and profits thanks to their product and process innovations in the large market. Their competitors who do not want to fall back in the competition try to imitate the new products or processes in part. In this context, businesses want to move first in the marketplace, they try to imitate the leader; if they want, they take place in innovation activities. Therefore, enterprises must determine the suitable innovation strategy which will guide them in their activities, structure. (Güleş and Bülbül, 2004: 175).

#### Aggressive Strategy

This strategy is a new product or a new manufacturing process developed and marketed before offering technical field and intended to take over the leadership in the market. This strategy needs to be the company's worldwide presence within a privileged relationship with the science and technology system and be based on developing a strong research. Be sure to take advantage of new technical possibilities and advantages provided to know quickly. In addition to the expectation of likelyhood of high incomes of the firms which adopting the aggressive strategy, high risk high returns is also a likelihood (Örücü et.al. 2011: 63).

According to Lumpkin & Dess, an aggressive attitude provides an enterprise to enter the market in which competitors are strong, to be a player who decided in the field of activity of competitors and to act successfully to protect and improve their market share. It takes courageous steps in line with the objectives of the market price reductions, abandonment of its profitability. (Deniz, 2011: 151-152).

Aggressive communication speed and efficiency implementation is of great importance. Flexible and informal communication sructure inside the organizatoin makes innovation efforts more effective. In addition, the continuous, fast and accurate flow of information outside of organizations makes it possible to expedite decision-making process in the nature of the new product to be worked on and accurate timing and financing (Durna, 2002: 129). An enterprise adopts and offensive strategy depends largely on research and development activities because it becomes research intensive. It should be able to bear high costs resulting from inevitable unsuccessfulness of research and development activities because it aims to gain monopoly profits. (Güleş and Bülbül, 2004: 176).

#### Defensive Strategy

They don't want to be the first defensive innovators around the world, but at the same time they don't want to stay behind in technical change. They don’t want to bear the risk of being the first and they hope to take advantage of the first innovator’s market and failures that they do. Innovators who follow defensive strategy can detract the capacity of innovation; more original type or production engineering or marketing can have a special power or ability (Örücü et.al., 2011: 63).

Enterprises which follow copycat innovation strategy usually follow certain innovations from a distance using information and technology available. Expectation of expiration of patents in the innovations preserved

under patents is the result of this strategy. In this way, enterprises do not pay any license fees. These kind of enterprises can achieve more profit from the imitation innovation if they can find new markets. (Örücü et.al., 2011: 63). The starting point of this strategy is to avoid high r & d costs and risk from radical innovation. A firm which follows this strategy prefers to make improvements in the current technology rather than making technological innovations, in other words, it prefers progressive innovation rather than radical innovation. (Deniz, 2011: 155).

Defensive strategy does not mean there is not r & d. Defensive strategy can be at least as research intense as an aggressive strategy. However, differences are in quality and timing of the innovation. Defensive innovators do not want to be behind the wave of thecnological changes and they do not focus on being the first in the world. They do not want to be under the burden of costs which may come out as a result of first innovations, preferably they consider to exploit the faults that inoovators do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Patents are a bargaining chip against innovative defensive tool for defensive innovators because pioneer patents are a critical method in technical leadership in the preservation and continuation of the position. (Durna, 2002: 135).

#### Imitative Strategy

They are not going to put up with low labour, material, works with energy and investment costs and high r & d costs. These companies’ success in the market depends on their ability to operate with low-costs. The most important problems faced by firms following this strategy relates to the determination of obtaining information about changes in the market, the choice of innovation imitated and the enterprises from which know-how is being taken (Deniz, 2011: 155). Imitator enterprises should have some specific advantages in order to enter the market in way of competing

innovative and institutionalized enterprises. These advantages may vary from cost to market advantages (Durna, 2002: 138).

Imitator enterprises are the ones which follow the innovative companies and tend to work with low-cost labour, materials, energy and investment, more resource allocation to r & d enterprises. It is a strategy based on ways to take advantage of ınnovation activities of leading business than the investment license and so on. Therefore, enterprises which implement this strategy do not have market dominating technology most of the time. It is important to obtain the costs dominance in the implementation of this strategy. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). It is seen that imitator strategy is used widely as a tool for intensive and sustainable competition in market in which the technology developes and changes rapidly. Compaq is being counted among the companies that can successfully implement the imitative strategy in PC market, and IBM is the most mimicked company in original PC market usually under the name of the lowest price and the highest quality. (Adıgüzel, 2012: 68).

Imitative strategy usually focus on imitations of new products and services developed outside by others. This strategy is a strategy used by many companies in order to avoid the risk of R & D and innovative work and cost. However, this strategy does not have a positive impact on creativity of the enterprise due to the fact that it is based on the basis of imitation the productions rather than innovation. However, the company will be able to provide a structure to a certain extent following new developments in that it requires to have a technology which facilitates monitoring and simulating the outside innovations (Uzkurt, 2012: 89).

#### Dependent Strategy

Enterprises that implement this strategy do not attempt to imitate or make a change regarding the products they produce. The enterprises that

apply this strategy do not attempt to change or imitation in products they produce. Full-dependent enterprises operate as part of an innovative company. Although they seem to have weak bargaining power, they can achieve large profits with low overheads, entrepreneurship and their specialized capabilities due to local advantages. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Enterprises applying this strategy, in terms of technological innovation, work as the satellite and sub-enterprise of a business. If there is demand from customers, they make changes in the features of the product and they offer service to the market. (Deniz, 2011: 155).

Dependent strategy is a strategy that can be used in a way that can provide a competitive advantage for enterprises in growth or downsizing strategy. Enterprises fully implementing dependent strategy operate completely in the form of a strong company in terms of technology and innovation department. For example; a textile company with a strong business structure and market share may use another company's coating plant as self-dependent. Or it can use another company's distribution facility in a different market to spread out of their markets. (Ülgen and Mirze, 2007: 297-298). Accepting a dependent enterprise as a side industry organization and maintaining customer relationships can be beneficial in the direction of reducing the impact of economic fluctuations. Though these enterprises have weak bargaining power in response to lower general and administrative costs and enterprise capabilities, they can provide specialized knowledge and adequate profit due to specific local advantages.

#### Traditional Strategy

It is a strategy that is based on professional capabilities rather than scientific studies. There will be no change in case of lack of market demand or being forced to change. Changes are the designs in terms of fashion rather than technological changes. However, such enterprises may face high demand the due to their traditional skills (craft skills). Bu, that is very difficult

to live in high level of technological innovation and technology dependent industries. They are excluded in their industry over time because of the impact of innovation other enterprises do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177-178). Traditional enterprises shall operate under severe competitive conditions close to perfect competition model of economists. Moreover, such enterprises are fragmented by local monopoly dominated by poor communication, lack of work under the conditions of a developed market economy and the capitalist system. (Turna, 2002: 142).

Enterprises that adopt traditional strategies are often the ones which are running in the regional and monopolistic style. These enterprises base their activities on professional skills and abilities. Although these enterprises are similar to dependent enterprises, they are different in the quality of the products. The most important difference between dependant enterprises and enterprises that follow the traditional strategy arise from the quality of the product. There may be significant changes in the design and products of a dependant enterprise depending on these specifications coming from outside. Whereas, a business following a traditional strategy does not deem it necessary to make change due to the absence of a demand of change and a warning factor in competition, thus having no reason for change. This transmission also developed a new technique that is different from "fashion" and can make some changes in terms of design. (Akgemci and Güleç, 2010: 150).

#### Opportunities of Monitoring Strategies

It is a strategy that is based on an opponent's weakness and tries to find unexplored aspects of the market. The enterprises that follow this strategy are extravert and they constantly research new market opportunities. They benefit from opportunities that are unobserved or left open by leaders in rapidly changing markets, even though they are not as effective as their competitors, they make changes capable of answering to competiton. This

strategy has a high probability of success for the enterprises in entrepreneurship. (Güleş and Bülbül, 2004: 178). Opportunistic monitoring strategy across the military strategy to attack in a way is similar to looking for weaknesses and gaps. It can often be very difficult one other entity of the company to compete directly in the same innovation. (Durna, 2002: 144). Under this strategy, enterprises are looking for their weaknesses and gaps in a position of competitors, the strategy is based on finding undiscovered aspects of the market. These strategies seek to maintain business rival of weaknesses to exploit the same technology and analyzes the presence of each other. The effective implementation of the strategy, which is a high possibility of success with this strategy outmaneuver their opponent's weaknesses, and it is possible to increase the market share. The enterprises following this strategy are extrovert and are constantly in search of new market opportunities. (Akgemci and Güleç, 2010: 150-151).

#### Determinants of Innovation Management

The attention of senior management within the organization is required to accommodate and support innovation orientation.The reason why employees reject the idea of change and a general direction in innovation is because of traditional methods in which standard procedures and tight control are used to control and make inflexible plans for the future, thus the traditional system in which employees avoid risk, value new formations with traditional views,and those who promote employees based on the traditional system must be removed. . (Naktiyok, 2007: 216). Tidd, Bessant and Pavitt cosolidate elements which create innovation success and advocate that these assets are signs of existance of innovative organizations. It is possible to sepecify these elements: (Tekin vd, 2003: 149):

#### Vision

The quality which is argued by the ones who say they are different from others in areas such as policy, art, economy, management, and appreciating them, adopting, watching and steering them is called vision. (Akdemir, 2012: 48). Vision is expressed in concepts such as ‘appearance, ideal, prudence and clear sight’ in the dictionary. (TDK, 2015). Vision means, in context, sentiment, power of seeing the future and imagination. Vision is a futuristic picture of the organization, imagination close to reality and an art to see the unseen future. (Acar, 2006: 11).

The vision of an enterprise should be related closely with innovation vision. These should support and strengthen each other. Innovation should be used as a catalyzer in order to reach the level that an enterprise wants to reach in the future. Innovation helps the enterprise to put its potential power into being. (Kırım, 2006: 85). Vision is a statement of the organizations’ broader picture which is an art form that shows the near reality dream or the art of seeing the unforeseeable truths. Qualified goal is vision. Bright future that we want to achieve is vision. (Akdemir, 2012: 48).

It is said that the vision of the organization serves the following main objectives:

* Clarifying the direction of change in organizations,
* Moving employees in this direction,
* Contributing to the establishment of strategies,
* The actions of co-workers help to be motivated,
* Supporting innovation,
* Creating a driving force and habits,
* Leading the way to and integration,
* Showing direction and path lighting. (Doğan, 2008: 95-96).

Vision is to benefit from the advantages of seeing the future and creativity by the employees of the organization and the customer base that is aimed for. Shared vision instills the workers willpower, self-confidence and responsibility. (Biçkes, 2011: 178). Customers make the necessary improvements in vision and direction of the organizations’ goal is to have realized the advantage of the creative tension between creating a potential reason foresight to members of both organizations. To create and protect towards fulfilling the vision and leadership function will be always a strategic responsibility. The vision created in an enterprise is going to be a glue for conflicting units. (Durna, 2002: 186).

#### Leadership

In order to mention leadership, there should be a group of individuals, their shared aims that they want to achieve and a leader. Besides, this person should have the knowledge, ability and personal traits to make the others work voluntarily without forcing them. (Bolat and Seymen, 2003: 62). Leadership is a way behind the creation of future and managing the complicacy. Leaders should form teams. Leaders lead the way of organization via teams. In this aspect, leadership is an action between people with small groups or individuals. It is the communication to affect behaviour and performance. (Gürsel, 2014: 68).

In the narrow sense, leader can be defined as the one who puts the common ideas and desires of a group into being as an adoptable aim and acuate them around this aim. (Koçel, 2011: 508). In a broader sense, leader is the one who fights with the socially moulder elements surrounding him

externally, natural or gains effective elements surrounding him internally, and achives to control them and wins freedom, and who lives an ethic movement which he puts in the center of responsibility in innovative movement which has been chosen by his freewill and has formed his ideal. (Kırmaz, 2010: 209).

The leaders treat their subordinates as individuals in the first place in an organisation. Personality and character are the specialties symbolizing the human social development. The most important feature that distinguishes man from other living beings is a social entity. People can continue their lives and coexist helping each other. Community development degree reveals one’s relation with people in the surrounding area. When people with this qualification enter a society, the possibility of their becoming a leader with their ability to persuade and influence increase. (Alkın, 2006: 16-17). Leaders bring innovation to the organization, with these actions, they are accepted and appreciated by their teams. (Şişman, 2002: 6).

Leaders should have some qualifications based on innovation in an innovative organization. Leaders are in close and constant relations with employees in this kind of organization. Innovations are not only the job of laboratories’ or r&d’s in our time, they have become the job of every section, group or individual. Besides, in an innovative organization, flow of information should be fast and constant, innovations should continue as a process. (Durna, 2002: 180).

#### Organization Structure

Organizational factors should support innovative thinking in order to make innovation in an organization. In other words, while there are organizational elements blocking non-innovative organizations, there are organizational elements supporting the innovation in innovative organizations. The elements blocking innovative actions in an organization can be counted as higher managements’ fear of risks, unrestful of creating

homogenism and questioning status quo, focusing on parts rather than whole, short time perspective, a systematic process of creativity thinking extreme trying to make rational, inappropriate motivation factors and excessive bureaucracy. (Naktiyok, 2007: 215).

Organizational structures carry significant importance in developing organizations’ innovative quailities. Organizations may need to make arrangements in organizational structures and processes. While making these arrangements, internal features and external environmental factors should be taken into consideration. Innovations are not ending studies, due to the fact that they are processes that continue constantly, they need to search for the best structure and processes for themselves. (Adıgüzel, 2012: 77).

Innovations, in organizational context, are considered as the organizations’ reaction against changes in internal and external factors, by doing so, as the organization’s decision and action to affect its environment. At the same time, an organizational innovation is encountered as a factor contributing information exchange with internal and external interlocutors, learning abilities, business efficiency and quality. This aspect of innovation will make significant gains from the performance of organizations. (Uzkurt, 2012: 66). Innovation involves ideas that create the future. Unless the managers who seek it take time to learn it from the past, innovation search doomes to extinction. To balance using the innovations for its interests and making searches needs to be paid attention for organizational flexibility and relations. (Kanter, 2014: 166).

#### Organizational Culture

Organizational culture is the system of norms, behaviours, beliefs and habits which lead people’s behaviours in an organization. Culture gives people the feeling and intuition of understanding what they should do and

how they behave. In other words, organizational culture is dominating values and beliefs shaping members’ ideas and behaviours. (Güçlü, 1996: 148). Culture connects the emoployees in an organization in achieving organization’s aims. If culture fails to fulfill its role, it is weak and in this case, people’s loyalty to organization and to each other decrease. Therefore, culture plays an important role in the success of decision making, strategy, plans and policy creation. Because, faith and loyalty of employees are strong and similar to each other. The ones who resemble each other create a small group and conect to each other with loyalty. In organizations where employees believe in the formation of a strong culture, employees feel stronger and more energetic. (Eren, 2004: 137).

The organizational and managerial priorities of the innovation can be understood from the value system prevailing in. The value system of the organization constitute the corporate culture shapes people's ideology and beliefs. Value systems are expressed through values and values of the enterprise mission, goals and strategies determine the choice. Value systems prevailing in the organization encourage creativity and innovation; or for some reasons arising from the status quo does not give importance to these values. (Durna, 2002: 207). Choosing the right people and establishing a dedicated team are the basic steps to create new business relationships, but it is also important to pay attention to other behaviors shaping power. Beyond the new business relationship, dedicated teams, which often differ from those performance metrics of performance engine, it also requires incentives and cultural norms. (Govindarajan and Trimble, 2014: 31).

#### Communication

In a broad sense, communication is a system that forms the basis of the social structure, which displays a tool that allows the orderly functioning of individual behavior and organizational and managerial structure and is defined as a technical affecting. The integrity of the communication structure

and organization is a process that surrounds every aspect of the organization as a nervous system. (Gürsel, 2013b: 27).

Close ties are needed to enter comprehensive communication with customers. This means communication will be multiway (downward, upward, horizontal) and will use many channels. Especially because of failing in the communication between different functional elements, there happen many problems in the innovation process. Developing mechanisms in order to improve communication and openness, and to analyze the frequency of conflicts is a critical factor for innovation process. (Durna, 2002: 219).

#### Personnel Strengthening

Personnel strengthening is the applications and conditions in which the employees feel they are motivated by themselves; knowledge and expertise increase their confidence, they feel the desire to take action using initiative, they believe they can control events and do things they deem appropriate and meaningful for the purposes of the organization. (Çuhadar, 2005: 3). Personnel strengthening can be defined as the process of developing cooperation, sharing, training and teamwork to improve the rights of people with decision-making. (Koçel, 2011: 414).

Personnel strengthening, in order to achieve the organizational goals and values, is organizational commitment to ensure the satisfaction of customer demands and improve the process, the confidence of the personnel and ability to assume ownership and responsibility is within well-defined limits. Personnel strengthening is defined as the employee being the authority and the owner of their work with complete responsibility regarding their work. (Akçakaya, 2010: 149). Strengthening can be defined as giving power, developing participation concepts such as quality circles, task teams. However, it refers to the participation of many more. It represents the degree emplyees make their own decisions and be responsible for their results. The

purpose of the strengthening is to reveal everyone's creative and intellectual efforts in the organization and is entrusted with the responsibility to use the resources. The ultimate aim is to strengthen self-management of the employees, who work at this point and try to proactively full responsibility, observe their own work and use consultants and administrators as teachers and growers. (Durna, 2002: 201).

Strengthed personnel characteristics are determined in Quinn and Spreitzer’s research as follows:

* Strengthed personnel can tell the ideas of free will
* Strengthed personnel knows the importance of his work,
* Strengthed personnel has information about the adequacy,
* Strengthed personnel should know how to affect their business, (akt.

Doğan, 2003: 182-183).

Personnel strengthening are conditions which enable personnel to feel motivated, knowledgeable and increased confidence in their expertise, they feel the desire to take action, use initiative. It highlights the purposes that they and their organizations they can control and to do things they deem appropriate and meaningful. (Koçel, 2011: 416). Personnel strengthening provides many benefits, both to the organization and to the staff. Personnel who feel safe and self-confident would be more useful to the organization. When the same staff has duties, powers and responsibilities, their ability, creativity and controlmechanism develop. So, both employer and employee will gain. Energy will become a synergy. The decision on the organization will be quick, it will increase work flexibility, internal and external customer satisfaction will increase, it will promote activity and end clumsiness in the organization, it will receive the organization’s dynamism, competitiveness will

increase, and alternative products and business opportunities will emerge. New technology will benefit from increased opportunities, will be covered with clear information, knowledge sharing will be extreme, will benefit from information technology and competition will increase. (Akçakaya, 2010: 150).

#### Customer Focus

The concept of customer focus is used to express the situation where customer needs and the demands of the company's production activities. Customer focus can be described as an organization’s focus on constantly gathering information about the needs of customers, situation about the competitors, and as using this information for creating customer values. There is a positive relationship between customer focus and customer satisfaction. (Adıgüzel, 2012: 90).

Customer focus must be formatted in line with internal and market dynamics in the direction of future development not only in the present value chain circumstances. Such an approach encompasses everything from the design of a new product to abandoning the products that don’t meet the needs of the customer and to meet the additional demand which may come from customers. Thus, the real value may be given to provide in terms of customer loyalty. Performance and profitability measurement should be focused on the customer. The measurement of how swiftly an activity is unnecessary if it has meaning in the eyes of the customer. (Marangoz, 2010: 42).

#### Innovation Management in Education

In this section, innovation and innovation management in education and educational institutions are discussed.

#### Education Management

Education management feature arises from the distinctive features of other management training. As well as education, human is the most important issue in education management. (Gürsel, 2013: 79). Education management can be described as application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims. (Ağaoğlu, 2011: 7).

Application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims is called education management. (Akın, 2006: 13). Educational management involves the management of all the places in the education system and educational system is created to meet the educational needs of a community organization. The management process tries to be managed effectively in educational institutions which are in place, training programs are implemented effectively, training services, personnel management, budget, buildings, vehicles and equipment of the methods developed for use in an efficient manner. (Ilgar, 2005: 14).

The reason for the emergence of deal branches of educational management is that they have different characteristics from other organizations. These properties can be listed as follows:

* Education is a service directly and closely involved with people.
* The main aim of the school is to transfer cultural knowledge to individuals to develop their creativity.
* Process and product evaluation in educational institutions is difficult.
* Various materials and methods are essential tools for regulating the teaching-learning process in educational institutions.
* Education, which is a social, economic and political initiative tries to impact groups in need.
* The teaching staff of the school consists of teachers who perceive themselves as experts in the field and who have received vocational training.
* Fulfilling the same function, there are many sub-organizations in education institutions.

As a result, education is seen as a response to people's current and future life. It is a process of achieving a change in human thinking and behavior in the desired direction. It is for human and community benefits and the thought and effort creating behavior change to increase productivity and compliance with tomorrow in mind. In our era, the value of education in terms of individual is considered the nation's happiness. (Duman, 2002: 15).

As a result of technological developments of modern civilization and rapid progress, as in other disciplines, new developments have become a necessity in education. (Halis, 2003: 7). In this respect, education management according to the principles of modern management is imperative. Schools are the places where general education in a proper manner is given and it is the same for the purposes of the Turkish National Education organizations. This is also the process of organization of training activities carried out in coordination with training management coming into play. (Duman, 2002: 18). For the expectations of the education system to come into fruition the material and human resources entering the system must be used in the most appropriate format. (Gürsel, 2012: 1). Educational management requires policies in schools with lower concepts of contemporary.

#### School Management

School is the common name of the institutions undertaking the process of educating individuals in society. Schools are institutions of formal education. Including a group of students in the school community and academic activities of the programs presented and prepared in advance according to the needs of the individual, it aims to form desired changes in student behavior. (Çalık, 2003: 5). The school is the door open to the public and face to public education organization. Therefore when schools’ problems and social problems reflect upon one another the effect can be seen without delay. The effects of this problem begin to be heard at the top level in the organization of education after they are heard in school. (Yanık, 2008: 12).

In education done in schools; information, capability, behavior and values are viewd as abstract and taken as a foundation to be granted through education. (Erdoğan, 2002: 82 Schools are defined as the systems that receive various inputs from society and adapting to the inputs, outputs qualified people again for the service of society and also systems which are open to inputs and change when necessary. (Akkaya, 2011: 20).

The school which is considered to be an open system of social features are as follows; (Ağaoğlu, 2011: 9-10):

* There is an environment in which the school is affiliated.
* School survives by taking inputs.
* Students started the educational process in accordance with the objectives of the national education in schools.
* The output of the school is students’ behavior.
* Output is like the community, the resulting value will be the school's entry again.
* Schools need to be developed to determine the direction of society and the students.
* The school is in constant interaction with its environment.
* As with any systems, there are sub-systems in the school.

Therefore, the school's main job is education and training should be expected from the students and teachers should emphasize what is appointed to school culture. School climate, managers, teachers, students and their behaviors are the internal features that distinguish them from other schools. (Çelik, 2003: 33). This property, in addition to the necessity of the contemporary education of school management, needs to be managed in a democratic way. The school is the most basic social institution in the socialization process after the family. These institutions carry the responsibility for the realization of certain learning patterns. School succeeds as long as it provides individuals with education they need in order to maintain a peaceful life. (Halis, 2003: 8).

The basic functionality of schools is to offer predetermined knowledge, skills and attitude, in a certain order and coordination with individuals. This task both diversifies and expands the responsibilities of schools. Schools are required to perform these tasks based on fundamental philosophical education system. Schools are obliged to become practitioners of the development of pioneering and innovation. (Akkaya, 2011: 21).

School management is application of education in a limited area in a way. The purpose of the education system draws the boundaries and structure of this area. As the education management is determines the

application of management education, the school board also consists of the implementation of school educational management. The importance of school management arises from the management of the task. The task of the school management is to run the school according to its aim. (Çalık, 2003: 5).

The physical structure of the school, appearance, usage should be attractive and appropriate in terms of adequate health conditions. Clean, well-maintained and well-equipped schools affect behaviors and morale. Considering physical structure and characteristics of the school, managers and architects have reported different opinions. These opinions can be assessed by comparing the learning needs and educational goals. Sink, toilet, as well as areas and tools should be appropriate to students' developmental characteristics. (Başar, 2005: 20). School resumes its life taking inputs. These inputs are the raw materials with which students work; the teacher provides the educational services, and business professionals provide the necessary tools to produce educational services, physical environment for lighting, heating, cleaning, businesses and educational technology. (Gürsel, 2013: 80).

School management directly affect classroom management. Teachers can help them to improve their ability to develop school administrators and teachers who know better than anyone else. This is important as it can make a positive impact on classroom management. (Akın, 2006: 14). School also has to respond to society's expectations because it is in constant interaction with its environment. To know the characteristics of the school as an organization offers a better understanding of the training function. (Bursalıoğlu, 2010: 33).

#### 3.5.3 Innovation Management in Education Institutions

Even though there are attempts and work being done in terms of public reforms and modernization within public agencies, there is no

possibility to speak of an integral innovation policy. However, there is a need for the public, beyond reform and event expansion, a complete innovation policy within the interactions of public agencies, private foundations and non- governmental organizations concerning their learning and creativity. What affects European countries’ innovation policies are their systematic approach to learning and renewal. According to this approach; technological development and talent development; different firms, institutions, finance resources and concerned agencies are involved in mutual interactions and can be characterized as learning together (Akyos, 2007: 3).

The EU encourages regional and national governments to put innovation into action with necessary powerful measurements and instruments. These regional and national innovation systems and mechanisms are created with a wide range of follow up. Many European Union initiatives have taken a key role in emphasizing the importance of innovation, the nature of it and the research and development policy. For innovation, the vital role of education and teaching has been emphasized on the EU platform again and again. To present the latest European Union policy works in high education systems and the modernization of the reforms for “innovation capabilities” and “innovation friendly environments” requires the education and learning policies (Shapiro vd,2007: 3)

Science, technology and environmental changes force the people to both change and renew. Just as it is with every system, the education system also requires change and renewal. Education institutions are institutions which have a much greater field of service. Hence, why does the applicability of education service capability affects the entirety of society? The broadest perspective in education innovation is social change and the most specific approach is the change in how an individual acts (Göl and Bülbül, 2012: 99)

Global change brings education more into the spotlight. While education is viewed as a continuation of prosperity in wealthy countries, in less wealthy countries it is viewed as a driving power. As financial competition and the breaking of social values grows, the expectation for schools to improve current performance will also grow (Bentley, 2008: 205- 206). Another important topic is innovation and economic and social development have a central position. Analyzing the importance of the benefits of education and learning is to view innovation in a broader aspect which will yield better results (Shapiro et al., 2007: 5)

According to Watt (2002) schools are creative, risk taking and continuously self-improving and improving their surroundings due to the innovative individuals within. Schools are innovative thanks to the open- minded, trusting and supporting personnel, principals and deputies who are tied in with the education of their students. Schools are entrepreneurial and have a risk taking soul, open, supporting in cooperative approaches in learning and teaching with new methods of teaching and resources which require application due to the culture and the state they are in. Schools are innovative because they give way to innovative thought, support them and promote the sharing of knowledge and flexible enough to allow innovations from outside the regular mold. (akt. Göl and Bülbül, 2012: 99)

When the term innovation in education is thought, it would not be incorrect to be said that it is an event that started with the history of education. When innovation, which plays a key role in economic and social development, stops; expansion stops, economy and communities let up. Economists emphasize large scale innovative program investments in education for the development of national economies and continuation. For a while, innovation has been a topic that catches serious attention for a while now. Along with this, successful innovation is fed and grown with human creativity, knowledge and skills and in a wider perspective education is what provides these (Kurtuluş, 2012: 19).

Within the framework of innovation and creativity of schools, educational institutions must be teaching-learning environments in which students feel free. Learning and teaching environments need to be organized in a manner that allows a students to develop their creativity. For this; teachers and parents should apply appropriate strategies in learning environments to ensure many aspects of thinking for children. For creative thought to become into existence; research, questioning and complete learning strategies, pin-point debating, example events, show and repeat methods, small and large group debates, discussions, creative drama, showing, making, experimenting, inspecting, brain-storming and problem solving methods can be run in an educational environment (Erdem, 2005, 189).

The information and requirements for innovation depend on what the innovation is and how it is viewed. The contributions that teaching and learning provide for innovation will increase as long as they are adapted to certain regional and local applications. There is large agreement upon the notion that an individual’s capacity for innovation is connected to certain skills, attitude and values but it is also agreed that there is a relationship between these factors and organizational environments. This organization and planning and the use of information technologies for communication contains the creation of new ideas, free movement within team working, or research subjects. This kind of skill and properties are supported by personal traits such loyalty to people or a mission, good behavior, integrity and ambition (Shapiro et al., 2007: 37).

The factors for innovation within education and teaching can be listed as such (Looney, 2009: 4):

* The social and financial pressure that raises the level of success which requests the fairness of all students
* The change in work, social and family life
* Motivating students and drawing their interest

The successful path to the application of learning innovation has shown the individual to be dependent on several skill factors. One of these takes systematic degree as a foundation, for example; education systems and institutions. To provide innovation in education, learning, structures, the norms and the policies have been placed in a larger context. If new application needs in education are in tune with one-another or are evaluated in a closed way, they will provide greater success in pilot areas when it is applied for the purpose of a wider aspect of teaching and learning.

#### SECTION 4 METHOD

In this section explanations of research models, data collection methods, data collection tools and their properties, research data collection and analysis will be given.

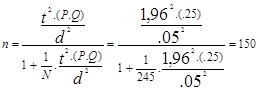
#### Research Model

This research is based on quantitative data in Karatay, Meram, Selçuklu districts of Konya upon the faith of administrators regarding innovation management. *Scanning models are research approaches that aim to describe past or present events and situations the way it is. The individual, object or event that is subject to the research is attempted to be described within its own terms* (Karasar, 2005:77).

This research was conducted in the general scanning model. General scanning model is described by Karasar (2005: 82); *It is to come to a judgement about a certain universe with the use of the entirety or a sample of that universe with scanning models used to place a conclusion on it.* In the scans local and foreign literature have been evaluated. The views of the source groups are towards a situation in a certain time.

#### Universe and Sampling

The universe of the study consisted of directors and administrators (principals and deputies) from Konya province, Karatay, Meram, Selçuklu districts, (n=245). Simple coincidental sampling techniques were used in understanding the representative power of the group within the universe.School administrators and deputies serving in Konya provinces’ Karatay, Meram and Selçuklu districts (principals and deputies) whom form this universe; (n=150) are thought to be able to represent a %5 tolerance

level in 0,05 meaning in a universe made up of school directors’ and deputies (Balcı, 2004:95).

#### Properties of Research Sampling

After the survey, 150 valid survey forms were gathered from school principals and deputies. The demographic information regarding the statistical data of these surveys are listed below.

As seen in table 4.1 below, % 21, 3 of directors are female and 78,7 are male. 72% of the directors were undergraduates and 28% were postgraduates.

Table 4.1 The spreadsheet of director frequencies

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Director** | **Frequency (f)** | **Percentage (%)** |
| **Gender** |  |  |
| Female | 32 | 21,3 |
| Male | 118 | 78,7 |
| **Education status** |  |  |
| Undergraduate | 108 | 72,0 |
| Postgraduate | 42 | 28,0 |
| Other |  |  |
| **Position Title** |  |  |
| School principal | 93 | 62,0 |
| Deputy principal | 57 | 38,0 |
| **Professional**  **seniority** |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0-5 Years | 12 | 8,0 |
| 6-10 Years | 31 | 20,7 |
| 11-15 Years | 52 | 34,7 |
| 16-20 Years | 35 | 23,3 |
| 21 Years and over | 20 | 13,3 |
| **Age** |  |  |
| 20-30 Years | 20 | 13,3 |
| 31-40 Years | 58 | 38,7 |
| 41-50 Years | 50 | 33,3 |
| 51 Years and over | 22 | 14,7 |
| **School seniority** |  |  |
| 0-5 Years | 87 | 58,0 |
| 6-10 Years | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| 0-5 Year | 87 | 58,0 |
| 6-10 Year | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| Number of students  in school |  |  |
| Between 1-500 | 72 | 48,0 |
| Between 501-1000 | 78 | 52,0 |
| Number of teachers  at school |  |  |
| Between 1-30 | 18 | 12,0 |
| Between 31-50 | 71 | 47,3 |
| 51 and over | 61 | 40,7 |
| General Total | 150 | 100 (%) |

62, 0 % of the directors titles are school principals and 38, 0 % make up deputy principals. The professional seniority is as presented; 8,0 % 0-5 years, %20,7 6-10 years, 34 % 11-15 years, 23 % 16-20 years and 13,3 %

21 years and over of seniority. The 13, 3 % 20-30 years, 38, 7% 31-40 years,

33, 3 % 41-50 years 14, 7 51 years and over form the ages of the directors. The seniority in the schools which directors work in are 58, 0% 0-5 years, 29, 3 % 6-10 years and 12, 7% 11 years and over of seniority. The 12, 0% 1-

30, %47, 3 31-50 and 40, 7 % 51 and over form the number of teachers at school where directors work.

#### Data Collection Tool

Thesis papers, books, essays and other sources were scanned and the relevant literature was examined to benefit the research. The sources indicated in the bibliography were completely reached by the researcher.

The measurement system of school directors’ faith in innovation management was developed by Bülbül (2011). The measurement is made up of 32 questions and 4 dimensions. Before the measurement was applied, AFA and DFA analyses were made. According to the exploratory factor analysis, factor analysis might not be suitable for all kinds of data structures For the factor analysis of the data suitability, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett’s Tests) test was conducted (KMO=, 888, sig=000). The KMO resulted over 60 and the Barlett test was meaningful. When communalities are inspected as factors, we can see that the n=32 matters’ eigenvalue greater than 1 is formed under four factors. The communalities declared by these four factors is 68, 9%. However the given four factors’ mutual communalities vary between 0,549 and 0,818. When the Component Matrix table is inspected, the general of these 32 matters’ first factor’s charge value varies between 0,482 and 824. This finding shows that the measurement has a general factor.

Table 4.2 Measurement and analysis of directors’ faith regarding innovation management results. (DFA) Validity and Trustworthiness Analysis Results

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Matter** | **Factor** | **Factor** | **Value after Conversion** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Mutual**  **Commun ality** | **Charge Value** | **GYY** | **YS** | **OKY** | **PY** |
| 1 | ,552 | 0,482 | ,691 |  |  |  |
| 2 | ,633 | 0,497 | ,713 |  |  |  |
| 3 | ,605 | 0,537 | ,748 |  |  |  |
| 4 | ,549 | 0,538 | ,693 |  |  |  |
| 5 | ,665 | 0,559 | ,733 |  |  |  |
| 6 | ,650 | 0,556 |  | ,728 |  |  |
| 7 | ,732 | 0,566 |  | ,716 |  |  |
| 8 | ,692 | 0,622 |  | ,787 |  |  |
| 9 | ,703 | 0,637 |  | ,760 |  |  |
| 10 | ,783 | 0,642 |  | ,796 |  |  |
| 11 | ,755 | 0,658 |  | ,778 |  |  |
| 12 | ,705 | 0,659 |  |  | ,753 |  |
| 13 | ,783 | 0,679 |  |  | ,842 |  |
| 14 | ,737 | 0,681 |  |  | ,799 |  |
| 15 | ,663 | 0,686 |  |  | ,743 |  |
| 16 | ,818 | 0,688 |  |  | ,845 |  |
| 17 | ,656 | 0,703 |  |  | ,725 |  |
| 18 | ,671 | 0,709 |  |  |  | ,789 |
| 19 | ,681 | 0,718 |  |  |  | ,810 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20 | ,603 | 0,719 |  |  |  | ,747 |
| 21 | ,735 | 0,725 |  |  |  | ,834 |
| 22 | ,757 | 0,725 |  |  |  | ,850 |
| 23 | 0,671 | 0,73 |  |  |  | ,807 |
| 24 | 0,767 | 0,748 |  |  |  | ,855 |
| 25 | 0,667 | 0,755 |  |  |  | ,806 |
| 26 | 0,645 | 0,759 |  |  |  | ,794 |
| 27 | 0,668 | 0,762 |  |  |  | ,792 |
| 28 | 0,737 | 0,773 |  |  |  | ,845 |
| 29 | 0,654 | 0,792 |  |  |  | ,804 |
| 30 | 0,606 | 0,802 |  |  |  | ,777 |
| 31 | 0,760 | 0,812 |  |  |  | ,850 |
| 32 | ,754 | 0,824 |  |  |  | ,837 |
| Declared Communality total=% 68,9  GYY=% 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 | | | |

Another proof a general factor is the first factor caused 36 %,62 communality. However, under the four matters, for the means of easier recognition, (rotated component matrix) the input management questions 1-5 (GY), innovation strategy questions 6-11 (YS), organizational culture and

structure questions 12-17 (ÖKY) and project management questions 18-32 (PY) and four factors showed their high charge value.

Faith can be classified as the consistency between the answers given for the test items. Faith is relevant to how correct the test has been conducted on whichever property it seeks. The tests’ calculated faith factor

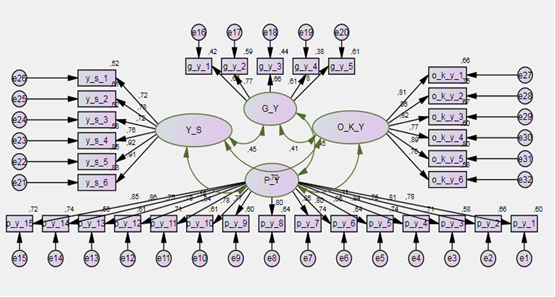
(r) correlation is used to identify the individual differences and the degree of correctness or incorrectness they are based upon. The directors’ faith in the sufficiency of innovation management factor resulted as (r=942). The test results show differences of 94, 2 % in correct and % 5, 8 in incorrect. Table

* 1. contains the bottom dimensions of the confidence factor. The measurement in question Kuder Richardson-20 (KR-20) and Cronbach alpha (α) confidence results .70 and higher test scores are generally enough in reliability.

After these analysis, another correcting factor analysis was conducted (DFA). As seen in table 4.3, value p has was meaningful. Value X2\df is compatible between 0 and 2. However, between 0 and 5 is also an acceptable compatibility value. Analysis value (X2\df=4,706 value is an acceptable compatibility value.

Table 4.3 Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management Measurement DFA compatibility Index Analysis Results

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Independen t Factors | 2155,250 | 458 | ,000 | 4,70 | ,73 | ,06 | ,82 | ,10 |



The compatibility index based on the remains (GFI) is the compatibility value between, 95 and 1, 0. Only, the values between 90 and 95 are acceptable as compatibility values. The (GFI=,73) result from the analysis is a successful result for the model and among the inspected variables and this means the necessary covariance has been calculated. Again, the SRMR values based on the compatibility index 0 and 0, 5 are compatible values. It is a successful result of the analysis for the (SRMR=, 06) model. For the independent compatibility index (CFI) model ,97 and 1,0 are good compatibility. Only , between 95 and,97 are acceptable compatibility values. As it get closer to 1 it shows the compatibility gets better. The analysis result is a good value for the (CFI=8,2) model. Near error median square root (RMSEA) between 0 and 0,5 are compatible. Only 0,5 and ,10 and in- between values are seen to have compatible values. After the analysis the result (RMSEA=,10) is a successful result for the model.

#### 4.5. Processing of the Data

The values gathered via the measurement tools, are processed in SPSS 22.0 for Windows Package program and the data has been analyzed.

To determine whether or not two unrelated examples medians have meaning or not, “t test” is used (Büyüköztürk, 2005:39).

The directors used the t test to determine if there is a significant change according to “gender, education level, professional title, student count”. When more than two groups are compared, in unrelated examples the one way communality analysis (ANOVA) was used for analysis. In situations where there are significant changes the LSD (post hoc) test was used to determine which groups had differences. The ANOVA test was used to determine if there is a significant change regarding directors’ professional seniority, age, school seniority and teacher count (Büyüköztürk, 2005: 48).

The correlation factor is used to determine and interpret the relationship between two variables (r=, 30 and +,30 low relationship, r= +,31 and +-,69 medium relationship r=+-,70 and +-,1,0 high relationship) (Büyüöztürk, 2005,32).

Regression analysis explains two or more related variables or one dependent variable and the other independent variable separation and shows the relationship in-between to be explained with mathematical equality. (Büyüköztürk, 2005:91).

The significance level of the research was taken as p<0,05. The results received after the analysis were presented in tables to be interpreted.

#### SECTION 5 FINDINGS AND DISCUSSION

In this section, the analysis results and findings and interpretations of directors’ belief regarding innovation management are presented.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management

In this section, the directors’ faith in efficiency of innovation management, gender, education level, professional title, professional seniority, age, school seniority, student count and teacher count analysis is handled.

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable

Directors’ faith in efficiency of innovation management are grouped according to the gender variable and two “independent t-tests” have been conducted. In table 5.1 t test results according to gender variables are listed. Directors’ innovation management faith in efficiency are generally close to one another.

Table 5.1 T Test Table Results by Gender Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Size | Variable | N | X | ss | Sd | t | P |
| Input Method | Woman | 32 | 3,0750 | ,49187 | 148 |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 1,087 | ,279 |
|  | Male | 118 | 2,9814 | ,41509 |  |  |  |
| Innovation  Strategy | Woman | 32 | 3,1875 | ,50145 |  | ,632 | ,529 |
|  | Male | 118 | 3,2525 | ,52064 |  |  |
| Organizational and Cultural  Structure | Woman  Male | 32  118 | 3,1969  3,2229 | ,45613  ,50475 |  | ,264 | ,792 |
| Project | Woman | 32 | 3,0000 | ,40321 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Management | Male | 118 | 3,1068 | ,40271 |  | 1,330 | ,186 |

* + - *P<0,05 is the meaning of the relationship on the level of compatibility*

It can be seen that medians do not make much difference statistically. The meaningfulness of the t values in this analysis p (values) being more than 5% makes no significant difference. The directors’ confidence in the efficiency of innovation management based on gender makes no significant difference. In other words, female and male directors’ views are on par with their faith in innovation management. There are attempts of directors to find support from public foundations for innovation work in schools and to present the school as compatible with its surroundings. The results also showed that the school staff, students and guardians re in contact, follow up in the field of educational innovations and share this with all students. Principals also convince deputies on the matter of renewal and innovation and, whether male or female, personnel give the necessary attention to this topic and form a mutual understanding.

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management

The directors’ faith in the efficiency of innovation management was grouped according to their education status and two “independent t tests” were conducted in table 5.2 the education status variable of directors’ are located.

Table 5.2 T test results according to the Education Status Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,0389 | ,45464 | 148 | 1,716 | ,088 |
| postgradua  te | 42 | 2,9048 | ,35678 |
| **Innovation strategy** | Undergrad  uate | 108 | 3,2898 | ,52453 | 1,967 | ,051 |
| Postgradu | 42 | 3,1071 | ,47287 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ate |  |  |  |  |  |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **structure** | Undergrad  uate | 108 | 3,2370 | ,45991 | ,783 | ,435 |
| postgradua te | 42 | 3,1667 | ,57368 |
| **Project managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,1167 | ,38146 | 1,597 | ,112 |
| postgradua  te | 42 | 3,0000 | ,45047 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the difference between medians have no statistically significant meaning. This analysis shows that the compatibility value being greater than 5% makes no substantial difference. The directors’ education status regarding innovation management does not show any noteworthy difference. In other words, undergraduate and post graduate directors’ views on innovation management are in the same direction. Whatever the graduation of the director, in the field of educational renewal and innovation, all school staff work with similar effort, make the innovation a vision known by all, and put effort for maintaining strong relationships between all school staff and provide a listening ear to create a mutual understanding and effort towards innovation.

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles.

Directors’ faith in efficiency of innovation management and the professional title variable has been grouped and two “independent group t tests” were conducted. In table 5.3, t test results based on the professional title variable are presented. The directors’ faith in innovation management is generally in the same direction with one another.

Table 5.3 Test Results Based on the Professional Title Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variables** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem**  **ent** | Principal | 93 | 2,9957 | ,42322 | 148 | ,203 | ,839 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,0105 | ,45106 |
| **Innovation Strategy** | Principal | 93 | 3,2151 | ,45107 | ,715 | ,476 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2772 | ,60887 |
| **Organizati onal**  **Culture** | Principal | 93 | 3,1817 | ,43787 | 1,130 | ,260 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2754 | ,57205 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **and**  **Structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project**  **Managem ent** | Principal | 93 | 3,0462 | ,37636 | 1,469 | ,144 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,1456 | ,44162 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the medians between differences have no statistical meaning. The t value that comes out of this analysis shows that a

%5 or higher value in the (p value) compatibility have no significant change. The directors’ faith in innovation management does now show any difference with professional title variables. In other words, principal and deputy principal’s views are in the same direction with each other.

Whatever the titles of directors, their motivation in teaching and effort, their effort to keep staff who support the idea of innovative ideas, expectation of innovative ideas do not just come from an individual but from the whole school. Efforts in convincing the school staff that risks taken will turn into benefits and suggesting to use the school resources in a profitable way can be said to be the reason they share similar perspectives on the matter.

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority

Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority variables and medians are given in table 5.4. When the directors’ medians are examined we can see that there aren’t differences in professional seniority groups.

Table 5.4 Professional Seniority Variables according to averages

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensions** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input Management** | 0-5 years | 12 | 2,95 | 0,37 |
| 6-10 years | 31 | 3,04 | 0,40 |
| 11-15 years | 52 | 2,95 | 0,40 |
| 16-20 years | 35 | 3,05 | 0,48 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 21 years and over | 20 | 3,01 | 0,53 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Innovation strategy** | 0-5 years | 12 | 3,47 | 0,49 |
| 6-10 years | 31 | 3,19 | 0,53 |
| 11-15 years | 52 | 3,13 | 0,45 |
| 16-20 years | 35 | 3,41 | 0,60 |
| 21 Years and over | 20 | 3,15 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Organizatinal Culture and structure** | 0-5 years | 12 | 3,15 | 0,31 |
| 6-10 years | 31 | 3,26 | 0,52 |
| 11-15 years | 52 | 3,20 | 0,48 |
| 16-20 years | 35 | 3,21 | 0,58 |
| 21 years and over | 20 | 3,25 | 0,44 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Project management** | 0-5 Years | 12 | 3,16 | 0,57 |
| 6-10 Years | 31 | 3,05 | 0,37 |
| 11-15 Years | 52 | 3,00 | 0,32 |
| 16-20 Years | 35 | 3,17 | 0,43 |
| 21 years and over | 20 | 3,15 | 0,47 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, to inspect the statistical accuracy of the professional seniority variable one way ANOVA (ANOVA) was done.

In table 5.5 from the point of professional seniority, the difference between medians of directors has different levels of meaning. According to these results we can see that there is no statistical meaning among these variables.

Table 5.5 Anova results based on the professional seniority variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of Change** | **Total of squares** | **Degree of**  **Indepen** | **Average**  **of squares** | **F** | **p** | **differe nce** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **dence** |  |  |  |  |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,282 | 4 | ,070 | ,370 | ,830 | - |
| In-between  groups | 27,598 | 145 | ,190 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,494 | 4 | ,624 | 2,436 | ,050 | - |
| In-between  groups | 37,122 | 145 | ,256 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture and**  **structure** | Between  groups | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |
| In-between  groups | 36,121 | 145 | ,249 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project managem ent** | Between  groups | ,804 | 4 | ,201 | 1,240 | ,297 | - |
| In-between  groups | 23,498 | 145 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It is understood that directors share the same direction in the professional seniority variable. Whatever the directors’ professional seniority, their sincere appreciation of nnovative people in schools, viewing the entire school staff’s view on innovation with respect, openly appreciating individuals who are innovative, giving importance to what will bring innovation to the school, carefully choosing the tools in the renewal process, being ready for unseen results can be said to form a cost/harm analysis agreement.

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable

The average according to the directors' faith in innovation management regarding the age variable is given in table 5.6. When the age average is inspected, differences can be spotted among age groups.

Table 5.6 Average by the age variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variables** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management** | 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 |
| **Innovation strategies** | 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 |
| **Organizational Culture and Project structure management** | 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 |
| **Project Management** | 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 |

Along with this, the one way commonality analysis (Anova) test was conducted to determine the statistical differences and average between directors.

In table 5.7 the meaning of the directors' differences between the averages is listed. According to these results, the difference between averages are statistically significant in the bottom dimension of innovation strategy (F=5,237). There is a significant difference according to the ages of the directors. In other words, directors' views on the innovation management age difference variable bottom dimension are on different paths.

Table 5.7 Anova Table Results According to Age Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differe nce** |
| **Input managem ent** | Between  Groups | ,611 | 3 | ,204 | 1,091 | ,355 | - |
| In-between  Groups | 27,268 | 146 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  Groups | 3,849 | 3 | 1,283 | 5,237 | **,002*\**** | 1-2  1-3  1-4 |
| In-between  Groups | 35,767 | 146 | ,245 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **Structure** | Between  Groups | 1,649 | 3 | ,550 | 2,318 | ,078 | - |
| In-between  Groups | 34,626 | 146 | ,237 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Projects managem ent** | Between  Groups | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |
| In-between  Groups | 23,192 | 146 | ,159 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Total | 24,302 | 149 |  |  |  |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test (LSD) conducted to understand where this difference comes from showed that the source is the 20-30 year old, 31-40 years, 41-50 and 51 years old on the lower dimension of the innovation strategy.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable

In table 5.8 the directors' faith in innovation efficiency management based on the school seniority variable is shown. When the directors' averages are examined, differences between seniority group can be observed.

Table 5.8 Averages based on School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| * **Dimensions** | * **Variable** | * **N** |  Image | * **SS** |
| * **Input Management** * **Innovation**   **Strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   03 | * 0,3   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   06 | * 0,5   0 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   74 | * 0,3   5 |
| * Year | * 15   0 | * 3,   00 | * 0,4   3 |
| * **Organizational Culture and**   **structure**   * + **Project management** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   22 | * 0,5   1 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   35 | * 0,5   2 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3, | * 0,5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 08 | 0 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   24 | * 0,5   2 |
| * **Input management** * **Innovation**   **strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   25 | * 0,4   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   23 | * 0,4   7 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3,   04 | * 0,5   3 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   22 | * 0,4   9 |
| * **Organizational Culture and Structure** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   10 | * 0,4   4 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   13 | * 0,3   8 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   89 | * 0,2   2 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   08 | * 0,4   0 |

Alongside this a one way commonality analysis (ANOVA) test was conducted to determine the difference between directors averages and understand if these differences have statistical meaning or not.

In table 5.9 the level of differences between directors averages based on the school seniority variable are given. According to these results, only input management (F=4,318) has statistical significance on the lower dimension of averages in-between. There is a significant difference according to directors seniority in school regarding input management. In other words, directors express different views on input management based on their respective seniority status.

Table 5.9 Anova Table Results according to the School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differn ce** |
| **Input Managem ent** | Between  groups | 1,547 | 2 | ,773 | 4,318 | **,015\*** | 1-3  2-3 |
| In-between  groups | 26,333 | 147 | ,179 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  groups | ,991 | 2 | ,495 | 1,885 | ,155 | - |
| In-between  groups | 38,625 | 147 | ,263 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Örgütsel Kültür ve Yapı** | Between  groups | ,673 | 2 | ,336 | 1,389 | ,252 | - |
| In-between  groups | 35,602 | 147 | ,242 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| In-between  groups | 23,488 | 147 | ,160 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test conducted to determine the source of this difference expresses that the source can be directors with 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years of seniority. It can be said that with directors innovation management, the difference in opinions can be caused by the inability to hire

an outside consultant on innovation, lack of physical areas to provide support in works towards innovation and failing to procure necessary equipment.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable

The directors faith in innovation management and efficiency was grouped based on the student count variable and 2 “independent t tests” were conducted. In table 5.10 t test results based on the gender variable are displayed. Directors' faith in innovation management efficiency averages are generally close to one another.

Table 5.10. T test results according to the student count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** |  | **Ss** | **sd** | **T** | **P** |
| **Input** | Between 1-500 | 72 | 3,0500 | ,39254 |  |  |  |
| **managem**  **ent** | Between 501-  1000 | 78 | 2,9564 | ,46448 |  | 1,327 | ,186 |
| **Innovation Strategy** | Between 1-500 | 72 | 3,3236 | ,47516 |  | 1,957 | ,052 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,1603 | ,54160 |
| **Organizati** | Between 1-500 | 72 | 3,2222 | ,43645 |  |  |  |
| **onal** | 148 |  |  |
| Between 501- |  |  |  |
| **Culture**  **and** | 1000 | 78 | 3,2128 | ,54352 |  | ,116 | ,908 |
| **structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project** | Between 1-500 | 72 | 3,1056 | ,37899 |  |  |  |
| **Manageme nt** |  |  | ,627 | ,532 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,0641 | ,42700 |

### \*p<0,05 Means the significance

* + 1. **Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable**

Directors faith in innovation efficiency management based on the teacher count variable is given in table 5.11. When the directors' averages are examined, differences can be observed in teacher count groups.

Table 5.11 Averages according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management**  **Innovation management** | Between 1-30 | 18 | 3,07 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,04 | 0,48 |
| 51 and over | 61 | 2,94 | 0,39 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Organizational Culture and Structure**  **Project Management** | Between 1-30 | 18 | 3,56 | 0,51 |
| Between 31-50 | 71 | 3,26 | 0,55 |
| 51 and over | 61 | 3,11 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Input Management Innovation Strategy** | Between 1-30 | 18 | 3,29 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,23 | 0,53 |
| 51 and over | 61 | 3,18 | 0,48 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Organizational Culture and Structure** | Between 1-30 | 18 | 3,20 | 0,46 |
| Between 31-50 | 71 | 3,10 | 0,41 |
| 51 and over | 61 | 3,03 | 0,38 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, one way commonality anlaysis (ANOVA) was conducted to determine the statistical significance between directors' averages based on the teacher count variable.

Table 5.12 displays the directors' significance level and the difference between averages. According to these results, the statistical significance

difference between averages is in the lower dimension of the innovation strategy (F=5,701). There is a significant difference in the directors innovation strategy according to teacher count lower dimension. In other words, directors' have different views based on the teacher count variable.

Table 5.12 Anova Table Results according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Total of squares** | **F** | **P** | **Fark** |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,387 | 2 | ,194 | 1036 | ,358 | - |
| In-between  groups | 27,492 | 147 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,851 | 2 | 1,426 | 5,701 | **,004*\**** | 1-2  1-3 |
| In-between  groups | 36,764 | 147 | ,250 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture**  **and strategy** | Between  groups | ,170 | 2 | ,085 | ,346 | ,708 | - |
| In-between  groups | 36,105 | 147 | ,246 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,417 | 2 | ,209 | 1,284 | ,280 | - |
| In-between  groups | 23,884 | 147 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 defines the level of significance

The post-hoc (LSD) test conducted determine the source of this difference shows that teachers between ages 1-30, 31-50 and 51 and over can be said to be the source. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, it can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get (service education, seminars etc.) surrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

#### Relationship Between Directors' Faith in Innovation Management

In this section, the analysis of directors' faith in innovation management and efficiency input management, innovation strategy, organizational culture and structure, project management was conducted and analysed to see if there is a significant relationship.

Generally it can be seen that directors' input management have a relation and positive dimension and in the middle dimension (r=,676, p<,01); Innovation strategy is between positive and mid level (r=,663, p<,01); organizational culture and structure is between positive and mid level (r=,627 p<,01); project management postive and high level (r=,879, p<,01)

Table 5.13 Correlation Table Belonging to The Relationship between Directors and Teachers regarding Innovation Management Efficiency

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(Correlation)** | GY  (Director  ) | YS  (Director  ) | OKY  (Director  ) | PY  (Director  ) | **General (Directo r)** |
| GY (Director) | 1 |  |  |  |  |
| YS (Director) | ,358\*\* | 1 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OKY (Director) | ,446\*\* | ,201\* | 1 |  |  |
| PY (Director) | ,434\*\* | ,441\*\* | ,356\*\* | 1 |  |
| **General (Director)** | ,676\*\* | ,663\*\* | ,627\*\* | ,879\*\* | 1 |

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

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables

In this section, analysis was conducted according to demographic variables in directors' faith in innovation efficiency.

Table 5.14 Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable** | **B** | **Standar d**  **Mistake** | **Β** | **T** | **P** | **Coupl ed r** | **Semi r** |
| **Constan**  **t** | 2,925 | ,176 | - | 16,586 | ,000 | - | - |
| **Gender** | ,046 | ,065 | ,056 | ,706 | ,481 | ,069 | ,059 |
| **Educati on**  **Status** | -,136 | ,059 | -,184 | -2,288 | **,024** | -,165 | -,187 |
| **Professi**  **onal title** | ,082 | ,055 | ,120 | 1,492 | ,138 | ,118 | ,123 |
| **Seniorit**  **y** | -,009 | ,025 | -,031 | -,373 | ,710 | ,050 | -,031 |
| **Age** | ,084 | ,031 | ,227 | 2,738 | **,007** | ,222 | ,222 |

R= ,312 R2= ,097 F (5,144)= 3,101 p=,011

The analysis results of Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management is given in table 5.4. The R value represents the correlation between the dependent and independent

variables. This value being high explains there is a strong relationship between the dependent and independent variable or the significance of the independent variable within the dependent variable. In the table, the value (R=,312) is an indication of significant positive relation between the dependent and independent variable. The value of the R square variant is expressed as 0,9 by the dependent variant as we can see in table 14 ( =,097). The meaning of this is that it explains % 0,9 variant in the dependent variable.

According to the standardized regression factor (β); the predicting variables in directors' faith in innovation management efficiency visual ranking of importance is; age, education status, professional title, gender and seniority. When the t tests are examined for regression factors, only education status and age seems to have a significant effect on predictions. Professional title, gender, rank of seniority have no effect.

When the dependent predictability variables and coupled variables and semi correlations are examined; directors' faith in efficiency of management in innovation and the relation between gender and age is a positive and low level relationship (r=,07), the relationship between directors' faith in innovation management efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation management efficiency and professional title have a positive and low level relationship (r=,12), directors' faith in innovation management efficiency and seniority have positive and low level relationship (r=,05), directors' faith in innovation management efficiency and age have positive and low level relationship (r=,22).

Innovation management and faith in efficiency predictions are given below (mathematical model) according to regression analysis results. faith in innovation management efficiency (Director)= 2,925 + ,046\*Gender -

,136\*Education Status + ,082\*Professional Title - ,009\*Seniority + ,084\*Age

#### SECTION 6

**RESULTS AND RECOMMENDATIONS**

The following results determined in this research are aimed at understanding the directors’ faith regarding innovation efficiency in Karatay, Selçuklu and Meram districts of Konya province.

When attributes of the research samples are examined, men form more than half of the directors. They are generally undergraduates. Seven out of ten directors are principals. Their professional seniority are six years and above. Their seniority in schools are mostly between zero and five years. They have a student count of five hundred and one and more. The number of teachers is over thirty one.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results

This section will have results related to variables such as gender, education status, job title, seniority, age, seniority in the school, the number of students in school and the number of teachers in school.

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relations to gender. In other words; the view of both male and female directors in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that the directors have found a common understanding adopting factors such as trying to find support for the schools innovation activities from the surrounding public institutions, assuring that the accommodation and consolidation with the surrounding to be seen as an intermediary of the schools innovations, to be in touch with the schools staff, students and parents during this innovation process, following up on the new

developments in the field of education, then sharing them with the rest of the teachers, and the principals convincing the vice principals regarding innovation through communication.

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to educational status. In other words; the view of undergraduates and postgraduates in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ educational status is, they have found a common understanding adopting factors such as putting effort to help all of the school staff understand the new innovations in the educational system, working so that the school, and all of its staff will have and share a innovation vision. They put effort to create strong bonds among the staff so a sense of ownership can be formed.

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to Job Title. In other words, the view of principals and vice principals in relation with the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ job titles are, they have reached a mutual agreement with factors such as clearly encouraging education and effort that leads innovation, putting effort to keep staff members who support and have adopted innovation ideas, expecting innovation ideas not only from a single person or a group but from all of the school staff, trying to get the whole school staff to believe that any risk taken for innovation will return as a benefit, and ensuring that all of the schools sources are used as sufficiently as possible during the innovation process.

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in the lower dimensions. In other words the directors share the same view in the professional seniority variable. No matter what the directors’ professional seniority is, we can say that they have reached a mutual agreement with factors such as appreciating innovation individuals in school, being respectful to all of the school staffs creative and innovation ideas, carefully selecting the materials and resources that will be used in the innovation process, being ready against any unforeseeable results that the innovation process can have, analyzing what the innovation will provide cost/benefit.

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ age regarding innovation strategies differ significantly. In other words directors’ view on age variables are in a different direction in relation with innovation strategies lower dimensions. The directors’ have different opinions on aspects such as trying to reach outside information for new innovations by hosting various activities for all of the school staff (in- service training, seminar etc.) ensuring they attend and trying to get support from private institutions (trade associations, non-governmental association) for innovative activities.

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

According to directors’ seniority in the school, there is a significant difference regarding input management. In other words, directors’ views on input management are in different directions. In the analysis that was

conducted to determine the source of these differences; in the lower dimension of the input management directors whose seniority is between 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years can be said to be the source.

It can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get in-service training and seminars fromsurrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

According to the scores of Directors' Faith in Innovation Management Student Count Variable, directors' faith in innovation management does not show difference in regards to the number of students present in a school. In other words, schools that have 1-500 students share the same view on innovation management capabilities as those with 501-1000 students. It can be said that whatever the number of students in a school is, the emphasis on the importance of innovation by staff, explaining the benefits that innovation can bring to school and its surroundings, embracing a mutual point of view and mutual decision making, continually inspecting the contributions of staff in times of innovation, cooperation between staff members while working towards innovative ideas can be factors for their views.

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management

There is a difference in the lower dimension of directors' innovation strategy according to the number of teachers in schools. In other words, the teacher count variable causes views to be in different directions. It can be said in the analysis that the source of this difference is administrators who have employed approximately 1-30 and 31-50 and 51 and over. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, the failure in the acquisition of books, magazines, necessary information required for

innovation, the quick end to innovative projects with the thought of not being beneficial to the school can be said to be the cause of different views.

#### Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the results of Relationships in between

Results show that generally; directors have a positive and medium relationship with input management, positive and medium level relationship with innovation strategy, positive and medium level relationship with organizational culture and structure and a positive and high level relationship with project management.

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency

According to the analysis results only one tenth of the commonality can be described of the dependent variable. According to the standardized regression factor (β); the ranking of importance of predictability variables are; age, education status, professional titles, gender and seniority. When the t tests are examined to estimate the significance of regression factors, only education status and age have any significant effect on the predictability directors' faith in innovation management efficiency. Professional title, gender and seniority do not have any significant effect. When coupled predictions, variables, correlations and semi correlations are examined, directors' faith in innovation and efficiency and gender have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and professional title have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and seniority have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and age have a positive and low level relationship. Also, according to analysis results,

the predictability of faith in innovation and efficiency regarding regression equality (mathematical model) is given in the findings section.

#### 6.4 Suggestions

In this section suggestions regarding gender, education status, school type, professional title, professional seniority, age, school seniority, number of students in school and number of students in the school variables are displayed.

#### Suggestions Towards Application

- Directors' can be given courses seminars and in-service training for innovation management.

#### Suggestions for further Research

* + - * Directors' faith in innovation and efficiency can be based on district national education administrator, provincial national education administrator or ministry center administrators.
      * The source groups evaluating directors' capabilities on innovation management differently must do research into the reasons of these differences.
      * Universities must develop information gathering tools and standardize related models in the field of innovation management.

#### REFERENCES

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](http://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. et.al., (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.

#### EĞİTİM BİLİMLERİ

**DOKTORA TEZİ TEZ TESLİMİ**

**DANIŞMAN ONAY FORMU**

**Öğrenci Bilgileri:**

Adı Soyadı :Mehmet BİREKUL

Programı :Doktora (Ph.D.) Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

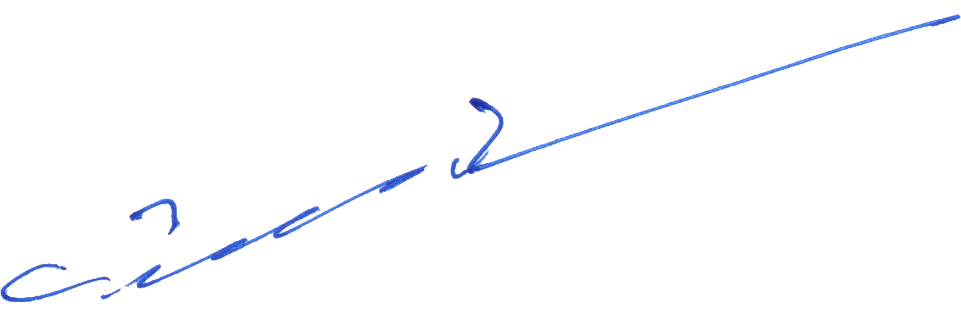
Tez Başlığı : Okullarda Yenilik Yönetimi

**Tarih:**01/01/2016

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 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 araştırmada kullanılan ölçek 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 accoding 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](#_TOC_250085)

[Abstract v](#_TOC_250084)

İçindekiler vi

[Tablolar Listesi xi](#_TOC_250083)

[GİRİŞ 1](#_TOC_250082)

[Problem 1](#_TOC_250081)

[Araştırmanın Amacı 2](#_TOC_250080)

[Araştırmanın Önemi 3](#_TOC_250079)

[Sınırlılıklar 3](#_TOC_250078)

[Sayıltılar 4](#_TOC_250077)

[Tanımlar 4](#_TOC_250076)

1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 5
   1. [Türkiye’de Yapılan Araştırmalar 5](#_TOC_250075)
   2. [Dünya’da Yapılan Araştırmalar 6](#_TOC_250074)
2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ 7
   1. [Yenilik Kavramı 8](#_TOC_250073)
   2. [Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar 9](#_TOC_250072)
      1. [Buluş (İcat) 9](#_TOC_250071)
      2. [Yaratıcılık 10](#_TOC_250070)
      3. [Ar-Ge 11](#_TOC_250069)
      4. [Girişimcilik 12](#_TOC_250068)
      5. [Değişim 12](#_TOC_250067)
   3. [Yenilik Kaynakları 13](#_TOC_250066)
      1. [İçsel Kaynaklar 15](#_TOC_250065)
         1. [Beklenmeyen Gelişmeler 15](#_TOC_250064)
         2. [Uyumsuzluk Durumu 16](#_TOC_250063)
         3. [Süreç Gereksinimleri 17](#_TOC_250062)
         4. [Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler 18](#_TOC_250061)
      2. [Dışsal Kaynaklar 19](#_TOC_250060)
         1. [Demografik Yapıdaki Değişiklikler 19](#_TOC_250059)
         2. [Algılamadaki Değişiklikler 20](#_TOC_250058)
         3. [Yeni Bilgi 21](#_TOC_250057)
   4. [Yenilik Türleri 23](#_TOC_250056)
      1. [Ürün Yeniliği 23](#_TOC_250055)
      2. [Süreç Yeniliği 25](#_TOC_250054)
      3. [Pazarlama Yeniliği 26](#_TOC_250053)
      4. [Örgütsel Yenilik 27](#_TOC_250052)
   5. [Yeniliğin Önemi 29](#_TOC_250051)
3. OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ 31
   1. [Yönetimin Tanımı ve Önemi 31](#_TOC_250050)
   2. [Yenilik Yönetiminin Tanımı 33](#_TOC_250049)
   3. [Yenilik Stratejileri 35](#_TOC_250048)
      1. [Saldırgan Strateji 36](#_TOC_250047)
      2. [Savunmacı Strateji 37](#_TOC_250046)
      3. [Taklitçi Strateji 38](#_TOC_250045)
      4. [Bağımlı Strateji 39](#_TOC_250044)
      5. [Geleneksel Strateji 40](#_TOC_250043)
      6. [Fırsatları İzleme Stratejisi 41](#_TOC_250042)
   4. [Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar 42](#_TOC_250041)
      1. [Vizyon 42](#_TOC_250040)
      2. [Liderlik 44](#_TOC_250039)
      3. [Örgüt Yapısı 45](#_TOC_250038)
      4. [Örgüt Kültürü 46](#_TOC_250037)
      5. [İletişim 47](#_TOC_250036)
      6. [Personel Güçlendirme 47](#_TOC_250035)
      7. [Müşteri Odaklılık 49](#_TOC_250034)
   5. [Eğitimde Yenilik Yönetimi 50](#_TOC_250033)
      1. [Eğitim Yönetimi 50](#_TOC_250032)
      2. [Okul Yönetimi 52](#_TOC_250031)
      3. [Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi 54](#_TOC_250030)
4. YÖNTEM 59
   1. [Araştırma Modeli 59](#_TOC_250029)
   2. [Evren ve Örneklem 59](#_TOC_250028)
   3. [Araştırma Örnekleminin Özellikleri 60](#_TOC_250027)
   4. [Veri Toplama Aracı 62](#_TOC_250026)
   5. [Verilerin Çözümü 66](#_TOC_250025)
5. BULGULAR ve TARTIŞMA 67
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları 67](#_TOC_250024)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 67](#_TOC_250023)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 68](#_TOC_250022)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 69](#_TOC_250021)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 70](#_TOC_250020)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 72](#_TOC_250019)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 74](#_TOC_250018)
      7. [Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 76](#_TOC_250017)
      8. [Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 77](#_TOC_250016)
   2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki79
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması 80](#_TOC_250015)
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 82
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları 82](#_TOC_250014)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 82](#_TOC_250013)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250012)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250011)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250010)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250009)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250008)
      7. [Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250007)
      8. [Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250006)
   2. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları 86](#_TOC_250005)
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar 86](#_TOC_250004)
   4. [Öneriler 87](#_TOC_250003)
      1. [Uygulamaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250002)
      2. [Araştırmaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250001)

[KAYNAKÇA 88](#_TOC_250000)

#### TABLOLAR 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 gecen 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. Cinsiyet,
         2. Eğitim durumu,
         3. Görev unvanı,
         4. Mesleki kıdem,
         5. Yaş,
         6. Görev yapılan okuldaki kıdem,
         7. Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve
         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 Önemi

Yenilik, toplum algılamasında ağırlıklı olarak teknolojik yenilik kapsamında görülme eğilimi söz konusudur. Ürün, süreç, hizmet, organizasyon, alt yapı kapsamındaki tüm çevre 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 süreklilik kazanır. Gündelik yaşamda, kültürel etkinliklerde, toplumsal alışkanlık, değerler ve dinamizm içeren hemen hemen her boyutta mutlaka “yenilikçilik” bir vazgeçilmezdir (Baykara, 2014: 136).

Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. 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 örgütsel 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 sürekliliği 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.

#### Sayıltılar

1. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
2. Ölçme aracı yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirdir.
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).

#### BÖLÜM

**KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

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

#### 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.

#### 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 dizaynlı 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.

#### BÖLÜM

**YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ**

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

#### Yenilik Kavramı

İktisat teorisine göre işletmelerin değer oluşturmasının 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);

1. çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
2. kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabildiği ve
3. 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 değişmeleri 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.

#### Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

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

#### 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 kullanılabilmektedir. 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).

#### 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 ila 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).

#### 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 odaklanılmasıdır. 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).

#### 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).

#### 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 kılabilecek 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 değişme 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 değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 1982: 17).

#### 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 örgütlerle 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 dışı 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:

1. İçsel Yenilik Kaynakları

-Beklenmeyen gelişmeler,

-Uyumsuzluklar,

-Süreç ihtiyaçları,

-Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

1. Dışsal Yenilik Kaynakları

-Demografik yapıdaki değişimler,

-Algılamadaki farklılaşmalar,

-Yeni bilgi

#### 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).

#### 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 asabilmek 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).

#### Uyumsuzluk Durumu

Beklentilerle sonuçlar ya da varsayımlarla gerçekler arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Nedenini anlamasak 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 kaçınmaktaydılar (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).

#### 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 isle 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 unutulan nokta bu yeniliklerin çok daha özellikli ve basit olabildiği gerçeğidir. Diğer bir deyiş ile bir işi daha verimli yapmamızı sağlayan yönetimsel teknikler de yenilik tanımı 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).

#### 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 kaynaklan nasıl paylaştırdığını 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 eğilimdedirler. 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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).

#### Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı yenilikler, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlikleri 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 (Ürper, 2004: 46).

Tarih yaratan inovasyonlar arasında yeni bilgiye dayalı olanlar önde gelir. Bilgiye dayalı inovasyonlar hem mal oldukları zaman, yol açtıkları kaza oranları ve öngörülebilirlikleri, 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 tüketici 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).

#### 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.

#### 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, kokuşu, 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 üretilecek 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 yem 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. Urun 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).

#### 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 yemliğinin 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 teknolojideki 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).

#### 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).

#### 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 bağlılıkları 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 ülkede/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).

#### 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 kısalmalar, 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. İnovasyonun 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 Bülbül, 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).

#### BÖLÜM OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

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

#### 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 olagelmiştir (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 kuruluşta 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 dü- şünüldüğünde, 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, hammaddeleri, 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 informel bir yapıda olması yenilik

çalışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, 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).

#### Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. 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 teknolojide iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 tur 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 iletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 150).

#### 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 (Güleş 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 yönlerim bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejide rakip işletmeler, birbirlerinin zayıf yönlerini analız ederek aynı teknolojiden 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).

#### 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):

#### 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, ülkü, 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 vizyonuyla 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 güdümlemeye 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 ileriyi 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 anlaşamayan birimler için bir tutkal görevi görür (Durna, 2002: 186).

#### 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 İlişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkın, 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 içerisindedirler. Günümüzde yenilikler sadece Ar-Ge bölümlerinin yada

laboratuarların 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).

#### Örgüt Yapısı

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi 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 getiriyi elde etmek) ile araştırmak (yeniyi aramak) arasındaki dengeyi tutturmak örgütsel esneklik ve ilişkilere büyük ilgi gösterilmesini gerektirir (Kanter, 2014: 166).

#### 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 sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluştuğu 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).

#### 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 çözümlemek için mekanizmalar geliştirme yenilik süreci için kritik bir faktördür (Durna, 2002: 219).

#### 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 insiyatifle 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).

#### 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).

#### Eğitimde Yenilik Yönetimi

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

#### 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 anılan 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 (Ilgar, 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 öğretme-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 görülmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek 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 yürütülmesi 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.

#### 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 oluş açılarından 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 alarak 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 teknolojisidir (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.

#### Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Kamu kurumlarının etkinliğinin arttırılması 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 arttırılmasının 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 diğer 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 öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları 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 düşünürlere 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. Göl ve Bülbül, 2012: 99).

Eğitimde inovasyon kavramının, farklı öğretim sistemlerinin yıllar boyunca denendiği düşünüldüğünde, eğitimin tarihi ile başlayan bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkeler için ekonomik ve sosyal gelişimin bir anahtarı olan inovasyon; var olmadığı zaman büyüme durmakta, ekonomi ve topluluklar durağanlaşmaktadır. Ekonomistler, ülke 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 eğitimdir (Kurtuluş, 2012: 19).

Okullardaki yenilik ve yaratıcılık kapsamında eğitim kurumları öğrencinin kendini özgür hissedeceği, bir öğrenme öğretme ortamı olmalıdır. Öğrenme ve

öğretme ortamları öğrencinin yaratıcı davranışlarını geliştirecek biçimde düzenlenmelidir. Bunun için öğretmeliler, anne babalar çocukların çok boyutlu düşünmelerini 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).

#### BÖLÜM YÖNTEM

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

#### Araştırma Modeli

Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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 tespite yöneliktir.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, (α=245) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi 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 (α=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).

*t*2 .(*P*.*Q*)

2

*d*

*n*  

*t*

1,96 .(.25)

.052

2

2

 150

1  1

*N*

2.(*P*.*Q*)

.

*d* 2

1  1

245

1,96 .(.25)

.

.052

#### 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.

#### 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 Bülbül (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 Varya nsı** | **Faktör Yük Değeri** | **Döndürme Sonrası Yük Değerleri** | | | | **Cronbach's Alpha if Item Deleted** |
| **GYY** | **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  GYY=% 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)  GYY=,825 (5 madde)  YS=,920 (6 madde)  OKY=,925 (6 madde)  PY=,966 (15 madde) |

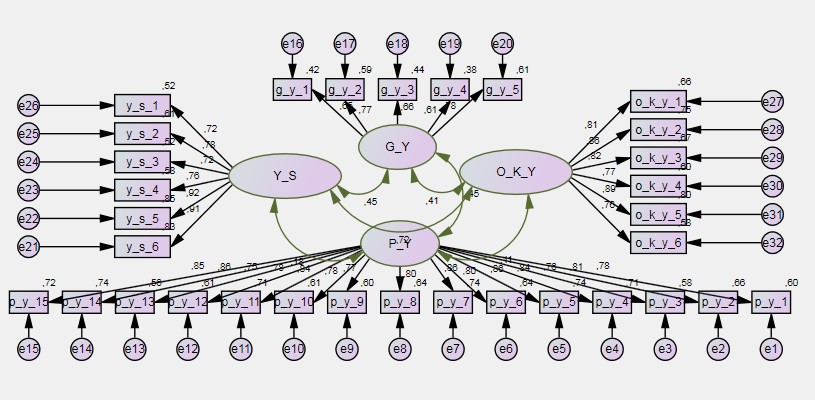
Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36,62 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, dört önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; Girdi yönetimi 1-5 sorular (GY), yenilik stratejisi 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.

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, 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. 𝑋𝑋2\df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 0 ile 5 arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucu (𝑋𝑋2\df=4,706) değeri kabul edilebilir uyum değeridir.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | 𝑋𝑋2 | df | P | 𝑋𝑋2\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.

#### 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. İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemlerde 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 oluşturduklarını söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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** | Grup | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kültür ve Yapı** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalama sı** | **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  1-3  1-4 |
| Grup İçi | 35,767 | 146 | ,245 |
| 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** | Grup | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yönetimi** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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 Yönetimi** | Grup  Arası | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 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.

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

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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.

#### 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*

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inancalarına 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 (𝑅𝑅2=,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 göreli 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 korelâsyonlar 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\*Cinsiyet -

,136\*Eğitim Durumu + ,082\*Görev Unvanı - ,009\*Kıdem + ,084\*Yaş

#### 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 yarıdan 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.

#### 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.

#### 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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan

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

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları

*Genel olarak yöneticilerin,* girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, y*enilik 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.

#### 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 göreli 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 yeterlik inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) bulgular kısmında verilmiştir.

#### 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.

#### Uygulamaya Yönelik Öneriler

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

#### Araştırmaya Yönelik Öneriler

**-**Yöneticilerin yenilik yeterlik 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](http://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.

#### 

**EDUCATIONAL SCIENCES**

**DISSERTATION THESIS**

**DELIVERY OF THESIS**

**INFORMATION:**

**CONSULTANT CONFIRMATION FORM**

**Date:**01/01/2016

Name&Surname : Mehmet BİREKUL Program : PHD

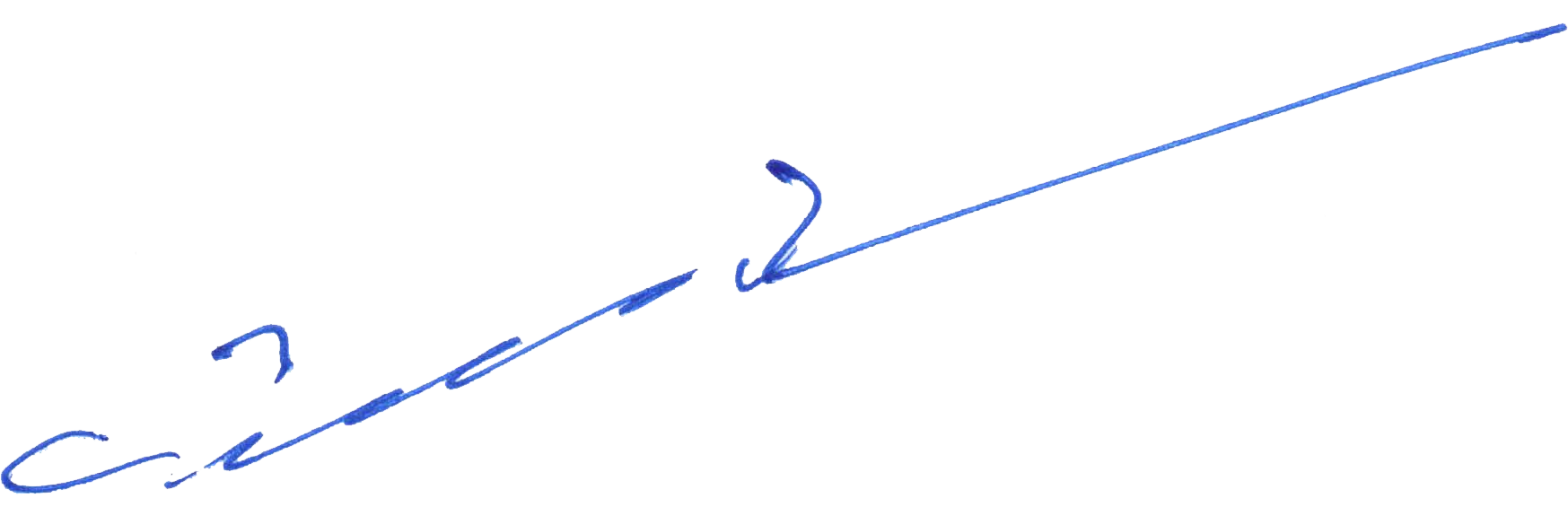
Department : Educational Sciences

Thesis Heading : Innovation Management In Schools

**I** examined the thesis as a consultant of student whose information are given above. And I also confirm the thesis as applicable in reference to Phd Education Regulation and Phd Thesis Spelling Rules.

#### Consultant

**Prof.Dr.Musa GÜRSEL**



**PREFACE**

I would like to endlessly thank Prof. Dr. Musa GÜRSEL, and Prof. Dr. Mehmet TAKKAÇ who did not refrain to support in research, and Associate Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL for helping in the use of director measurements in the survey section and my dear family who has never refrained from supporting me and friends for their support and never leaving me alone.

Mehmet BİREKUL KONYA-2016

#### 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 accoding 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

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan ölçek 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

#### CONTENTS

**Preface** iii

#### Abstract iv

#### Özet v

#### Contents vi

#### Tables List x

#### INTRODUCTION 1

#### Problem 1

#### The Purpose of the Research 2

#### The Importance of Research 3

#### Constraints 4

#### Definitions 4

#### RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT 6

#### Research Conducted in Turkey 6

#### Research Conducted Worldwide 7

#### INNOVATION CONCEPT AND INNOVATION TYPES 8

#### Concept of Innovation 8

#### Concepts Related to Innovation 10

#### Inventions 10

#### Creativity 11

#### Research & Development 12

#### Entrepreneurship 13

#### Alteration 14

#### Innovation Sources 15

#### Internal sources 16

#### Unexpected development 16

#### Disharmony Situation 17

#### Process Requirements 18

#### Industry and Market Structure Changes 19

#### External Sources 20

#### Changes in Demographic Structure 21

#### Changes in Perception 22

#### New Information 23

#### Innovation Types 24

#### Product Innovation 25

#### Process Innovation 26

#### Marketing Innovation 27

#### Organizational Innovation 28

#### Significance of Innovation 30

#### INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS 32

#### Definiton and Inportance of Management 33

#### Definition of Innovation Management 34

#### Innovation Strategies 36

#### Aggressive Strategy 37

#### Defensive Strategy 38

#### Imitative Strategy 39

#### Dependent Strategy 40

#### Traditional Strategy 41

#### Opportunities Monitoring Strategies 42

#### Determinants of Innovation Management 43

* + 1. **Vision** 44

#### Leadership 45

#### Organization Structure 46

#### Organization Culture 47

#### Communication 48

#### Personnel Strengthening 49

#### Customer Focus 51

#### Innovation Management in Education 51

#### Education Management 52

#### School Management 54

#### Innovation Management in Education Institutions 56

1. **METHOD** 61

#### Research Model 61

#### Universe and Sampling 61

#### Properties of Research Sampling 62

#### Data Collection Tool 64

#### Processing of the Data 68

#### FINDINGS AND DISCUSSION 70

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management 70

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable 70

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management 72

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles 74

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority 75

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable 78

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable80

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable 83

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable83

#### Relationship between Directors' Faith in Innovation Management . 86

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables 87

#### RESULTS AND RECOMMENDATIONS 89

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results 89

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 89

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management 92

#### 6.2 Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the Results of Relationships in between 93

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency 93

#### Suggestions 94

#### REFERENCES 95

**LIST OF TABLES**

Table 4.1 Directors frequency spreadsheet table 59

Table 4.2 Directors' faith in innovation management regarding Efficiency managements (DFA) validity and credibility table 61

Table 4.3 Compatibility Index Analysis Results based on FDA measurements for Directors' Faith in Innovation Management 63

Table 5.1 T test table results according to the gender variable 66

Table 5.2 T test table results according to the education status variable 67

Table 5.3 T test table results according to the professional title variable 68

Table 5.4 T test table results according to the professional seniority variable69

Table 5.5 T test table results according to the professional seniority variable and Anova table results 70

Table 5.6 Averages according to the age variable 71

Table 5.7 Anova table results according to age variable 72

Table 5.8 Averages according to school seniority variable 73

Table 5.9 Anova table results according to the school seniority variable 74

Table 5.10 T test result table based on the student count variable 75

Table 5.11 Averages according to teacher count variable 76

Table 5.12 Anova table results according to teacher count variable 77

Table 5.13 Correlation Table regarding the relationship between directors' faith in innovation management and efficiency 78

Table 5.14 Directors faith in innovation management and efficiency predictability and multi regression analysis table 79

#### INTRODUCTION

The purpose, importance, limitations and premises of this research have been explained in this section, and concepts used in this research have been defined.

#### Problem

Today, everything is changing, nothing stays the same. The only thing that has not changed is change itself with a widespread and popular phrase. In a changing world, every living creature has to constantly change and develop the ability of attaining new skills and attitudes in order to maintain their lives. People of our age live in a constantly changing world. Technology concept is going to become one of the most important decisive concepts in the current century. In this context, the growing interest around innovation is another important element in our daily lives. In each area and in everything the idea of "innovation" brings important changes.

It can be stated that innovation is one of the most important issues on the agenda of the enterprises to maintain and improve their competitiveness. One of the root causes uderlying it is the process of change modern economies are experiencing. It can also be stated that change is one of the most basic features of organizational life. The development of new products and services, the presence of the new input sources, improvement of new work processess and materializing of some new developments associated with organizational structure are leading the issues which enterprises have to face under intense competition conditions. (Demirci, 2012:3).

Innovation is needed for the continuous success of all enterprises. The innovations made now guarantee the future of the enterprise. In order for enterprises to be successful in a complex, uncertain and ever-changing environment, primarily innovation is needed. Innovations made today

guarantee the future of the enterprise. Innovation for the success of today's and the future of the business is extremely important. Applying the new technologies and making innovations is mandatory for enterprises to be successful in the complex global competition world today. (Taşkın, 2014: 7).

Almost all sectors make researches and work for innovation management in terms of innovation in recent years. The need of innovation is obvious in the education system as with all sectors. Especially the effects of globalization in the 21st century constitute a lot of pressure on training systems. On the other hand, demands and expections of the parents for better education is increasing on the public and private educational institutions. Considering all effects, the subject appears to be a problem.

#### The Purpose of the Research

The purpose of the survey of managers and innovation management in relation to qualification is to ascertain their views about their beliefs. In order to achieve this, general questions are as follows:

* + 1. Does the managers’ opinions related to competence beliefs regarding innovation management differ significantly according to demographic variables?
       1. Gender,
       2. Education level,
       3. Job title,
  1. Professional superiority,
  2. Age,
  3. Superiority in the school served,
  4. The number of the students in the school served,and

1.6. The number of the teachers in the school served?

* + 1. Is there any significant relation between managers’ competence beliefs regarding innovation management and sub dimensions (*input management, innovation strategies, organizational culture and structure, project management*) ?
    2. Do the demographic variables (*gender, education level, job title, superiority, age*) affect significantly and positively managers’ competence beliefs regarding innovation management?

#### The Importance of the Research

It can be stated that innovation, within the perception of community, tend to be seen as a technological innovation. Innovation has a common and accepted nature in the environment of product, process, service, organization, infrastructure and it is accepted that innovation can be made in everything and everywhere and this concept is a reality throughout the development of civilization. There can appear communal structures changing and evolving with the effects of innovative approach in every stage, aspect and level and they gain continuity. Absolute innovation is indipensible in daily life, cultural activities, almost every dimension including communal customs, values and dynamism. (Baykara, 2014: 136).

Innovation is an activity with continuity. Therefore, ideas are put forward about business development and ultimately to save the company marketed in such a way that the competitiveness of these ideas, and the results will be disseminated to evaluation and new returns over and over. In this way, arising new ideas give birth new innovations. An organisational

innovation is a new implementation of organizational method in the firms’ commercial applications, business structure and external affairs. Education institutions must be open to innovations as businesses do. Because, continuity of education bounds up with following up developments. Education quality of the education institutions which don’t go forward and don’t innovate will be lower. Innovation which is such an important issue should be managed well. Especially innovation management carries vital importance in terms of the education institutions.

#### Constraints

This research has been confined in determination of principals’ lines of vision to innovation management and their effects on education in Karatay, Meram and Selçuklu districts in Konya province. Research aimed at determining the principles’ perspectives on the innovation management and implementation of innovation management. With this research, it will be possible to determine principals’ perspectives on the difference between current management comprehension and innovation management.

#### Premises

1. Root groups chosen for the research, in the defined and known limits, can represent their system from which they were chosen.
2. The data collected through the measuring tool is sufficiently valid and reliable.
3. Information gathering tool, implemented earlier due to be positive results include an adequate criterion.

#### Definitions

Education: In this research, education will be defined as the studies offered to students in the school.

Education management: It is a special branch of public management. School management is the implementation of education management to a more limited area.

Innovation: It is to make the product itself and/or production process, marketing process etc. more quality and/or chepaer or ready for technology transfer by developing a technology. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### SECTION 1

**RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT**

In this section, relevant researches at home and abroad have been analysed.

#### Researches Conducted in Turkey

Göl and Bülbül (2012) have made a research aiming at developing a valid and reliable measurement tool which can be used in order to determine the school managers’ competence beliefs regarding innovation management. The validity and reliability of the scale of Innovation Management in schools as a result of the findings of the scale, school managers’ innovation management can be used in determining the proficiency of their beliefs in a structure. By using the scale, studies can be executed which determine the organizational competency of school managers who play a key role in the effectiveness and efficiency of innovation process. The Scale also can be used to evaluate the school managers’ competency in innovation management as regards teachers’ and education evaluators’ perceptions.

As a result of the research made by Gül and Bülbül (2012) aiming to determine elementary school teachers’ perceptions regarding competency of innovation management, teachers’ and managers’ perception corresponds the level of ‘I agree most’ in ‘innovation management competency’ and its sub dimensions.

Teachers' perceptions of the competence of managers to innovation management differs accoding to age groups; teachers aged between 25 and

35 see themselves more competent in innovation management. When professional seniority is taken into consideration, teachers who have 21-30 years professional seniority see their managers more competent in all dimensions and percieve them as leaders who have the competency to

manage the innovation. According to variable of gender and branch, there is no significant difference between perceptions of teachers.

Kurtuluş (2012) in his research aimed to determine what teachers and students who account for the basis of forming qualified manpower know about concept of innovation, determine what has been done in education in the name of innovation and bring some sharing channels into open. By way of conducting interview technique in the scope of research, a qualitative survey has been done by interviewing with students and teachers. The study reveals that teachers and students have not been aware of the concept of innovation and its importance; it has been determined that stimulation should be provided in order to bring innovation opportunities and facilities into action.

#### Researches Conducted Worldwide

Riley (2015) learning technologies, which shows that we need to be innovative in basic and reconsider our cultural customs related to education itself, has supplied significant development for understanding the potential of important development for intuitive possibilities of educational innovation necessary to speed up implementation of learning technologies.

Russell and Schneiderheinze (2005) have conducted a research aiming to reveal how four teachers living in difffrent cities in the state of Missouri implemented a learning environment (CBLE) that is creativity-based and based on an online technology with a unit design that has an infrastructure innovation series. As a result of the research, educational studies based on finding out the complex human systems, innovation studies, productive professional development studies and learning and improvement studies can help potentially to materialize implementing innovative tools in order to provide reforms to teachers in classes and in preparing professional development programs for educational innovators.

#### SECTION 2

**INNOVATION CONCEPT and INNOVATION TYPES**

In this section, definition of innovation concept, source of innovation, types of innovation and importance of innovation are going to be handled.

#### Concept of Innovation

According to the theory of Economics, creating value by enterprises are carried out in three different ways. These are; to create a position advantage and maintain it, to create highly qualified resources and develop them and to consult to innovation. In this case, innovation can be described as a new combination of sources which meeting the unmet market needs and creating more value than the cost of needed sources used (Ateş, 2008: 16- 17). Innovation concept has been defined in very different ways in literature.

In recent years, numerous studies done on the subject of innovation show an increase in the importance of innovation. To be able to cope with growing competition, countries and enterprises promote innovation. However, in the studies innovation is either not defined or defined deficiently. When defined, the meaning of innovation is changed to fit the subject studied. For instance, economists generally define innovation as first economical implementation of an invention. (Tekin et.al, 2003: 139).

There are many different definitions of innovation made by different authors. Therefore it is not a homogeneous term, and each author provides a new definition by highlighting elements associated with the new definition. For instance, in a study made on 76 different definitions (Güleş and Bülbül, 2004: 124);

1. most researchers had failed to make a clear definition of the term,
2. many of the definitions used can be detached by category and,
3. definitions can vary in the direction of the highlighted as the result of a long period. At this point, in general, with the description of the term, innovation has been expressed including concepts such as a new piece of development process with (a), the new part’s development with (b), and the new part's usage with (c).

Innovation was derived from the Latin origin of the word ‘innovatus’ and with its origin, it means ‘intruduction of new methods of social, cultural and administrative environment’ (Elçi, 2014: 4). The Webster dictionary describes it as “new and differen result” (Tekin vd, 2003: 138). It meets the equivelant words of ‘innovation’ and ‘refreshement’ in Turkish. Innovation, as a performance dimension, generally can be used in two meanings. First, a search and development group’s and an individual’s conducting scientific discoveries which meet the needs of the age; and the second, implementation of a new technology, or usage of an existing technology in order to conclude economic results under the new constraints conditions. (Gülcü, et.al. 2004: 71).

-Drucker describes the innovation as “mission of providing the capacity of creating the new and more values to the people and material sources. (Drucker, 2010: 14).

-Vassal describes the innovation as ‘going into some activities, making some changes in the existing conditions.’ (Eren, 1982: 16).

-Higgins describes the innovation as ‘forming organizational processes which have important effect for an individual, a group, organization, industry and society or developing existing services and products or the process of creating new services and products.’ (Güleş and Bülbül, 2004: 124-125).

-Sink expresses innovation as ‘a creative process including changes which are done in order to respond successfully to all kinds of compulsions caused by internal and external surroundings, with regard to wishes and facilities, technology, products, services, procedures and policies.’

Innovation is a process of making all new idea, behaviour or a thing with the reorganization of a new or existing freight, production method, provision source, industrial structure, marketing and making similar tools an economic element, development and usage which are different from existing forms in quality. (Baykara, 2014: 17). It is possible to describe innovation as an idea, implementation and object newly made accepted by an individual, or another applying unit. According to this concept, individuals and applying units can be individual consumers or organizations in which innovation can be transferred in a social system. Individual units make the information exchange about the innovation and each individual decides about accepting the innovation in a specific time. (Tekin, vd, 2003: 139). Innovation is related to many different concepts nowadays. These concepts have been tackled below in detail.

#### Concepts Related to Innovation

Concepts generally related to innovation are invention, creativity, research and development, entrepreneurship and change.

#### Invention

Invention is a process of finding a new basic principle; creation a new material, process, element, service and freight’s and their presentation. (Baykara, 2014: 17). A new invention can be considered as a novelty for everyone and sometimes a thing which is new to someone can be an ordinary thing that is currently used. For instance; a product which is new to a market can be an ordinary product which has been used for a time in another

market. Similarly, a market which is new for a company can be a market which has already been entered and already left for another company. A technology which is new for a company can be already used by another company. For this reason, innovations, may not have the same importance and the degree of innovation always and everywhere. (Uzkurt, 2012: 18).

People can take advantage from inventions for innovations. However, the important thing in innovation is to do something that has not been done yet, or is to differentiate what is being done. Innovation is not to invent the unexplored thing; It aims to explore ways of creating value. For this reason, ideas and concepts gains importance. Innovation, requires commercial success. On the other hand, making an invention does not guarantee the commercial success of the invention. As long as a product which doesn’t have the commercial value emerges, it will not create a value. (Adıgüzel, 2012: 8).

The concept of innovation shelters a new product, a new service, a new process or a new organizational structure in its constitution. The concept of innovation is often used as a synonym for the concept of invention because of the usage of the word ‘new’ in the announcement of the concept. Both also carry the originality of the concept supports this trend. However, these two concepts cannot be evaluated in the same sense. On the other hand, aforementioned new product/service or process in the innovation wraps itself in a commercial identity. (Demirci, 2012: 9).

#### Creativity

Creativity is new, beneficial, different ideas and thoughts which are the source of economic innovations and of scientific discoveries. Creativity is defined as a process that enables the formation of innovation at the same time and at the end of this process it is defined as the quality of the product

that occurs. In this sense, creativity is to expose an artifact or product. (Adıgüzel, 2012: 9).

Some management thinkers defend the need for making a distinction between creativity and innovation. These thinkers define creativity as production of a new idea or thought, and define the innovation as conversion of this produced idea into a new product, service or method of production. According to Lawrence B. Mohr, creativity is ‘implementing or creating a new thing’; innovation is ‘putting this thing created new into practice’. (Şimşek and Çelik, 2010: 155-156).

There is a significant difference between the creativity and innovation. Creativity is related to creating ideas, or rather creating some new ideas out of existing ones. Innovation is utilization of an idea which has been created in order to solve a problem. (Eren, 1982: 17). The distinction between creativity and innovation is an important function of organizational life. There is a difference between the capabilities needed in order to create new ideas and the capabilities needed in order to transfer the implementation of these ideas with commercial purposes. In order to take full advantage of an organization, both creative and innovative businesses are interested in seeing corporations (Şimşek and Çelik, 2010: 156).

#### Research and Development

Research is a scientific-technological activity to know and learn the unknown activities for learning. Development is an activity to direct the current information or technology further with reorganization. According to this concept, research and development is systematic and creative studies include society, culture and human information. (Baykara, 2014: 16-17).

Implementation and development of new technologies in order to meet consumers' demands and needs is a task accepted by research and

development which is related to technology. Technological information emerges as a result of research and development studies, disperses and is shared throughout the technology and as a result of this economic growth occurs. Distribution of research and development funds among invention (technical research) and innovation (implementation to production and marketing) is important. (Tekin and Ömürbek, 2004: 130).

One of the mistakes made in Turkey and in the World about innovation is to see innovation as only a movement of research and development and to focus only on production and emergence of new things. As a matter of fact, in the years when Europe made more research and development investments in innovation but saw that they were behind the U.S. in feedback of these investments, they realized its importance and the value of trading innovations as well as its realization. (Adıgüzel, 2012: 12). Research and development activities is a part of the process of innovation. If these studies are not supported by innovation, they don’t create values and turn into an innovation. (Aksel, 2010: 12).

#### Entrepreneurship

The concept of entrepreneurship, becuse it creates a sense of social and individual welfare, attracted the attention different groups during a long time and has entered into literature as a research subject. Entrepreneurship, which attracts both academics and the private sector’s attention, keeps its attractiveness in recent years. (Onay and Çavuşoğlu, 2010: 48). Entrepreneurs turn capital into investments to produce/market goods or services by taking the risk of loss/profit. The investment activities made for the purpose of producing goods and services are called enterprise and maintaining the mentioned job as a profession is called entrepreneurship. (Tutar and Küçük, 2003: 23).

Entrepreneurship, with the help of a network of institutions and education is the individual, organizational, environmental and process of a new dimension of innovation and enterprises. (Aksel, 2010: 13). One of the bottlenecks that entrepreneurs encounter is related to innovation. Generally, facilities in this subject cannot be utilized. This fixation is valid for especially innovation of product and market. The aforementioned innovations can be rooted innovations in that they can be marginal and even artificial innovations. The important thing is its market value rather than its technical characteristics. Because, the value of the innovation for the enterprise is measured with its market value. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### Alteration

In general terms, the change refers to bringing anything from one level to another. This rather signifies bringing personal knowledge and abilities into another status rather than changing the places of individuals and objects. (Bakan, 2013:254). Alteration demonstrates two levels of characteristics, individual and organizational. The most important characteristics in individual level can be accumulated in the points of developing new methods of executing business, geting themsleves used to conduct diversely and resistence that they show against alteration. The first of these is related to creativity and innovation. Present day organiations have to make restructuring which may put individuals’ creativiy into the light. Individual creativity is the main factor in altering oranizations. For this reason, managements of organizatons should come up with different advice which can make their workers creative. (Şimşek and Çelik, 2010: 173).

At the same time, innovation is a process of alteration. However, it is worth noting that each alteration doesn’t mean an innovation. Alteration coming with innovation is original, so until that day an alteration never occurred. (Özdaşlı, 2002: 14)

#### Innovation Sources

Continuous innovation processes in the creation of enterprises today are the most important strategic decision of enterprise management. The most important element in this strategic decision is how internal or external resources will be used in creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102). Innovation resources convey the skills and the abilities which the organization deems necessary to capture the success of innovations and the appropriate environmental conditions. (Biçkes, 2011: 85).

According to research, while only 5% of the enterprices used the external sources in 1990’s, today this ratio rose to 85%. This result is a requisition for the enterprises to interact with the other organizations depending on the rise of the uncertainties in the global competitive environment. For this reason, acting of the enterprises by themselves in the innovation process conveys no meaning. In other words, the ability of an enterprise to manage the knowledge obtained from external sources is directly proportional with its capacity of creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102).

According to Peter Drucker (2002: 96), there are seven sources of innovation. These can be splitted into two groups as internal and external sources of the innovation. Four of them are internal, namely related to changes in the enterprise or industry. The other three are external, namely related to changes which are external to the enterprise or industry. Internal innovation sources are formed inside the enterprise or sector while external innovation sources are formed outside the enterprise or sector. It is also possible to sort them as follows:

1. Internal Innovation Sources

* Unexpected developments,
* Disharmonies,
* Process requirements,
* Changes in the structure of industry and market.

1. External Innovation Sources:

* Changes in the demographic composition,
* Differentiation in perceptions,
* New knowledge.

#### Internal Sources

Internal innovation sources consist of some factors of enterprise itself like knowledge, skilss, ability to learn, investments made with entrepreneurial features, research and development studies, experience and degree of adopting new technologies. However, because it is not possible to observe these resources and abilities directly, the innovation capacity of the enterprise can be measured by utilizing outcomes of these factors. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Unexpected Developments

Unexpected developments can arise as success or failure. Both situations can create effective sources which are eligible for innovation. While successful developments create innovation areas, failing situations can create opportunity or resource fo future successful innovation. (Kanber, 2010: 25). But, because some managers see themselves as unfailing and infallible, they perceive the unexpected success as challenge against their own decisions. Consequently, innovation opportunities based on unexpected

success can be ignored or rejected because of some reasons originating from managers. In order to overcome this administrative obstacle, some pracitces can be applied such as manager development, personnel reinforcement, participation in the management, openness to critisism and creating an environment of freedom, or etc. (Biçkes, 2010: 87).

Unexpected success is the first and the easiest and the simplest source of innovation. At the beginning of 1930’s, IBM created first modern accounting machine in order to be used in banks just before the computers. But, because the banks didn’t buy new hardwares, IBM had a hardship because of the machines which it produced. The thing that saved the company’s life was an unexpected success. This unexpected development was that the New York public library wanted to buy these machines. Having more money sources than banks enabled IBM to sell more than 200 machines. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Disharmony Situation

The difference between expectations and results or facts and assumptions is disharmony. Even though we don’t understand and don’t take into account most of the time, disharmony can create an opportunity for innovation in the process. For example, even though grass fertilizer producers know how much fertilizer to put in a field per square meter, there was not any tool in order to measure the accurate amount. For this reason, gardeners had to disperse the fertilizers by hand. (Kanber, 2010: 25). Peter Drucker decribed the disharmony as the difference between current conditions and the conditions that should be. There may be disharmony between the strategies of firms in current market and consumers’ expectations or economic realitites. These disharmonies can arise because these enterprises do not renovate themlseves. In these kind of situations, innovations were needed to assess these disharmonies. (Aluftekin, 2012: 103).

The founder of Alcon Laboratories, Bill Conner’s innovations in medical technologies ensured him to create 1960’s most successful story. This is a good example of an innovation created out of disharmony. Even though cataract operation is one of the most applied operations in the world, doctors have been applying connective tissue cutting process which they called as outdated for the last 300 years. Eye surgeons had learned to cut connective tissue perfectly, but they were hesitating to apply it because it was an inharmonious procedure with the rest of the operation. (Adıgüzel, 2012: 17-18).

By finding some solutions to productivity problems which many other airliner cannot find any solution, Southwest Airlines in the 1970s, developed the idea of the uncomfortable but cheaper airline. By doing so, Southwest attained the customer mass which was ignored by many airline companies, and by expanding market share, it could achieve being one of the most profitable airline companies. The critical point laying under this success was Southwest’s ability to recognize the disharmony in the way they looked at the customers and their operational ways. Today, many airline companies are competing with big companies by imitating the Southwest’s business model and productivity techniques. Ryanair from Europe and Pegasus from Turkey can be given as examples. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Process Requirements

When a demand arises, entrepreneurs need to find a way and a process to develop new ideas in order to meet this demand. (Arslantaş, 2001: 22). In a borad term, if a process which is used does not meet the new needs and needs to be amended, it is higly probable to bring innovation. Process requirements, different from other innovations, start with an affair which is done because of the process rather than internal or external event and focus on mission rather than situation. (Iraz, 2005: 95).

Everyone who drives automobile in Japan knows that this country does not have a modern highway system. (Kanber, 2010: 26). Existing roads follow the roads constructed for the caravans or paved by caravans in 10th century. The reason why these roads are still working is the adaptation of reflection system which has been used in the U.S. since 1930’s. This reflector warns all the vehicles about the other vehicles which get close to it from each angle. This small discovery which ensures the flow of traffic without any accident met a process requirement. (Adıgüzel, 2012: 18).

Process requirements covering techniques used in order to reduce the costs, increase the quality and produce new and significantly improved end products may be the most understandable ones among the factors which are the sources of innovation. Most of the discoveries like bulb, telephone, airplae, painkiller arose as a result of the efforts to solve some well known problems. The point which is critical and commonly forgotten is the reality that these innovations can be more characteristics or can be simpler. In other words, management techniques which make us do a job more efficiently can be put into the definition of innovation. Bread slicing machine or electric water heater are also very important tools. Moreover, it is easier to market them compared with advanced technology products. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Industry and Market Structure Changes

Small changes will occur continously such as changes in consumer behavior in the marketplace, advances in technology, the growth of the market. Entrepreneurs utilize the opportunities that may arise in the best way by following these changes. (Arslantaş, 2001: 22). Dynamic power that promotes innovation opportunities puts pressures constantly on stagnant markets and enterprises. Rapid change or growth periods of the major players of the market and technological changes can reveal great opportunities for innovation. Those who follow these changes closely and see

them as an opportunity can assess several gaps previously unnoticed in the industry or ignored in the frame of innovation. (Durna, 2002: 51-52).

Every industry and market structure may change at any time. With these changes, new fields can be created. However, it is necessary to constantly observe the market sector and exchange analysis. A rapid growing of a sector causes a change in its the structure. Realization of the growth causes the innovators to look out for opportunities. (Önal, 2009: 7). If managers see an innovation as a threat, they tend to overreact and use large amounts of resources too fast. In the situation of seeing the change as an opportunity, they can use lower amounts of resources. In other words, their way of shaping the innovation determines the strategy that they apply. (Aluftekin, 2012: 104).

For example, three young people working as a low-level manager in a large hospital in the mid 1960s in America, decided to set up their own business by realizing the increasing demands in hospital services such as maintenance services, kitchen, laundry and offered aggrements to the firms to provide these services with trained professionals. After 20 years, this firm endorsed one billion dolars. (Kanber, 2010: 26). For many years, great and powerful manufacturers and vendors who have not been threatened and are successful tend to feel arrogant. They don't care about the new entrants to the sector and they see them as amateurs. But, when new entrants take possession of the bigger part of the market, they see that their abilities are getting less. They have already been deprived of the flexilibity to encounter because of their strict organizational structure which is caused by their size. (Durna, 2002: 52).

#### External Sources

External innovation sources can improve in social and intellectual environments which stay out of enterprises. The reasons which cause these

factors to come out are changes in demography, perception changes and new information sources. (Aluftekin, 2012: 104).

#### Changes in Demographic Structure

Demographic changes in general are income, employment, age, status, etc. Demographic variables in terms of innovation opportunities provide important opportunities for companies to minimize the obscurity and uncertainty (Önal, 2009: 8). Demography as a discipline taking its roots from economics and statistics showed itself in sociology and biology. Basically, it carries an interdisciplinary feature and constitutes a source of data and information in many disciplines. Changes in the structure of the population is creating innovation opportunities. However, it is necessary to read right the changes in populations structure in order to capture these opportunities. The enterprises that can interpret these changes may become tomorrows’ businesses (Durna, 2002: 56). The most reliable of outsourcing deals are changes in the demographic structure of innovation. (Drucker, 2002: 8).

Administrators, despite being aware of the demographic issues in a long term, have concluded that the demographics changes slowly. However, in our century demographic structure exhibits a rapid change. Real changes occur in population and in the total population and the age, education, occupation and in the geographical distribution and opportunities (Biçkes, 2010: 92). In the 1970s, in developed countries, everyone knew thahat there was a significant decrease in the birth rate, and a training explosion occurred; more than half of the young people were also continuing their education after finishing high school. As a result, the manufacturing sector would decrease the number of traditional blue-collar workers. (Drucker, 2002: 8).

#### Changes in Perception

People’s interpretation of events and concepts provides an opportunity to create changes in different ways. Changes in perception leads to the emergence of new ideas (Arslantaş, 2001: 22). Changes in people's perceptions can create the opportunity for innovation as consumer behavior. Various promotional activities, the views of opinion leaders and environmental changes affect the change of perception. This does not happen only in consumer aspect, but also entrepreneurs are experienced perceptions change. Entrepreneurs have a series of features such as they can approach differently towards events and issues, can create diverse perspectives, can make perception changes as consumers do (Ürper, 2004: 46).

Perception is the shaping of every information gained by five senses in our brains and is gaining appearance of these. Perception is not saving the situations as a real condition an is interpretation and recording of them. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. This difference creates, it is our impression that determines the perception of the same events and individuals can acquire different impression. Therefore, perception does not change the facts change, modify their meaning. "The glass is half full" and "The glass is half empty" words to describe the same phenomenon, but in very different means. That cup perception of the company at this point can make them a great opportunity for innovation (Aluftekin, 2012: 105). For example, today in music, sports and television can influence the lifestyle change in people's perceptions. In this case, the enterprise has become inevitable to benefit from this trend. Innovators or entrepreneurs who noticed the change this perception accordingly if there is created the widest selection of goods and services to consumers a source for innovation. For example, today's increased awareness of health, birth

control, increased public concern over environmental issues has led to innovations in many products and services (Durna, 2002: 56-58).

#### New Information

Knowledge-based innovation, time spent, accidents are different from other innovation and entrepreneurship in the way they have created for predictability in terms of capacity challenges. Knowledge-based innovation, the collection of information in many areas, are born being associated with each other. Therefore, the rise time is long. After rising, it takes too long to make them commercial. Besides it is not necessarily accurate that information on each defendant would be marketable innovation. Therefore, it carries market risk. Such intense source of innovation creates excitement and expectations. Sometimes, the result is not as desired (Ürper, 2004: 46).

Among the innovations which change history, those based on new information comes ahead. Innovations based on information are different from other innovations with regard to time they cost, accident rates they cause and their predictibilities, also challenges they create for entrepreneurs and these are the ones with the longest development time (Kanber, 2010: 27). Ensuring that consumers adapt to innovations depend on information and effective thinking. Suitability occures by understanding consumers' needs, past experiences and values generating consumers. (Saakjarvi, 2003: 90).

Another feature of the innovation based on knowledge is that it requires information from many types, not a single species in order for it to be effective. For instance, computer required at least six infomation types including binary arithmetic system, Charles Babbage's calculator thought in the first half of the 19th century, punch cards for the census found by Herman Hollerith in 1890 in the US, the audio tube which is an electronic switch found in 1906, ymbolic logic developed by Bertrand Russell and Alfred North

Whitehead between 1910 and 1913’s, pragramming and feedback understanding emerged during the First World War as a result of the unsuccessful move to develop effective anti-aircraft guns. But even though all the necessary information was at hand in 1918, it was not possible to materialize a working first digital computer before 1946. (Durucker, 2002: 9). Despite this long history, innovation based on new information comes ahead: either it is scientific, or technical, or in the social sphere. "Entrepreneurial Banking" which is one of the most powerful knowledge-based innovation in the modern banking, namely the use of economic development in order to create capital theory was formulated by the Comte de Saint-Simon during Napoleon era. Despite Saint-Simon's extraordinary great fame, it was only after 30 years from his death in 1825 that his followers Jacob and Isaac Pereira brothers' first entrepreneurial bank, Credit Mobilier established what we call finance capitalism today (Aluftekin, 2012: 105).

Knowledge-based innovation is certainly not dependent on a single factor. It depends on the combination of several different types of information. Innovation materializes by combining scientific, organizational or market related different types of information and converging them together. Today, innovation rather than individual talent, is emerging as a result of work with experts in the field (Durna, 2002: 61-62). Things that people do not like and make their lives harder, contradictions in the market, needs undisclosed and hidden in people can be sources of innovation. It should be remembered that not only the needs of the people revealed, but also hidden needs trigger innovation (Ürper, 2004: 47).

#### Innovation Types

It is possible to classify innovation in different ways. Innvation, can be classified according to its frequency, degree of innovation in terms of costumer or enterprise, or depending on the effect or value of the enterprise or customer’s benefits. (Güleş and Bülbül, 2004: 129). Innovations occur

through a series of processes and have different levels of effects on the different areas and groups. In this context, new structural features to effect degrees are subjected to classification by considering many different criteria. This classification generally; the characteristics of innovation, challenge and change brought about by differences in degree are the classification according to the density and technology areas (Uzkurt, 2012: 17).

Schumpeter (1934) divided innovations into five different types under two main categories as product and process innovations; new products, new production methods, new sources of supply, the use of new market and and new ways of enterprise organization. (Sanrı, 2011: 12). Sternberg divided innovation into 8 categories such as repeating, redefining, prudential increasing, prudential increasing in high level, redirection, restructuring, restarting and integration. (Sternberg vd, 2003: 159). Innovation is examined separately based on content types below.

#### Product Innovation

Product innovation refers to innovation usually associated with customer requirements. Product innovation can be defined as a technology or a combination of new technologies which are used to convert a new idea into a decoy or developed prodcut method or service, introduction of a new product to the market or used for production. Nevertheless, a small portion of the decoy product are included in the new truly world class product. Most of the businesses are trying to do small changes in the product (stage product innovation). (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Products are evaluated by users in accordance with the qualities in their nature. For instance, detergent consists of different components such as cleaning power, smell, washing temperature. Several brands compete with each other in the market with products of different components. Enterprises’ innovation by combining different features known in combination with a

detergent composition previously or adding new features to the product has been expressed as product innovation. (Güleş and Bülbül, 2004: 135).

Though new product development process requires different stages depending on the type, field and size of innovation, generally it can be said that every innovation process has particular common stages. Traditional new product development processes take place as a result of a number of stages starting with research and development.

#### Process Innovation

The process of innovation, the company's Full Time Production (FTP) manufacturing capabilities in a radical or a machine can be as simple as switching to applications such as making improvements. But Davenport defined process innovation as visible and stunning developments, with a radical view, it is described as improvement radically of main enterprise processes by enterprices’ adoption, and by using new instruments and job desings. Therefore, the process of implementing prcocess innovation in the level of radical innovation can be assessed as innovation engineering or re- design of work processes. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

Cost-cutting innovations made in the production process, order picking and distribution efforts in promoting the event and reengineering (redesign of the process) exert efforts to reduce the costs of products and services. (Önal, 2009: 26).

Process innovation involves new or significantly in the implementation of an improved production or delivery method. Process innovation expresses the developed or new way of producing or presenting a product. Process innovations can be forseen as reducing unit production or delivery costs, increasing the quality or production or delivery of new or signifcantly improved products. (Kurtuluş, 2012: 7). It can be possible to describe new or

existing processes or improving the distribution management and made more sophisticated as a different and product. (Toprak, 2013: 5).

Hammer and Champy describe the process concept as the sum of actions in which one or severeal types inputs are taken and outputs created in order to create values for customers. In a different description, process are defined as actions or group of actions which inputs are taken and by adding values and created for the customers. In this context, the process of innovation is generally taken as the value of the entry relating to the renewal of the participating client that presents a set of actions or activities appeared. (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Process innovation includes the changes in the production and distribution processes. If more products and services are produced in the same quality by using the same amount and with the same quality of production factors in an enterprise, it can be mentioned as a process innovation. To produce a good or service with better quality and more effectively is a source of advantages. (Tunç, 2008: 17). Process innovation is also defined as tools, device or knowlegde which are new for an industry, organization or department and which are the technologies used to convert inputs into outputs. Therefore, process innovation can be accomplished by improving the quality or reducing the delivery cost to produce new or significantly improved product or to deliver. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

#### Marketing Innovation

Marketing innovation is defined as different, various and new designs, the use of packaging and marketing methods in the product design or packaging, repositioning for the product or on the pricing promotions or developed improving the existing ones to be further developed in order to increase the company's sales, to meet the customer needs better and a way to move customers to new markets or new position.

Marketing innovation is to increase the company's competitiveness by developing new designs and marketing methods and/or adapted by using them (Kurtuluş, 2012: 7). A marketing innovation is a new marketing method which includes product design or packaging products positioning, product promotion or significant changes in pricing. Marketing innovations aims to increase the company's sales, to respond to the needs of customers more successfully, opening new markets or new products of an enterprice. (Oslo Kılavuzu, 2005: 59).

Shergill and Nargundkar (2005) put forward that the ultimate goal of marketing innovation the increase in sales, besides more successfully to meet the needs of customers and finding new markets and product positioning in the market in a new way in order to carry on (Sanrı, 2011: 15). Innovation, not a single phase commit activity, on the contrary, it is continuous activity affecting internal and external factors which the organization has opportunities to increase its market share. Therefore, firms establishing and managing a system that encourages innovation have the chance to develop products and services in superior characteristics, to produce and market more (Toprak, 2013: 6).

#### Organizational Innovation

Innovation, because it constitutes the basis of entrepreneurship, puts forth the organizations’ innovative degrees, and to what extent they are entrepreneurs. Strategy, structure and innovative applications determine an organization’s innovations. In other words, while there are strategies, structure and policies which impede innovaitons in non-innovative organizations, there are strategies, structure and policies which support innovaitons in innovative organizations (Naktiyok, 2004: 177). Innovative organizations attempt to control the environment and forecasting environmental change and commitment. As a result of their relationship with the environment and the structure in time they will create conditions to bring

about the necessary changes in favor of increasingly environment. These organizations make adjustments and changes to act in accordance with environmental requirements and create innovation methods and processes in the quality of manpower. (Eren, 1982: 86).

An organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the company's commercial practices and workplace organization or external relations. It can be forseen that organizational innovatins decrease the administrative costs, improve workplace satisfaction (hence labor productivity), access the non-commercial assets and increase the company’s performance by decreasing the equipment costs. (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizational innovation involves new or significantly improved information management system, significant changes in the business organizations, development of new methods in relation to the company's other business by ways of merges of companies and outsourcing or a significant changes in current ones. In other words, institutional innovation exhibits differences in the operation, workplace regulations and relations of organizations (Kaplan, 2010: 16).

Organizational innovation is innovation in the structure and functioning of the organization. Then, the degree of innovation changes. A product, a process and an organization and functioning in a new world, new country can be new in firm. If it’s new new in the country, it has already been created in a differen counrty or countries. A company either produces innovation itself or buys it. Innovation purchased starts the company behind in the race. Most of the time, this race will not be won. Because, competitor has the same innovation. In this case, superiority is earned by a difference, difference is provided by innovation. It is essential to do the thing that nobody has done in entrepreneurship, not to do the things that everobody has done. (Ürper, 2004: 53).

#### Significance of Innovation

As a matter of fact, innovation is certainly not done for the difference. Yes, innovation can bring difference at the end but the aim of the innovation is not the difference. The goal of every business is to bring a solution to the problem of customers only, their needs, and this service is to make money from them mutually. (Özkent, 2015: 19). Businesses that expect from one of the most important goals of innovation in the future will make possible the survival of the business through competitive advantage. Many businesses have realized substantial savings thanks to obtained innovation (Akgemci and Güleç, 2010: 147).

Today, the specifier of competitive advantage is not only costs. Such factors as responding to the needs of the market rate, quality of products and services in the product life cycle translate initialisms, design, development of new products and services, offering a full range of products and services according to the customer request production, new management and organizational models get involved in the business. Therefore, all these factors which are more important than the cost are also required to do innovation. Because the road passes through the existing market share to get into the market and increase the competitiveness. (Toprak, 2013: 8). In fact, the main objective of innovation is completely parallel with the purposes of the company. The purpose of innovation is to create new value for our customers and as a result this value of appreciated customers profit. This can be in the form of money, profit, customer loyalty to provide or strengthen brand awareness (Özkent, 2015: 19).

Both product and process innovations change from the past to the present in competitive environment on the main determinants of competitiveness and changing. This implements the innovations and businesses; creating a competitive advantage in the market, dividends and income streams on the property and in front of the industry in enhancing

competition in the best innovation is the only way to make the leap, hence the most powerful if done right, innovation is a competitive weapon. Innovations provide important abilities to the enterprises they can be used in an intensive competition environment. (Güleş and Bülbül, 2004: 151).

Innovation is an important application in order to provide employment, sustainable growth and social prosperity in a country. That is why, innovation residing in the business sector is seen as an important tool to provide competitive advantage. Innovation activities are needed between countries, as well as business-to-business competition to produce a product according to customer requests and delivery of this production and presentation in addition to performing an economic way of producing the new product to the market. In order to achieve competitive advantage for businesses today, they should be capable of creating and finding themselves in a completely different way, redefining, the creation of new basic strategies. It is located in sector again discover that their competitors could be the difference in the products and services. (Akgemci and Güleç, 2010: 148).

#### SECTION 3

**INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS**

In this section, the importance and definition of management innovation and the definition of innovation management that specifies the elements and what's new in education management are discussed.

#### Definiton and Importance of Management

It can be said that management is as old as human history considering the fact that the first men got togehter to fate and join forces in an attempt to make fight against the tyrants, the wild animals and natural forces. In every time and place, it occurs that human groups, in order to accomplish common aims, first come together and then make division of labor among themselves in the forms of manager-managed or leader-followers (Şimşek vd, 2008: 7).

In short, management is described as the study of a superior in hierarchy. (Gürsel, 2013: 59). Management concept has been used in a variety of ways and the people in literature, such as political term in the language. It is possible to group these definitions and administrative "activity/function", "administrative system", "organization", and "administrative staff". (Eryılmaz, 2011: 2).

Management is the arrangement of the work on track to reach the goal of the an organization. In this case, the presence of management and the presence of one or more objective can be mentioned. (Ertürk, 2013: 10). Management is a universal process as old as art, social life, and it is considered as an evolving science. Considering that the three dimensions, management refers to some actions and functions as a process, an implementation as an art, sistematic and scientific knowledge society as a science. (Dündar, 2007: 43).

The question of what defines management has been given in various books: These definitions vary according to how they approach the branches of science. According to variety of scientific fields, the meaning management’s can be explained as follows; (Efil, 2010: 6):

According to economists, management is one of the factors of nature, manpower and productıon with capital. Here the continuation of life is required in terms of production. Therefore, management is considered successful as long as it increases productivity and more earnings.

Management scientists express that management is an authority system. According to this, it consists of two groups as managers and managed ones. The relation between these two groups is an authority relation.

Management is considered to be a class and reputation system according to sociologists. The success of science and education as a result is the basis in order to enter this class in our age.

Other disciplines such as psychology, social-psychology, law describe management in accordance with their interests.

Considering these descriptions, as the most generic description, management is the effectiveness to administer the other. To give orders to others and expect obedience from them is a management authority. It can be possible to direct people’s labor to a common aim by way of having management authority (Tutar and Erdönmez, 2008: 6). Management is the sum of the cooperation and coordination of efforts to provide a group of people, orientation toward the designated purposes, the division of labour between them. Management is the sum of efficiently and effectively making decisions and enforcement process including financial resources, especially

people, equipment, fixtures, raw materials, materials and time compatible with each other. (Eren, 2003:3).

Management of the concept, sometimes referred to public organization, sometimes works, sometimes operating and administrative section of the administrative staff and, in some cases. In fact, management is a concept that contains all of these. (Eryılmaz, 2011: 2). There is no specific goal to reach in management only through the efforts of people. All the resources to perform specific management objectives in a correct manner have to be available to people. To manage people is to use the right tools and supplies. (Paşaoğlu, 2013: 3).

#### Definition of Innovation Management

Innovation system is a process of crowning individuals with information and experience, your abilities for a particular purpose-oriented activities and outputs that are converted to the projects. Innovation can be regarded as the output of a systematic work of administration that is required. As it was stated before, innovation is a process. If enterprises have a reserach and development process to manage their research and development, if they have order-delivery processes to manage production process, they will have innovation process to manage innovation activities. (Demirci, 2012: 10).

A firm must have an innovation management system which deals with the company's resources and strategies and consider the requirements of customers, determine the purposes for different aspects of the innovation process and manage, control and develop the innovation process in addition to technological opportunities and company’s sources. (Sanrı, 2011: 19).

A company which has innovation understanding and cares the technological developments with this notion, makes innovations in product, service and marketing, attaches importance to process and organization

innovations, forms their infrastructure and institutional framework according to innovation will reach their goal more quickly. (Taşkın, 2014: 7).

Innovation management requires relevant objectives, plans, the implementation of this plan and the success of innovation system and depends on the implementation of these systematically. Innovation management includes wide ranging services in the process, product design, starting from the final user to reach (Tekin and Durna, 2012: 94).

Innovation management studies also show that the process of innovation is one of the basic processes for enterprises of vital importance. It is not expected that innovation comes out in the enterprise itself. The enterprise should support the creativity and experimental forms of working. One of the common features of innovative enterprises is that they have an agile structure. Innovation efforts from creative thinking to commercial dimensions should be taken into consideration in order to bring all of these features to the organization. (Demirci, 2012: 10).

Innovation management is performing activities under the control of internal and external environment of enterprises to adapt to the changes in the irregular and complex structure, as well as administrative activities within a process mobilizing innovation (Drucker, 2003: 120). Innovation management is the development of specific management techniques to encourage employees for innovation. Innovation management is a business strategy for the culture, structure, and operation of all kinds of task to be done in the innovation processes that affect the direction of cover. (Tekin and Durna, 2012: 94). It covers all areas of the organization, aspects, workers and is a process that requires uninterrupted attention and effort. (Bülbül, 2012: 159).

The size of the organization is considered as an important factor whether the organisation is innovative in any terms of determining. However,

consensus is not provided either in large-scale or small scale organizations to encourage innovation. According to some authorities, small scale organizations such as "flexibility and creativity" does not have the characteristics of large-scale organizations. On the other hand, it is defended that large-scale organizations have the sources with which they will be able to employ the most qualified technical professionals. (Tekin vd, 2003: 149).

#### Innovation Strategies

Despite the strong and sharp difference created by innovation phenomenon as a process and dynamism, it is important to transfer "new" and "changed" to the one strength/resistance as priorities. This situation created many habits explain individual and social and cultural sense of social formation and the historical process. As institutions, organizations and companies with innovation philosophy and principles work with higher profitability come into prominence with high performance, market dominance and strong competitive advantage, in the same way that nations, regions and people take their places with the same comparison in historical process in the same way (Baykara, 2014: 138).

Enterprises which innovation provides a competitive advantage by making innovation strategy of sustainable competitive advantage on. Innovation strategies are described as guides the decisions related to the development of business plans and the ability to use the technology as well as it is defined as content which sheds light on technological developments and determine the ideas in competitive environment, efficiency in sources and their effects. (Adıgüzel, 2012: 68). Continuous change and development concepts at first glance evoke the phenomenon of innovation. Enterprises that can provide innovation and competitive advantage innovation increase their strategy of sustainable competitive advantage. Enterprises may tend to change over time innovation strategies under the terms of the changing

internal and external environment, also it can be seen that they can use more than one strategy at the same time (Deniz, 2011: 151-152).

Firms that have a variety of alternative strategies can use different combinations of scientific and technical capabilities and resources. Long term or short term thinking can be given more weight, they can get various alliances. They can be found in the market and technological foresight and can develop new products and processes. They may change even a small amount of world science and technology, but their innovation efforts or competitors may not be able to predict the results exactly (Durna, 2002: 125- 126). Innovative businesses make shares and profits thanks to their product and process innovations in the large market. Their competitors who do not want to fall back in the competition try to imitate the new products or processes in part. In this context, businesses want to move first in the marketplace, they try to imitate the leader; if they want, they take place in innovation activities. Therefore, enterprises must determine the suitable innovation strategy which will guide them in their activities, structure. (Güleş and Bülbül, 2004: 175).

#### Aggressive Strategy

This strategy is a new product or a new manufacturing process developed and marketed before offering technical field and intended to take over the leadership in the market. This strategy needs to be the company's worldwide presence within a privileged relationship with the science and technology system and be based on developing a strong research. Be sure to take advantage of new technical possibilities and advantages provided to know quickly. In addition to the expectation of likelyhood of high incomes of the firms which adopting the aggressive strategy, high risk high returns is also a likelihood (Örücü et.al. 2011: 63).

According to Lumpkin & Dess, an aggressive attitude provides an enterprise to enter the market in which competitors are strong, to be a player who decided in the field of activity of competitors and to act successfully to protect and improve their market share. It takes courageous steps in line with the objectives of the market price reductions, abandonment of its profitability. (Deniz, 2011: 151-152).

Aggressive communication speed and efficiency implementation is of great importance. Flexible and informal communication sructure inside the organizatoin makes innovation efforts more effective. In addition, the continuous, fast and accurate flow of information outside of organizations makes it possible to expedite decision-making process in the nature of the new product to be worked on and accurate timing and financing (Durna, 2002: 129). An enterprise adopts and offensive strategy depends largely on research and development activities because it becomes research intensive. It should be able to bear high costs resulting from inevitable unsuccessfulness of research and development activities because it aims to gain monopoly profits. (Güleş and Bülbül, 2004: 176).

#### Defensive Strategy

They don't want to be the first defensive innovators around the world, but at the same time they don't want to stay behind in technical change. They don’t want to bear the risk of being the first and they hope to take advantage of the first innovator’s market and failures that they do. Innovators who follow defensive strategy can detract the capacity of innovation; more original type or production engineering or marketing can have a special power or ability (Örücü et.al., 2011: 63).

Enterprises which follow copycat innovation strategy usually follow certain innovations from a distance using information and technology available. Expectation of expiration of patents in the innovations preserved

under patents is the result of this strategy. In this way, enterprises do not pay any license fees. These kind of enterprises can achieve more profit from the imitation innovation if they can find new markets. (Örücü et.al., 2011: 63). The starting point of this strategy is to avoid high r & d costs and risk from radical innovation. A firm which follows this strategy prefers to make improvements in the current technology rather than making technological innovations, in other words, it prefers progressive innovation rather than radical innovation. (Deniz, 2011: 155).

Defensive strategy does not mean there is not r & d. Defensive strategy can be at least as research intense as an aggressive strategy. However, differences are in quality and timing of the innovation. Defensive innovators do not want to be behind the wave of thecnological changes and they do not focus on being the first in the world. They do not want to be under the burden of costs which may come out as a result of first innovations, preferably they consider to exploit the faults that inoovators do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Patents are a bargaining chip against innovative defensive tool for defensive innovators because pioneer patents are a critical method in technical leadership in the preservation and continuation of the position. (Durna, 2002: 135).

#### Imitative Strategy

They are not going to put up with low labour, material, works with energy and investment costs and high r & d costs. These companies’ success in the market depends on their ability to operate with low-costs. The most important problems faced by firms following this strategy relates to the determination of obtaining information about changes in the market, the choice of innovation imitated and the enterprises from which know-how is being taken (Deniz, 2011: 155). Imitator enterprises should have some specific advantages in order to enter the market in way of competing

innovative and institutionalized enterprises. These advantages may vary from cost to market advantages (Durna, 2002: 138).

Imitator enterprises are the ones which follow the innovative companies and tend to work with low-cost labour, materials, energy and investment, more resource allocation to r & d enterprises. It is a strategy based on ways to take advantage of ınnovation activities of leading business than the investment license and so on. Therefore, enterprises which implement this strategy do not have market dominating technology most of the time. It is important to obtain the costs dominance in the implementation of this strategy. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). It is seen that imitator strategy is used widely as a tool for intensive and sustainable competition in market in which the technology developes and changes rapidly. Compaq is being counted among the companies that can successfully implement the imitative strategy in PC market, and IBM is the most mimicked company in original PC market usually under the name of the lowest price and the highest quality. (Adıgüzel, 2012: 68).

Imitative strategy usually focus on imitations of new products and services developed outside by others. This strategy is a strategy used by many companies in order to avoid the risk of R & D and innovative work and cost. However, this strategy does not have a positive impact on creativity of the enterprise due to the fact that it is based on the basis of imitation the productions rather than innovation. However, the company will be able to provide a structure to a certain extent following new developments in that it requires to have a technology which facilitates monitoring and simulating the outside innovations (Uzkurt, 2012: 89).

#### Dependent Strategy

Enterprises that implement this strategy do not attempt to imitate or make a change regarding the products they produce. The enterprises that

apply this strategy do not attempt to change or imitation in products they produce. Full-dependent enterprises operate as part of an innovative company. Although they seem to have weak bargaining power, they can achieve large profits with low overheads, entrepreneurship and their specialized capabilities due to local advantages. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Enterprises applying this strategy, in terms of technological innovation, work as the satellite and sub-enterprise of a business. If there is demand from customers, they make changes in the features of the product and they offer service to the market. (Deniz, 2011: 155).

Dependent strategy is a strategy that can be used in a way that can provide a competitive advantage for enterprises in growth or downsizing strategy. Enterprises fully implementing dependent strategy operate completely in the form of a strong company in terms of technology and innovation department. For example; a textile company with a strong business structure and market share may use another company's coating plant as self-dependent. Or it can use another company's distribution facility in a different market to spread out of their markets. (Ülgen and Mirze, 2007: 297-298). Accepting a dependent enterprise as a side industry organization and maintaining customer relationships can be beneficial in the direction of reducing the impact of economic fluctuations. Though these enterprises have weak bargaining power in response to lower general and administrative costs and enterprise capabilities, they can provide specialized knowledge and adequate profit due to specific local advantages.

#### Traditional Strategy

It is a strategy that is based on professional capabilities rather than scientific studies. There will be no change in case of lack of market demand or being forced to change. Changes are the designs in terms of fashion rather than technological changes. However, such enterprises may face high demand the due to their traditional skills (craft skills). Bu, that is very difficult

to live in high level of technological innovation and technology dependent industries. They are excluded in their industry over time because of the impact of innovation other enterprises do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177-178). Traditional enterprises shall operate under severe competitive conditions close to perfect competition model of economists. Moreover, such enterprises are fragmented by local monopoly dominated by poor communication, lack of work under the conditions of a developed market economy and the capitalist system. (Turna, 2002: 142).

Enterprises that adopt traditional strategies are often the ones which are running in the regional and monopolistic style. These enterprises base their activities on professional skills and abilities. Although these enterprises are similar to dependent enterprises, they are different in the quality of the products. The most important difference between dependant enterprises and enterprises that follow the traditional strategy arise from the quality of the product. There may be significant changes in the design and products of a dependant enterprise depending on these specifications coming from outside. Whereas, a business following a traditional strategy does not deem it necessary to make change due to the absence of a demand of change and a warning factor in competition, thus having no reason for change. This transmission also developed a new technique that is different from "fashion" and can make some changes in terms of design. (Akgemci and Güleç, 2010: 150).

#### Opportunities of Monitoring Strategies

It is a strategy that is based on an opponent's weakness and tries to find unexplored aspects of the market. The enterprises that follow this strategy are extravert and they constantly research new market opportunities. They benefit from opportunities that are unobserved or left open by leaders in rapidly changing markets, even though they are not as effective as their competitors, they make changes capable of answering to competiton. This

strategy has a high probability of success for the enterprises in entrepreneurship. (Güleş and Bülbül, 2004: 178). Opportunistic monitoring strategy across the military strategy to attack in a way is similar to looking for weaknesses and gaps. It can often be very difficult one other entity of the company to compete directly in the same innovation. (Durna, 2002: 144). Under this strategy, enterprises are looking for their weaknesses and gaps in a position of competitors, the strategy is based on finding undiscovered aspects of the market. These strategies seek to maintain business rival of weaknesses to exploit the same technology and analyzes the presence of each other. The effective implementation of the strategy, which is a high possibility of success with this strategy outmaneuver their opponent's weaknesses, and it is possible to increase the market share. The enterprises following this strategy are extrovert and are constantly in search of new market opportunities. (Akgemci and Güleç, 2010: 150-151).

#### Determinants of Innovation Management

The attention of senior management within the organization is required to accommodate and support innovation orientation.The reason why employees reject the idea of change and a general direction in innovation is because of traditional methods in which standard procedures and tight control are used to control and make inflexible plans for the future, thus the traditional system in which employees avoid risk, value new formations with traditional views,and those who promote employees based on the traditional system must be removed. . (Naktiyok, 2007: 216). Tidd, Bessant and Pavitt cosolidate elements which create innovation success and advocate that these assets are signs of existance of innovative organizations. It is possible to sepecify these elements: (Tekin vd, 2003: 149):

#### Vision

The quality which is argued by the ones who say they are different from others in areas such as policy, art, economy, management, and appreciating them, adopting, watching and steering them is called vision. (Akdemir, 2012: 48). Vision is expressed in concepts such as ‘appearance, ideal, prudence and clear sight’ in the dictionary. (TDK, 2015). Vision means, in context, sentiment, power of seeing the future and imagination. Vision is a futuristic picture of the organization, imagination close to reality and an art to see the unseen future. (Acar, 2006: 11).

The vision of an enterprise should be related closely with innovation vision. These should support and strengthen each other. Innovation should be used as a catalyzer in order to reach the level that an enterprise wants to reach in the future. Innovation helps the enterprise to put its potential power into being. (Kırım, 2006: 85). Vision is a statement of the organizations’ broader picture which is an art form that shows the near reality dream or the art of seeing the unforeseeable truths. Qualified goal is vision. Bright future that we want to achieve is vision. (Akdemir, 2012: 48).

It is said that the vision of the organization serves the following main objectives:

* Clarifying the direction of change in organizations,
* Moving employees in this direction,
* Contributing to the establishment of strategies,
* The actions of co-workers help to be motivated,
* Supporting innovation,
* Creating a driving force and habits,
* Leading the way to and integration,
* Showing direction and path lighting. (Doğan, 2008: 95-96).

Vision is to benefit from the advantages of seeing the future and creativity by the employees of the organization and the customer base that is aimed for. Shared vision instills the workers willpower, self-confidence and responsibility. (Biçkes, 2011: 178). Customers make the necessary improvements in vision and direction of the organizations’ goal is to have realized the advantage of the creative tension between creating a potential reason foresight to members of both organizations. To create and protect towards fulfilling the vision and leadership function will be always a strategic responsibility. The vision created in an enterprise is going to be a glue for conflicting units. (Durna, 2002: 186).

#### Leadership

In order to mention leadership, there should be a group of individuals, their shared aims that they want to achieve and a leader. Besides, this person should have the knowledge, ability and personal traits to make the others work voluntarily without forcing them. (Bolat and Seymen, 2003: 62). Leadership is a way behind the creation of future and managing the complicacy. Leaders should form teams. Leaders lead the way of organization via teams. In this aspect, leadership is an action between people with small groups or individuals. It is the communication to affect behaviour and performance. (Gürsel, 2014: 68).

In the narrow sense, leader can be defined as the one who puts the common ideas and desires of a group into being as an adoptable aim and acuate them around this aim. (Koçel, 2011: 508). In a broader sense, leader is the one who fights with the socially moulder elements surrounding him

externally, natural or gains effective elements surrounding him internally, and achives to control them and wins freedom, and who lives an ethic movement which he puts in the center of responsibility in innovative movement which has been chosen by his freewill and has formed his ideal. (Kırmaz, 2010: 209).

The leaders treat their subordinates as individuals in the first place in an organisation. Personality and character are the specialties symbolizing the human social development. The most important feature that distinguishes man from other living beings is a social entity. People can continue their lives and coexist helping each other. Community development degree reveals one’s relation with people in the surrounding area. When people with this qualification enter a society, the possibility of their becoming a leader with their ability to persuade and influence increase. (Alkın, 2006: 16-17). Leaders bring innovation to the organization, with these actions, they are accepted and appreciated by their teams. (Şişman, 2002: 6).

Leaders should have some qualifications based on innovation in an innovative organization. Leaders are in close and constant relations with employees in this kind of organization. Innovations are not only the job of laboratories’ or r&d’s in our time, they have become the job of every section, group or individual. Besides, in an innovative organization, flow of information should be fast and constant, innovations should continue as a process. (Durna, 2002: 180).

#### Organization Structure

Organizational factors should support innovative thinking in order to make innovation in an organization. In other words, while there are organizational elements blocking non-innovative organizations, there are organizational elements supporting the innovation in innovative organizations. The elements blocking innovative actions in an organization can be counted as higher managements’ fear of risks, unrestful of creating

homogenism and questioning status quo, focusing on parts rather than whole, short time perspective, a systematic process of creativity thinking extreme trying to make rational, inappropriate motivation factors and excessive bureaucracy. (Naktiyok, 2007: 215).

Organizational structures carry significant importance in developing organizations’ innovative quailities. Organizations may need to make arrangements in organizational structures and processes. While making these arrangements, internal features and external environmental factors should be taken into consideration. Innovations are not ending studies, due to the fact that they are processes that continue constantly, they need to search for the best structure and processes for themselves. (Adıgüzel, 2012: 77).

Innovations, in organizational context, are considered as the organizations’ reaction against changes in internal and external factors, by doing so, as the organization’s decision and action to affect its environment. At the same time, an organizational innovation is encountered as a factor contributing information exchange with internal and external interlocutors, learning abilities, business efficiency and quality. This aspect of innovation will make significant gains from the performance of organizations. (Uzkurt, 2012: 66). Innovation involves ideas that create the future. Unless the managers who seek it take time to learn it from the past, innovation search doomes to extinction. To balance using the innovations for its interests and making searches needs to be paid attention for organizational flexibility and relations. (Kanter, 2014: 166).

#### Organizational Culture

Organizational culture is the system of norms, behaviours, beliefs and habits which lead people’s behaviours in an organization. Culture gives people the feeling and intuition of understanding what they should do and

how they behave. In other words, organizational culture is dominating values and beliefs shaping members’ ideas and behaviours. (Güçlü, 1996: 148). Culture connects the emoployees in an organization in achieving organization’s aims. If culture fails to fulfill its role, it is weak and in this case, people’s loyalty to organization and to each other decrease. Therefore, culture plays an important role in the success of decision making, strategy, plans and policy creation. Because, faith and loyalty of employees are strong and similar to each other. The ones who resemble each other create a small group and conect to each other with loyalty. In organizations where employees believe in the formation of a strong culture, employees feel stronger and more energetic. (Eren, 2004: 137).

The organizational and managerial priorities of the innovation can be understood from the value system prevailing in. The value system of the organization constitute the corporate culture shapes people's ideology and beliefs. Value systems are expressed through values and values of the enterprise mission, goals and strategies determine the choice. Value systems prevailing in the organization encourage creativity and innovation; or for some reasons arising from the status quo does not give importance to these values. (Durna, 2002: 207). Choosing the right people and establishing a dedicated team are the basic steps to create new business relationships, but it is also important to pay attention to other behaviors shaping power. Beyond the new business relationship, dedicated teams, which often differ from those performance metrics of performance engine, it also requires incentives and cultural norms. (Govindarajan and Trimble, 2014: 31).

#### Communication

In a broad sense, communication is a system that forms the basis of the social structure, which displays a tool that allows the orderly functioning of individual behavior and organizational and managerial structure and is defined as a technical affecting. The integrity of the communication structure

and organization is a process that surrounds every aspect of the organization as a nervous system. (Gürsel, 2013b: 27).

Close ties are needed to enter comprehensive communication with customers. This means communication will be multiway (downward, upward, horizontal) and will use many channels. Especially because of failing in the communication between different functional elements, there happen many problems in the innovation process. Developing mechanisms in order to improve communication and openness, and to analyze the frequency of conflicts is a critical factor for innovation process. (Durna, 2002: 219).

#### Personnel Strengthening

Personnel strengthening is the applications and conditions in which the employees feel they are motivated by themselves; knowledge and expertise increase their confidence, they feel the desire to take action using initiative, they believe they can control events and do things they deem appropriate and meaningful for the purposes of the organization. (Çuhadar, 2005: 3). Personnel strengthening can be defined as the process of developing cooperation, sharing, training and teamwork to improve the rights of people with decision-making. (Koçel, 2011: 414).

Personnel strengthening, in order to achieve the organizational goals and values, is organizational commitment to ensure the satisfaction of customer demands and improve the process, the confidence of the personnel and ability to assume ownership and responsibility is within well-defined limits. Personnel strengthening is defined as the employee being the authority and the owner of their work with complete responsibility regarding their work. (Akçakaya, 2010: 149). Strengthening can be defined as giving power, developing participation concepts such as quality circles, task teams. However, it refers to the participation of many more. It represents the degree emplyees make their own decisions and be responsible for their results. The

purpose of the strengthening is to reveal everyone's creative and intellectual efforts in the organization and is entrusted with the responsibility to use the resources. The ultimate aim is to strengthen self-management of the employees, who work at this point and try to proactively full responsibility, observe their own work and use consultants and administrators as teachers and growers. (Durna, 2002: 201).

Strengthed personnel characteristics are determined in Quinn and Spreitzer’s research as follows:

* Strengthed personnel can tell the ideas of free will
* Strengthed personnel knows the importance of his work,
* Strengthed personnel has information about the adequacy,
* Strengthed personnel should know how to affect their business, (akt.

Doğan, 2003: 182-183).

Personnel strengthening are conditions which enable personnel to feel motivated, knowledgeable and increased confidence in their expertise, they feel the desire to take action, use initiative. It highlights the purposes that they and their organizations they can control and to do things they deem appropriate and meaningful. (Koçel, 2011: 416). Personnel strengthening provides many benefits, both to the organization and to the staff. Personnel who feel safe and self-confident would be more useful to the organization. When the same staff has duties, powers and responsibilities, their ability, creativity and controlmechanism develop. So, both employer and employee will gain. Energy will become a synergy. The decision on the organization will be quick, it will increase work flexibility, internal and external customer satisfaction will increase, it will promote activity and end clumsiness in the organization, it will receive the organization’s dynamism, competitiveness will

increase, and alternative products and business opportunities will emerge. New technology will benefit from increased opportunities, will be covered with clear information, knowledge sharing will be extreme, will benefit from information technology and competition will increase. (Akçakaya, 2010: 150).

#### Customer Focus

The concept of customer focus is used to express the situation where customer needs and the demands of the company's production activities. Customer focus can be described as an organization’s focus on constantly gathering information about the needs of customers, situation about the competitors, and as using this information for creating customer values. There is a positive relationship between customer focus and customer satisfaction. (Adıgüzel, 2012: 90).

Customer focus must be formatted in line with internal and market dynamics in the direction of future development not only in the present value chain circumstances. Such an approach encompasses everything from the design of a new product to abandoning the products that don’t meet the needs of the customer and to meet the additional demand which may come from customers. Thus, the real value may be given to provide in terms of customer loyalty. Performance and profitability measurement should be focused on the customer. The measurement of how swiftly an activity is unnecessary if it has meaning in the eyes of the customer. (Marangoz, 2010: 42).

#### Innovation Management in Education

In this section, innovation and innovation management in education and educational institutions are discussed.

#### Education Management

Education management feature arises from the distinctive features of other management training. As well as education, human is the most important issue in education management. (Gürsel, 2013: 79). Education management can be described as application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims. (Ağaoğlu, 2011: 7).

Application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims is called education management. (Akın, 2006: 13). Educational management involves the management of all the places in the education system and educational system is created to meet the educational needs of a community organization. The management process tries to be managed effectively in educational institutions which are in place, training programs are implemented effectively, training services, personnel management, budget, buildings, vehicles and equipment of the methods developed for use in an efficient manner. (Ilgar, 2005: 14).

The reason for the emergence of deal branches of educational management is that they have different characteristics from other organizations. These properties can be listed as follows:

* Education is a service directly and closely involved with people.
* The main aim of the school is to transfer cultural knowledge to individuals to develop their creativity.
* Process and product evaluation in educational institutions is difficult.
* Various materials and methods are essential tools for regulating the teaching-learning process in educational institutions.
* Education, which is a social, economic and political initiative tries to impact groups in need.
* The teaching staff of the school consists of teachers who perceive themselves as experts in the field and who have received vocational training.
* Fulfilling the same function, there are many sub-organizations in education institutions.

As a result, education is seen as a response to people's current and future life. It is a process of achieving a change in human thinking and behavior in the desired direction. It is for human and community benefits and the thought and effort creating behavior change to increase productivity and compliance with tomorrow in mind. In our era, the value of education in terms of individual is considered the nation's happiness. (Duman, 2002: 15).

As a result of technological developments of modern civilization and rapid progress, as in other disciplines, new developments have become a necessity in education. (Halis, 2003: 7). In this respect, education management according to the principles of modern management is imperative. Schools are the places where general education in a proper manner is given and it is the same for the purposes of the Turkish National Education organizations. This is also the process of organization of training activities carried out in coordination with training management coming into play. (Duman, 2002: 18). For the expectations of the education system to come into fruition the material and human resources entering the system must be used in the most appropriate format. (Gürsel, 2012: 1). Educational management requires policies in schools with lower concepts of contemporary.

#### School Management

School is the common name of the institutions undertaking the process of educating individuals in society. Schools are institutions of formal education. Including a group of students in the school community and academic activities of the programs presented and prepared in advance according to the needs of the individual, it aims to form desired changes in student behavior. (Çalık, 2003: 5). The school is the door open to the public and face to public education organization. Therefore when schools’ problems and social problems reflect upon one another the effect can be seen without delay. The effects of this problem begin to be heard at the top level in the organization of education after they are heard in school. (Yanık, 2008: 12).

In education done in schools; information, capability, behavior and values are viewd as abstract and taken as a foundation to be granted through education. (Erdoğan, 2002: 82 Schools are defined as the systems that receive various inputs from society and adapting to the inputs, outputs qualified people again for the service of society and also systems which are open to inputs and change when necessary. (Akkaya, 2011: 20).

The school which is considered to be an open system of social features are as follows; (Ağaoğlu, 2011: 9-10):

* There is an environment in which the school is affiliated.
* School survives by taking inputs.
* Students started the educational process in accordance with the objectives of the national education in schools.
* The output of the school is students’ behavior.
* Output is like the community, the resulting value will be the school's entry again.
* Schools need to be developed to determine the direction of society and the students.
* The school is in constant interaction with its environment.
* As with any systems, there are sub-systems in the school.

Therefore, the school's main job is education and training should be expected from the students and teachers should emphasize what is appointed to school culture. School climate, managers, teachers, students and their behaviors are the internal features that distinguish them from other schools. (Çelik, 2003: 33). This property, in addition to the necessity of the contemporary education of school management, needs to be managed in a democratic way. The school is the most basic social institution in the socialization process after the family. These institutions carry the responsibility for the realization of certain learning patterns. School succeeds as long as it provides individuals with education they need in order to maintain a peaceful life. (Halis, 2003: 8).

The basic functionality of schools is to offer predetermined knowledge, skills and attitude, in a certain order and coordination with individuals. This task both diversifies and expands the responsibilities of schools. Schools are required to perform these tasks based on fundamental philosophical education system. Schools are obliged to become practitioners of the development of pioneering and innovation. (Akkaya, 2011: 21).

School management is application of education in a limited area in a way. The purpose of the education system draws the boundaries and structure of this area. As the education management is determines the

application of management education, the school board also consists of the implementation of school educational management. The importance of school management arises from the management of the task. The task of the school management is to run the school according to its aim. (Çalık, 2003: 5).

The physical structure of the school, appearance, usage should be attractive and appropriate in terms of adequate health conditions. Clean, well-maintained and well-equipped schools affect behaviors and morale. Considering physical structure and characteristics of the school, managers and architects have reported different opinions. These opinions can be assessed by comparing the learning needs and educational goals. Sink, toilet, as well as areas and tools should be appropriate to students' developmental characteristics. (Başar, 2005: 20). School resumes its life taking inputs. These inputs are the raw materials with which students work; the teacher provides the educational services, and business professionals provide the necessary tools to produce educational services, physical environment for lighting, heating, cleaning, businesses and educational technology. (Gürsel, 2013: 80).

School management directly affect classroom management. Teachers can help them to improve their ability to develop school administrators and teachers who know better than anyone else. This is important as it can make a positive impact on classroom management. (Akın, 2006: 14). School also has to respond to society's expectations because it is in constant interaction with its environment. To know the characteristics of the school as an organization offers a better understanding of the training function. (Bursalıoğlu, 2010: 33).

#### 3.5.3 Innovation Management in Education Institutions

Even though there are attempts and work being done in terms of public reforms and modernization within public agencies, there is no

possibility to speak of an integral innovation policy. However, there is a need for the public, beyond reform and event expansion, a complete innovation policy within the interactions of public agencies, private foundations and non- governmental organizations concerning their learning and creativity. What affects European countries’ innovation policies are their systematic approach to learning and renewal. According to this approach; technological development and talent development; different firms, institutions, finance resources and concerned agencies are involved in mutual interactions and can be characterized as learning together (Akyos, 2007: 3).

The EU encourages regional and national governments to put innovation into action with necessary powerful measurements and instruments. These regional and national innovation systems and mechanisms are created with a wide range of follow up. Many European Union initiatives have taken a key role in emphasizing the importance of innovation, the nature of it and the research and development policy. For innovation, the vital role of education and teaching has been emphasized on the EU platform again and again. To present the latest European Union policy works in high education systems and the modernization of the reforms for “innovation capabilities” and “innovation friendly environments” requires the education and learning policies (Shapiro vd,2007: 3)

Science, technology and environmental changes force the people to both change and renew. Just as it is with every system, the education system also requires change and renewal. Education institutions are institutions which have a much greater field of service. Hence, why does the applicability of education service capability affects the entirety of society? The broadest perspective in education innovation is social change and the most specific approach is the change in how an individual acts (Göl and Bülbül, 2012: 99)

Global change brings education more into the spotlight. While education is viewed as a continuation of prosperity in wealthy countries, in less wealthy countries it is viewed as a driving power. As financial competition and the breaking of social values grows, the expectation for schools to improve current performance will also grow (Bentley, 2008: 205- 206). Another important topic is innovation and economic and social development have a central position. Analyzing the importance of the benefits of education and learning is to view innovation in a broader aspect which will yield better results (Shapiro et al., 2007: 5)

According to Watt (2002) schools are creative, risk taking and continuously self-improving and improving their surroundings due to the innovative individuals within. Schools are innovative thanks to the open- minded, trusting and supporting personnel, principals and deputies who are tied in with the education of their students. Schools are entrepreneurial and have a risk taking soul, open, supporting in cooperative approaches in learning and teaching with new methods of teaching and resources which require application due to the culture and the state they are in. Schools are innovative because they give way to innovative thought, support them and promote the sharing of knowledge and flexible enough to allow innovations from outside the regular mold. (akt. Göl and Bülbül, 2012: 99)

When the term innovation in education is thought, it would not be incorrect to be said that it is an event that started with the history of education. When innovation, which plays a key role in economic and social development, stops; expansion stops, economy and communities let up. Economists emphasize large scale innovative program investments in education for the development of national economies and continuation. For a while, innovation has been a topic that catches serious attention for a while now. Along with this, successful innovation is fed and grown with human creativity, knowledge and skills and in a wider perspective education is what provides these (Kurtuluş, 2012: 19).

Within the framework of innovation and creativity of schools, educational institutions must be teaching-learning environments in which students feel free. Learning and teaching environments need to be organized in a manner that allows a students to develop their creativity. For this; teachers and parents should apply appropriate strategies in learning environments to ensure many aspects of thinking for children. For creative thought to become into existence; research, questioning and complete learning strategies, pin-point debating, example events, show and repeat methods, small and large group debates, discussions, creative drama, showing, making, experimenting, inspecting, brain-storming and problem solving methods can be run in an educational environment (Erdem, 2005, 189).

The information and requirements for innovation depend on what the innovation is and how it is viewed. The contributions that teaching and learning provide for innovation will increase as long as they are adapted to certain regional and local applications. There is large agreement upon the notion that an individual’s capacity for innovation is connected to certain skills, attitude and values but it is also agreed that there is a relationship between these factors and organizational environments. This organization and planning and the use of information technologies for communication contains the creation of new ideas, free movement within team working, or research subjects. This kind of skill and properties are supported by personal traits such loyalty to people or a mission, good behavior, integrity and ambition (Shapiro et al., 2007: 37).

The factors for innovation within education and teaching can be listed as such (Looney, 2009: 4):

* The social and financial pressure that raises the level of success which requests the fairness of all students
* The change in work, social and family life
* Motivating students and drawing their interest

The successful path to the application of learning innovation has shown the individual to be dependent on several skill factors. One of these takes systematic degree as a foundation, for example; education systems and institutions. To provide innovation in education, learning, structures, the norms and the policies have been placed in a larger context. If new application needs in education are in tune with one-another or are evaluated in a closed way, they will provide greater success in pilot areas when it is applied for the purpose of a wider aspect of teaching and learning.

#### SECTION 4 METHOD

In this section explanations of research models, data collection methods, data collection tools and their properties, research data collection and analysis will be given.

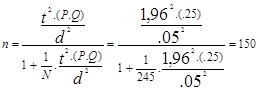
#### Research Model

This research is based on quantitative data in Karatay, Meram, Selçuklu districts of Konya upon the faith of administrators regarding innovation management. *Scanning models are research approaches that aim to describe past or present events and situations the way it is. The individual, object or event that is subject to the research is attempted to be described within its own terms* (Karasar, 2005:77).

This research was conducted in the general scanning model. General scanning model is described by Karasar (2005: 82); *It is to come to a judgement about a certain universe with the use of the entirety or a sample of that universe with scanning models used to place a conclusion on it.* In the scans local and foreign literature have been evaluated. The views of the source groups are towards a situation in a certain time.

#### Universe and Sampling

The universe of the study consisted of directors and administrators (principals and deputies) from Konya province, Karatay, Meram, Selçuklu districts, (n=245). Simple coincidental sampling techniques were used in understanding the representative power of the group within the universe.School administrators and deputies serving in Konya provinces’ Karatay, Meram and Selçuklu districts (principals and deputies) whom form this universe; (n=150) are thought to be able to represent a %5 tolerance

level in 0,05 meaning in a universe made up of school directors’ and deputies (Balcı, 2004:95).

#### Properties of Research Sampling

After the survey, 150 valid survey forms were gathered from school principals and deputies. The demographic information regarding the statistical data of these surveys are listed below.

As seen in table 4.1 below, % 21, 3 of directors are female and 78,7 are male. 72% of the directors were undergraduates and 28% were postgraduates.

Table 4.1 The spreadsheet of director frequencies

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Director** | **Frequency (f)** | **Percentage (%)** |
| **Gender** |  |  |
| Female | 32 | 21,3 |
| Male | 118 | 78,7 |
| **Education status** |  |  |
| Undergraduate | 108 | 72,0 |
| Postgraduate | 42 | 28,0 |
| Other |  |  |
| **Position Title** |  |  |
| School principal | 93 | 62,0 |
| Deputy principal | 57 | 38,0 |
| **Professional**  **seniority** |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0-5 Years | 12 | 8,0 |
| 6-10 Years | 31 | 20,7 |
| 11-15 Years | 52 | 34,7 |
| 16-20 Years | 35 | 23,3 |
| 21 Years and over | 20 | 13,3 |
| **Age** |  |  |
| 20-30 Years | 20 | 13,3 |
| 31-40 Years | 58 | 38,7 |
| 41-50 Years | 50 | 33,3 |
| 51 Years and over | 22 | 14,7 |
| **School seniority** |  |  |
| 0-5 Years | 87 | 58,0 |
| 6-10 Years | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| 0-5 Year | 87 | 58,0 |
| 6-10 Year | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| Number of students  in school |  |  |
| Between 1-500 | 72 | 48,0 |
| Between 501-1000 | 78 | 52,0 |
| Number of teachers  at school |  |  |
| Between 1-30 | 18 | 12,0 |
| Between 31-50 | 71 | 47,3 |
| 51 and over | 61 | 40,7 |
| General Total | 150 | 100 (%) |

62, 0 % of the directors titles are school principals and 38, 0 % make up deputy principals. The professional seniority is as presented; 8,0 % 0-5 years, %20,7 6-10 years, 34 % 11-15 years, 23 % 16-20 years and 13,3 %

21 years and over of seniority. The 13, 3 % 20-30 years, 38, 7% 31-40 years,

33, 3 % 41-50 years 14, 7 51 years and over form the ages of the directors. The seniority in the schools which directors work in are 58, 0% 0-5 years, 29, 3 % 6-10 years and 12, 7% 11 years and over of seniority. The 12, 0% 1-

30, %47, 3 31-50 and 40, 7 % 51 and over form the number of teachers at school where directors work.

#### Data Collection Tool

Thesis papers, books, essays and other sources were scanned and the relevant literature was examined to benefit the research. The sources indicated in the bibliography were completely reached by the researcher.

The measurement system of school directors’ faith in innovation management was developed by Bülbül (2011). The measurement is made up of 32 questions and 4 dimensions. Before the measurement was applied, AFA and DFA analyses were made. According to the exploratory factor analysis, factor analysis might not be suitable for all kinds of data structures For the factor analysis of the data suitability, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett’s Tests) test was conducted (KMO=, 888, sig=000). The KMO resulted over 60 and the Barlett test was meaningful. When communalities are inspected as factors, we can see that the n=32 matters’ eigenvalue greater than 1 is formed under four factors. The communalities declared by these four factors is 68, 9%. However the given four factors’ mutual communalities vary between 0,549 and 0,818. When the Component Matrix table is inspected, the general of these 32 matters’ first factor’s charge value varies between 0,482 and 824. This finding shows that the measurement has a general factor.

Table 4.2 Measurement and analysis of directors’ faith regarding innovation management results. (DFA) Validity and Trustworthiness Analysis Results

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Matter** | **Factor** | **Factor** | **Value after Conversion** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Mutual**  **Commun ality** | **Charge Value** | **GYY** | **YS** | **OKY** | **PY** |
| 1 | ,552 | 0,482 | ,691 |  |  |  |
| 2 | ,633 | 0,497 | ,713 |  |  |  |
| 3 | ,605 | 0,537 | ,748 |  |  |  |
| 4 | ,549 | 0,538 | ,693 |  |  |  |
| 5 | ,665 | 0,559 | ,733 |  |  |  |
| 6 | ,650 | 0,556 |  | ,728 |  |  |
| 7 | ,732 | 0,566 |  | ,716 |  |  |
| 8 | ,692 | 0,622 |  | ,787 |  |  |
| 9 | ,703 | 0,637 |  | ,760 |  |  |
| 10 | ,783 | 0,642 |  | ,796 |  |  |
| 11 | ,755 | 0,658 |  | ,778 |  |  |
| 12 | ,705 | 0,659 |  |  | ,753 |  |
| 13 | ,783 | 0,679 |  |  | ,842 |  |
| 14 | ,737 | 0,681 |  |  | ,799 |  |
| 15 | ,663 | 0,686 |  |  | ,743 |  |
| 16 | ,818 | 0,688 |  |  | ,845 |  |
| 17 | ,656 | 0,703 |  |  | ,725 |  |
| 18 | ,671 | 0,709 |  |  |  | ,789 |
| 19 | ,681 | 0,718 |  |  |  | ,810 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20 | ,603 | 0,719 |  |  |  | ,747 |
| 21 | ,735 | 0,725 |  |  |  | ,834 |
| 22 | ,757 | 0,725 |  |  |  | ,850 |
| 23 | 0,671 | 0,73 |  |  |  | ,807 |
| 24 | 0,767 | 0,748 |  |  |  | ,855 |
| 25 | 0,667 | 0,755 |  |  |  | ,806 |
| 26 | 0,645 | 0,759 |  |  |  | ,794 |
| 27 | 0,668 | 0,762 |  |  |  | ,792 |
| 28 | 0,737 | 0,773 |  |  |  | ,845 |
| 29 | 0,654 | 0,792 |  |  |  | ,804 |
| 30 | 0,606 | 0,802 |  |  |  | ,777 |
| 31 | 0,760 | 0,812 |  |  |  | ,850 |
| 32 | ,754 | 0,824 |  |  |  | ,837 |
| Declared Communality total=% 68,9  GYY=% 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 | | | |

Another proof a general factor is the first factor caused 36 %,62 communality. However, under the four matters, for the means of easier recognition, (rotated component matrix) the input management questions 1-5 (GY), innovation strategy questions 6-11 (YS), organizational culture and

structure questions 12-17 (ÖKY) and project management questions 18-32 (PY) and four factors showed their high charge value.

Faith can be classified as the consistency between the answers given for the test items. Faith is relevant to how correct the test has been conducted on whichever property it seeks. The tests’ calculated faith factor

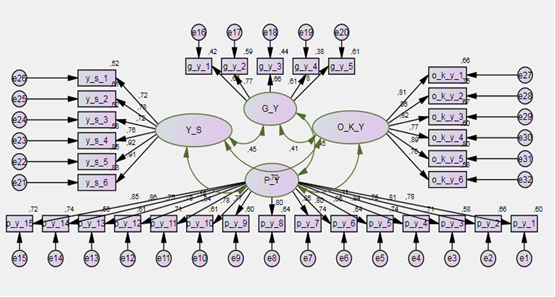
(r) correlation is used to identify the individual differences and the degree of correctness or incorrectness they are based upon. The directors’ faith in the sufficiency of innovation management factor resulted as (r=942). The test results show differences of 94, 2 % in correct and % 5, 8 in incorrect. Table

* 1. contains the bottom dimensions of the confidence factor. The measurement in question Kuder Richardson-20 (KR-20) and Cronbach alpha (α) confidence results .70 and higher test scores are generally enough in reliability.

After these analysis, another correcting factor analysis was conducted (DFA). As seen in table 4.3, value p has was meaningful. Value X2\df is compatible between 0 and 2. However, between 0 and 5 is also an acceptable compatibility value. Analysis value (X2\df=4,706 value is an acceptable compatibility value.

Table 4.3 Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management Measurement DFA compatibility Index Analysis Results

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Independen t Factors | 2155,250 | 458 | ,000 | 4,70 | ,73 | ,06 | ,82 | ,10 |



The compatibility index based on the remains (GFI) is the compatibility value between, 95 and 1, 0. Only, the values between 90 and 95 are acceptable as compatibility values. The (GFI=,73) result from the analysis is a successful result for the model and among the inspected variables and this means the necessary covariance has been calculated. Again, the SRMR values based on the compatibility index 0 and 0, 5 are compatible values. It is a successful result of the analysis for the (SRMR=, 06) model. For the independent compatibility index (CFI) model ,97 and 1,0 are good compatibility. Only , between 95 and,97 are acceptable compatibility values. As it get closer to 1 it shows the compatibility gets better. The analysis result is a good value for the (CFI=8,2) model. Near error median square root (RMSEA) between 0 and 0,5 are compatible. Only 0,5 and ,10 and in- between values are seen to have compatible values. After the analysis the result (RMSEA=,10) is a successful result for the model.

#### 4.5. Processing of the Data

The values gathered via the measurement tools, are processed in SPSS 22.0 for Windows Package program and the data has been analyzed.

To determine whether or not two unrelated examples medians have meaning or not, “t test” is used (Büyüköztürk, 2005:39).

The directors used the t test to determine if there is a significant change according to “gender, education level, professional title, student count”. When more than two groups are compared, in unrelated examples the one way communality analysis (ANOVA) was used for analysis. In situations where there are significant changes the LSD (post hoc) test was used to determine which groups had differences. The ANOVA test was used to determine if there is a significant change regarding directors’ professional seniority, age, school seniority and teacher count (Büyüköztürk, 2005: 48).

The correlation factor is used to determine and interpret the relationship between two variables (r=, 30 and +,30 low relationship, r= +,31 and +-,69 medium relationship r=+-,70 and +-,1,0 high relationship) (Büyüöztürk, 2005,32).

Regression analysis explains two or more related variables or one dependent variable and the other independent variable separation and shows the relationship in-between to be explained with mathematical equality. (Büyüköztürk, 2005:91).

The significance level of the research was taken as p<0,05. The results received after the analysis were presented in tables to be interpreted.

#### SECTION 5 FINDINGS AND DISCUSSION

In this section, the analysis results and findings and interpretations of directors’ belief regarding innovation management are presented.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management

In this section, the directors’ faith in efficiency of innovation management, gender, education level, professional title, professional seniority, age, school seniority, student count and teacher count analysis is handled.

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable

Directors’ faith in efficiency of innovation management are grouped according to the gender variable and two “independent t-tests” have been conducted. In table 5.1 t test results according to gender variables are listed. Directors’ innovation management faith in efficiency are generally close to one another.

Table 5.1 T Test Table Results by Gender Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Size | Variable | N | X | ss | Sd | t | P |
| Input Method | Woman | 32 | 3,0750 | ,49187 | 148 |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 1,087 | ,279 |
|  | Male | 118 | 2,9814 | ,41509 |  |  |  |
| Innovation  Strategy | Woman | 32 | 3,1875 | ,50145 |  | ,632 | ,529 |
|  | Male | 118 | 3,2525 | ,52064 |  |  |
| Organizational and Cultural  Structure | Woman  Male | 32  118 | 3,1969  3,2229 | ,45613  ,50475 |  | ,264 | ,792 |
| Project | Woman | 32 | 3,0000 | ,40321 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Management | Male | 118 | 3,1068 | ,40271 |  | 1,330 | ,186 |

* + - *P<0,05 is the meaning of the relationship on the level of compatibility*

It can be seen that medians do not make much difference statistically. The meaningfulness of the t values in this analysis p (values) being more than 5% makes no significant difference. The directors’ confidence in the efficiency of innovation management based on gender makes no significant difference. In other words, female and male directors’ views are on par with their faith in innovation management. There are attempts of directors to find support from public foundations for innovation work in schools and to present the school as compatible with its surroundings. The results also showed that the school staff, students and guardians re in contact, follow up in the field of educational innovations and share this with all students. Principals also convince deputies on the matter of renewal and innovation and, whether male or female, personnel give the necessary attention to this topic and form a mutual understanding.

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management

The directors’ faith in the efficiency of innovation management was grouped according to their education status and two “independent t tests” were conducted in table 5.2 the education status variable of directors’ are located.

Table 5.2 T test results according to the Education Status Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,0389 | ,45464 | 148 | 1,716 | ,088 |
| postgradua  te | 42 | 2,9048 | ,35678 |
| **Innovation strategy** | Undergrad  uate | 108 | 3,2898 | ,52453 | 1,967 | ,051 |
| Postgradu | 42 | 3,1071 | ,47287 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ate |  |  |  |  |  |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **structure** | Undergrad  uate | 108 | 3,2370 | ,45991 | ,783 | ,435 |
| postgradua te | 42 | 3,1667 | ,57368 |
| **Project managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,1167 | ,38146 | 1,597 | ,112 |
| postgradua  te | 42 | 3,0000 | ,45047 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the difference between medians have no statistically significant meaning. This analysis shows that the compatibility value being greater than 5% makes no substantial difference. The directors’ education status regarding innovation management does not show any noteworthy difference. In other words, undergraduate and post graduate directors’ views on innovation management are in the same direction. Whatever the graduation of the director, in the field of educational renewal and innovation, all school staff work with similar effort, make the innovation a vision known by all, and put effort for maintaining strong relationships between all school staff and provide a listening ear to create a mutual understanding and effort towards innovation.

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles.

Directors’ faith in efficiency of innovation management and the professional title variable has been grouped and two “independent group t tests” were conducted. In table 5.3, t test results based on the professional title variable are presented. The directors’ faith in innovation management is generally in the same direction with one another.

Table 5.3 Test Results Based on the Professional Title Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variables** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem**  **ent** | Principal | 93 | 2,9957 | ,42322 | 148 | ,203 | ,839 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,0105 | ,45106 |
| **Innovation Strategy** | Principal | 93 | 3,2151 | ,45107 | ,715 | ,476 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2772 | ,60887 |
| **Organizati onal**  **Culture** | Principal | 93 | 3,1817 | ,43787 | 1,130 | ,260 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2754 | ,57205 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **and**  **Structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project**  **Managem ent** | Principal | 93 | 3,0462 | ,37636 | 1,469 | ,144 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,1456 | ,44162 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the medians between differences have no statistical meaning. The t value that comes out of this analysis shows that a

%5 or higher value in the (p value) compatibility have no significant change. The directors’ faith in innovation management does now show any difference with professional title variables. In other words, principal and deputy principal’s views are in the same direction with each other.

Whatever the titles of directors, their motivation in teaching and effort, their effort to keep staff who support the idea of innovative ideas, expectation of innovative ideas do not just come from an individual but from the whole school. Efforts in convincing the school staff that risks taken will turn into benefits and suggesting to use the school resources in a profitable way can be said to be the reason they share similar perspectives on the matter.

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority

Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority variables and medians are given in table 5.4. When the directors’ medians are examined we can see that there aren’t differences in professional seniority groups.

Table 5.4 Professional Seniority Variables according to averages

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensions** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input Management** | 0-5 years | 12 | 2,95 | 0,37 |
| 6-10 years | 31 | 3,04 | 0,40 |
| 11-15 years | 52 | 2,95 | 0,40 |
| 16-20 years | 35 | 3,05 | 0,48 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 21 years and over | 20 | 3,01 | 0,53 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Innovation strategy** | 0-5 years | 12 | 3,47 | 0,49 |
| 6-10 years | 31 | 3,19 | 0,53 |
| 11-15 years | 52 | 3,13 | 0,45 |
| 16-20 years | 35 | 3,41 | 0,60 |
| 21 Years and over | 20 | 3,15 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Organizatinal Culture and structure** | 0-5 years | 12 | 3,15 | 0,31 |
| 6-10 years | 31 | 3,26 | 0,52 |
| 11-15 years | 52 | 3,20 | 0,48 |
| 16-20 years | 35 | 3,21 | 0,58 |
| 21 years and over | 20 | 3,25 | 0,44 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Project management** | 0-5 Years | 12 | 3,16 | 0,57 |
| 6-10 Years | 31 | 3,05 | 0,37 |
| 11-15 Years | 52 | 3,00 | 0,32 |
| 16-20 Years | 35 | 3,17 | 0,43 |
| 21 years and over | 20 | 3,15 | 0,47 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, to inspect the statistical accuracy of the professional seniority variable one way ANOVA (ANOVA) was done.

In table 5.5 from the point of professional seniority, the difference between medians of directors has different levels of meaning. According to these results we can see that there is no statistical meaning among these variables.

Table 5.5 Anova results based on the professional seniority variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of Change** | **Total of squares** | **Degree of**  **Indepen** | **Average**  **of squares** | **F** | **p** | **differe nce** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **dence** |  |  |  |  |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,282 | 4 | ,070 | ,370 | ,830 | - |
| In-between  groups | 27,598 | 145 | ,190 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,494 | 4 | ,624 | 2,436 | ,050 | - |
| In-between  groups | 37,122 | 145 | ,256 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture and**  **structure** | Between  groups | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |
| In-between  groups | 36,121 | 145 | ,249 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project managem ent** | Between  groups | ,804 | 4 | ,201 | 1,240 | ,297 | - |
| In-between  groups | 23,498 | 145 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It is understood that directors share the same direction in the professional seniority variable. Whatever the directors’ professional seniority, their sincere appreciation of nnovative people in schools, viewing the entire school staff’s view on innovation with respect, openly appreciating individuals who are innovative, giving importance to what will bring innovation to the school, carefully choosing the tools in the renewal process, being ready for unseen results can be said to form a cost/harm analysis agreement.

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable

The average according to the directors' faith in innovation management regarding the age variable is given in table 5.6. When the age average is inspected, differences can be spotted among age groups.

Table 5.6 Average by the age variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variables** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management** | 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 |
| **Innovation strategies** | 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 |
| **Organizational Culture and Project structure management** | 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 |
| **Project Management** | 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 |

Along with this, the one way commonality analysis (Anova) test was conducted to determine the statistical differences and average between directors.

In table 5.7 the meaning of the directors' differences between the averages is listed. According to these results, the difference between averages are statistically significant in the bottom dimension of innovation strategy (F=5,237). There is a significant difference according to the ages of the directors. In other words, directors' views on the innovation management age difference variable bottom dimension are on different paths.

Table 5.7 Anova Table Results According to Age Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differe nce** |
| **Input managem ent** | Between  Groups | ,611 | 3 | ,204 | 1,091 | ,355 | - |
| In-between  Groups | 27,268 | 146 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  Groups | 3,849 | 3 | 1,283 | 5,237 | **,002*\**** | 1-2  1-3  1-4 |
| In-between  Groups | 35,767 | 146 | ,245 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **Structure** | Between  Groups | 1,649 | 3 | ,550 | 2,318 | ,078 | - |
| In-between  Groups | 34,626 | 146 | ,237 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Projects managem ent** | Between  Groups | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |
| In-between  Groups | 23,192 | 146 | ,159 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Total | 24,302 | 149 |  |  |  |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test (LSD) conducted to understand where this difference comes from showed that the source is the 20-30 year old, 31-40 years, 41-50 and 51 years old on the lower dimension of the innovation strategy.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable

In table 5.8 the directors' faith in innovation efficiency management based on the school seniority variable is shown. When the directors' averages are examined, differences between seniority group can be observed.

Table 5.8 Averages based on School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| * **Dimensions** | * **Variable** | * **N** |  Image | * **SS** |
| * **Input Management** * **Innovation**   **Strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   03 | * 0,3   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   06 | * 0,5   0 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   74 | * 0,3   5 |
| * Year | * 15   0 | * 3,   00 | * 0,4   3 |
| * **Organizational Culture and**   **structure**   * + **Project management** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   22 | * 0,5   1 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   35 | * 0,5   2 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3, | * 0,5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 08 | 0 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   24 | * 0,5   2 |
| * **Input management** * **Innovation**   **strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   25 | * 0,4   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   23 | * 0,4   7 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3,   04 | * 0,5   3 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   22 | * 0,4   9 |
| * **Organizational Culture and Structure** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   10 | * 0,4   4 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   13 | * 0,3   8 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   89 | * 0,2   2 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   08 | * 0,4   0 |

Alongside this a one way commonality analysis (ANOVA) test was conducted to determine the difference between directors averages and understand if these differences have statistical meaning or not.

In table 5.9 the level of differences between directors averages based on the school seniority variable are given. According to these results, only input management (F=4,318) has statistical significance on the lower dimension of averages in-between. There is a significant difference according to directors seniority in school regarding input management. In other words, directors express different views on input management based on their respective seniority status.

Table 5.9 Anova Table Results according to the School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differn ce** |
| **Input Managem ent** | Between  groups | 1,547 | 2 | ,773 | 4,318 | **,015\*** | 1-3  2-3 |
| In-between  groups | 26,333 | 147 | ,179 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  groups | ,991 | 2 | ,495 | 1,885 | ,155 | - |
| In-between  groups | 38,625 | 147 | ,263 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Örgütsel Kültür ve Yapı** | Between  groups | ,673 | 2 | ,336 | 1,389 | ,252 | - |
| In-between  groups | 35,602 | 147 | ,242 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| In-between  groups | 23,488 | 147 | ,160 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test conducted to determine the source of this difference expresses that the source can be directors with 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years of seniority. It can be said that with directors innovation management, the difference in opinions can be caused by the inability to hire

an outside consultant on innovation, lack of physical areas to provide support in works towards innovation and failing to procure necessary equipment.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable

The directors faith in innovation management and efficiency was grouped based on the student count variable and 2 “independent t tests” were conducted. In table 5.10 t test results based on the gender variable are displayed. Directors' faith in innovation management efficiency averages are generally close to one another.

Table 5.10. T test results according to the student count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** |  | **Ss** | **sd** | **T** | **P** |
| **Input** | Between 1-500 | 72 | 3,0500 | ,39254 |  |  |  |
| **managem**  **ent** | Between 501-  1000 | 78 | 2,9564 | ,46448 |  | 1,327 | ,186 |
| **Innovation Strategy** | Between 1-500 | 72 | 3,3236 | ,47516 |  | 1,957 | ,052 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,1603 | ,54160 |
| **Organizati** | Between 1-500 | 72 | 3,2222 | ,43645 |  |  |  |
| **onal** | 148 |  |  |
| Between 501- |  |  |  |
| **Culture**  **and** | 1000 | 78 | 3,2128 | ,54352 |  | ,116 | ,908 |
| **structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project** | Between 1-500 | 72 | 3,1056 | ,37899 |  |  |  |
| **Manageme nt** |  |  | ,627 | ,532 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,0641 | ,42700 |

### \*p<0,05 Means the significance

* + 1. **Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable**

Directors faith in innovation efficiency management based on the teacher count variable is given in table 5.11. When the directors' averages are examined, differences can be observed in teacher count groups.

Table 5.11 Averages according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management**  **Innovation management** | Between 1-30 | 18 | 3,07 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,04 | 0,48 |
| 51 and over | 61 | 2,94 | 0,39 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Organizational Culture and Structure**  **Project Management** | Between 1-30 | 18 | 3,56 | 0,51 |
| Between 31-50 | 71 | 3,26 | 0,55 |
| 51 and over | 61 | 3,11 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Input Management Innovation Strategy** | Between 1-30 | 18 | 3,29 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,23 | 0,53 |
| 51 and over | 61 | 3,18 | 0,48 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Organizational Culture and Structure** | Between 1-30 | 18 | 3,20 | 0,46 |
| Between 31-50 | 71 | 3,10 | 0,41 |
| 51 and over | 61 | 3,03 | 0,38 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, one way commonality anlaysis (ANOVA) was conducted to determine the statistical significance between directors' averages based on the teacher count variable.

Table 5.12 displays the directors' significance level and the difference between averages. According to these results, the statistical significance

difference between averages is in the lower dimension of the innovation strategy (F=5,701). There is a significant difference in the directors innovation strategy according to teacher count lower dimension. In other words, directors' have different views based on the teacher count variable.

Table 5.12 Anova Table Results according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Total of squares** | **F** | **P** | **Fark** |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,387 | 2 | ,194 | 1036 | ,358 | - |
| In-between  groups | 27,492 | 147 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,851 | 2 | 1,426 | 5,701 | **,004*\**** | 1-2  1-3 |
| In-between  groups | 36,764 | 147 | ,250 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture**  **and strategy** | Between  groups | ,170 | 2 | ,085 | ,346 | ,708 | - |
| In-between  groups | 36,105 | 147 | ,246 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,417 | 2 | ,209 | 1,284 | ,280 | - |
| In-between  groups | 23,884 | 147 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 defines the level of significance

The post-hoc (LSD) test conducted determine the source of this difference shows that teachers between ages 1-30, 31-50 and 51 and over can be said to be the source. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, it can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get (service education, seminars etc.) surrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

#### Relationship Between Directors' Faith in Innovation Management

In this section, the analysis of directors' faith in innovation management and efficiency input management, innovation strategy, organizational culture and structure, project management was conducted and analysed to see if there is a significant relationship.

Generally it can be seen that directors' input management have a relation and positive dimension and in the middle dimension (r=,676, p<,01); Innovation strategy is between positive and mid level (r=,663, p<,01); organizational culture and structure is between positive and mid level (r=,627 p<,01); project management postive and high level (r=,879, p<,01)

Table 5.13 Correlation Table Belonging to The Relationship between Directors and Teachers regarding Innovation Management Efficiency

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(Correlation)** | GY  (Director  ) | YS  (Director  ) | OKY  (Director  ) | PY  (Director  ) | **General (Directo r)** |
| GY (Director) | 1 |  |  |  |  |
| YS (Director) | ,358\*\* | 1 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OKY (Director) | ,446\*\* | ,201\* | 1 |  |  |
| PY (Director) | ,434\*\* | ,441\*\* | ,356\*\* | 1 |  |
| **General (Director)** | ,676\*\* | ,663\*\* | ,627\*\* | ,879\*\* | 1 |

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

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables

In this section, analysis was conducted according to demographic variables in directors' faith in innovation efficiency.

Table 5.14 Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable** | **B** | **Standar d**  **Mistake** | **Β** | **T** | **P** | **Coupl ed r** | **Semi r** |
| **Constan**  **t** | 2,925 | ,176 | - | 16,586 | ,000 | - | - |
| **Gender** | ,046 | ,065 | ,056 | ,706 | ,481 | ,069 | ,059 |
| **Educati on**  **Status** | -,136 | ,059 | -,184 | -2,288 | **,024** | -,165 | -,187 |
| **Professi**  **onal title** | ,082 | ,055 | ,120 | 1,492 | ,138 | ,118 | ,123 |
| **Seniorit**  **y** | -,009 | ,025 | -,031 | -,373 | ,710 | ,050 | -,031 |
| **Age** | ,084 | ,031 | ,227 | 2,738 | **,007** | ,222 | ,222 |

R= ,312 R2= ,097 F (5,144)= 3,101 p=,011

The analysis results of Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management is given in table 5.4. The R value represents the correlation between the dependent and independent

variables. This value being high explains there is a strong relationship between the dependent and independent variable or the significance of the independent variable within the dependent variable. In the table, the value (R=,312) is an indication of significant positive relation between the dependent and independent variable. The value of the R square variant is expressed as 0,9 by the dependent variant as we can see in table 14 ( =,097). The meaning of this is that it explains % 0,9 variant in the dependent variable.

According to the standardized regression factor (β); the predicting variables in directors' faith in innovation management efficiency visual ranking of importance is; age, education status, professional title, gender and seniority. When the t tests are examined for regression factors, only education status and age seems to have a significant effect on predictions. Professional title, gender, rank of seniority have no effect.

When the dependent predictability variables and coupled variables and semi correlations are examined; directors' faith in efficiency of management in innovation and the relation between gender and age is a positive and low level relationship (r=,07), the relationship between directors' faith in innovation management efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation management efficiency and professional title have a positive and low level relationship (r=,12), directors' faith in innovation management efficiency and seniority have positive and low level relationship (r=,05), directors' faith in innovation management efficiency and age have positive and low level relationship (r=,22).

Innovation management and faith in efficiency predictions are given below (mathematical model) according to regression analysis results. faith in innovation management efficiency (Director)= 2,925 + ,046\*Gender -

,136\*Education Status + ,082\*Professional Title - ,009\*Seniority + ,084\*Age

#### SECTION 6

**RESULTS AND RECOMMENDATIONS**

The following results determined in this research are aimed at understanding the directors’ faith regarding innovation efficiency in Karatay, Selçuklu and Meram districts of Konya province.

When attributes of the research samples are examined, men form more than half of the directors. They are generally undergraduates. Seven out of ten directors are principals. Their professional seniority are six years and above. Their seniority in schools are mostly between zero and five years. They have a student count of five hundred and one and more. The number of teachers is over thirty one.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results

This section will have results related to variables such as gender, education status, job title, seniority, age, seniority in the school, the number of students in school and the number of teachers in school.

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relations to gender. In other words; the view of both male and female directors in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that the directors have found a common understanding adopting factors such as trying to find support for the schools innovation activities from the surrounding public institutions, assuring that the accommodation and consolidation with the surrounding to be seen as an intermediary of the schools innovations, to be in touch with the schools staff, students and parents during this innovation process, following up on the new

developments in the field of education, then sharing them with the rest of the teachers, and the principals convincing the vice principals regarding innovation through communication.

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to educational status. In other words; the view of undergraduates and postgraduates in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ educational status is, they have found a common understanding adopting factors such as putting effort to help all of the school staff understand the new innovations in the educational system, working so that the school, and all of its staff will have and share a innovation vision. They put effort to create strong bonds among the staff so a sense of ownership can be formed.

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to Job Title. In other words, the view of principals and vice principals in relation with the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ job titles are, they have reached a mutual agreement with factors such as clearly encouraging education and effort that leads innovation, putting effort to keep staff members who support and have adopted innovation ideas, expecting innovation ideas not only from a single person or a group but from all of the school staff, trying to get the whole school staff to believe that any risk taken for innovation will return as a benefit, and ensuring that all of the schools sources are used as sufficiently as possible during the innovation process.

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in the lower dimensions. In other words the directors share the same view in the professional seniority variable. No matter what the directors’ professional seniority is, we can say that they have reached a mutual agreement with factors such as appreciating innovation individuals in school, being respectful to all of the school staffs creative and innovation ideas, carefully selecting the materials and resources that will be used in the innovation process, being ready against any unforeseeable results that the innovation process can have, analyzing what the innovation will provide cost/benefit.

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ age regarding innovation strategies differ significantly. In other words directors’ view on age variables are in a different direction in relation with innovation strategies lower dimensions. The directors’ have different opinions on aspects such as trying to reach outside information for new innovations by hosting various activities for all of the school staff (in- service training, seminar etc.) ensuring they attend and trying to get support from private institutions (trade associations, non-governmental association) for innovative activities.

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

According to directors’ seniority in the school, there is a significant difference regarding input management. In other words, directors’ views on input management are in different directions. In the analysis that was

conducted to determine the source of these differences; in the lower dimension of the input management directors whose seniority is between 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years can be said to be the source.

It can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get in-service training and seminars fromsurrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

According to the scores of Directors' Faith in Innovation Management Student Count Variable, directors' faith in innovation management does not show difference in regards to the number of students present in a school. In other words, schools that have 1-500 students share the same view on innovation management capabilities as those with 501-1000 students. It can be said that whatever the number of students in a school is, the emphasis on the importance of innovation by staff, explaining the benefits that innovation can bring to school and its surroundings, embracing a mutual point of view and mutual decision making, continually inspecting the contributions of staff in times of innovation, cooperation between staff members while working towards innovative ideas can be factors for their views.

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management

There is a difference in the lower dimension of directors' innovation strategy according to the number of teachers in schools. In other words, the teacher count variable causes views to be in different directions. It can be said in the analysis that the source of this difference is administrators who have employed approximately 1-30 and 31-50 and 51 and over. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, the failure in the acquisition of books, magazines, necessary information required for

innovation, the quick end to innovative projects with the thought of not being beneficial to the school can be said to be the cause of different views.

#### Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the results of Relationships in between

Results show that generally; directors have a positive and medium relationship with input management, positive and medium level relationship with innovation strategy, positive and medium level relationship with organizational culture and structure and a positive and high level relationship with project management.

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency

According to the analysis results only one tenth of the commonality can be described of the dependent variable. According to the standardized regression factor (β); the ranking of importance of predictability variables are; age, education status, professional titles, gender and seniority. When the t tests are examined to estimate the significance of regression factors, only education status and age have any significant effect on the predictability directors' faith in innovation management efficiency. Professional title, gender and seniority do not have any significant effect. When coupled predictions, variables, correlations and semi correlations are examined, directors' faith in innovation and efficiency and gender have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and professional title have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and seniority have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and age have a positive and low level relationship. Also, according to analysis results,

the predictability of faith in innovation and efficiency regarding regression equality (mathematical model) is given in the findings section.

#### 6.4 Suggestions

In this section suggestions regarding gender, education status, school type, professional title, professional seniority, age, school seniority, number of students in school and number of students in the school variables are displayed.

#### Suggestions Towards Application

- Directors' can be given courses seminars and in-service training for innovation management.

#### Suggestions for further Research

* + - * Directors' faith in innovation and efficiency can be based on district national education administrator, provincial national education administrator or ministry center administrators.
      * The source groups evaluating directors' capabilities on innovation management differently must do research into the reasons of these differences.
      * Universities must develop information gathering tools and standardize related models in the field of innovation management.

#### REFERENCES

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](http://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. et.al., (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.

#### EĞİTİM BİLİMLERİ

**DOKTORA TEZİ TEZ TESLİMİ**

**DANIŞMAN ONAY FORMU**

**Öğrenci Bilgileri:**

Adı Soyadı :Mehmet BİREKUL

Programı :Doktora (Ph.D.) Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

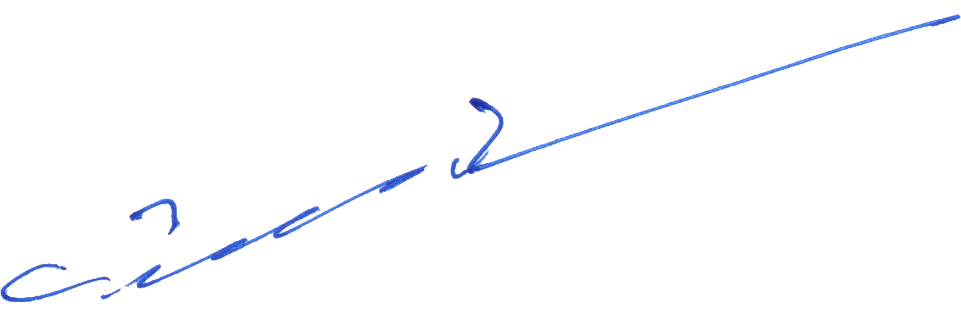
Tez Başlığı : Okullarda Yenilik Yönetimi

**Tarih:**01/01/2016

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 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 araştırmada kullanılan ölçek 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 accoding 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](#_TOC_250085)

[Abstract v](#_TOC_250084)

İçindekiler vi

[Tablolar Listesi xi](#_TOC_250083)

[GİRİŞ 1](#_TOC_250082)

[Problem 1](#_TOC_250081)

[Araştırmanın Amacı 2](#_TOC_250080)

[Araştırmanın Önemi 3](#_TOC_250079)

[Sınırlılıklar 3](#_TOC_250078)

[Sayıltılar 4](#_TOC_250077)

[Tanımlar 4](#_TOC_250076)

1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 5
   1. [Türkiye’de Yapılan Araştırmalar 5](#_TOC_250075)
   2. [Dünya’da Yapılan Araştırmalar 6](#_TOC_250074)
2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ 7
   1. [Yenilik Kavramı 8](#_TOC_250073)
   2. [Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar 9](#_TOC_250072)
      1. [Buluş (İcat) 9](#_TOC_250071)
      2. [Yaratıcılık 10](#_TOC_250070)
      3. [Ar-Ge 11](#_TOC_250069)
      4. [Girişimcilik 12](#_TOC_250068)
      5. [Değişim 12](#_TOC_250067)
   3. [Yenilik Kaynakları 13](#_TOC_250066)
      1. [İçsel Kaynaklar 15](#_TOC_250065)
         1. [Beklenmeyen Gelişmeler 15](#_TOC_250064)
         2. [Uyumsuzluk Durumu 16](#_TOC_250063)
         3. [Süreç Gereksinimleri 17](#_TOC_250062)
         4. [Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler 18](#_TOC_250061)
      2. [Dışsal Kaynaklar 19](#_TOC_250060)
         1. [Demografik Yapıdaki Değişiklikler 19](#_TOC_250059)
         2. [Algılamadaki Değişiklikler 20](#_TOC_250058)
         3. [Yeni Bilgi 21](#_TOC_250057)
   4. [Yenilik Türleri 23](#_TOC_250056)
      1. [Ürün Yeniliği 23](#_TOC_250055)
      2. [Süreç Yeniliği 25](#_TOC_250054)
      3. [Pazarlama Yeniliği 26](#_TOC_250053)
      4. [Örgütsel Yenilik 27](#_TOC_250052)
   5. [Yeniliğin Önemi 29](#_TOC_250051)
3. OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ 31
   1. [Yönetimin Tanımı ve Önemi 31](#_TOC_250050)
   2. [Yenilik Yönetiminin Tanımı 33](#_TOC_250049)
   3. [Yenilik Stratejileri 35](#_TOC_250048)
      1. [Saldırgan Strateji 36](#_TOC_250047)
      2. [Savunmacı Strateji 37](#_TOC_250046)
      3. [Taklitçi Strateji 38](#_TOC_250045)
      4. [Bağımlı Strateji 39](#_TOC_250044)
      5. [Geleneksel Strateji 40](#_TOC_250043)
      6. [Fırsatları İzleme Stratejisi 41](#_TOC_250042)
   4. [Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar 42](#_TOC_250041)
      1. [Vizyon 42](#_TOC_250040)
      2. [Liderlik 44](#_TOC_250039)
      3. [Örgüt Yapısı 45](#_TOC_250038)
      4. [Örgüt Kültürü 46](#_TOC_250037)
      5. [İletişim 47](#_TOC_250036)
      6. [Personel Güçlendirme 47](#_TOC_250035)
      7. [Müşteri Odaklılık 49](#_TOC_250034)
   5. [Eğitimde Yenilik Yönetimi 50](#_TOC_250033)
      1. [Eğitim Yönetimi 50](#_TOC_250032)
      2. [Okul Yönetimi 52](#_TOC_250031)
      3. [Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi 54](#_TOC_250030)
4. YÖNTEM 59
   1. [Araştırma Modeli 59](#_TOC_250029)
   2. [Evren ve Örneklem 59](#_TOC_250028)
   3. [Araştırma Örnekleminin Özellikleri 60](#_TOC_250027)
   4. [Veri Toplama Aracı 62](#_TOC_250026)
   5. [Verilerin Çözümü 66](#_TOC_250025)
5. BULGULAR ve TARTIŞMA 67
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları 67](#_TOC_250024)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 67](#_TOC_250023)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 68](#_TOC_250022)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 69](#_TOC_250021)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 70](#_TOC_250020)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 72](#_TOC_250019)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 74](#_TOC_250018)
      7. [Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 76](#_TOC_250017)
      8. [Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 77](#_TOC_250016)
   2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki79
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması 80](#_TOC_250015)
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 82
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları 82](#_TOC_250014)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 82](#_TOC_250013)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250012)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250011)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250010)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250009)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250008)
      7. [Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250007)
      8. [Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250006)
   2. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları 86](#_TOC_250005)
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar 86](#_TOC_250004)
   4. [Öneriler 87](#_TOC_250003)
      1. [Uygulamaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250002)
      2. [Araştırmaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250001)

[KAYNAKÇA 88](#_TOC_250000)

#### TABLOLAR 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 gecen 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. Cinsiyet,
         2. Eğitim durumu,
         3. Görev unvanı,
         4. Mesleki kıdem,
         5. Yaş,
         6. Görev yapılan okuldaki kıdem,
         7. Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve
         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 Önemi

Yenilik, toplum algılamasında ağırlıklı olarak teknolojik yenilik kapsamında görülme eğilimi söz konusudur. Ürün, süreç, hizmet, organizasyon, alt yapı kapsamındaki tüm çevre 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 süreklilik kazanır. Gündelik yaşamda, kültürel etkinliklerde, toplumsal alışkanlık, değerler ve dinamizm içeren hemen hemen her boyutta mutlaka “yenilikçilik” bir vazgeçilmezdir (Baykara, 2014: 136).

Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. 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 örgütsel 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 sürekliliği 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.

#### Sayıltılar

1. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
2. Ölçme aracı yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirdir.
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).

#### BÖLÜM

**KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

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

#### 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.

#### 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 dizaynlı 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.

#### BÖLÜM

**YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ**

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

#### Yenilik Kavramı

İktisat teorisine göre işletmelerin değer oluşturmasının 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);

1. çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
2. kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabildiği ve
3. 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 değişmeleri 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.

#### Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

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

#### 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 kullanılabilmektedir. 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).

#### 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 ila 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).

#### 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 odaklanılmasıdır. 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).

#### 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).

#### 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 kılabilecek 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 değişme 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 değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 1982: 17).

#### 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 örgütlerle 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 dışı 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:

1. İçsel Yenilik Kaynakları

-Beklenmeyen gelişmeler,

-Uyumsuzluklar,

-Süreç ihtiyaçları,

-Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

1. Dışsal Yenilik Kaynakları

-Demografik yapıdaki değişimler,

-Algılamadaki farklılaşmalar,

-Yeni bilgi

#### 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).

#### 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 asabilmek 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).

#### Uyumsuzluk Durumu

Beklentilerle sonuçlar ya da varsayımlarla gerçekler arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Nedenini anlamasak 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 kaçınmaktaydılar (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).

#### 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 isle 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 unutulan nokta bu yeniliklerin çok daha özellikli ve basit olabildiği gerçeğidir. Diğer bir deyiş ile bir işi daha verimli yapmamızı sağlayan yönetimsel teknikler de yenilik tanımı 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).

#### 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 kaynaklan nasıl paylaştırdığını 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 eğilimdedirler. 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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).

#### Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı yenilikler, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlikleri 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 (Ürper, 2004: 46).

Tarih yaratan inovasyonlar arasında yeni bilgiye dayalı olanlar önde gelir. Bilgiye dayalı inovasyonlar hem mal oldukları zaman, yol açtıkları kaza oranları ve öngörülebilirlikleri, 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 tüketici 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).

#### 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.

#### 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, kokuşu, 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 üretilecek 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 yem 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. Urun 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).

#### 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 yemliğinin 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 teknolojideki 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).

#### 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).

#### 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 bağlılıkları 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 ülkede/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).

#### 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 kısalmalar, 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. İnovasyonun 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 Bülbül, 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).

#### BÖLÜM OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

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

#### 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 olagelmiştir (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 kuruluşta 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 dü- şünüldüğünde, 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, hammaddeleri, 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 informel bir yapıda olması yenilik

çalışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, 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).

#### Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. 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 teknolojide iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 tur 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 iletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 150).

#### 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 (Güleş 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 yönlerim bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejide rakip işletmeler, birbirlerinin zayıf yönlerini analız ederek aynı teknolojiden 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).

#### 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):

#### 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, ülkü, 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 vizyonuyla 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 güdümlemeye 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 ileriyi 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 anlaşamayan birimler için bir tutkal görevi görür (Durna, 2002: 186).

#### 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 İlişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkın, 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 içerisindedirler. Günümüzde yenilikler sadece Ar-Ge bölümlerinin yada

laboratuarların 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).

#### Örgüt Yapısı

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi 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 getiriyi elde etmek) ile araştırmak (yeniyi aramak) arasındaki dengeyi tutturmak örgütsel esneklik ve ilişkilere büyük ilgi gösterilmesini gerektirir (Kanter, 2014: 166).

#### 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 sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluştuğu 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).

#### 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 çözümlemek için mekanizmalar geliştirme yenilik süreci için kritik bir faktördür (Durna, 2002: 219).

#### 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 insiyatifle 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).

#### 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).

#### Eğitimde Yenilik Yönetimi

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

#### 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 anılan 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 (Ilgar, 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 öğretme-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 görülmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek 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 yürütülmesi 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.

#### 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 oluş açılarından 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 alarak 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 teknolojisidir (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.

#### Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Kamu kurumlarının etkinliğinin arttırılması 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 arttırılmasının 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 diğer 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 öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları 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 düşünürlere 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. Göl ve Bülbül, 2012: 99).

Eğitimde inovasyon kavramının, farklı öğretim sistemlerinin yıllar boyunca denendiği düşünüldüğünde, eğitimin tarihi ile başlayan bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkeler için ekonomik ve sosyal gelişimin bir anahtarı olan inovasyon; var olmadığı zaman büyüme durmakta, ekonomi ve topluluklar durağanlaşmaktadır. Ekonomistler, ülke 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 eğitimdir (Kurtuluş, 2012: 19).

Okullardaki yenilik ve yaratıcılık kapsamında eğitim kurumları öğrencinin kendini özgür hissedeceği, bir öğrenme öğretme ortamı olmalıdır. Öğrenme ve

öğretme ortamları öğrencinin yaratıcı davranışlarını geliştirecek biçimde düzenlenmelidir. Bunun için öğretmeliler, anne babalar çocukların çok boyutlu düşünmelerini 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).

#### BÖLÜM YÖNTEM

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

#### Araştırma Modeli

Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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 tespite yöneliktir.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, (α=245) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi 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 (α=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).

*t*2 .(*P*.*Q*)

2

*d*

*n*  

*t*

1,96 .(.25)

.052

2

2

 150

1  1

*N*

2.(*P*.*Q*)

.

*d* 2

1  1

245

1,96 .(.25)

.

.052

#### 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.

#### 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 Bülbül (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 Varya nsı** | **Faktör Yük Değeri** | **Döndürme Sonrası Yük Değerleri** | | | | **Cronbach's Alpha if Item Deleted** |
| **GYY** | **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  GYY=% 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)  GYY=,825 (5 madde)  YS=,920 (6 madde)  OKY=,925 (6 madde)  PY=,966 (15 madde) |

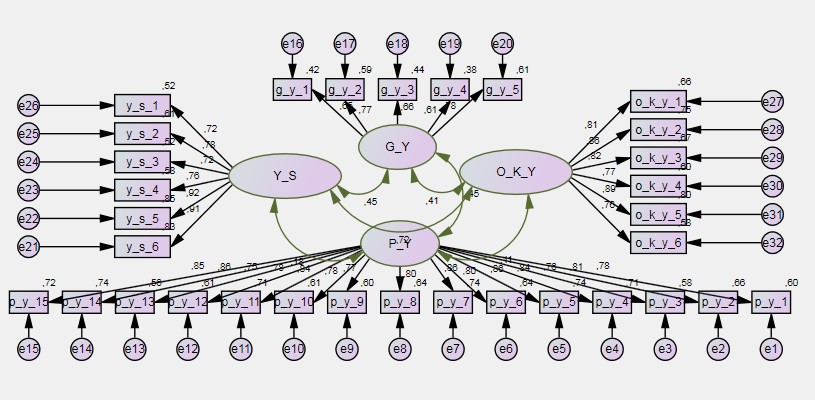
Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36,62 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, dört önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; Girdi yönetimi 1-5 sorular (GY), yenilik stratejisi 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.

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, 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. 𝑋𝑋2\df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 0 ile 5 arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucu (𝑋𝑋2\df=4,706) değeri kabul edilebilir uyum değeridir.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | 𝑋𝑋2 | df | P | 𝑋𝑋2\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.

#### 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. İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemlerde 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 oluşturduklarını söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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** | Grup | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kültür ve Yapı** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalama sı** | **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  1-3  1-4 |
| Grup İçi | 35,767 | 146 | ,245 |
| 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** | Grup | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yönetimi** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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 Yönetimi** | Grup  Arası | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 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.

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

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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.

#### 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*

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inancalarına 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 (𝑅𝑅2=,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 göreli 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 korelâsyonlar 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\*Cinsiyet -

,136\*Eğitim Durumu + ,082\*Görev Unvanı - ,009\*Kıdem + ,084\*Yaş

#### 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 yarıdan 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.

#### 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.

#### 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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan

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

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları

*Genel olarak yöneticilerin,* girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, y*enilik 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.

#### 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 göreli 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 yeterlik inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) bulgular kısmında verilmiştir.

#### 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.

#### Uygulamaya Yönelik Öneriler

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

#### Araştırmaya Yönelik Öneriler

**-**Yöneticilerin yenilik yeterlik 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](http://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.

#### 

**EDUCATIONAL SCIENCES**

**DISSERTATION THESIS**

**DELIVERY OF THESIS**

**INFORMATION:**

**CONSULTANT CONFIRMATION FORM**

**Date:**01/01/2016

Name&Surname : Mehmet BİREKUL Program : PHD

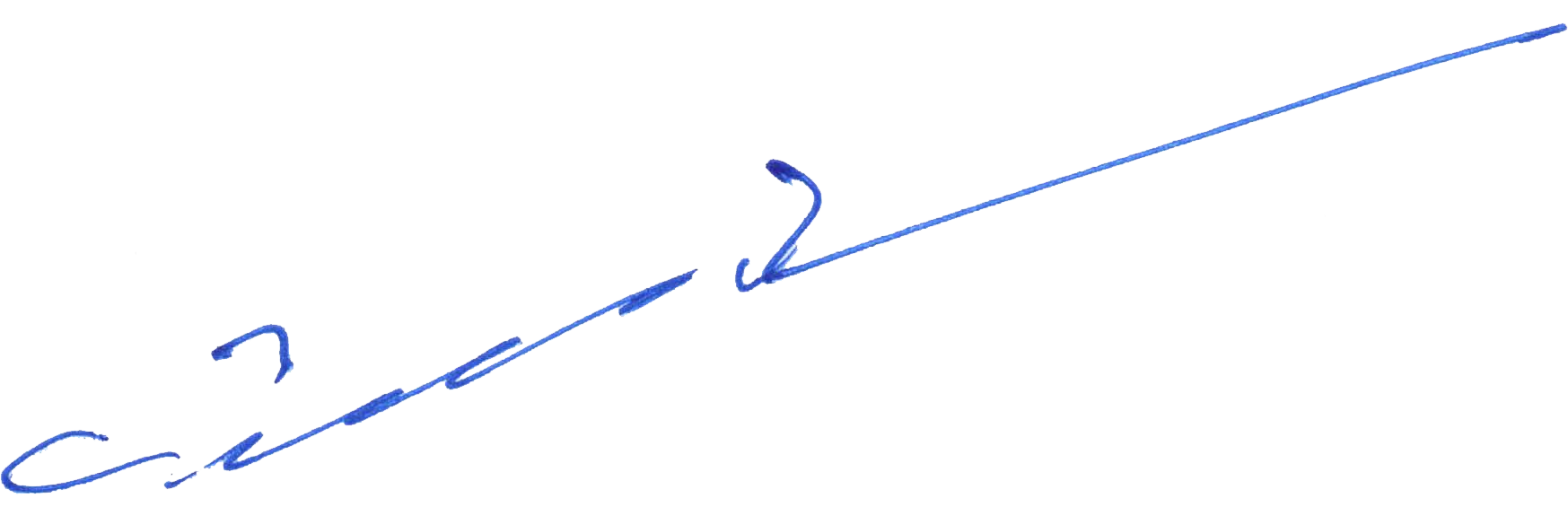
Department : Educational Sciences

Thesis Heading : Innovation Management In Schools

**I** examined the thesis as a consultant of student whose information are given above. And I also confirm the thesis as applicable in reference to Phd Education Regulation and Phd Thesis Spelling Rules.

#### Consultant

**Prof.Dr.Musa GÜRSEL**



**PREFACE**

I would like to endlessly thank Prof. Dr. Musa GÜRSEL, and Prof. Dr. Mehmet TAKKAÇ who did not refrain to support in research, and Associate Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL for helping in the use of director measurements in the survey section and my dear family who has never refrained from supporting me and friends for their support and never leaving me alone.

Mehmet BİREKUL KONYA-2016

#### 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 accoding 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

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan ölçek 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

#### CONTENTS

**Preface** iii

#### Abstract iv

#### Özet v

#### Contents vi

#### Tables List x

#### INTRODUCTION 1

#### Problem 1

#### The Purpose of the Research 2

#### The Importance of Research 3

#### Constraints 4

#### Definitions 4

#### RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT 6

#### Research Conducted in Turkey 6

#### Research Conducted Worldwide 7

#### INNOVATION CONCEPT AND INNOVATION TYPES 8

#### Concept of Innovation 8

#### Concepts Related to Innovation 10

#### Inventions 10

#### Creativity 11

#### Research & Development 12

#### Entrepreneurship 13

#### Alteration 14

#### Innovation Sources 15

#### Internal sources 16

#### Unexpected development 16

#### Disharmony Situation 17

#### Process Requirements 18

#### Industry and Market Structure Changes 19

#### External Sources 20

#### Changes in Demographic Structure 21

#### Changes in Perception 22

#### New Information 23

#### Innovation Types 24

#### Product Innovation 25

#### Process Innovation 26

#### Marketing Innovation 27

#### Organizational Innovation 28

#### Significance of Innovation 30

#### INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS 32

#### Definiton and Inportance of Management 33

#### Definition of Innovation Management 34

#### Innovation Strategies 36

#### Aggressive Strategy 37

#### Defensive Strategy 38

#### Imitative Strategy 39

#### Dependent Strategy 40

#### Traditional Strategy 41

#### Opportunities Monitoring Strategies 42

#### Determinants of Innovation Management 43

* + 1. **Vision** 44

#### Leadership 45

#### Organization Structure 46

#### Organization Culture 47

#### Communication 48

#### Personnel Strengthening 49

#### Customer Focus 51

#### Innovation Management in Education 51

#### Education Management 52

#### School Management 54

#### Innovation Management in Education Institutions 56

1. **METHOD** 61

#### Research Model 61

#### Universe and Sampling 61

#### Properties of Research Sampling 62

#### Data Collection Tool 64

#### Processing of the Data 68

#### FINDINGS AND DISCUSSION 70

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management 70

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable 70

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management 72

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles 74

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority 75

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable 78

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable80

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable 83

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable83

#### Relationship between Directors' Faith in Innovation Management . 86

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables 87

#### RESULTS AND RECOMMENDATIONS 89

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results 89

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 89

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management 92

#### 6.2 Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the Results of Relationships in between 93

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency 93

#### Suggestions 94

#### REFERENCES 95

**LIST OF TABLES**

Table 4.1 Directors frequency spreadsheet table 59

Table 4.2 Directors' faith in innovation management regarding Efficiency managements (DFA) validity and credibility table 61

Table 4.3 Compatibility Index Analysis Results based on FDA measurements for Directors' Faith in Innovation Management 63

Table 5.1 T test table results according to the gender variable 66

Table 5.2 T test table results according to the education status variable 67

Table 5.3 T test table results according to the professional title variable 68

Table 5.4 T test table results according to the professional seniority variable69

Table 5.5 T test table results according to the professional seniority variable and Anova table results 70

Table 5.6 Averages according to the age variable 71

Table 5.7 Anova table results according to age variable 72

Table 5.8 Averages according to school seniority variable 73

Table 5.9 Anova table results according to the school seniority variable 74

Table 5.10 T test result table based on the student count variable 75

Table 5.11 Averages according to teacher count variable 76

Table 5.12 Anova table results according to teacher count variable 77

Table 5.13 Correlation Table regarding the relationship between directors' faith in innovation management and efficiency 78

Table 5.14 Directors faith in innovation management and efficiency predictability and multi regression analysis table 79

#### INTRODUCTION

The purpose, importance, limitations and premises of this research have been explained in this section, and concepts used in this research have been defined.

#### Problem

Today, everything is changing, nothing stays the same. The only thing that has not changed is change itself with a widespread and popular phrase. In a changing world, every living creature has to constantly change and develop the ability of attaining new skills and attitudes in order to maintain their lives. People of our age live in a constantly changing world. Technology concept is going to become one of the most important decisive concepts in the current century. In this context, the growing interest around innovation is another important element in our daily lives. In each area and in everything the idea of "innovation" brings important changes.

It can be stated that innovation is one of the most important issues on the agenda of the enterprises to maintain and improve their competitiveness. One of the root causes uderlying it is the process of change modern economies are experiencing. It can also be stated that change is one of the most basic features of organizational life. The development of new products and services, the presence of the new input sources, improvement of new work processess and materializing of some new developments associated with organizational structure are leading the issues which enterprises have to face under intense competition conditions. (Demirci, 2012:3).

Innovation is needed for the continuous success of all enterprises. The innovations made now guarantee the future of the enterprise. In order for enterprises to be successful in a complex, uncertain and ever-changing environment, primarily innovation is needed. Innovations made today

guarantee the future of the enterprise. Innovation for the success of today's and the future of the business is extremely important. Applying the new technologies and making innovations is mandatory for enterprises to be successful in the complex global competition world today. (Taşkın, 2014: 7).

Almost all sectors make researches and work for innovation management in terms of innovation in recent years. The need of innovation is obvious in the education system as with all sectors. Especially the effects of globalization in the 21st century constitute a lot of pressure on training systems. On the other hand, demands and expections of the parents for better education is increasing on the public and private educational institutions. Considering all effects, the subject appears to be a problem.

#### The Purpose of the Research

The purpose of the survey of managers and innovation management in relation to qualification is to ascertain their views about their beliefs. In order to achieve this, general questions are as follows:

* + 1. Does the managers’ opinions related to competence beliefs regarding innovation management differ significantly according to demographic variables?
       1. Gender,
       2. Education level,
       3. Job title,
  1. Professional superiority,
  2. Age,
  3. Superiority in the school served,
  4. The number of the students in the school served,and

1.6. The number of the teachers in the school served?

* + 1. Is there any significant relation between managers’ competence beliefs regarding innovation management and sub dimensions (*input management, innovation strategies, organizational culture and structure, project management*) ?
    2. Do the demographic variables (*gender, education level, job title, superiority, age*) affect significantly and positively managers’ competence beliefs regarding innovation management?

#### The Importance of the Research

It can be stated that innovation, within the perception of community, tend to be seen as a technological innovation. Innovation has a common and accepted nature in the environment of product, process, service, organization, infrastructure and it is accepted that innovation can be made in everything and everywhere and this concept is a reality throughout the development of civilization. There can appear communal structures changing and evolving with the effects of innovative approach in every stage, aspect and level and they gain continuity. Absolute innovation is indipensible in daily life, cultural activities, almost every dimension including communal customs, values and dynamism. (Baykara, 2014: 136).

Innovation is an activity with continuity. Therefore, ideas are put forward about business development and ultimately to save the company marketed in such a way that the competitiveness of these ideas, and the results will be disseminated to evaluation and new returns over and over. In this way, arising new ideas give birth new innovations. An organisational

innovation is a new implementation of organizational method in the firms’ commercial applications, business structure and external affairs. Education institutions must be open to innovations as businesses do. Because, continuity of education bounds up with following up developments. Education quality of the education institutions which don’t go forward and don’t innovate will be lower. Innovation which is such an important issue should be managed well. Especially innovation management carries vital importance in terms of the education institutions.

#### Constraints

This research has been confined in determination of principals’ lines of vision to innovation management and their effects on education in Karatay, Meram and Selçuklu districts in Konya province. Research aimed at determining the principles’ perspectives on the innovation management and implementation of innovation management. With this research, it will be possible to determine principals’ perspectives on the difference between current management comprehension and innovation management.

#### Premises

1. Root groups chosen for the research, in the defined and known limits, can represent their system from which they were chosen.
2. The data collected through the measuring tool is sufficiently valid and reliable.
3. Information gathering tool, implemented earlier due to be positive results include an adequate criterion.

#### Definitions

Education: In this research, education will be defined as the studies offered to students in the school.

Education management: It is a special branch of public management. School management is the implementation of education management to a more limited area.

Innovation: It is to make the product itself and/or production process, marketing process etc. more quality and/or chepaer or ready for technology transfer by developing a technology. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### SECTION 1

**RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT**

In this section, relevant researches at home and abroad have been analysed.

#### Researches Conducted in Turkey

Göl and Bülbül (2012) have made a research aiming at developing a valid and reliable measurement tool which can be used in order to determine the school managers’ competence beliefs regarding innovation management. The validity and reliability of the scale of Innovation Management in schools as a result of the findings of the scale, school managers’ innovation management can be used in determining the proficiency of their beliefs in a structure. By using the scale, studies can be executed which determine the organizational competency of school managers who play a key role in the effectiveness and efficiency of innovation process. The Scale also can be used to evaluate the school managers’ competency in innovation management as regards teachers’ and education evaluators’ perceptions.

As a result of the research made by Gül and Bülbül (2012) aiming to determine elementary school teachers’ perceptions regarding competency of innovation management, teachers’ and managers’ perception corresponds the level of ‘I agree most’ in ‘innovation management competency’ and its sub dimensions.

Teachers' perceptions of the competence of managers to innovation management differs accoding to age groups; teachers aged between 25 and

35 see themselves more competent in innovation management. When professional seniority is taken into consideration, teachers who have 21-30 years professional seniority see their managers more competent in all dimensions and percieve them as leaders who have the competency to

manage the innovation. According to variable of gender and branch, there is no significant difference between perceptions of teachers.

Kurtuluş (2012) in his research aimed to determine what teachers and students who account for the basis of forming qualified manpower know about concept of innovation, determine what has been done in education in the name of innovation and bring some sharing channels into open. By way of conducting interview technique in the scope of research, a qualitative survey has been done by interviewing with students and teachers. The study reveals that teachers and students have not been aware of the concept of innovation and its importance; it has been determined that stimulation should be provided in order to bring innovation opportunities and facilities into action.

#### Researches Conducted Worldwide

Riley (2015) learning technologies, which shows that we need to be innovative in basic and reconsider our cultural customs related to education itself, has supplied significant development for understanding the potential of important development for intuitive possibilities of educational innovation necessary to speed up implementation of learning technologies.

Russell and Schneiderheinze (2005) have conducted a research aiming to reveal how four teachers living in difffrent cities in the state of Missouri implemented a learning environment (CBLE) that is creativity-based and based on an online technology with a unit design that has an infrastructure innovation series. As a result of the research, educational studies based on finding out the complex human systems, innovation studies, productive professional development studies and learning and improvement studies can help potentially to materialize implementing innovative tools in order to provide reforms to teachers in classes and in preparing professional development programs for educational innovators.

#### SECTION 2

**INNOVATION CONCEPT and INNOVATION TYPES**

In this section, definition of innovation concept, source of innovation, types of innovation and importance of innovation are going to be handled.

#### Concept of Innovation

According to the theory of Economics, creating value by enterprises are carried out in three different ways. These are; to create a position advantage and maintain it, to create highly qualified resources and develop them and to consult to innovation. In this case, innovation can be described as a new combination of sources which meeting the unmet market needs and creating more value than the cost of needed sources used (Ateş, 2008: 16- 17). Innovation concept has been defined in very different ways in literature.

In recent years, numerous studies done on the subject of innovation show an increase in the importance of innovation. To be able to cope with growing competition, countries and enterprises promote innovation. However, in the studies innovation is either not defined or defined deficiently. When defined, the meaning of innovation is changed to fit the subject studied. For instance, economists generally define innovation as first economical implementation of an invention. (Tekin et.al, 2003: 139).

There are many different definitions of innovation made by different authors. Therefore it is not a homogeneous term, and each author provides a new definition by highlighting elements associated with the new definition. For instance, in a study made on 76 different definitions (Güleş and Bülbül, 2004: 124);

1. most researchers had failed to make a clear definition of the term,
2. many of the definitions used can be detached by category and,
3. definitions can vary in the direction of the highlighted as the result of a long period. At this point, in general, with the description of the term, innovation has been expressed including concepts such as a new piece of development process with (a), the new part’s development with (b), and the new part's usage with (c).

Innovation was derived from the Latin origin of the word ‘innovatus’ and with its origin, it means ‘intruduction of new methods of social, cultural and administrative environment’ (Elçi, 2014: 4). The Webster dictionary describes it as “new and differen result” (Tekin vd, 2003: 138). It meets the equivelant words of ‘innovation’ and ‘refreshement’ in Turkish. Innovation, as a performance dimension, generally can be used in two meanings. First, a search and development group’s and an individual’s conducting scientific discoveries which meet the needs of the age; and the second, implementation of a new technology, or usage of an existing technology in order to conclude economic results under the new constraints conditions. (Gülcü, et.al. 2004: 71).

-Drucker describes the innovation as “mission of providing the capacity of creating the new and more values to the people and material sources. (Drucker, 2010: 14).

-Vassal describes the innovation as ‘going into some activities, making some changes in the existing conditions.’ (Eren, 1982: 16).

-Higgins describes the innovation as ‘forming organizational processes which have important effect for an individual, a group, organization, industry and society or developing existing services and products or the process of creating new services and products.’ (Güleş and Bülbül, 2004: 124-125).

-Sink expresses innovation as ‘a creative process including changes which are done in order to respond successfully to all kinds of compulsions caused by internal and external surroundings, with regard to wishes and facilities, technology, products, services, procedures and policies.’

Innovation is a process of making all new idea, behaviour or a thing with the reorganization of a new or existing freight, production method, provision source, industrial structure, marketing and making similar tools an economic element, development and usage which are different from existing forms in quality. (Baykara, 2014: 17). It is possible to describe innovation as an idea, implementation and object newly made accepted by an individual, or another applying unit. According to this concept, individuals and applying units can be individual consumers or organizations in which innovation can be transferred in a social system. Individual units make the information exchange about the innovation and each individual decides about accepting the innovation in a specific time. (Tekin, vd, 2003: 139). Innovation is related to many different concepts nowadays. These concepts have been tackled below in detail.

#### Concepts Related to Innovation

Concepts generally related to innovation are invention, creativity, research and development, entrepreneurship and change.

#### Invention

Invention is a process of finding a new basic principle; creation a new material, process, element, service and freight’s and their presentation. (Baykara, 2014: 17). A new invention can be considered as a novelty for everyone and sometimes a thing which is new to someone can be an ordinary thing that is currently used. For instance; a product which is new to a market can be an ordinary product which has been used for a time in another

market. Similarly, a market which is new for a company can be a market which has already been entered and already left for another company. A technology which is new for a company can be already used by another company. For this reason, innovations, may not have the same importance and the degree of innovation always and everywhere. (Uzkurt, 2012: 18).

People can take advantage from inventions for innovations. However, the important thing in innovation is to do something that has not been done yet, or is to differentiate what is being done. Innovation is not to invent the unexplored thing; It aims to explore ways of creating value. For this reason, ideas and concepts gains importance. Innovation, requires commercial success. On the other hand, making an invention does not guarantee the commercial success of the invention. As long as a product which doesn’t have the commercial value emerges, it will not create a value. (Adıgüzel, 2012: 8).

The concept of innovation shelters a new product, a new service, a new process or a new organizational structure in its constitution. The concept of innovation is often used as a synonym for the concept of invention because of the usage of the word ‘new’ in the announcement of the concept. Both also carry the originality of the concept supports this trend. However, these two concepts cannot be evaluated in the same sense. On the other hand, aforementioned new product/service or process in the innovation wraps itself in a commercial identity. (Demirci, 2012: 9).

#### Creativity

Creativity is new, beneficial, different ideas and thoughts which are the source of economic innovations and of scientific discoveries. Creativity is defined as a process that enables the formation of innovation at the same time and at the end of this process it is defined as the quality of the product

that occurs. In this sense, creativity is to expose an artifact or product. (Adıgüzel, 2012: 9).

Some management thinkers defend the need for making a distinction between creativity and innovation. These thinkers define creativity as production of a new idea or thought, and define the innovation as conversion of this produced idea into a new product, service or method of production. According to Lawrence B. Mohr, creativity is ‘implementing or creating a new thing’; innovation is ‘putting this thing created new into practice’. (Şimşek and Çelik, 2010: 155-156).

There is a significant difference between the creativity and innovation. Creativity is related to creating ideas, or rather creating some new ideas out of existing ones. Innovation is utilization of an idea which has been created in order to solve a problem. (Eren, 1982: 17). The distinction between creativity and innovation is an important function of organizational life. There is a difference between the capabilities needed in order to create new ideas and the capabilities needed in order to transfer the implementation of these ideas with commercial purposes. In order to take full advantage of an organization, both creative and innovative businesses are interested in seeing corporations (Şimşek and Çelik, 2010: 156).

#### Research and Development

Research is a scientific-technological activity to know and learn the unknown activities for learning. Development is an activity to direct the current information or technology further with reorganization. According to this concept, research and development is systematic and creative studies include society, culture and human information. (Baykara, 2014: 16-17).

Implementation and development of new technologies in order to meet consumers' demands and needs is a task accepted by research and

development which is related to technology. Technological information emerges as a result of research and development studies, disperses and is shared throughout the technology and as a result of this economic growth occurs. Distribution of research and development funds among invention (technical research) and innovation (implementation to production and marketing) is important. (Tekin and Ömürbek, 2004: 130).

One of the mistakes made in Turkey and in the World about innovation is to see innovation as only a movement of research and development and to focus only on production and emergence of new things. As a matter of fact, in the years when Europe made more research and development investments in innovation but saw that they were behind the U.S. in feedback of these investments, they realized its importance and the value of trading innovations as well as its realization. (Adıgüzel, 2012: 12). Research and development activities is a part of the process of innovation. If these studies are not supported by innovation, they don’t create values and turn into an innovation. (Aksel, 2010: 12).

#### Entrepreneurship

The concept of entrepreneurship, becuse it creates a sense of social and individual welfare, attracted the attention different groups during a long time and has entered into literature as a research subject. Entrepreneurship, which attracts both academics and the private sector’s attention, keeps its attractiveness in recent years. (Onay and Çavuşoğlu, 2010: 48). Entrepreneurs turn capital into investments to produce/market goods or services by taking the risk of loss/profit. The investment activities made for the purpose of producing goods and services are called enterprise and maintaining the mentioned job as a profession is called entrepreneurship. (Tutar and Küçük, 2003: 23).

Entrepreneurship, with the help of a network of institutions and education is the individual, organizational, environmental and process of a new dimension of innovation and enterprises. (Aksel, 2010: 13). One of the bottlenecks that entrepreneurs encounter is related to innovation. Generally, facilities in this subject cannot be utilized. This fixation is valid for especially innovation of product and market. The aforementioned innovations can be rooted innovations in that they can be marginal and even artificial innovations. The important thing is its market value rather than its technical characteristics. Because, the value of the innovation for the enterprise is measured with its market value. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### Alteration

In general terms, the change refers to bringing anything from one level to another. This rather signifies bringing personal knowledge and abilities into another status rather than changing the places of individuals and objects. (Bakan, 2013:254). Alteration demonstrates two levels of characteristics, individual and organizational. The most important characteristics in individual level can be accumulated in the points of developing new methods of executing business, geting themsleves used to conduct diversely and resistence that they show against alteration. The first of these is related to creativity and innovation. Present day organiations have to make restructuring which may put individuals’ creativiy into the light. Individual creativity is the main factor in altering oranizations. For this reason, managements of organizatons should come up with different advice which can make their workers creative. (Şimşek and Çelik, 2010: 173).

At the same time, innovation is a process of alteration. However, it is worth noting that each alteration doesn’t mean an innovation. Alteration coming with innovation is original, so until that day an alteration never occurred. (Özdaşlı, 2002: 14)

#### Innovation Sources

Continuous innovation processes in the creation of enterprises today are the most important strategic decision of enterprise management. The most important element in this strategic decision is how internal or external resources will be used in creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102). Innovation resources convey the skills and the abilities which the organization deems necessary to capture the success of innovations and the appropriate environmental conditions. (Biçkes, 2011: 85).

According to research, while only 5% of the enterprices used the external sources in 1990’s, today this ratio rose to 85%. This result is a requisition for the enterprises to interact with the other organizations depending on the rise of the uncertainties in the global competitive environment. For this reason, acting of the enterprises by themselves in the innovation process conveys no meaning. In other words, the ability of an enterprise to manage the knowledge obtained from external sources is directly proportional with its capacity of creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102).

According to Peter Drucker (2002: 96), there are seven sources of innovation. These can be splitted into two groups as internal and external sources of the innovation. Four of them are internal, namely related to changes in the enterprise or industry. The other three are external, namely related to changes which are external to the enterprise or industry. Internal innovation sources are formed inside the enterprise or sector while external innovation sources are formed outside the enterprise or sector. It is also possible to sort them as follows:

1. Internal Innovation Sources

* Unexpected developments,
* Disharmonies,
* Process requirements,
* Changes in the structure of industry and market.

1. External Innovation Sources:

* Changes in the demographic composition,
* Differentiation in perceptions,
* New knowledge.

#### Internal Sources

Internal innovation sources consist of some factors of enterprise itself like knowledge, skilss, ability to learn, investments made with entrepreneurial features, research and development studies, experience and degree of adopting new technologies. However, because it is not possible to observe these resources and abilities directly, the innovation capacity of the enterprise can be measured by utilizing outcomes of these factors. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Unexpected Developments

Unexpected developments can arise as success or failure. Both situations can create effective sources which are eligible for innovation. While successful developments create innovation areas, failing situations can create opportunity or resource fo future successful innovation. (Kanber, 2010: 25). But, because some managers see themselves as unfailing and infallible, they perceive the unexpected success as challenge against their own decisions. Consequently, innovation opportunities based on unexpected

success can be ignored or rejected because of some reasons originating from managers. In order to overcome this administrative obstacle, some pracitces can be applied such as manager development, personnel reinforcement, participation in the management, openness to critisism and creating an environment of freedom, or etc. (Biçkes, 2010: 87).

Unexpected success is the first and the easiest and the simplest source of innovation. At the beginning of 1930’s, IBM created first modern accounting machine in order to be used in banks just before the computers. But, because the banks didn’t buy new hardwares, IBM had a hardship because of the machines which it produced. The thing that saved the company’s life was an unexpected success. This unexpected development was that the New York public library wanted to buy these machines. Having more money sources than banks enabled IBM to sell more than 200 machines. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Disharmony Situation

The difference between expectations and results or facts and assumptions is disharmony. Even though we don’t understand and don’t take into account most of the time, disharmony can create an opportunity for innovation in the process. For example, even though grass fertilizer producers know how much fertilizer to put in a field per square meter, there was not any tool in order to measure the accurate amount. For this reason, gardeners had to disperse the fertilizers by hand. (Kanber, 2010: 25). Peter Drucker decribed the disharmony as the difference between current conditions and the conditions that should be. There may be disharmony between the strategies of firms in current market and consumers’ expectations or economic realitites. These disharmonies can arise because these enterprises do not renovate themlseves. In these kind of situations, innovations were needed to assess these disharmonies. (Aluftekin, 2012: 103).

The founder of Alcon Laboratories, Bill Conner’s innovations in medical technologies ensured him to create 1960’s most successful story. This is a good example of an innovation created out of disharmony. Even though cataract operation is one of the most applied operations in the world, doctors have been applying connective tissue cutting process which they called as outdated for the last 300 years. Eye surgeons had learned to cut connective tissue perfectly, but they were hesitating to apply it because it was an inharmonious procedure with the rest of the operation. (Adıgüzel, 2012: 17-18).

By finding some solutions to productivity problems which many other airliner cannot find any solution, Southwest Airlines in the 1970s, developed the idea of the uncomfortable but cheaper airline. By doing so, Southwest attained the customer mass which was ignored by many airline companies, and by expanding market share, it could achieve being one of the most profitable airline companies. The critical point laying under this success was Southwest’s ability to recognize the disharmony in the way they looked at the customers and their operational ways. Today, many airline companies are competing with big companies by imitating the Southwest’s business model and productivity techniques. Ryanair from Europe and Pegasus from Turkey can be given as examples. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Process Requirements

When a demand arises, entrepreneurs need to find a way and a process to develop new ideas in order to meet this demand. (Arslantaş, 2001: 22). In a borad term, if a process which is used does not meet the new needs and needs to be amended, it is higly probable to bring innovation. Process requirements, different from other innovations, start with an affair which is done because of the process rather than internal or external event and focus on mission rather than situation. (Iraz, 2005: 95).

Everyone who drives automobile in Japan knows that this country does not have a modern highway system. (Kanber, 2010: 26). Existing roads follow the roads constructed for the caravans or paved by caravans in 10th century. The reason why these roads are still working is the adaptation of reflection system which has been used in the U.S. since 1930’s. This reflector warns all the vehicles about the other vehicles which get close to it from each angle. This small discovery which ensures the flow of traffic without any accident met a process requirement. (Adıgüzel, 2012: 18).

Process requirements covering techniques used in order to reduce the costs, increase the quality and produce new and significantly improved end products may be the most understandable ones among the factors which are the sources of innovation. Most of the discoveries like bulb, telephone, airplae, painkiller arose as a result of the efforts to solve some well known problems. The point which is critical and commonly forgotten is the reality that these innovations can be more characteristics or can be simpler. In other words, management techniques which make us do a job more efficiently can be put into the definition of innovation. Bread slicing machine or electric water heater are also very important tools. Moreover, it is easier to market them compared with advanced technology products. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Industry and Market Structure Changes

Small changes will occur continously such as changes in consumer behavior in the marketplace, advances in technology, the growth of the market. Entrepreneurs utilize the opportunities that may arise in the best way by following these changes. (Arslantaş, 2001: 22). Dynamic power that promotes innovation opportunities puts pressures constantly on stagnant markets and enterprises. Rapid change or growth periods of the major players of the market and technological changes can reveal great opportunities for innovation. Those who follow these changes closely and see

them as an opportunity can assess several gaps previously unnoticed in the industry or ignored in the frame of innovation. (Durna, 2002: 51-52).

Every industry and market structure may change at any time. With these changes, new fields can be created. However, it is necessary to constantly observe the market sector and exchange analysis. A rapid growing of a sector causes a change in its the structure. Realization of the growth causes the innovators to look out for opportunities. (Önal, 2009: 7). If managers see an innovation as a threat, they tend to overreact and use large amounts of resources too fast. In the situation of seeing the change as an opportunity, they can use lower amounts of resources. In other words, their way of shaping the innovation determines the strategy that they apply. (Aluftekin, 2012: 104).

For example, three young people working as a low-level manager in a large hospital in the mid 1960s in America, decided to set up their own business by realizing the increasing demands in hospital services such as maintenance services, kitchen, laundry and offered aggrements to the firms to provide these services with trained professionals. After 20 years, this firm endorsed one billion dolars. (Kanber, 2010: 26). For many years, great and powerful manufacturers and vendors who have not been threatened and are successful tend to feel arrogant. They don't care about the new entrants to the sector and they see them as amateurs. But, when new entrants take possession of the bigger part of the market, they see that their abilities are getting less. They have already been deprived of the flexilibity to encounter because of their strict organizational structure which is caused by their size. (Durna, 2002: 52).

#### External Sources

External innovation sources can improve in social and intellectual environments which stay out of enterprises. The reasons which cause these

factors to come out are changes in demography, perception changes and new information sources. (Aluftekin, 2012: 104).

#### Changes in Demographic Structure

Demographic changes in general are income, employment, age, status, etc. Demographic variables in terms of innovation opportunities provide important opportunities for companies to minimize the obscurity and uncertainty (Önal, 2009: 8). Demography as a discipline taking its roots from economics and statistics showed itself in sociology and biology. Basically, it carries an interdisciplinary feature and constitutes a source of data and information in many disciplines. Changes in the structure of the population is creating innovation opportunities. However, it is necessary to read right the changes in populations structure in order to capture these opportunities. The enterprises that can interpret these changes may become tomorrows’ businesses (Durna, 2002: 56). The most reliable of outsourcing deals are changes in the demographic structure of innovation. (Drucker, 2002: 8).

Administrators, despite being aware of the demographic issues in a long term, have concluded that the demographics changes slowly. However, in our century demographic structure exhibits a rapid change. Real changes occur in population and in the total population and the age, education, occupation and in the geographical distribution and opportunities (Biçkes, 2010: 92). In the 1970s, in developed countries, everyone knew thahat there was a significant decrease in the birth rate, and a training explosion occurred; more than half of the young people were also continuing their education after finishing high school. As a result, the manufacturing sector would decrease the number of traditional blue-collar workers. (Drucker, 2002: 8).

#### Changes in Perception

People’s interpretation of events and concepts provides an opportunity to create changes in different ways. Changes in perception leads to the emergence of new ideas (Arslantaş, 2001: 22). Changes in people's perceptions can create the opportunity for innovation as consumer behavior. Various promotional activities, the views of opinion leaders and environmental changes affect the change of perception. This does not happen only in consumer aspect, but also entrepreneurs are experienced perceptions change. Entrepreneurs have a series of features such as they can approach differently towards events and issues, can create diverse perspectives, can make perception changes as consumers do (Ürper, 2004: 46).

Perception is the shaping of every information gained by five senses in our brains and is gaining appearance of these. Perception is not saving the situations as a real condition an is interpretation and recording of them. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. This difference creates, it is our impression that determines the perception of the same events and individuals can acquire different impression. Therefore, perception does not change the facts change, modify their meaning. "The glass is half full" and "The glass is half empty" words to describe the same phenomenon, but in very different means. That cup perception of the company at this point can make them a great opportunity for innovation (Aluftekin, 2012: 105). For example, today in music, sports and television can influence the lifestyle change in people's perceptions. In this case, the enterprise has become inevitable to benefit from this trend. Innovators or entrepreneurs who noticed the change this perception accordingly if there is created the widest selection of goods and services to consumers a source for innovation. For example, today's increased awareness of health, birth

control, increased public concern over environmental issues has led to innovations in many products and services (Durna, 2002: 56-58).

#### New Information

Knowledge-based innovation, time spent, accidents are different from other innovation and entrepreneurship in the way they have created for predictability in terms of capacity challenges. Knowledge-based innovation, the collection of information in many areas, are born being associated with each other. Therefore, the rise time is long. After rising, it takes too long to make them commercial. Besides it is not necessarily accurate that information on each defendant would be marketable innovation. Therefore, it carries market risk. Such intense source of innovation creates excitement and expectations. Sometimes, the result is not as desired (Ürper, 2004: 46).

Among the innovations which change history, those based on new information comes ahead. Innovations based on information are different from other innovations with regard to time they cost, accident rates they cause and their predictibilities, also challenges they create for entrepreneurs and these are the ones with the longest development time (Kanber, 2010: 27). Ensuring that consumers adapt to innovations depend on information and effective thinking. Suitability occures by understanding consumers' needs, past experiences and values generating consumers. (Saakjarvi, 2003: 90).

Another feature of the innovation based on knowledge is that it requires information from many types, not a single species in order for it to be effective. For instance, computer required at least six infomation types including binary arithmetic system, Charles Babbage's calculator thought in the first half of the 19th century, punch cards for the census found by Herman Hollerith in 1890 in the US, the audio tube which is an electronic switch found in 1906, ymbolic logic developed by Bertrand Russell and Alfred North

Whitehead between 1910 and 1913’s, pragramming and feedback understanding emerged during the First World War as a result of the unsuccessful move to develop effective anti-aircraft guns. But even though all the necessary information was at hand in 1918, it was not possible to materialize a working first digital computer before 1946. (Durucker, 2002: 9). Despite this long history, innovation based on new information comes ahead: either it is scientific, or technical, or in the social sphere. "Entrepreneurial Banking" which is one of the most powerful knowledge-based innovation in the modern banking, namely the use of economic development in order to create capital theory was formulated by the Comte de Saint-Simon during Napoleon era. Despite Saint-Simon's extraordinary great fame, it was only after 30 years from his death in 1825 that his followers Jacob and Isaac Pereira brothers' first entrepreneurial bank, Credit Mobilier established what we call finance capitalism today (Aluftekin, 2012: 105).

Knowledge-based innovation is certainly not dependent on a single factor. It depends on the combination of several different types of information. Innovation materializes by combining scientific, organizational or market related different types of information and converging them together. Today, innovation rather than individual talent, is emerging as a result of work with experts in the field (Durna, 2002: 61-62). Things that people do not like and make their lives harder, contradictions in the market, needs undisclosed and hidden in people can be sources of innovation. It should be remembered that not only the needs of the people revealed, but also hidden needs trigger innovation (Ürper, 2004: 47).

#### Innovation Types

It is possible to classify innovation in different ways. Innvation, can be classified according to its frequency, degree of innovation in terms of costumer or enterprise, or depending on the effect or value of the enterprise or customer’s benefits. (Güleş and Bülbül, 2004: 129). Innovations occur

through a series of processes and have different levels of effects on the different areas and groups. In this context, new structural features to effect degrees are subjected to classification by considering many different criteria. This classification generally; the characteristics of innovation, challenge and change brought about by differences in degree are the classification according to the density and technology areas (Uzkurt, 2012: 17).

Schumpeter (1934) divided innovations into five different types under two main categories as product and process innovations; new products, new production methods, new sources of supply, the use of new market and and new ways of enterprise organization. (Sanrı, 2011: 12). Sternberg divided innovation into 8 categories such as repeating, redefining, prudential increasing, prudential increasing in high level, redirection, restructuring, restarting and integration. (Sternberg vd, 2003: 159). Innovation is examined separately based on content types below.

#### Product Innovation

Product innovation refers to innovation usually associated with customer requirements. Product innovation can be defined as a technology or a combination of new technologies which are used to convert a new idea into a decoy or developed prodcut method or service, introduction of a new product to the market or used for production. Nevertheless, a small portion of the decoy product are included in the new truly world class product. Most of the businesses are trying to do small changes in the product (stage product innovation). (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Products are evaluated by users in accordance with the qualities in their nature. For instance, detergent consists of different components such as cleaning power, smell, washing temperature. Several brands compete with each other in the market with products of different components. Enterprises’ innovation by combining different features known in combination with a

detergent composition previously or adding new features to the product has been expressed as product innovation. (Güleş and Bülbül, 2004: 135).

Though new product development process requires different stages depending on the type, field and size of innovation, generally it can be said that every innovation process has particular common stages. Traditional new product development processes take place as a result of a number of stages starting with research and development.

#### Process Innovation

The process of innovation, the company's Full Time Production (FTP) manufacturing capabilities in a radical or a machine can be as simple as switching to applications such as making improvements. But Davenport defined process innovation as visible and stunning developments, with a radical view, it is described as improvement radically of main enterprise processes by enterprices’ adoption, and by using new instruments and job desings. Therefore, the process of implementing prcocess innovation in the level of radical innovation can be assessed as innovation engineering or re- design of work processes. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

Cost-cutting innovations made in the production process, order picking and distribution efforts in promoting the event and reengineering (redesign of the process) exert efforts to reduce the costs of products and services. (Önal, 2009: 26).

Process innovation involves new or significantly in the implementation of an improved production or delivery method. Process innovation expresses the developed or new way of producing or presenting a product. Process innovations can be forseen as reducing unit production or delivery costs, increasing the quality or production or delivery of new or signifcantly improved products. (Kurtuluş, 2012: 7). It can be possible to describe new or

existing processes or improving the distribution management and made more sophisticated as a different and product. (Toprak, 2013: 5).

Hammer and Champy describe the process concept as the sum of actions in which one or severeal types inputs are taken and outputs created in order to create values for customers. In a different description, process are defined as actions or group of actions which inputs are taken and by adding values and created for the customers. In this context, the process of innovation is generally taken as the value of the entry relating to the renewal of the participating client that presents a set of actions or activities appeared. (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Process innovation includes the changes in the production and distribution processes. If more products and services are produced in the same quality by using the same amount and with the same quality of production factors in an enterprise, it can be mentioned as a process innovation. To produce a good or service with better quality and more effectively is a source of advantages. (Tunç, 2008: 17). Process innovation is also defined as tools, device or knowlegde which are new for an industry, organization or department and which are the technologies used to convert inputs into outputs. Therefore, process innovation can be accomplished by improving the quality or reducing the delivery cost to produce new or significantly improved product or to deliver. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

#### Marketing Innovation

Marketing innovation is defined as different, various and new designs, the use of packaging and marketing methods in the product design or packaging, repositioning for the product or on the pricing promotions or developed improving the existing ones to be further developed in order to increase the company's sales, to meet the customer needs better and a way to move customers to new markets or new position.

Marketing innovation is to increase the company's competitiveness by developing new designs and marketing methods and/or adapted by using them (Kurtuluş, 2012: 7). A marketing innovation is a new marketing method which includes product design or packaging products positioning, product promotion or significant changes in pricing. Marketing innovations aims to increase the company's sales, to respond to the needs of customers more successfully, opening new markets or new products of an enterprice. (Oslo Kılavuzu, 2005: 59).

Shergill and Nargundkar (2005) put forward that the ultimate goal of marketing innovation the increase in sales, besides more successfully to meet the needs of customers and finding new markets and product positioning in the market in a new way in order to carry on (Sanrı, 2011: 15). Innovation, not a single phase commit activity, on the contrary, it is continuous activity affecting internal and external factors which the organization has opportunities to increase its market share. Therefore, firms establishing and managing a system that encourages innovation have the chance to develop products and services in superior characteristics, to produce and market more (Toprak, 2013: 6).

#### Organizational Innovation

Innovation, because it constitutes the basis of entrepreneurship, puts forth the organizations’ innovative degrees, and to what extent they are entrepreneurs. Strategy, structure and innovative applications determine an organization’s innovations. In other words, while there are strategies, structure and policies which impede innovaitons in non-innovative organizations, there are strategies, structure and policies which support innovaitons in innovative organizations (Naktiyok, 2004: 177). Innovative organizations attempt to control the environment and forecasting environmental change and commitment. As a result of their relationship with the environment and the structure in time they will create conditions to bring

about the necessary changes in favor of increasingly environment. These organizations make adjustments and changes to act in accordance with environmental requirements and create innovation methods and processes in the quality of manpower. (Eren, 1982: 86).

An organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the company's commercial practices and workplace organization or external relations. It can be forseen that organizational innovatins decrease the administrative costs, improve workplace satisfaction (hence labor productivity), access the non-commercial assets and increase the company’s performance by decreasing the equipment costs. (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizational innovation involves new or significantly improved information management system, significant changes in the business organizations, development of new methods in relation to the company's other business by ways of merges of companies and outsourcing or a significant changes in current ones. In other words, institutional innovation exhibits differences in the operation, workplace regulations and relations of organizations (Kaplan, 2010: 16).

Organizational innovation is innovation in the structure and functioning of the organization. Then, the degree of innovation changes. A product, a process and an organization and functioning in a new world, new country can be new in firm. If it’s new new in the country, it has already been created in a differen counrty or countries. A company either produces innovation itself or buys it. Innovation purchased starts the company behind in the race. Most of the time, this race will not be won. Because, competitor has the same innovation. In this case, superiority is earned by a difference, difference is provided by innovation. It is essential to do the thing that nobody has done in entrepreneurship, not to do the things that everobody has done. (Ürper, 2004: 53).

#### Significance of Innovation

As a matter of fact, innovation is certainly not done for the difference. Yes, innovation can bring difference at the end but the aim of the innovation is not the difference. The goal of every business is to bring a solution to the problem of customers only, their needs, and this service is to make money from them mutually. (Özkent, 2015: 19). Businesses that expect from one of the most important goals of innovation in the future will make possible the survival of the business through competitive advantage. Many businesses have realized substantial savings thanks to obtained innovation (Akgemci and Güleç, 2010: 147).

Today, the specifier of competitive advantage is not only costs. Such factors as responding to the needs of the market rate, quality of products and services in the product life cycle translate initialisms, design, development of new products and services, offering a full range of products and services according to the customer request production, new management and organizational models get involved in the business. Therefore, all these factors which are more important than the cost are also required to do innovation. Because the road passes through the existing market share to get into the market and increase the competitiveness. (Toprak, 2013: 8). In fact, the main objective of innovation is completely parallel with the purposes of the company. The purpose of innovation is to create new value for our customers and as a result this value of appreciated customers profit. This can be in the form of money, profit, customer loyalty to provide or strengthen brand awareness (Özkent, 2015: 19).

Both product and process innovations change from the past to the present in competitive environment on the main determinants of competitiveness and changing. This implements the innovations and businesses; creating a competitive advantage in the market, dividends and income streams on the property and in front of the industry in enhancing

competition in the best innovation is the only way to make the leap, hence the most powerful if done right, innovation is a competitive weapon. Innovations provide important abilities to the enterprises they can be used in an intensive competition environment. (Güleş and Bülbül, 2004: 151).

Innovation is an important application in order to provide employment, sustainable growth and social prosperity in a country. That is why, innovation residing in the business sector is seen as an important tool to provide competitive advantage. Innovation activities are needed between countries, as well as business-to-business competition to produce a product according to customer requests and delivery of this production and presentation in addition to performing an economic way of producing the new product to the market. In order to achieve competitive advantage for businesses today, they should be capable of creating and finding themselves in a completely different way, redefining, the creation of new basic strategies. It is located in sector again discover that their competitors could be the difference in the products and services. (Akgemci and Güleç, 2010: 148).

#### SECTION 3

**INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS**

In this section, the importance and definition of management innovation and the definition of innovation management that specifies the elements and what's new in education management are discussed.

#### Definiton and Importance of Management

It can be said that management is as old as human history considering the fact that the first men got togehter to fate and join forces in an attempt to make fight against the tyrants, the wild animals and natural forces. In every time and place, it occurs that human groups, in order to accomplish common aims, first come together and then make division of labor among themselves in the forms of manager-managed or leader-followers (Şimşek vd, 2008: 7).

In short, management is described as the study of a superior in hierarchy. (Gürsel, 2013: 59). Management concept has been used in a variety of ways and the people in literature, such as political term in the language. It is possible to group these definitions and administrative "activity/function", "administrative system", "organization", and "administrative staff". (Eryılmaz, 2011: 2).

Management is the arrangement of the work on track to reach the goal of the an organization. In this case, the presence of management and the presence of one or more objective can be mentioned. (Ertürk, 2013: 10). Management is a universal process as old as art, social life, and it is considered as an evolving science. Considering that the three dimensions, management refers to some actions and functions as a process, an implementation as an art, sistematic and scientific knowledge society as a science. (Dündar, 2007: 43).

The question of what defines management has been given in various books: These definitions vary according to how they approach the branches of science. According to variety of scientific fields, the meaning management’s can be explained as follows; (Efil, 2010: 6):

According to economists, management is one of the factors of nature, manpower and productıon with capital. Here the continuation of life is required in terms of production. Therefore, management is considered successful as long as it increases productivity and more earnings.

Management scientists express that management is an authority system. According to this, it consists of two groups as managers and managed ones. The relation between these two groups is an authority relation.

Management is considered to be a class and reputation system according to sociologists. The success of science and education as a result is the basis in order to enter this class in our age.

Other disciplines such as psychology, social-psychology, law describe management in accordance with their interests.

Considering these descriptions, as the most generic description, management is the effectiveness to administer the other. To give orders to others and expect obedience from them is a management authority. It can be possible to direct people’s labor to a common aim by way of having management authority (Tutar and Erdönmez, 2008: 6). Management is the sum of the cooperation and coordination of efforts to provide a group of people, orientation toward the designated purposes, the division of labour between them. Management is the sum of efficiently and effectively making decisions and enforcement process including financial resources, especially

people, equipment, fixtures, raw materials, materials and time compatible with each other. (Eren, 2003:3).

Management of the concept, sometimes referred to public organization, sometimes works, sometimes operating and administrative section of the administrative staff and, in some cases. In fact, management is a concept that contains all of these. (Eryılmaz, 2011: 2). There is no specific goal to reach in management only through the efforts of people. All the resources to perform specific management objectives in a correct manner have to be available to people. To manage people is to use the right tools and supplies. (Paşaoğlu, 2013: 3).

#### Definition of Innovation Management

Innovation system is a process of crowning individuals with information and experience, your abilities for a particular purpose-oriented activities and outputs that are converted to the projects. Innovation can be regarded as the output of a systematic work of administration that is required. As it was stated before, innovation is a process. If enterprises have a reserach and development process to manage their research and development, if they have order-delivery processes to manage production process, they will have innovation process to manage innovation activities. (Demirci, 2012: 10).

A firm must have an innovation management system which deals with the company's resources and strategies and consider the requirements of customers, determine the purposes for different aspects of the innovation process and manage, control and develop the innovation process in addition to technological opportunities and company’s sources. (Sanrı, 2011: 19).

A company which has innovation understanding and cares the technological developments with this notion, makes innovations in product, service and marketing, attaches importance to process and organization

innovations, forms their infrastructure and institutional framework according to innovation will reach their goal more quickly. (Taşkın, 2014: 7).

Innovation management requires relevant objectives, plans, the implementation of this plan and the success of innovation system and depends on the implementation of these systematically. Innovation management includes wide ranging services in the process, product design, starting from the final user to reach (Tekin and Durna, 2012: 94).

Innovation management studies also show that the process of innovation is one of the basic processes for enterprises of vital importance. It is not expected that innovation comes out in the enterprise itself. The enterprise should support the creativity and experimental forms of working. One of the common features of innovative enterprises is that they have an agile structure. Innovation efforts from creative thinking to commercial dimensions should be taken into consideration in order to bring all of these features to the organization. (Demirci, 2012: 10).

Innovation management is performing activities under the control of internal and external environment of enterprises to adapt to the changes in the irregular and complex structure, as well as administrative activities within a process mobilizing innovation (Drucker, 2003: 120). Innovation management is the development of specific management techniques to encourage employees for innovation. Innovation management is a business strategy for the culture, structure, and operation of all kinds of task to be done in the innovation processes that affect the direction of cover. (Tekin and Durna, 2012: 94). It covers all areas of the organization, aspects, workers and is a process that requires uninterrupted attention and effort. (Bülbül, 2012: 159).

The size of the organization is considered as an important factor whether the organisation is innovative in any terms of determining. However,

consensus is not provided either in large-scale or small scale organizations to encourage innovation. According to some authorities, small scale organizations such as "flexibility and creativity" does not have the characteristics of large-scale organizations. On the other hand, it is defended that large-scale organizations have the sources with which they will be able to employ the most qualified technical professionals. (Tekin vd, 2003: 149).

#### Innovation Strategies

Despite the strong and sharp difference created by innovation phenomenon as a process and dynamism, it is important to transfer "new" and "changed" to the one strength/resistance as priorities. This situation created many habits explain individual and social and cultural sense of social formation and the historical process. As institutions, organizations and companies with innovation philosophy and principles work with higher profitability come into prominence with high performance, market dominance and strong competitive advantage, in the same way that nations, regions and people take their places with the same comparison in historical process in the same way (Baykara, 2014: 138).

Enterprises which innovation provides a competitive advantage by making innovation strategy of sustainable competitive advantage on. Innovation strategies are described as guides the decisions related to the development of business plans and the ability to use the technology as well as it is defined as content which sheds light on technological developments and determine the ideas in competitive environment, efficiency in sources and their effects. (Adıgüzel, 2012: 68). Continuous change and development concepts at first glance evoke the phenomenon of innovation. Enterprises that can provide innovation and competitive advantage innovation increase their strategy of sustainable competitive advantage. Enterprises may tend to change over time innovation strategies under the terms of the changing

internal and external environment, also it can be seen that they can use more than one strategy at the same time (Deniz, 2011: 151-152).

Firms that have a variety of alternative strategies can use different combinations of scientific and technical capabilities and resources. Long term or short term thinking can be given more weight, they can get various alliances. They can be found in the market and technological foresight and can develop new products and processes. They may change even a small amount of world science and technology, but their innovation efforts or competitors may not be able to predict the results exactly (Durna, 2002: 125- 126). Innovative businesses make shares and profits thanks to their product and process innovations in the large market. Their competitors who do not want to fall back in the competition try to imitate the new products or processes in part. In this context, businesses want to move first in the marketplace, they try to imitate the leader; if they want, they take place in innovation activities. Therefore, enterprises must determine the suitable innovation strategy which will guide them in their activities, structure. (Güleş and Bülbül, 2004: 175).

#### Aggressive Strategy

This strategy is a new product or a new manufacturing process developed and marketed before offering technical field and intended to take over the leadership in the market. This strategy needs to be the company's worldwide presence within a privileged relationship with the science and technology system and be based on developing a strong research. Be sure to take advantage of new technical possibilities and advantages provided to know quickly. In addition to the expectation of likelyhood of high incomes of the firms which adopting the aggressive strategy, high risk high returns is also a likelihood (Örücü et.al. 2011: 63).

According to Lumpkin & Dess, an aggressive attitude provides an enterprise to enter the market in which competitors are strong, to be a player who decided in the field of activity of competitors and to act successfully to protect and improve their market share. It takes courageous steps in line with the objectives of the market price reductions, abandonment of its profitability. (Deniz, 2011: 151-152).

Aggressive communication speed and efficiency implementation is of great importance. Flexible and informal communication sructure inside the organizatoin makes innovation efforts more effective. In addition, the continuous, fast and accurate flow of information outside of organizations makes it possible to expedite decision-making process in the nature of the new product to be worked on and accurate timing and financing (Durna, 2002: 129). An enterprise adopts and offensive strategy depends largely on research and development activities because it becomes research intensive. It should be able to bear high costs resulting from inevitable unsuccessfulness of research and development activities because it aims to gain monopoly profits. (Güleş and Bülbül, 2004: 176).

#### Defensive Strategy

They don't want to be the first defensive innovators around the world, but at the same time they don't want to stay behind in technical change. They don’t want to bear the risk of being the first and they hope to take advantage of the first innovator’s market and failures that they do. Innovators who follow defensive strategy can detract the capacity of innovation; more original type or production engineering or marketing can have a special power or ability (Örücü et.al., 2011: 63).

Enterprises which follow copycat innovation strategy usually follow certain innovations from a distance using information and technology available. Expectation of expiration of patents in the innovations preserved

under patents is the result of this strategy. In this way, enterprises do not pay any license fees. These kind of enterprises can achieve more profit from the imitation innovation if they can find new markets. (Örücü et.al., 2011: 63). The starting point of this strategy is to avoid high r & d costs and risk from radical innovation. A firm which follows this strategy prefers to make improvements in the current technology rather than making technological innovations, in other words, it prefers progressive innovation rather than radical innovation. (Deniz, 2011: 155).

Defensive strategy does not mean there is not r & d. Defensive strategy can be at least as research intense as an aggressive strategy. However, differences are in quality and timing of the innovation. Defensive innovators do not want to be behind the wave of thecnological changes and they do not focus on being the first in the world. They do not want to be under the burden of costs which may come out as a result of first innovations, preferably they consider to exploit the faults that inoovators do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Patents are a bargaining chip against innovative defensive tool for defensive innovators because pioneer patents are a critical method in technical leadership in the preservation and continuation of the position. (Durna, 2002: 135).

#### Imitative Strategy

They are not going to put up with low labour, material, works with energy and investment costs and high r & d costs. These companies’ success in the market depends on their ability to operate with low-costs. The most important problems faced by firms following this strategy relates to the determination of obtaining information about changes in the market, the choice of innovation imitated and the enterprises from which know-how is being taken (Deniz, 2011: 155). Imitator enterprises should have some specific advantages in order to enter the market in way of competing

innovative and institutionalized enterprises. These advantages may vary from cost to market advantages (Durna, 2002: 138).

Imitator enterprises are the ones which follow the innovative companies and tend to work with low-cost labour, materials, energy and investment, more resource allocation to r & d enterprises. It is a strategy based on ways to take advantage of ınnovation activities of leading business than the investment license and so on. Therefore, enterprises which implement this strategy do not have market dominating technology most of the time. It is important to obtain the costs dominance in the implementation of this strategy. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). It is seen that imitator strategy is used widely as a tool for intensive and sustainable competition in market in which the technology developes and changes rapidly. Compaq is being counted among the companies that can successfully implement the imitative strategy in PC market, and IBM is the most mimicked company in original PC market usually under the name of the lowest price and the highest quality. (Adıgüzel, 2012: 68).

Imitative strategy usually focus on imitations of new products and services developed outside by others. This strategy is a strategy used by many companies in order to avoid the risk of R & D and innovative work and cost. However, this strategy does not have a positive impact on creativity of the enterprise due to the fact that it is based on the basis of imitation the productions rather than innovation. However, the company will be able to provide a structure to a certain extent following new developments in that it requires to have a technology which facilitates monitoring and simulating the outside innovations (Uzkurt, 2012: 89).

#### Dependent Strategy

Enterprises that implement this strategy do not attempt to imitate or make a change regarding the products they produce. The enterprises that

apply this strategy do not attempt to change or imitation in products they produce. Full-dependent enterprises operate as part of an innovative company. Although they seem to have weak bargaining power, they can achieve large profits with low overheads, entrepreneurship and their specialized capabilities due to local advantages. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Enterprises applying this strategy, in terms of technological innovation, work as the satellite and sub-enterprise of a business. If there is demand from customers, they make changes in the features of the product and they offer service to the market. (Deniz, 2011: 155).

Dependent strategy is a strategy that can be used in a way that can provide a competitive advantage for enterprises in growth or downsizing strategy. Enterprises fully implementing dependent strategy operate completely in the form of a strong company in terms of technology and innovation department. For example; a textile company with a strong business structure and market share may use another company's coating plant as self-dependent. Or it can use another company's distribution facility in a different market to spread out of their markets. (Ülgen and Mirze, 2007: 297-298). Accepting a dependent enterprise as a side industry organization and maintaining customer relationships can be beneficial in the direction of reducing the impact of economic fluctuations. Though these enterprises have weak bargaining power in response to lower general and administrative costs and enterprise capabilities, they can provide specialized knowledge and adequate profit due to specific local advantages.

#### Traditional Strategy

It is a strategy that is based on professional capabilities rather than scientific studies. There will be no change in case of lack of market demand or being forced to change. Changes are the designs in terms of fashion rather than technological changes. However, such enterprises may face high demand the due to their traditional skills (craft skills). Bu, that is very difficult

to live in high level of technological innovation and technology dependent industries. They are excluded in their industry over time because of the impact of innovation other enterprises do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177-178). Traditional enterprises shall operate under severe competitive conditions close to perfect competition model of economists. Moreover, such enterprises are fragmented by local monopoly dominated by poor communication, lack of work under the conditions of a developed market economy and the capitalist system. (Turna, 2002: 142).

Enterprises that adopt traditional strategies are often the ones which are running in the regional and monopolistic style. These enterprises base their activities on professional skills and abilities. Although these enterprises are similar to dependent enterprises, they are different in the quality of the products. The most important difference between dependant enterprises and enterprises that follow the traditional strategy arise from the quality of the product. There may be significant changes in the design and products of a dependant enterprise depending on these specifications coming from outside. Whereas, a business following a traditional strategy does not deem it necessary to make change due to the absence of a demand of change and a warning factor in competition, thus having no reason for change. This transmission also developed a new technique that is different from "fashion" and can make some changes in terms of design. (Akgemci and Güleç, 2010: 150).

#### Opportunities of Monitoring Strategies

It is a strategy that is based on an opponent's weakness and tries to find unexplored aspects of the market. The enterprises that follow this strategy are extravert and they constantly research new market opportunities. They benefit from opportunities that are unobserved or left open by leaders in rapidly changing markets, even though they are not as effective as their competitors, they make changes capable of answering to competiton. This

strategy has a high probability of success for the enterprises in entrepreneurship. (Güleş and Bülbül, 2004: 178). Opportunistic monitoring strategy across the military strategy to attack in a way is similar to looking for weaknesses and gaps. It can often be very difficult one other entity of the company to compete directly in the same innovation. (Durna, 2002: 144). Under this strategy, enterprises are looking for their weaknesses and gaps in a position of competitors, the strategy is based on finding undiscovered aspects of the market. These strategies seek to maintain business rival of weaknesses to exploit the same technology and analyzes the presence of each other. The effective implementation of the strategy, which is a high possibility of success with this strategy outmaneuver their opponent's weaknesses, and it is possible to increase the market share. The enterprises following this strategy are extrovert and are constantly in search of new market opportunities. (Akgemci and Güleç, 2010: 150-151).

#### Determinants of Innovation Management

The attention of senior management within the organization is required to accommodate and support innovation orientation.The reason why employees reject the idea of change and a general direction in innovation is because of traditional methods in which standard procedures and tight control are used to control and make inflexible plans for the future, thus the traditional system in which employees avoid risk, value new formations with traditional views,and those who promote employees based on the traditional system must be removed. . (Naktiyok, 2007: 216). Tidd, Bessant and Pavitt cosolidate elements which create innovation success and advocate that these assets are signs of existance of innovative organizations. It is possible to sepecify these elements: (Tekin vd, 2003: 149):

#### Vision

The quality which is argued by the ones who say they are different from others in areas such as policy, art, economy, management, and appreciating them, adopting, watching and steering them is called vision. (Akdemir, 2012: 48). Vision is expressed in concepts such as ‘appearance, ideal, prudence and clear sight’ in the dictionary. (TDK, 2015). Vision means, in context, sentiment, power of seeing the future and imagination. Vision is a futuristic picture of the organization, imagination close to reality and an art to see the unseen future. (Acar, 2006: 11).

The vision of an enterprise should be related closely with innovation vision. These should support and strengthen each other. Innovation should be used as a catalyzer in order to reach the level that an enterprise wants to reach in the future. Innovation helps the enterprise to put its potential power into being. (Kırım, 2006: 85). Vision is a statement of the organizations’ broader picture which is an art form that shows the near reality dream or the art of seeing the unforeseeable truths. Qualified goal is vision. Bright future that we want to achieve is vision. (Akdemir, 2012: 48).

It is said that the vision of the organization serves the following main objectives:

* Clarifying the direction of change in organizations,
* Moving employees in this direction,
* Contributing to the establishment of strategies,
* The actions of co-workers help to be motivated,
* Supporting innovation,
* Creating a driving force and habits,
* Leading the way to and integration,
* Showing direction and path lighting. (Doğan, 2008: 95-96).

Vision is to benefit from the advantages of seeing the future and creativity by the employees of the organization and the customer base that is aimed for. Shared vision instills the workers willpower, self-confidence and responsibility. (Biçkes, 2011: 178). Customers make the necessary improvements in vision and direction of the organizations’ goal is to have realized the advantage of the creative tension between creating a potential reason foresight to members of both organizations. To create and protect towards fulfilling the vision and leadership function will be always a strategic responsibility. The vision created in an enterprise is going to be a glue for conflicting units. (Durna, 2002: 186).

#### Leadership

In order to mention leadership, there should be a group of individuals, their shared aims that they want to achieve and a leader. Besides, this person should have the knowledge, ability and personal traits to make the others work voluntarily without forcing them. (Bolat and Seymen, 2003: 62). Leadership is a way behind the creation of future and managing the complicacy. Leaders should form teams. Leaders lead the way of organization via teams. In this aspect, leadership is an action between people with small groups or individuals. It is the communication to affect behaviour and performance. (Gürsel, 2014: 68).

In the narrow sense, leader can be defined as the one who puts the common ideas and desires of a group into being as an adoptable aim and acuate them around this aim. (Koçel, 2011: 508). In a broader sense, leader is the one who fights with the socially moulder elements surrounding him

externally, natural or gains effective elements surrounding him internally, and achives to control them and wins freedom, and who lives an ethic movement which he puts in the center of responsibility in innovative movement which has been chosen by his freewill and has formed his ideal. (Kırmaz, 2010: 209).

The leaders treat their subordinates as individuals in the first place in an organisation. Personality and character are the specialties symbolizing the human social development. The most important feature that distinguishes man from other living beings is a social entity. People can continue their lives and coexist helping each other. Community development degree reveals one’s relation with people in the surrounding area. When people with this qualification enter a society, the possibility of their becoming a leader with their ability to persuade and influence increase. (Alkın, 2006: 16-17). Leaders bring innovation to the organization, with these actions, they are accepted and appreciated by their teams. (Şişman, 2002: 6).

Leaders should have some qualifications based on innovation in an innovative organization. Leaders are in close and constant relations with employees in this kind of organization. Innovations are not only the job of laboratories’ or r&d’s in our time, they have become the job of every section, group or individual. Besides, in an innovative organization, flow of information should be fast and constant, innovations should continue as a process. (Durna, 2002: 180).

#### Organization Structure

Organizational factors should support innovative thinking in order to make innovation in an organization. In other words, while there are organizational elements blocking non-innovative organizations, there are organizational elements supporting the innovation in innovative organizations. The elements blocking innovative actions in an organization can be counted as higher managements’ fear of risks, unrestful of creating

homogenism and questioning status quo, focusing on parts rather than whole, short time perspective, a systematic process of creativity thinking extreme trying to make rational, inappropriate motivation factors and excessive bureaucracy. (Naktiyok, 2007: 215).

Organizational structures carry significant importance in developing organizations’ innovative quailities. Organizations may need to make arrangements in organizational structures and processes. While making these arrangements, internal features and external environmental factors should be taken into consideration. Innovations are not ending studies, due to the fact that they are processes that continue constantly, they need to search for the best structure and processes for themselves. (Adıgüzel, 2012: 77).

Innovations, in organizational context, are considered as the organizations’ reaction against changes in internal and external factors, by doing so, as the organization’s decision and action to affect its environment. At the same time, an organizational innovation is encountered as a factor contributing information exchange with internal and external interlocutors, learning abilities, business efficiency and quality. This aspect of innovation will make significant gains from the performance of organizations. (Uzkurt, 2012: 66). Innovation involves ideas that create the future. Unless the managers who seek it take time to learn it from the past, innovation search doomes to extinction. To balance using the innovations for its interests and making searches needs to be paid attention for organizational flexibility and relations. (Kanter, 2014: 166).

#### Organizational Culture

Organizational culture is the system of norms, behaviours, beliefs and habits which lead people’s behaviours in an organization. Culture gives people the feeling and intuition of understanding what they should do and

how they behave. In other words, organizational culture is dominating values and beliefs shaping members’ ideas and behaviours. (Güçlü, 1996: 148). Culture connects the emoployees in an organization in achieving organization’s aims. If culture fails to fulfill its role, it is weak and in this case, people’s loyalty to organization and to each other decrease. Therefore, culture plays an important role in the success of decision making, strategy, plans and policy creation. Because, faith and loyalty of employees are strong and similar to each other. The ones who resemble each other create a small group and conect to each other with loyalty. In organizations where employees believe in the formation of a strong culture, employees feel stronger and more energetic. (Eren, 2004: 137).

The organizational and managerial priorities of the innovation can be understood from the value system prevailing in. The value system of the organization constitute the corporate culture shapes people's ideology and beliefs. Value systems are expressed through values and values of the enterprise mission, goals and strategies determine the choice. Value systems prevailing in the organization encourage creativity and innovation; or for some reasons arising from the status quo does not give importance to these values. (Durna, 2002: 207). Choosing the right people and establishing a dedicated team are the basic steps to create new business relationships, but it is also important to pay attention to other behaviors shaping power. Beyond the new business relationship, dedicated teams, which often differ from those performance metrics of performance engine, it also requires incentives and cultural norms. (Govindarajan and Trimble, 2014: 31).

#### Communication

In a broad sense, communication is a system that forms the basis of the social structure, which displays a tool that allows the orderly functioning of individual behavior and organizational and managerial structure and is defined as a technical affecting. The integrity of the communication structure

and organization is a process that surrounds every aspect of the organization as a nervous system. (Gürsel, 2013b: 27).

Close ties are needed to enter comprehensive communication with customers. This means communication will be multiway (downward, upward, horizontal) and will use many channels. Especially because of failing in the communication between different functional elements, there happen many problems in the innovation process. Developing mechanisms in order to improve communication and openness, and to analyze the frequency of conflicts is a critical factor for innovation process. (Durna, 2002: 219).

#### Personnel Strengthening

Personnel strengthening is the applications and conditions in which the employees feel they are motivated by themselves; knowledge and expertise increase their confidence, they feel the desire to take action using initiative, they believe they can control events and do things they deem appropriate and meaningful for the purposes of the organization. (Çuhadar, 2005: 3). Personnel strengthening can be defined as the process of developing cooperation, sharing, training and teamwork to improve the rights of people with decision-making. (Koçel, 2011: 414).

Personnel strengthening, in order to achieve the organizational goals and values, is organizational commitment to ensure the satisfaction of customer demands and improve the process, the confidence of the personnel and ability to assume ownership and responsibility is within well-defined limits. Personnel strengthening is defined as the employee being the authority and the owner of their work with complete responsibility regarding their work. (Akçakaya, 2010: 149). Strengthening can be defined as giving power, developing participation concepts such as quality circles, task teams. However, it refers to the participation of many more. It represents the degree emplyees make their own decisions and be responsible for their results. The

purpose of the strengthening is to reveal everyone's creative and intellectual efforts in the organization and is entrusted with the responsibility to use the resources. The ultimate aim is to strengthen self-management of the employees, who work at this point and try to proactively full responsibility, observe their own work and use consultants and administrators as teachers and growers. (Durna, 2002: 201).

Strengthed personnel characteristics are determined in Quinn and Spreitzer’s research as follows:

* Strengthed personnel can tell the ideas of free will
* Strengthed personnel knows the importance of his work,
* Strengthed personnel has information about the adequacy,
* Strengthed personnel should know how to affect their business, (akt.

Doğan, 2003: 182-183).

Personnel strengthening are conditions which enable personnel to feel motivated, knowledgeable and increased confidence in their expertise, they feel the desire to take action, use initiative. It highlights the purposes that they and their organizations they can control and to do things they deem appropriate and meaningful. (Koçel, 2011: 416). Personnel strengthening provides many benefits, both to the organization and to the staff. Personnel who feel safe and self-confident would be more useful to the organization. When the same staff has duties, powers and responsibilities, their ability, creativity and controlmechanism develop. So, both employer and employee will gain. Energy will become a synergy. The decision on the organization will be quick, it will increase work flexibility, internal and external customer satisfaction will increase, it will promote activity and end clumsiness in the organization, it will receive the organization’s dynamism, competitiveness will

increase, and alternative products and business opportunities will emerge. New technology will benefit from increased opportunities, will be covered with clear information, knowledge sharing will be extreme, will benefit from information technology and competition will increase. (Akçakaya, 2010: 150).

#### Customer Focus

The concept of customer focus is used to express the situation where customer needs and the demands of the company's production activities. Customer focus can be described as an organization’s focus on constantly gathering information about the needs of customers, situation about the competitors, and as using this information for creating customer values. There is a positive relationship between customer focus and customer satisfaction. (Adıgüzel, 2012: 90).

Customer focus must be formatted in line with internal and market dynamics in the direction of future development not only in the present value chain circumstances. Such an approach encompasses everything from the design of a new product to abandoning the products that don’t meet the needs of the customer and to meet the additional demand which may come from customers. Thus, the real value may be given to provide in terms of customer loyalty. Performance and profitability measurement should be focused on the customer. The measurement of how swiftly an activity is unnecessary if it has meaning in the eyes of the customer. (Marangoz, 2010: 42).

#### Innovation Management in Education

In this section, innovation and innovation management in education and educational institutions are discussed.

#### Education Management

Education management feature arises from the distinctive features of other management training. As well as education, human is the most important issue in education management. (Gürsel, 2013: 79). Education management can be described as application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims. (Ağaoğlu, 2011: 7).

Application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims is called education management. (Akın, 2006: 13). Educational management involves the management of all the places in the education system and educational system is created to meet the educational needs of a community organization. The management process tries to be managed effectively in educational institutions which are in place, training programs are implemented effectively, training services, personnel management, budget, buildings, vehicles and equipment of the methods developed for use in an efficient manner. (Ilgar, 2005: 14).

The reason for the emergence of deal branches of educational management is that they have different characteristics from other organizations. These properties can be listed as follows:

* Education is a service directly and closely involved with people.
* The main aim of the school is to transfer cultural knowledge to individuals to develop their creativity.
* Process and product evaluation in educational institutions is difficult.
* Various materials and methods are essential tools for regulating the teaching-learning process in educational institutions.
* Education, which is a social, economic and political initiative tries to impact groups in need.
* The teaching staff of the school consists of teachers who perceive themselves as experts in the field and who have received vocational training.
* Fulfilling the same function, there are many sub-organizations in education institutions.

As a result, education is seen as a response to people's current and future life. It is a process of achieving a change in human thinking and behavior in the desired direction. It is for human and community benefits and the thought and effort creating behavior change to increase productivity and compliance with tomorrow in mind. In our era, the value of education in terms of individual is considered the nation's happiness. (Duman, 2002: 15).

As a result of technological developments of modern civilization and rapid progress, as in other disciplines, new developments have become a necessity in education. (Halis, 2003: 7). In this respect, education management according to the principles of modern management is imperative. Schools are the places where general education in a proper manner is given and it is the same for the purposes of the Turkish National Education organizations. This is also the process of organization of training activities carried out in coordination with training management coming into play. (Duman, 2002: 18). For the expectations of the education system to come into fruition the material and human resources entering the system must be used in the most appropriate format. (Gürsel, 2012: 1). Educational management requires policies in schools with lower concepts of contemporary.

#### School Management

School is the common name of the institutions undertaking the process of educating individuals in society. Schools are institutions of formal education. Including a group of students in the school community and academic activities of the programs presented and prepared in advance according to the needs of the individual, it aims to form desired changes in student behavior. (Çalık, 2003: 5). The school is the door open to the public and face to public education organization. Therefore when schools’ problems and social problems reflect upon one another the effect can be seen without delay. The effects of this problem begin to be heard at the top level in the organization of education after they are heard in school. (Yanık, 2008: 12).

In education done in schools; information, capability, behavior and values are viewd as abstract and taken as a foundation to be granted through education. (Erdoğan, 2002: 82 Schools are defined as the systems that receive various inputs from society and adapting to the inputs, outputs qualified people again for the service of society and also systems which are open to inputs and change when necessary. (Akkaya, 2011: 20).

The school which is considered to be an open system of social features are as follows; (Ağaoğlu, 2011: 9-10):

* There is an environment in which the school is affiliated.
* School survives by taking inputs.
* Students started the educational process in accordance with the objectives of the national education in schools.
* The output of the school is students’ behavior.
* Output is like the community, the resulting value will be the school's entry again.
* Schools need to be developed to determine the direction of society and the students.
* The school is in constant interaction with its environment.
* As with any systems, there are sub-systems in the school.

Therefore, the school's main job is education and training should be expected from the students and teachers should emphasize what is appointed to school culture. School climate, managers, teachers, students and their behaviors are the internal features that distinguish them from other schools. (Çelik, 2003: 33). This property, in addition to the necessity of the contemporary education of school management, needs to be managed in a democratic way. The school is the most basic social institution in the socialization process after the family. These institutions carry the responsibility for the realization of certain learning patterns. School succeeds as long as it provides individuals with education they need in order to maintain a peaceful life. (Halis, 2003: 8).

The basic functionality of schools is to offer predetermined knowledge, skills and attitude, in a certain order and coordination with individuals. This task both diversifies and expands the responsibilities of schools. Schools are required to perform these tasks based on fundamental philosophical education system. Schools are obliged to become practitioners of the development of pioneering and innovation. (Akkaya, 2011: 21).

School management is application of education in a limited area in a way. The purpose of the education system draws the boundaries and structure of this area. As the education management is determines the

application of management education, the school board also consists of the implementation of school educational management. The importance of school management arises from the management of the task. The task of the school management is to run the school according to its aim. (Çalık, 2003: 5).

The physical structure of the school, appearance, usage should be attractive and appropriate in terms of adequate health conditions. Clean, well-maintained and well-equipped schools affect behaviors and morale. Considering physical structure and characteristics of the school, managers and architects have reported different opinions. These opinions can be assessed by comparing the learning needs and educational goals. Sink, toilet, as well as areas and tools should be appropriate to students' developmental characteristics. (Başar, 2005: 20). School resumes its life taking inputs. These inputs are the raw materials with which students work; the teacher provides the educational services, and business professionals provide the necessary tools to produce educational services, physical environment for lighting, heating, cleaning, businesses and educational technology. (Gürsel, 2013: 80).

School management directly affect classroom management. Teachers can help them to improve their ability to develop school administrators and teachers who know better than anyone else. This is important as it can make a positive impact on classroom management. (Akın, 2006: 14). School also has to respond to society's expectations because it is in constant interaction with its environment. To know the characteristics of the school as an organization offers a better understanding of the training function. (Bursalıoğlu, 2010: 33).

#### 3.5.3 Innovation Management in Education Institutions

Even though there are attempts and work being done in terms of public reforms and modernization within public agencies, there is no

possibility to speak of an integral innovation policy. However, there is a need for the public, beyond reform and event expansion, a complete innovation policy within the interactions of public agencies, private foundations and non- governmental organizations concerning their learning and creativity. What affects European countries’ innovation policies are their systematic approach to learning and renewal. According to this approach; technological development and talent development; different firms, institutions, finance resources and concerned agencies are involved in mutual interactions and can be characterized as learning together (Akyos, 2007: 3).

The EU encourages regional and national governments to put innovation into action with necessary powerful measurements and instruments. These regional and national innovation systems and mechanisms are created with a wide range of follow up. Many European Union initiatives have taken a key role in emphasizing the importance of innovation, the nature of it and the research and development policy. For innovation, the vital role of education and teaching has been emphasized on the EU platform again and again. To present the latest European Union policy works in high education systems and the modernization of the reforms for “innovation capabilities” and “innovation friendly environments” requires the education and learning policies (Shapiro vd,2007: 3)

Science, technology and environmental changes force the people to both change and renew. Just as it is with every system, the education system also requires change and renewal. Education institutions are institutions which have a much greater field of service. Hence, why does the applicability of education service capability affects the entirety of society? The broadest perspective in education innovation is social change and the most specific approach is the change in how an individual acts (Göl and Bülbül, 2012: 99)

Global change brings education more into the spotlight. While education is viewed as a continuation of prosperity in wealthy countries, in less wealthy countries it is viewed as a driving power. As financial competition and the breaking of social values grows, the expectation for schools to improve current performance will also grow (Bentley, 2008: 205- 206). Another important topic is innovation and economic and social development have a central position. Analyzing the importance of the benefits of education and learning is to view innovation in a broader aspect which will yield better results (Shapiro et al., 2007: 5)

According to Watt (2002) schools are creative, risk taking and continuously self-improving and improving their surroundings due to the innovative individuals within. Schools are innovative thanks to the open- minded, trusting and supporting personnel, principals and deputies who are tied in with the education of their students. Schools are entrepreneurial and have a risk taking soul, open, supporting in cooperative approaches in learning and teaching with new methods of teaching and resources which require application due to the culture and the state they are in. Schools are innovative because they give way to innovative thought, support them and promote the sharing of knowledge and flexible enough to allow innovations from outside the regular mold. (akt. Göl and Bülbül, 2012: 99)

When the term innovation in education is thought, it would not be incorrect to be said that it is an event that started with the history of education. When innovation, which plays a key role in economic and social development, stops; expansion stops, economy and communities let up. Economists emphasize large scale innovative program investments in education for the development of national economies and continuation. For a while, innovation has been a topic that catches serious attention for a while now. Along with this, successful innovation is fed and grown with human creativity, knowledge and skills and in a wider perspective education is what provides these (Kurtuluş, 2012: 19).

Within the framework of innovation and creativity of schools, educational institutions must be teaching-learning environments in which students feel free. Learning and teaching environments need to be organized in a manner that allows a students to develop their creativity. For this; teachers and parents should apply appropriate strategies in learning environments to ensure many aspects of thinking for children. For creative thought to become into existence; research, questioning and complete learning strategies, pin-point debating, example events, show and repeat methods, small and large group debates, discussions, creative drama, showing, making, experimenting, inspecting, brain-storming and problem solving methods can be run in an educational environment (Erdem, 2005, 189).

The information and requirements for innovation depend on what the innovation is and how it is viewed. The contributions that teaching and learning provide for innovation will increase as long as they are adapted to certain regional and local applications. There is large agreement upon the notion that an individual’s capacity for innovation is connected to certain skills, attitude and values but it is also agreed that there is a relationship between these factors and organizational environments. This organization and planning and the use of information technologies for communication contains the creation of new ideas, free movement within team working, or research subjects. This kind of skill and properties are supported by personal traits such loyalty to people or a mission, good behavior, integrity and ambition (Shapiro et al., 2007: 37).

The factors for innovation within education and teaching can be listed as such (Looney, 2009: 4):

* The social and financial pressure that raises the level of success which requests the fairness of all students
* The change in work, social and family life
* Motivating students and drawing their interest

The successful path to the application of learning innovation has shown the individual to be dependent on several skill factors. One of these takes systematic degree as a foundation, for example; education systems and institutions. To provide innovation in education, learning, structures, the norms and the policies have been placed in a larger context. If new application needs in education are in tune with one-another or are evaluated in a closed way, they will provide greater success in pilot areas when it is applied for the purpose of a wider aspect of teaching and learning.

#### SECTION 4 METHOD

In this section explanations of research models, data collection methods, data collection tools and their properties, research data collection and analysis will be given.

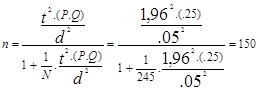
#### Research Model

This research is based on quantitative data in Karatay, Meram, Selçuklu districts of Konya upon the faith of administrators regarding innovation management. *Scanning models are research approaches that aim to describe past or present events and situations the way it is. The individual, object or event that is subject to the research is attempted to be described within its own terms* (Karasar, 2005:77).

This research was conducted in the general scanning model. General scanning model is described by Karasar (2005: 82); *It is to come to a judgement about a certain universe with the use of the entirety or a sample of that universe with scanning models used to place a conclusion on it.* In the scans local and foreign literature have been evaluated. The views of the source groups are towards a situation in a certain time.

#### Universe and Sampling

The universe of the study consisted of directors and administrators (principals and deputies) from Konya province, Karatay, Meram, Selçuklu districts, (n=245). Simple coincidental sampling techniques were used in understanding the representative power of the group within the universe.School administrators and deputies serving in Konya provinces’ Karatay, Meram and Selçuklu districts (principals and deputies) whom form this universe; (n=150) are thought to be able to represent a %5 tolerance

level in 0,05 meaning in a universe made up of school directors’ and deputies (Balcı, 2004:95).

#### Properties of Research Sampling

After the survey, 150 valid survey forms were gathered from school principals and deputies. The demographic information regarding the statistical data of these surveys are listed below.

As seen in table 4.1 below, % 21, 3 of directors are female and 78,7 are male. 72% of the directors were undergraduates and 28% were postgraduates.

Table 4.1 The spreadsheet of director frequencies

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Director** | **Frequency (f)** | **Percentage (%)** |
| **Gender** |  |  |
| Female | 32 | 21,3 |
| Male | 118 | 78,7 |
| **Education status** |  |  |
| Undergraduate | 108 | 72,0 |
| Postgraduate | 42 | 28,0 |
| Other |  |  |
| **Position Title** |  |  |
| School principal | 93 | 62,0 |
| Deputy principal | 57 | 38,0 |
| **Professional**  **seniority** |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0-5 Years | 12 | 8,0 |
| 6-10 Years | 31 | 20,7 |
| 11-15 Years | 52 | 34,7 |
| 16-20 Years | 35 | 23,3 |
| 21 Years and over | 20 | 13,3 |
| **Age** |  |  |
| 20-30 Years | 20 | 13,3 |
| 31-40 Years | 58 | 38,7 |
| 41-50 Years | 50 | 33,3 |
| 51 Years and over | 22 | 14,7 |
| **School seniority** |  |  |
| 0-5 Years | 87 | 58,0 |
| 6-10 Years | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| 0-5 Year | 87 | 58,0 |
| 6-10 Year | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| Number of students  in school |  |  |
| Between 1-500 | 72 | 48,0 |
| Between 501-1000 | 78 | 52,0 |
| Number of teachers  at school |  |  |
| Between 1-30 | 18 | 12,0 |
| Between 31-50 | 71 | 47,3 |
| 51 and over | 61 | 40,7 |
| General Total | 150 | 100 (%) |

62, 0 % of the directors titles are school principals and 38, 0 % make up deputy principals. The professional seniority is as presented; 8,0 % 0-5 years, %20,7 6-10 years, 34 % 11-15 years, 23 % 16-20 years and 13,3 %

21 years and over of seniority. The 13, 3 % 20-30 years, 38, 7% 31-40 years,

33, 3 % 41-50 years 14, 7 51 years and over form the ages of the directors. The seniority in the schools which directors work in are 58, 0% 0-5 years, 29, 3 % 6-10 years and 12, 7% 11 years and over of seniority. The 12, 0% 1-

30, %47, 3 31-50 and 40, 7 % 51 and over form the number of teachers at school where directors work.

#### Data Collection Tool

Thesis papers, books, essays and other sources were scanned and the relevant literature was examined to benefit the research. The sources indicated in the bibliography were completely reached by the researcher.

The measurement system of school directors’ faith in innovation management was developed by Bülbül (2011). The measurement is made up of 32 questions and 4 dimensions. Before the measurement was applied, AFA and DFA analyses were made. According to the exploratory factor analysis, factor analysis might not be suitable for all kinds of data structures For the factor analysis of the data suitability, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett’s Tests) test was conducted (KMO=, 888, sig=000). The KMO resulted over 60 and the Barlett test was meaningful. When communalities are inspected as factors, we can see that the n=32 matters’ eigenvalue greater than 1 is formed under four factors. The communalities declared by these four factors is 68, 9%. However the given four factors’ mutual communalities vary between 0,549 and 0,818. When the Component Matrix table is inspected, the general of these 32 matters’ first factor’s charge value varies between 0,482 and 824. This finding shows that the measurement has a general factor.

Table 4.2 Measurement and analysis of directors’ faith regarding innovation management results. (DFA) Validity and Trustworthiness Analysis Results

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Matter** | **Factor** | **Factor** | **Value after Conversion** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Mutual**  **Commun ality** | **Charge Value** | **GYY** | **YS** | **OKY** | **PY** |
| 1 | ,552 | 0,482 | ,691 |  |  |  |
| 2 | ,633 | 0,497 | ,713 |  |  |  |
| 3 | ,605 | 0,537 | ,748 |  |  |  |
| 4 | ,549 | 0,538 | ,693 |  |  |  |
| 5 | ,665 | 0,559 | ,733 |  |  |  |
| 6 | ,650 | 0,556 |  | ,728 |  |  |
| 7 | ,732 | 0,566 |  | ,716 |  |  |
| 8 | ,692 | 0,622 |  | ,787 |  |  |
| 9 | ,703 | 0,637 |  | ,760 |  |  |
| 10 | ,783 | 0,642 |  | ,796 |  |  |
| 11 | ,755 | 0,658 |  | ,778 |  |  |
| 12 | ,705 | 0,659 |  |  | ,753 |  |
| 13 | ,783 | 0,679 |  |  | ,842 |  |
| 14 | ,737 | 0,681 |  |  | ,799 |  |
| 15 | ,663 | 0,686 |  |  | ,743 |  |
| 16 | ,818 | 0,688 |  |  | ,845 |  |
| 17 | ,656 | 0,703 |  |  | ,725 |  |
| 18 | ,671 | 0,709 |  |  |  | ,789 |
| 19 | ,681 | 0,718 |  |  |  | ,810 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20 | ,603 | 0,719 |  |  |  | ,747 |
| 21 | ,735 | 0,725 |  |  |  | ,834 |
| 22 | ,757 | 0,725 |  |  |  | ,850 |
| 23 | 0,671 | 0,73 |  |  |  | ,807 |
| 24 | 0,767 | 0,748 |  |  |  | ,855 |
| 25 | 0,667 | 0,755 |  |  |  | ,806 |
| 26 | 0,645 | 0,759 |  |  |  | ,794 |
| 27 | 0,668 | 0,762 |  |  |  | ,792 |
| 28 | 0,737 | 0,773 |  |  |  | ,845 |
| 29 | 0,654 | 0,792 |  |  |  | ,804 |
| 30 | 0,606 | 0,802 |  |  |  | ,777 |
| 31 | 0,760 | 0,812 |  |  |  | ,850 |
| 32 | ,754 | 0,824 |  |  |  | ,837 |
| Declared Communality total=% 68,9  GYY=% 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 | | | |

Another proof a general factor is the first factor caused 36 %,62 communality. However, under the four matters, for the means of easier recognition, (rotated component matrix) the input management questions 1-5 (GY), innovation strategy questions 6-11 (YS), organizational culture and

structure questions 12-17 (ÖKY) and project management questions 18-32 (PY) and four factors showed their high charge value.

Faith can be classified as the consistency between the answers given for the test items. Faith is relevant to how correct the test has been conducted on whichever property it seeks. The tests’ calculated faith factor

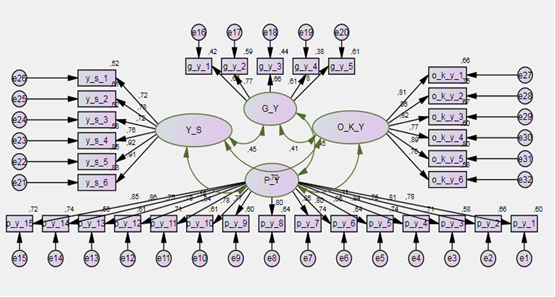
(r) correlation is used to identify the individual differences and the degree of correctness or incorrectness they are based upon. The directors’ faith in the sufficiency of innovation management factor resulted as (r=942). The test results show differences of 94, 2 % in correct and % 5, 8 in incorrect. Table

* 1. contains the bottom dimensions of the confidence factor. The measurement in question Kuder Richardson-20 (KR-20) and Cronbach alpha (α) confidence results .70 and higher test scores are generally enough in reliability.

After these analysis, another correcting factor analysis was conducted (DFA). As seen in table 4.3, value p has was meaningful. Value X2\df is compatible between 0 and 2. However, between 0 and 5 is also an acceptable compatibility value. Analysis value (X2\df=4,706 value is an acceptable compatibility value.

Table 4.3 Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management Measurement DFA compatibility Index Analysis Results

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Independen t Factors | 2155,250 | 458 | ,000 | 4,70 | ,73 | ,06 | ,82 | ,10 |



The compatibility index based on the remains (GFI) is the compatibility value between, 95 and 1, 0. Only, the values between 90 and 95 are acceptable as compatibility values. The (GFI=,73) result from the analysis is a successful result for the model and among the inspected variables and this means the necessary covariance has been calculated. Again, the SRMR values based on the compatibility index 0 and 0, 5 are compatible values. It is a successful result of the analysis for the (SRMR=, 06) model. For the independent compatibility index (CFI) model ,97 and 1,0 are good compatibility. Only , between 95 and,97 are acceptable compatibility values. As it get closer to 1 it shows the compatibility gets better. The analysis result is a good value for the (CFI=8,2) model. Near error median square root (RMSEA) between 0 and 0,5 are compatible. Only 0,5 and ,10 and in- between values are seen to have compatible values. After the analysis the result (RMSEA=,10) is a successful result for the model.

#### 4.5. Processing of the Data

The values gathered via the measurement tools, are processed in SPSS 22.0 for Windows Package program and the data has been analyzed.

To determine whether or not two unrelated examples medians have meaning or not, “t test” is used (Büyüköztürk, 2005:39).

The directors used the t test to determine if there is a significant change according to “gender, education level, professional title, student count”. When more than two groups are compared, in unrelated examples the one way communality analysis (ANOVA) was used for analysis. In situations where there are significant changes the LSD (post hoc) test was used to determine which groups had differences. The ANOVA test was used to determine if there is a significant change regarding directors’ professional seniority, age, school seniority and teacher count (Büyüköztürk, 2005: 48).

The correlation factor is used to determine and interpret the relationship between two variables (r=, 30 and +,30 low relationship, r= +,31 and +-,69 medium relationship r=+-,70 and +-,1,0 high relationship) (Büyüöztürk, 2005,32).

Regression analysis explains two or more related variables or one dependent variable and the other independent variable separation and shows the relationship in-between to be explained with mathematical equality. (Büyüköztürk, 2005:91).

The significance level of the research was taken as p<0,05. The results received after the analysis were presented in tables to be interpreted.

#### SECTION 5 FINDINGS AND DISCUSSION

In this section, the analysis results and findings and interpretations of directors’ belief regarding innovation management are presented.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management

In this section, the directors’ faith in efficiency of innovation management, gender, education level, professional title, professional seniority, age, school seniority, student count and teacher count analysis is handled.

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable

Directors’ faith in efficiency of innovation management are grouped according to the gender variable and two “independent t-tests” have been conducted. In table 5.1 t test results according to gender variables are listed. Directors’ innovation management faith in efficiency are generally close to one another.

Table 5.1 T Test Table Results by Gender Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Size | Variable | N | X | ss | Sd | t | P |
| Input Method | Woman | 32 | 3,0750 | ,49187 | 148 |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 1,087 | ,279 |
|  | Male | 118 | 2,9814 | ,41509 |  |  |  |
| Innovation  Strategy | Woman | 32 | 3,1875 | ,50145 |  | ,632 | ,529 |
|  | Male | 118 | 3,2525 | ,52064 |  |  |
| Organizational and Cultural  Structure | Woman  Male | 32  118 | 3,1969  3,2229 | ,45613  ,50475 |  | ,264 | ,792 |
| Project | Woman | 32 | 3,0000 | ,40321 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Management | Male | 118 | 3,1068 | ,40271 |  | 1,330 | ,186 |

* + - *P<0,05 is the meaning of the relationship on the level of compatibility*

It can be seen that medians do not make much difference statistically. The meaningfulness of the t values in this analysis p (values) being more than 5% makes no significant difference. The directors’ confidence in the efficiency of innovation management based on gender makes no significant difference. In other words, female and male directors’ views are on par with their faith in innovation management. There are attempts of directors to find support from public foundations for innovation work in schools and to present the school as compatible with its surroundings. The results also showed that the school staff, students and guardians re in contact, follow up in the field of educational innovations and share this with all students. Principals also convince deputies on the matter of renewal and innovation and, whether male or female, personnel give the necessary attention to this topic and form a mutual understanding.

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management

The directors’ faith in the efficiency of innovation management was grouped according to their education status and two “independent t tests” were conducted in table 5.2 the education status variable of directors’ are located.

Table 5.2 T test results according to the Education Status Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,0389 | ,45464 | 148 | 1,716 | ,088 |
| postgradua  te | 42 | 2,9048 | ,35678 |
| **Innovation strategy** | Undergrad  uate | 108 | 3,2898 | ,52453 | 1,967 | ,051 |
| Postgradu | 42 | 3,1071 | ,47287 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ate |  |  |  |  |  |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **structure** | Undergrad  uate | 108 | 3,2370 | ,45991 | ,783 | ,435 |
| postgradua te | 42 | 3,1667 | ,57368 |
| **Project managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,1167 | ,38146 | 1,597 | ,112 |
| postgradua  te | 42 | 3,0000 | ,45047 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the difference between medians have no statistically significant meaning. This analysis shows that the compatibility value being greater than 5% makes no substantial difference. The directors’ education status regarding innovation management does not show any noteworthy difference. In other words, undergraduate and post graduate directors’ views on innovation management are in the same direction. Whatever the graduation of the director, in the field of educational renewal and innovation, all school staff work with similar effort, make the innovation a vision known by all, and put effort for maintaining strong relationships between all school staff and provide a listening ear to create a mutual understanding and effort towards innovation.

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles.

Directors’ faith in efficiency of innovation management and the professional title variable has been grouped and two “independent group t tests” were conducted. In table 5.3, t test results based on the professional title variable are presented. The directors’ faith in innovation management is generally in the same direction with one another.

Table 5.3 Test Results Based on the Professional Title Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variables** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem**  **ent** | Principal | 93 | 2,9957 | ,42322 | 148 | ,203 | ,839 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,0105 | ,45106 |
| **Innovation Strategy** | Principal | 93 | 3,2151 | ,45107 | ,715 | ,476 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2772 | ,60887 |
| **Organizati onal**  **Culture** | Principal | 93 | 3,1817 | ,43787 | 1,130 | ,260 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2754 | ,57205 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **and**  **Structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project**  **Managem ent** | Principal | 93 | 3,0462 | ,37636 | 1,469 | ,144 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,1456 | ,44162 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the medians between differences have no statistical meaning. The t value that comes out of this analysis shows that a

%5 or higher value in the (p value) compatibility have no significant change. The directors’ faith in innovation management does now show any difference with professional title variables. In other words, principal and deputy principal’s views are in the same direction with each other.

Whatever the titles of directors, their motivation in teaching and effort, their effort to keep staff who support the idea of innovative ideas, expectation of innovative ideas do not just come from an individual but from the whole school. Efforts in convincing the school staff that risks taken will turn into benefits and suggesting to use the school resources in a profitable way can be said to be the reason they share similar perspectives on the matter.

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority

Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority variables and medians are given in table 5.4. When the directors’ medians are examined we can see that there aren’t differences in professional seniority groups.

Table 5.4 Professional Seniority Variables according to averages

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensions** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input Management** | 0-5 years | 12 | 2,95 | 0,37 |
| 6-10 years | 31 | 3,04 | 0,40 |
| 11-15 years | 52 | 2,95 | 0,40 |
| 16-20 years | 35 | 3,05 | 0,48 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 21 years and over | 20 | 3,01 | 0,53 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Innovation strategy** | 0-5 years | 12 | 3,47 | 0,49 |
| 6-10 years | 31 | 3,19 | 0,53 |
| 11-15 years | 52 | 3,13 | 0,45 |
| 16-20 years | 35 | 3,41 | 0,60 |
| 21 Years and over | 20 | 3,15 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Organizatinal Culture and structure** | 0-5 years | 12 | 3,15 | 0,31 |
| 6-10 years | 31 | 3,26 | 0,52 |
| 11-15 years | 52 | 3,20 | 0,48 |
| 16-20 years | 35 | 3,21 | 0,58 |
| 21 years and over | 20 | 3,25 | 0,44 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Project management** | 0-5 Years | 12 | 3,16 | 0,57 |
| 6-10 Years | 31 | 3,05 | 0,37 |
| 11-15 Years | 52 | 3,00 | 0,32 |
| 16-20 Years | 35 | 3,17 | 0,43 |
| 21 years and over | 20 | 3,15 | 0,47 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, to inspect the statistical accuracy of the professional seniority variable one way ANOVA (ANOVA) was done.

In table 5.5 from the point of professional seniority, the difference between medians of directors has different levels of meaning. According to these results we can see that there is no statistical meaning among these variables.

Table 5.5 Anova results based on the professional seniority variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of Change** | **Total of squares** | **Degree of**  **Indepen** | **Average**  **of squares** | **F** | **p** | **differe nce** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **dence** |  |  |  |  |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,282 | 4 | ,070 | ,370 | ,830 | - |
| In-between  groups | 27,598 | 145 | ,190 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,494 | 4 | ,624 | 2,436 | ,050 | - |
| In-between  groups | 37,122 | 145 | ,256 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture and**  **structure** | Between  groups | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |
| In-between  groups | 36,121 | 145 | ,249 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project managem ent** | Between  groups | ,804 | 4 | ,201 | 1,240 | ,297 | - |
| In-between  groups | 23,498 | 145 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It is understood that directors share the same direction in the professional seniority variable. Whatever the directors’ professional seniority, their sincere appreciation of nnovative people in schools, viewing the entire school staff’s view on innovation with respect, openly appreciating individuals who are innovative, giving importance to what will bring innovation to the school, carefully choosing the tools in the renewal process, being ready for unseen results can be said to form a cost/harm analysis agreement.

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable

The average according to the directors' faith in innovation management regarding the age variable is given in table 5.6. When the age average is inspected, differences can be spotted among age groups.

Table 5.6 Average by the age variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variables** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management** | 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 |
| **Innovation strategies** | 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 |
| **Organizational Culture and Project structure management** | 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 |
| **Project Management** | 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 |

Along with this, the one way commonality analysis (Anova) test was conducted to determine the statistical differences and average between directors.

In table 5.7 the meaning of the directors' differences between the averages is listed. According to these results, the difference between averages are statistically significant in the bottom dimension of innovation strategy (F=5,237). There is a significant difference according to the ages of the directors. In other words, directors' views on the innovation management age difference variable bottom dimension are on different paths.

Table 5.7 Anova Table Results According to Age Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differe nce** |
| **Input managem ent** | Between  Groups | ,611 | 3 | ,204 | 1,091 | ,355 | - |
| In-between  Groups | 27,268 | 146 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  Groups | 3,849 | 3 | 1,283 | 5,237 | **,002*\**** | 1-2  1-3  1-4 |
| In-between  Groups | 35,767 | 146 | ,245 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **Structure** | Between  Groups | 1,649 | 3 | ,550 | 2,318 | ,078 | - |
| In-between  Groups | 34,626 | 146 | ,237 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Projects managem ent** | Between  Groups | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |
| In-between  Groups | 23,192 | 146 | ,159 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Total | 24,302 | 149 |  |  |  |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test (LSD) conducted to understand where this difference comes from showed that the source is the 20-30 year old, 31-40 years, 41-50 and 51 years old on the lower dimension of the innovation strategy.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable

In table 5.8 the directors' faith in innovation efficiency management based on the school seniority variable is shown. When the directors' averages are examined, differences between seniority group can be observed.

Table 5.8 Averages based on School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| * **Dimensions** | * **Variable** | * **N** |  Image | * **SS** |
| * **Input Management** * **Innovation**   **Strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   03 | * 0,3   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   06 | * 0,5   0 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   74 | * 0,3   5 |
| * Year | * 15   0 | * 3,   00 | * 0,4   3 |
| * **Organizational Culture and**   **structure**   * + **Project management** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   22 | * 0,5   1 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   35 | * 0,5   2 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3, | * 0,5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 08 | 0 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   24 | * 0,5   2 |
| * **Input management** * **Innovation**   **strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   25 | * 0,4   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   23 | * 0,4   7 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3,   04 | * 0,5   3 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   22 | * 0,4   9 |
| * **Organizational Culture and Structure** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   10 | * 0,4   4 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   13 | * 0,3   8 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   89 | * 0,2   2 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   08 | * 0,4   0 |

Alongside this a one way commonality analysis (ANOVA) test was conducted to determine the difference between directors averages and understand if these differences have statistical meaning or not.

In table 5.9 the level of differences between directors averages based on the school seniority variable are given. According to these results, only input management (F=4,318) has statistical significance on the lower dimension of averages in-between. There is a significant difference according to directors seniority in school regarding input management. In other words, directors express different views on input management based on their respective seniority status.

Table 5.9 Anova Table Results according to the School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differn ce** |
| **Input Managem ent** | Between  groups | 1,547 | 2 | ,773 | 4,318 | **,015\*** | 1-3  2-3 |
| In-between  groups | 26,333 | 147 | ,179 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  groups | ,991 | 2 | ,495 | 1,885 | ,155 | - |
| In-between  groups | 38,625 | 147 | ,263 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Örgütsel Kültür ve Yapı** | Between  groups | ,673 | 2 | ,336 | 1,389 | ,252 | - |
| In-between  groups | 35,602 | 147 | ,242 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| In-between  groups | 23,488 | 147 | ,160 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test conducted to determine the source of this difference expresses that the source can be directors with 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years of seniority. It can be said that with directors innovation management, the difference in opinions can be caused by the inability to hire

an outside consultant on innovation, lack of physical areas to provide support in works towards innovation and failing to procure necessary equipment.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable

The directors faith in innovation management and efficiency was grouped based on the student count variable and 2 “independent t tests” were conducted. In table 5.10 t test results based on the gender variable are displayed. Directors' faith in innovation management efficiency averages are generally close to one another.

Table 5.10. T test results according to the student count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** |  | **Ss** | **sd** | **T** | **P** |
| **Input** | Between 1-500 | 72 | 3,0500 | ,39254 |  |  |  |
| **managem**  **ent** | Between 501-  1000 | 78 | 2,9564 | ,46448 |  | 1,327 | ,186 |
| **Innovation Strategy** | Between 1-500 | 72 | 3,3236 | ,47516 |  | 1,957 | ,052 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,1603 | ,54160 |
| **Organizati** | Between 1-500 | 72 | 3,2222 | ,43645 |  |  |  |
| **onal** | 148 |  |  |
| Between 501- |  |  |  |
| **Culture**  **and** | 1000 | 78 | 3,2128 | ,54352 |  | ,116 | ,908 |
| **structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project** | Between 1-500 | 72 | 3,1056 | ,37899 |  |  |  |
| **Manageme nt** |  |  | ,627 | ,532 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,0641 | ,42700 |

### \*p<0,05 Means the significance

* + 1. **Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable**

Directors faith in innovation efficiency management based on the teacher count variable is given in table 5.11. When the directors' averages are examined, differences can be observed in teacher count groups.

Table 5.11 Averages according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management**  **Innovation management** | Between 1-30 | 18 | 3,07 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,04 | 0,48 |
| 51 and over | 61 | 2,94 | 0,39 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Organizational Culture and Structure**  **Project Management** | Between 1-30 | 18 | 3,56 | 0,51 |
| Between 31-50 | 71 | 3,26 | 0,55 |
| 51 and over | 61 | 3,11 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Input Management Innovation Strategy** | Between 1-30 | 18 | 3,29 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,23 | 0,53 |
| 51 and over | 61 | 3,18 | 0,48 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Organizational Culture and Structure** | Between 1-30 | 18 | 3,20 | 0,46 |
| Between 31-50 | 71 | 3,10 | 0,41 |
| 51 and over | 61 | 3,03 | 0,38 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, one way commonality anlaysis (ANOVA) was conducted to determine the statistical significance between directors' averages based on the teacher count variable.

Table 5.12 displays the directors' significance level and the difference between averages. According to these results, the statistical significance

difference between averages is in the lower dimension of the innovation strategy (F=5,701). There is a significant difference in the directors innovation strategy according to teacher count lower dimension. In other words, directors' have different views based on the teacher count variable.

Table 5.12 Anova Table Results according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Total of squares** | **F** | **P** | **Fark** |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,387 | 2 | ,194 | 1036 | ,358 | - |
| In-between  groups | 27,492 | 147 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,851 | 2 | 1,426 | 5,701 | **,004*\**** | 1-2  1-3 |
| In-between  groups | 36,764 | 147 | ,250 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture**  **and strategy** | Between  groups | ,170 | 2 | ,085 | ,346 | ,708 | - |
| In-between  groups | 36,105 | 147 | ,246 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,417 | 2 | ,209 | 1,284 | ,280 | - |
| In-between  groups | 23,884 | 147 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 defines the level of significance

The post-hoc (LSD) test conducted determine the source of this difference shows that teachers between ages 1-30, 31-50 and 51 and over can be said to be the source. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, it can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get (service education, seminars etc.) surrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

#### Relationship Between Directors' Faith in Innovation Management

In this section, the analysis of directors' faith in innovation management and efficiency input management, innovation strategy, organizational culture and structure, project management was conducted and analysed to see if there is a significant relationship.

Generally it can be seen that directors' input management have a relation and positive dimension and in the middle dimension (r=,676, p<,01); Innovation strategy is between positive and mid level (r=,663, p<,01); organizational culture and structure is between positive and mid level (r=,627 p<,01); project management postive and high level (r=,879, p<,01)

Table 5.13 Correlation Table Belonging to The Relationship between Directors and Teachers regarding Innovation Management Efficiency

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(Correlation)** | GY  (Director  ) | YS  (Director  ) | OKY  (Director  ) | PY  (Director  ) | **General (Directo r)** |
| GY (Director) | 1 |  |  |  |  |
| YS (Director) | ,358\*\* | 1 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OKY (Director) | ,446\*\* | ,201\* | 1 |  |  |
| PY (Director) | ,434\*\* | ,441\*\* | ,356\*\* | 1 |  |
| **General (Director)** | ,676\*\* | ,663\*\* | ,627\*\* | ,879\*\* | 1 |

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

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables

In this section, analysis was conducted according to demographic variables in directors' faith in innovation efficiency.

Table 5.14 Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable** | **B** | **Standar d**  **Mistake** | **Β** | **T** | **P** | **Coupl ed r** | **Semi r** |
| **Constan**  **t** | 2,925 | ,176 | - | 16,586 | ,000 | - | - |
| **Gender** | ,046 | ,065 | ,056 | ,706 | ,481 | ,069 | ,059 |
| **Educati on**  **Status** | -,136 | ,059 | -,184 | -2,288 | **,024** | -,165 | -,187 |
| **Professi**  **onal title** | ,082 | ,055 | ,120 | 1,492 | ,138 | ,118 | ,123 |
| **Seniorit**  **y** | -,009 | ,025 | -,031 | -,373 | ,710 | ,050 | -,031 |
| **Age** | ,084 | ,031 | ,227 | 2,738 | **,007** | ,222 | ,222 |

R= ,312 R2= ,097 F (5,144)= 3,101 p=,011

The analysis results of Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management is given in table 5.4. The R value represents the correlation between the dependent and independent

variables. This value being high explains there is a strong relationship between the dependent and independent variable or the significance of the independent variable within the dependent variable. In the table, the value (R=,312) is an indication of significant positive relation between the dependent and independent variable. The value of the R square variant is expressed as 0,9 by the dependent variant as we can see in table 14 ( =,097). The meaning of this is that it explains % 0,9 variant in the dependent variable.

According to the standardized regression factor (β); the predicting variables in directors' faith in innovation management efficiency visual ranking of importance is; age, education status, professional title, gender and seniority. When the t tests are examined for regression factors, only education status and age seems to have a significant effect on predictions. Professional title, gender, rank of seniority have no effect.

When the dependent predictability variables and coupled variables and semi correlations are examined; directors' faith in efficiency of management in innovation and the relation between gender and age is a positive and low level relationship (r=,07), the relationship between directors' faith in innovation management efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation management efficiency and professional title have a positive and low level relationship (r=,12), directors' faith in innovation management efficiency and seniority have positive and low level relationship (r=,05), directors' faith in innovation management efficiency and age have positive and low level relationship (r=,22).

Innovation management and faith in efficiency predictions are given below (mathematical model) according to regression analysis results. faith in innovation management efficiency (Director)= 2,925 + ,046\*Gender -

,136\*Education Status + ,082\*Professional Title - ,009\*Seniority + ,084\*Age

#### SECTION 6

**RESULTS AND RECOMMENDATIONS**

The following results determined in this research are aimed at understanding the directors’ faith regarding innovation efficiency in Karatay, Selçuklu and Meram districts of Konya province.

When attributes of the research samples are examined, men form more than half of the directors. They are generally undergraduates. Seven out of ten directors are principals. Their professional seniority are six years and above. Their seniority in schools are mostly between zero and five years. They have a student count of five hundred and one and more. The number of teachers is over thirty one.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results

This section will have results related to variables such as gender, education status, job title, seniority, age, seniority in the school, the number of students in school and the number of teachers in school.

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relations to gender. In other words; the view of both male and female directors in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that the directors have found a common understanding adopting factors such as trying to find support for the schools innovation activities from the surrounding public institutions, assuring that the accommodation and consolidation with the surrounding to be seen as an intermediary of the schools innovations, to be in touch with the schools staff, students and parents during this innovation process, following up on the new

developments in the field of education, then sharing them with the rest of the teachers, and the principals convincing the vice principals regarding innovation through communication.

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to educational status. In other words; the view of undergraduates and postgraduates in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ educational status is, they have found a common understanding adopting factors such as putting effort to help all of the school staff understand the new innovations in the educational system, working so that the school, and all of its staff will have and share a innovation vision. They put effort to create strong bonds among the staff so a sense of ownership can be formed.

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to Job Title. In other words, the view of principals and vice principals in relation with the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ job titles are, they have reached a mutual agreement with factors such as clearly encouraging education and effort that leads innovation, putting effort to keep staff members who support and have adopted innovation ideas, expecting innovation ideas not only from a single person or a group but from all of the school staff, trying to get the whole school staff to believe that any risk taken for innovation will return as a benefit, and ensuring that all of the schools sources are used as sufficiently as possible during the innovation process.

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in the lower dimensions. In other words the directors share the same view in the professional seniority variable. No matter what the directors’ professional seniority is, we can say that they have reached a mutual agreement with factors such as appreciating innovation individuals in school, being respectful to all of the school staffs creative and innovation ideas, carefully selecting the materials and resources that will be used in the innovation process, being ready against any unforeseeable results that the innovation process can have, analyzing what the innovation will provide cost/benefit.

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ age regarding innovation strategies differ significantly. In other words directors’ view on age variables are in a different direction in relation with innovation strategies lower dimensions. The directors’ have different opinions on aspects such as trying to reach outside information for new innovations by hosting various activities for all of the school staff (in- service training, seminar etc.) ensuring they attend and trying to get support from private institutions (trade associations, non-governmental association) for innovative activities.

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

According to directors’ seniority in the school, there is a significant difference regarding input management. In other words, directors’ views on input management are in different directions. In the analysis that was

conducted to determine the source of these differences; in the lower dimension of the input management directors whose seniority is between 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years can be said to be the source.

It can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get in-service training and seminars fromsurrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

According to the scores of Directors' Faith in Innovation Management Student Count Variable, directors' faith in innovation management does not show difference in regards to the number of students present in a school. In other words, schools that have 1-500 students share the same view on innovation management capabilities as those with 501-1000 students. It can be said that whatever the number of students in a school is, the emphasis on the importance of innovation by staff, explaining the benefits that innovation can bring to school and its surroundings, embracing a mutual point of view and mutual decision making, continually inspecting the contributions of staff in times of innovation, cooperation between staff members while working towards innovative ideas can be factors for their views.

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management

There is a difference in the lower dimension of directors' innovation strategy according to the number of teachers in schools. In other words, the teacher count variable causes views to be in different directions. It can be said in the analysis that the source of this difference is administrators who have employed approximately 1-30 and 31-50 and 51 and over. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, the failure in the acquisition of books, magazines, necessary information required for

innovation, the quick end to innovative projects with the thought of not being beneficial to the school can be said to be the cause of different views.

#### Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the results of Relationships in between

Results show that generally; directors have a positive and medium relationship with input management, positive and medium level relationship with innovation strategy, positive and medium level relationship with organizational culture and structure and a positive and high level relationship with project management.

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency

According to the analysis results only one tenth of the commonality can be described of the dependent variable. According to the standardized regression factor (β); the ranking of importance of predictability variables are; age, education status, professional titles, gender and seniority. When the t tests are examined to estimate the significance of regression factors, only education status and age have any significant effect on the predictability directors' faith in innovation management efficiency. Professional title, gender and seniority do not have any significant effect. When coupled predictions, variables, correlations and semi correlations are examined, directors' faith in innovation and efficiency and gender have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and professional title have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and seniority have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and age have a positive and low level relationship. Also, according to analysis results,

the predictability of faith in innovation and efficiency regarding regression equality (mathematical model) is given in the findings section.

#### 6.4 Suggestions

In this section suggestions regarding gender, education status, school type, professional title, professional seniority, age, school seniority, number of students in school and number of students in the school variables are displayed.

#### Suggestions Towards Application

- Directors' can be given courses seminars and in-service training for innovation management.

#### Suggestions for further Research

* + - * Directors' faith in innovation and efficiency can be based on district national education administrator, provincial national education administrator or ministry center administrators.
      * The source groups evaluating directors' capabilities on innovation management differently must do research into the reasons of these differences.
      * Universities must develop information gathering tools and standardize related models in the field of innovation management.

#### REFERENCES

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](http://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. et.al., (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.

#### EĞİTİM BİLİMLERİ

**DOKTORA TEZİ TEZ TESLİMİ**

**DANIŞMAN ONAY FORMU**

**Öğrenci Bilgileri:**

Adı Soyadı :Mehmet BİREKUL

Programı :Doktora (Ph.D.) Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

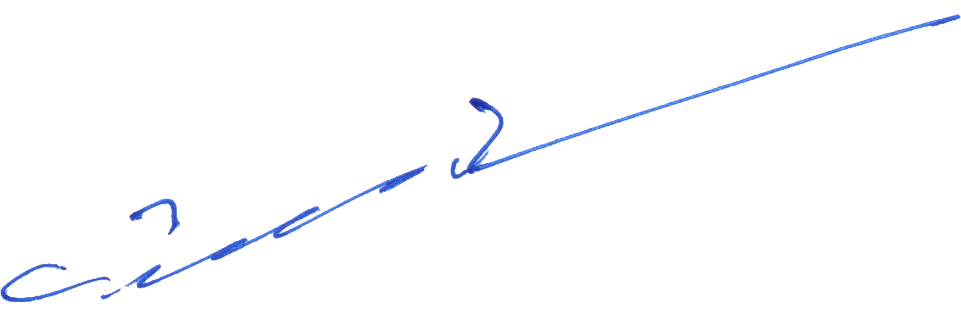
Tez Başlığı : Okullarda Yenilik Yönetimi

**Tarih:**01/01/2016

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 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 araştırmada kullanılan ölçek 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 accoding 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](#_TOC_250085)

[Abstract v](#_TOC_250084)

İçindekiler vi

[Tablolar Listesi xi](#_TOC_250083)

[GİRİŞ 1](#_TOC_250082)

[Problem 1](#_TOC_250081)

[Araştırmanın Amacı 2](#_TOC_250080)

[Araştırmanın Önemi 3](#_TOC_250079)

[Sınırlılıklar 3](#_TOC_250078)

[Sayıltılar 4](#_TOC_250077)

[Tanımlar 4](#_TOC_250076)

1. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 5
   1. [Türkiye’de Yapılan Araştırmalar 5](#_TOC_250075)
   2. [Dünya’da Yapılan Araştırmalar 6](#_TOC_250074)
2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ 7
   1. [Yenilik Kavramı 8](#_TOC_250073)
   2. [Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar 9](#_TOC_250072)
      1. [Buluş (İcat) 9](#_TOC_250071)
      2. [Yaratıcılık 10](#_TOC_250070)
      3. [Ar-Ge 11](#_TOC_250069)
      4. [Girişimcilik 12](#_TOC_250068)
      5. [Değişim 12](#_TOC_250067)
   3. [Yenilik Kaynakları 13](#_TOC_250066)
      1. [İçsel Kaynaklar 15](#_TOC_250065)
         1. [Beklenmeyen Gelişmeler 15](#_TOC_250064)
         2. [Uyumsuzluk Durumu 16](#_TOC_250063)
         3. [Süreç Gereksinimleri 17](#_TOC_250062)
         4. [Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler 18](#_TOC_250061)
      2. [Dışsal Kaynaklar 19](#_TOC_250060)
         1. [Demografik Yapıdaki Değişiklikler 19](#_TOC_250059)
         2. [Algılamadaki Değişiklikler 20](#_TOC_250058)
         3. [Yeni Bilgi 21](#_TOC_250057)
   4. [Yenilik Türleri 23](#_TOC_250056)
      1. [Ürün Yeniliği 23](#_TOC_250055)
      2. [Süreç Yeniliği 25](#_TOC_250054)
      3. [Pazarlama Yeniliği 26](#_TOC_250053)
      4. [Örgütsel Yenilik 27](#_TOC_250052)
   5. [Yeniliğin Önemi 29](#_TOC_250051)
3. OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ 31
   1. [Yönetimin Tanımı ve Önemi 31](#_TOC_250050)
   2. [Yenilik Yönetiminin Tanımı 33](#_TOC_250049)
   3. [Yenilik Stratejileri 35](#_TOC_250048)
      1. [Saldırgan Strateji 36](#_TOC_250047)
      2. [Savunmacı Strateji 37](#_TOC_250046)
      3. [Taklitçi Strateji 38](#_TOC_250045)
      4. [Bağımlı Strateji 39](#_TOC_250044)
      5. [Geleneksel Strateji 40](#_TOC_250043)
      6. [Fırsatları İzleme Stratejisi 41](#_TOC_250042)
   4. [Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar 42](#_TOC_250041)
      1. [Vizyon 42](#_TOC_250040)
      2. [Liderlik 44](#_TOC_250039)
      3. [Örgüt Yapısı 45](#_TOC_250038)
      4. [Örgüt Kültürü 46](#_TOC_250037)
      5. [İletişim 47](#_TOC_250036)
      6. [Personel Güçlendirme 47](#_TOC_250035)
      7. [Müşteri Odaklılık 49](#_TOC_250034)
   5. [Eğitimde Yenilik Yönetimi 50](#_TOC_250033)
      1. [Eğitim Yönetimi 50](#_TOC_250032)
      2. [Okul Yönetimi 52](#_TOC_250031)
      3. [Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi 54](#_TOC_250030)
4. YÖNTEM 59
   1. [Araştırma Modeli 59](#_TOC_250029)
   2. [Evren ve Örneklem 59](#_TOC_250028)
   3. [Araştırma Örnekleminin Özellikleri 60](#_TOC_250027)
   4. [Veri Toplama Aracı 62](#_TOC_250026)
   5. [Verilerin Çözümü 66](#_TOC_250025)
5. BULGULAR ve TARTIŞMA 67
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları 67](#_TOC_250024)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 67](#_TOC_250023)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 68](#_TOC_250022)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 69](#_TOC_250021)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 70](#_TOC_250020)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 72](#_TOC_250019)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 74](#_TOC_250018)
      7. [Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 76](#_TOC_250017)
      8. [Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 77](#_TOC_250016)
   2. Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki79
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması 80](#_TOC_250015)
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 82
   1. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Sonuçları 82](#_TOC_250014)
      1. [Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 82](#_TOC_250013)
      2. [Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250012)
      3. [Görev Unvanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 83](#_TOC_250011)
      4. [Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250010)
      5. [Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250009)
      6. [Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 84](#_TOC_250008)
      7. [Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250007)
      8. [Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarına İlişkin Sonuçlar 85](#_TOC_250006)
   2. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları 86](#_TOC_250005)
   3. [Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanmasına Ait Sonuçlar 86](#_TOC_250004)
   4. [Öneriler 87](#_TOC_250003)
      1. [Uygulamaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250002)
      2. [Araştırmaya Yönelik Öneriler 87](#_TOC_250001)

[KAYNAKÇA 88](#_TOC_250000)

#### TABLOLAR 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 gecen 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. Cinsiyet,
         2. Eğitim durumu,
         3. Görev unvanı,
         4. Mesleki kıdem,
         5. Yaş,
         6. Görev yapılan okuldaki kıdem,
         7. Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve
         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 Önemi

Yenilik, toplum algılamasında ağırlıklı olarak teknolojik yenilik kapsamında görülme eğilimi söz konusudur. Ürün, süreç, hizmet, organizasyon, alt yapı kapsamındaki tüm çevre 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 süreklilik kazanır. Gündelik yaşamda, kültürel etkinliklerde, toplumsal alışkanlık, değerler ve dinamizm içeren hemen hemen her boyutta mutlaka “yenilikçilik” bir vazgeçilmezdir (Baykara, 2014: 136).

Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. 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 örgütsel 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 sürekliliği 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.

#### Sayıltılar

1. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
2. Ölçme aracı yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirdir.
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).

#### BÖLÜM

**KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

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

#### 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.

#### 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 dizaynlı 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.

#### BÖLÜM

**YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TÜRLERİ**

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

#### Yenilik Kavramı

İktisat teorisine göre işletmelerin değer oluşturmasının 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);

1. çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
2. kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabildiği ve
3. 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 değişmeleri 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.

#### Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

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

#### 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 kullanılabilmektedir. 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).

#### 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 ila 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).

#### 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 odaklanılmasıdır. 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).

#### 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).

#### 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 kılabilecek 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 değişme 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 değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 1982: 17).

#### 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 örgütlerle 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 dışı 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:

1. İçsel Yenilik Kaynakları

-Beklenmeyen gelişmeler,

-Uyumsuzluklar,

-Süreç ihtiyaçları,

-Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

1. Dışsal Yenilik Kaynakları

-Demografik yapıdaki değişimler,

-Algılamadaki farklılaşmalar,

-Yeni bilgi

#### 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).

#### 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 asabilmek 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).

#### Uyumsuzluk Durumu

Beklentilerle sonuçlar ya da varsayımlarla gerçekler arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Nedenini anlamasak 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 kaçınmaktaydılar (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).

#### 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 isle 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 unutulan nokta bu yeniliklerin çok daha özellikli ve basit olabildiği gerçeğidir. Diğer bir deyiş ile bir işi daha verimli yapmamızı sağlayan yönetimsel teknikler de yenilik tanımı 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).

#### 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 kaynaklan nasıl paylaştırdığını 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 eğilimdedirler. 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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).

#### Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı yenilikler, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlikleri 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 (Ürper, 2004: 46).

Tarih yaratan inovasyonlar arasında yeni bilgiye dayalı olanlar önde gelir. Bilgiye dayalı inovasyonlar hem mal oldukları zaman, yol açtıkları kaza oranları ve öngörülebilirlikleri, 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 tüketici 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).

#### 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.

#### 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, kokuşu, 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 üretilecek 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 yem 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. Urun 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).

#### 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 yemliğinin 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 teknolojideki 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).

#### 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).

#### 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 bağlılıkları 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 ülkede/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).

#### 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 kısalmalar, 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. İnovasyonun 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 Bülbül, 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).

#### BÖLÜM OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

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

#### 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 olagelmiştir (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 kuruluşta 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 dü- şünüldüğünde, 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, hammaddeleri, 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 informel bir yapıda olması yenilik

çalışmalarını daha etkin hale getirir. Ayrıca örgüt dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, 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).

#### Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. 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 teknolojide iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği 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).

#### 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).

#### 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).

#### 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 tur 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 iletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 150).

#### 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 (Güleş 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 yönlerim bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejide rakip işletmeler, birbirlerinin zayıf yönlerini analız ederek aynı teknolojiden 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).

#### 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):

#### 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, ülkü, 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 vizyonuyla 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 güdümlemeye 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 ileriyi 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 anlaşamayan birimler için bir tutkal görevi görür (Durna, 2002: 186).

#### 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 İlişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkın, 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 içerisindedirler. Günümüzde yenilikler sadece Ar-Ge bölümlerinin yada

laboratuarların 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).

#### Örgüt Yapısı

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi 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 getiriyi elde etmek) ile araştırmak (yeniyi aramak) arasındaki dengeyi tutturmak örgütsel esneklik ve ilişkilere büyük ilgi gösterilmesini gerektirir (Kanter, 2014: 166).

#### 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 sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluştuğu 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).

#### 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 çözümlemek için mekanizmalar geliştirme yenilik süreci için kritik bir faktördür (Durna, 2002: 219).

#### 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 insiyatifle 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).

#### 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).

#### Eğitimde Yenilik Yönetimi

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

#### 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 anılan 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 (Ilgar, 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 öğretme-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 görülmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek 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 yürütülmesi 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.

#### 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 oluş açılarından 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 alarak 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 teknolojisidir (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.

#### Eğitim Kurumlarında Yenilik Yönetimi

Kamu kurumlarının etkinliğinin arttırılması 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 arttırılmasının 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 diğer 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 öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan müdürler ve müdür yardımcıları 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 düşünürlere 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. Göl ve Bülbül, 2012: 99).

Eğitimde inovasyon kavramının, farklı öğretim sistemlerinin yıllar boyunca denendiği düşünüldüğünde, eğitimin tarihi ile başlayan bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkeler için ekonomik ve sosyal gelişimin bir anahtarı olan inovasyon; var olmadığı zaman büyüme durmakta, ekonomi ve topluluklar durağanlaşmaktadır. Ekonomistler, ülke 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 eğitimdir (Kurtuluş, 2012: 19).

Okullardaki yenilik ve yaratıcılık kapsamında eğitim kurumları öğrencinin kendini özgür hissedeceği, bir öğrenme öğretme ortamı olmalıdır. Öğrenme ve

öğretme ortamları öğrencinin yaratıcı davranışlarını geliştirecek biçimde düzenlenmelidir. Bunun için öğretmeliler, anne babalar çocukların çok boyutlu düşünmelerini 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).

#### BÖLÜM YÖNTEM

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

#### Araştırma Modeli

Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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 tespite yöneliktir.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili Karatay, Meram, Selçuklu ilçelerinde, (α=245) okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi 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 (α=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).

*t*2 .(*P*.*Q*)

2

*d*

*n*  

*t*

1,96 .(.25)

.052

2

2

 150

1  1

*N*

2.(*P*.*Q*)

.

*d* 2

1  1

245

1,96 .(.25)

.

.052

#### 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.

#### 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 Bülbül (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 Varya nsı** | **Faktör Yük Değeri** | **Döndürme Sonrası Yük Değerleri** | | | | **Cronbach's Alpha if Item Deleted** |
| **GYY** | **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  GYY=% 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)  GYY=,825 (5 madde)  YS=,920 (6 madde)  OKY=,925 (6 madde)  PY=,966 (15 madde) |

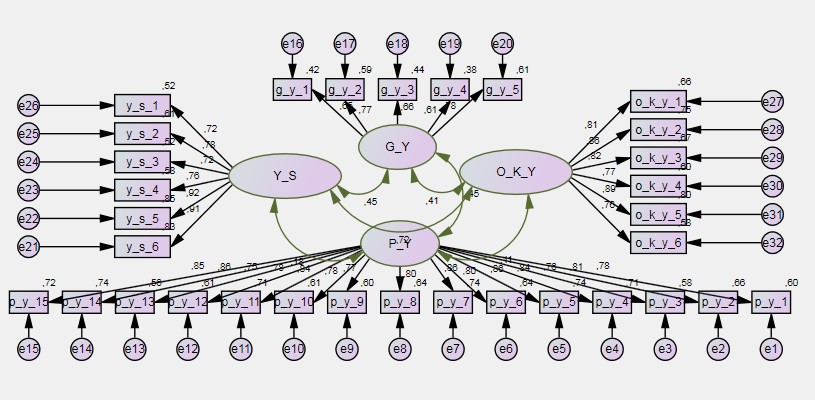
Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36,62 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, dört önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; Girdi yönetimi 1-5 sorular (GY), yenilik stratejisi 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.

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, 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. 𝑋𝑋2\df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 0 ile 5 arası da kabul edilebilir uyum değeridir. Analiz sonucu (𝑋𝑋2\df=4,706) değeri kabul edilebilir uyum değeridir.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | 𝑋𝑋2 | df | P | 𝑋𝑋2\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.

#### 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. İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemlerde 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan yada erkek olsun onların da bu konuları önemseyip, benimsemeleri gibi nedenlerden dolayı ortak bir anlayış oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 oluşturduklarını söylenebilir.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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** | Grup | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kültür ve Yapı** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalama sı** | **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  1-3  1-4 |
| Grup İçi | 35,767 | 146 | ,245 |
| 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** | Grup | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yönetimi** | Arası |  |  |  |  |  |  |
| 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.

#### 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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 Yönetimi** | Grup  Arası | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| 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.

#### 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** | 𝐱𝐱 | **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 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.

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

Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik 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** | 𝐗𝐗 | **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** | **Serbes tlik Derece si** | **Kareler Ortalam ası** | **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.

#### 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*

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançlarının Demografik Değişkenler Açısından Yordanması

Bu bölümde, yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inancalarına 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 (𝑅𝑅2=,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 göreli 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 korelâsyonlar 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\*Cinsiyet -

,136\*Eğitim Durumu + ,082\*Görev Unvanı - ,009\*Kıdem + ,084\*Yaş

#### 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 yarıdan 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.

#### 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.

#### 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 iletişimimde açık olunması, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleyip, tüm öğretmenle paylaşmaları, müdürlerin müdür yardımcılarını iletişimle yenilik hususunda ikna etmeleri, bayan

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

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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 personelinden yenilikçi fikirler beklemeleri, yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışmaları, yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gibi nedenlerden dolayı görüş birliğinde oldukları söylenebilir.

#### 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 oluşturdukları söylenebilir.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### Yöneticilerin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki Sonuçları

*Genel olarak yöneticilerin,* girdi yönetimi boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, y*enilik 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.

#### 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 göreli 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 yeterlik inançlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) bulgular kısmında verilmiştir.

#### 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.

#### Uygulamaya Yönelik Öneriler

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

#### Araştırmaya Yönelik Öneriler

**-**Yöneticilerin yenilik yeterlik 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](http://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

**EDUCATIONAL SCIENCES**

**DISSERTATION THESIS**

**DELIVERY OF THESIS**

**INFORMATION:**

**CONSULTANT CONFIRMATION FORM**

**Date:**01/01/2016

Name&Surname : Mehmet BİREKUL Program : PHD

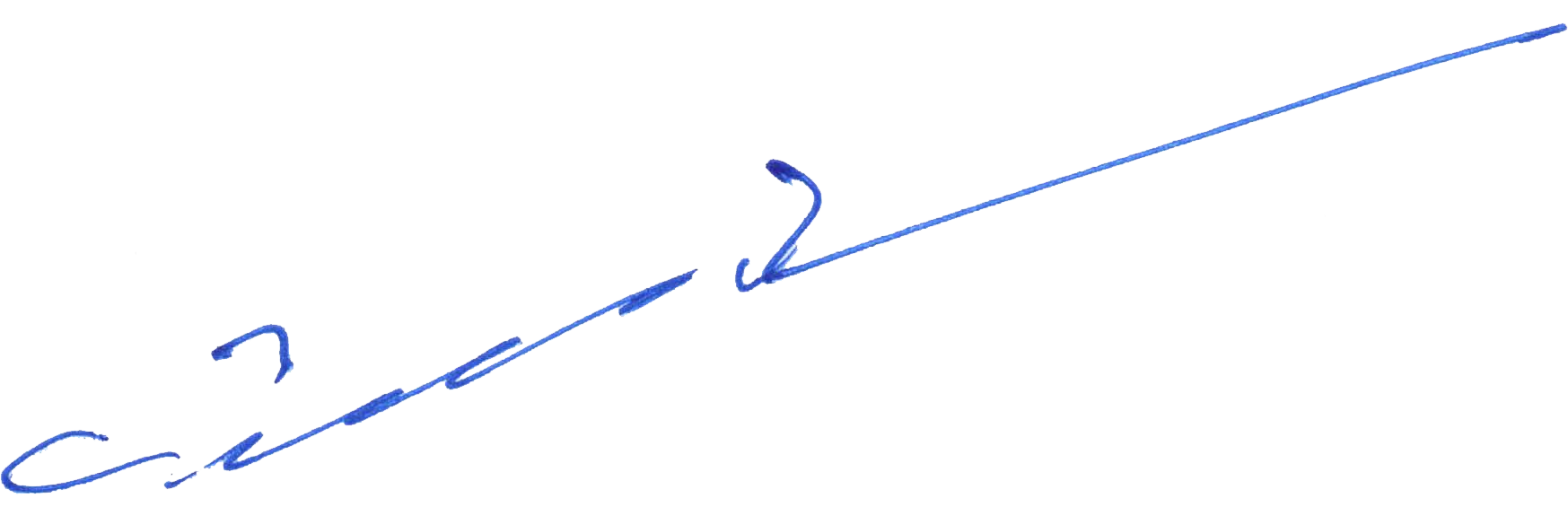
Department : Educational Sciences

Thesis Heading : Innovation Management In Schools

**I** examined the thesis as a consultant of student whose information are given above. And I also confirm the thesis as applicable in reference to Phd Education Regulation and Phd Thesis Spelling Rules.

#### Consultant

**Prof.Dr.Musa GÜRSEL**



**PREFACE**

I would like to endlessly thank Prof. Dr. Musa GÜRSEL, and Prof. Dr. Mehmet TAKKAÇ who did not refrain to support in research, and Associate Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL for helping in the use of director measurements in the survey section and my dear family who has never refrained from supporting me and friends for their support and never leaving me alone.

Mehmet BİREKUL KONYA-2016

#### 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 accoding 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

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlilik inançları ile ilgili görüşlerini tespit etmektir. Yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan ölçek 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

#### CONTENTS

**Preface** iii

#### Abstract iv

#### Özet v

#### Contents vi

#### Tables List x

#### INTRODUCTION 1

#### Problem 1

#### The Purpose of the Research 2

#### The Importance of Research 3

#### Constraints 4

#### Definitions 4

#### RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT 6

#### Research Conducted in Turkey 6

#### Research Conducted Worldwide 7

#### INNOVATION CONCEPT AND INNOVATION TYPES 8

#### Concept of Innovation 8

#### Concepts Related to Innovation 10

#### Inventions 10

#### Creativity 11

#### Research & Development 12

#### Entrepreneurship 13

#### Alteration 14

#### Innovation Sources 15

#### Internal sources 16

#### Unexpected development 16

#### Disharmony Situation 17

#### Process Requirements 18

#### Industry and Market Structure Changes 19

#### External Sources 20

#### Changes in Demographic Structure 21

#### Changes in Perception 22

#### New Information 23

#### Innovation Types 24

#### Product Innovation 25

#### Process Innovation 26

#### Marketing Innovation 27

#### Organizational Innovation 28

#### Significance of Innovation 30

#### INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS 32

#### Definiton and Inportance of Management 33

#### Definition of Innovation Management 34

#### Innovation Strategies 36

#### Aggressive Strategy 37

#### Defensive Strategy 38

#### Imitative Strategy 39

#### Dependent Strategy 40

#### Traditional Strategy 41

#### Opportunities Monitoring Strategies 42

#### Determinants of Innovation Management 43

* + 1. **Vision** 44

#### Leadership 45

#### Organization Structure 46

#### Organization Culture 47

#### Communication 48

#### Personnel Strengthening 49

#### Customer Focus 51

#### Innovation Management in Education 51

#### Education Management 52

#### School Management 54

#### Innovation Management in Education Institutions 56

1. **METHOD** 61

#### Research Model 61

#### Universe and Sampling 61

#### Properties of Research Sampling 62

#### Data Collection Tool 64

#### Processing of the Data 68

#### FINDINGS AND DISCUSSION 70

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management 70

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable 70

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management 72

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles 74

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority 75

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable 78

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable80

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable 83

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable83

#### Relationship between Directors' Faith in Innovation Management . 86

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables 87

#### RESULTS AND RECOMMENDATIONS 89

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results 89

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 89

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 90

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency 91

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management 92

#### 6.2 Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the Results of Relationships in between 93

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency 93

#### Suggestions 94

#### REFERENCES 95

**LIST OF TABLES**

Table 4.1 Directors frequency spreadsheet table 59

Table 4.2 Directors' faith in innovation management regarding Efficiency managements (DFA) validity and credibility table 61

Table 4.3 Compatibility Index Analysis Results based on FDA measurements for Directors' Faith in Innovation Management 63

Table 5.1 T test table results according to the gender variable 66

Table 5.2 T test table results according to the education status variable 67

Table 5.3 T test table results according to the professional title variable 68

Table 5.4 T test table results according to the professional seniority variable69

Table 5.5 T test table results according to the professional seniority variable and Anova table results 70

Table 5.6 Averages according to the age variable 71

Table 5.7 Anova table results according to age variable 72

Table 5.8 Averages according to school seniority variable 73

Table 5.9 Anova table results according to the school seniority variable 74

Table 5.10 T test result table based on the student count variable 75

Table 5.11 Averages according to teacher count variable 76

Table 5.12 Anova table results according to teacher count variable 77

Table 5.13 Correlation Table regarding the relationship between directors' faith in innovation management and efficiency 78

Table 5.14 Directors faith in innovation management and efficiency predictability and multi regression analysis table 79

#### INTRODUCTION

The purpose, importance, limitations and premises of this research have been explained in this section, and concepts used in this research have been defined.

#### Problem

Today, everything is changing, nothing stays the same. The only thing that has not changed is change itself with a widespread and popular phrase. In a changing world, every living creature has to constantly change and develop the ability of attaining new skills and attitudes in order to maintain their lives. People of our age live in a constantly changing world. Technology concept is going to become one of the most important decisive concepts in the current century. In this context, the growing interest around innovation is another important element in our daily lives. In each area and in everything the idea of "innovation" brings important changes.

It can be stated that innovation is one of the most important issues on the agenda of the enterprises to maintain and improve their competitiveness. One of the root causes uderlying it is the process of change modern economies are experiencing. It can also be stated that change is one of the most basic features of organizational life. The development of new products and services, the presence of the new input sources, improvement of new work processess and materializing of some new developments associated with organizational structure are leading the issues which enterprises have to face under intense competition conditions. (Demirci, 2012:3).

Innovation is needed for the continuous success of all enterprises. The innovations made now guarantee the future of the enterprise. In order for enterprises to be successful in a complex, uncertain and ever-changing environment, primarily innovation is needed. Innovations made today

guarantee the future of the enterprise. Innovation for the success of today's and the future of the business is extremely important. Applying the new technologies and making innovations is mandatory for enterprises to be successful in the complex global competition world today. (Taşkın, 2014: 7).

Almost all sectors make researches and work for innovation management in terms of innovation in recent years. The need of innovation is obvious in the education system as with all sectors. Especially the effects of globalization in the 21st century constitute a lot of pressure on training systems. On the other hand, demands and expections of the parents for better education is increasing on the public and private educational institutions. Considering all effects, the subject appears to be a problem.

#### The Purpose of the Research

The purpose of the survey of managers and innovation management in relation to qualification is to ascertain their views about their beliefs. In order to achieve this, general questions are as follows:

* + 1. Does the managers’ opinions related to competence beliefs regarding innovation management differ significantly according to demographic variables?
       1. Gender,
       2. Education level,
       3. Job title,
  1. Professional superiority,
  2. Age,
  3. Superiority in the school served,
  4. The number of the students in the school served,and

1.6. The number of the teachers in the school served?

* + 1. Is there any significant relation between managers’ competence beliefs regarding innovation management and sub dimensions (*input management, innovation strategies, organizational culture and structure, project management*) ?
    2. Do the demographic variables (*gender, education level, job title, superiority, age*) affect significantly and positively managers’ competence beliefs regarding innovation management?

#### The Importance of the Research

It can be stated that innovation, within the perception of community, tend to be seen as a technological innovation. Innovation has a common and accepted nature in the environment of product, process, service, organization, infrastructure and it is accepted that innovation can be made in everything and everywhere and this concept is a reality throughout the development of civilization. There can appear communal structures changing and evolving with the effects of innovative approach in every stage, aspect and level and they gain continuity. Absolute innovation is indipensible in daily life, cultural activities, almost every dimension including communal customs, values and dynamism. (Baykara, 2014: 136).

Innovation is an activity with continuity. Therefore, ideas are put forward about business development and ultimately to save the company marketed in such a way that the competitiveness of these ideas, and the results will be disseminated to evaluation and new returns over and over. In this way, arising new ideas give birth new innovations. An organisational

innovation is a new implementation of organizational method in the firms’ commercial applications, business structure and external affairs. Education institutions must be open to innovations as businesses do. Because, continuity of education bounds up with following up developments. Education quality of the education institutions which don’t go forward and don’t innovate will be lower. Innovation which is such an important issue should be managed well. Especially innovation management carries vital importance in terms of the education institutions.

#### Constraints

This research has been confined in determination of principals’ lines of vision to innovation management and their effects on education in Karatay, Meram and Selçuklu districts in Konya province. Research aimed at determining the principles’ perspectives on the innovation management and implementation of innovation management. With this research, it will be possible to determine principals’ perspectives on the difference between current management comprehension and innovation management.

#### Premises

1. Root groups chosen for the research, in the defined and known limits, can represent their system from which they were chosen.
2. The data collected through the measuring tool is sufficiently valid and reliable.
3. Information gathering tool, implemented earlier due to be positive results include an adequate criterion.

#### Definitions

Education: In this research, education will be defined as the studies offered to students in the school.

Education management: It is a special branch of public management. School management is the implementation of education management to a more limited area.

Innovation: It is to make the product itself and/or production process, marketing process etc. more quality and/or chepaer or ready for technology transfer by developing a technology. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### SECTION 1

**RESEARCHES RELATED TO THE SUBJECT**

In this section, relevant researches at home and abroad have been analysed.

#### Researches Conducted in Turkey

Göl and Bülbül (2012) have made a research aiming at developing a valid and reliable measurement tool which can be used in order to determine the school managers’ competence beliefs regarding innovation management. The validity and reliability of the scale of Innovation Management in schools as a result of the findings of the scale, school managers’ innovation management can be used in determining the proficiency of their beliefs in a structure. By using the scale, studies can be executed which determine the organizational competency of school managers who play a key role in the effectiveness and efficiency of innovation process. The Scale also can be used to evaluate the school managers’ competency in innovation management as regards teachers’ and education evaluators’ perceptions.

As a result of the research made by Gül and Bülbül (2012) aiming to determine elementary school teachers’ perceptions regarding competency of innovation management, teachers’ and managers’ perception corresponds the level of ‘I agree most’ in ‘innovation management competency’ and its sub dimensions.

Teachers' perceptions of the competence of managers to innovation management differs accoding to age groups; teachers aged between 25 and

35 see themselves more competent in innovation management. When professional seniority is taken into consideration, teachers who have 21-30 years professional seniority see their managers more competent in all dimensions and percieve them as leaders who have the competency to

manage the innovation. According to variable of gender and branch, there is no significant difference between perceptions of teachers.

Kurtuluş (2012) in his research aimed to determine what teachers and students who account for the basis of forming qualified manpower know about concept of innovation, determine what has been done in education in the name of innovation and bring some sharing channels into open. By way of conducting interview technique in the scope of research, a qualitative survey has been done by interviewing with students and teachers. The study reveals that teachers and students have not been aware of the concept of innovation and its importance; it has been determined that stimulation should be provided in order to bring innovation opportunities and facilities into action.

#### Researches Conducted Worldwide

Riley (2015) learning technologies, which shows that we need to be innovative in basic and reconsider our cultural customs related to education itself, has supplied significant development for understanding the potential of important development for intuitive possibilities of educational innovation necessary to speed up implementation of learning technologies.

Russell and Schneiderheinze (2005) have conducted a research aiming to reveal how four teachers living in difffrent cities in the state of Missouri implemented a learning environment (CBLE) that is creativity-based and based on an online technology with a unit design that has an infrastructure innovation series. As a result of the research, educational studies based on finding out the complex human systems, innovation studies, productive professional development studies and learning and improvement studies can help potentially to materialize implementing innovative tools in order to provide reforms to teachers in classes and in preparing professional development programs for educational innovators.

#### SECTION 2

**INNOVATION CONCEPT and INNOVATION TYPES**

In this section, definition of innovation concept, source of innovation, types of innovation and importance of innovation are going to be handled.

#### Concept of Innovation

According to the theory of Economics, creating value by enterprises are carried out in three different ways. These are; to create a position advantage and maintain it, to create highly qualified resources and develop them and to consult to innovation. In this case, innovation can be described as a new combination of sources which meeting the unmet market needs and creating more value than the cost of needed sources used (Ateş, 2008: 16- 17). Innovation concept has been defined in very different ways in literature.

In recent years, numerous studies done on the subject of innovation show an increase in the importance of innovation. To be able to cope with growing competition, countries and enterprises promote innovation. However, in the studies innovation is either not defined or defined deficiently. When defined, the meaning of innovation is changed to fit the subject studied. For instance, economists generally define innovation as first economical implementation of an invention. (Tekin et.al, 2003: 139).

There are many different definitions of innovation made by different authors. Therefore it is not a homogeneous term, and each author provides a new definition by highlighting elements associated with the new definition. For instance, in a study made on 76 different definitions (Güleş and Bülbül, 2004: 124);

1. most researchers had failed to make a clear definition of the term,
2. many of the definitions used can be detached by category and,
3. definitions can vary in the direction of the highlighted as the result of a long period. At this point, in general, with the description of the term, innovation has been expressed including concepts such as a new piece of development process with (a), the new part’s development with (b), and the new part's usage with (c).

Innovation was derived from the Latin origin of the word ‘innovatus’ and with its origin, it means ‘intruduction of new methods of social, cultural and administrative environment’ (Elçi, 2014: 4). The Webster dictionary describes it as “new and differen result” (Tekin vd, 2003: 138). It meets the equivelant words of ‘innovation’ and ‘refreshement’ in Turkish. Innovation, as a performance dimension, generally can be used in two meanings. First, a search and development group’s and an individual’s conducting scientific discoveries which meet the needs of the age; and the second, implementation of a new technology, or usage of an existing technology in order to conclude economic results under the new constraints conditions. (Gülcü, et.al. 2004: 71).

-Drucker describes the innovation as “mission of providing the capacity of creating the new and more values to the people and material sources. (Drucker, 2010: 14).

-Vassal describes the innovation as ‘going into some activities, making some changes in the existing conditions.’ (Eren, 1982: 16).

-Higgins describes the innovation as ‘forming organizational processes which have important effect for an individual, a group, organization, industry and society or developing existing services and products or the process of creating new services and products.’ (Güleş and Bülbül, 2004: 124-125).

-Sink expresses innovation as ‘a creative process including changes which are done in order to respond successfully to all kinds of compulsions caused by internal and external surroundings, with regard to wishes and facilities, technology, products, services, procedures and policies.’

Innovation is a process of making all new idea, behaviour or a thing with the reorganization of a new or existing freight, production method, provision source, industrial structure, marketing and making similar tools an economic element, development and usage which are different from existing forms in quality. (Baykara, 2014: 17). It is possible to describe innovation as an idea, implementation and object newly made accepted by an individual, or another applying unit. According to this concept, individuals and applying units can be individual consumers or organizations in which innovation can be transferred in a social system. Individual units make the information exchange about the innovation and each individual decides about accepting the innovation in a specific time. (Tekin, vd, 2003: 139). Innovation is related to many different concepts nowadays. These concepts have been tackled below in detail.

#### Concepts Related to Innovation

Concepts generally related to innovation are invention, creativity, research and development, entrepreneurship and change.

#### Invention

Invention is a process of finding a new basic principle; creation a new material, process, element, service and freight’s and their presentation. (Baykara, 2014: 17). A new invention can be considered as a novelty for everyone and sometimes a thing which is new to someone can be an ordinary thing that is currently used. For instance; a product which is new to a market can be an ordinary product which has been used for a time in another

market. Similarly, a market which is new for a company can be a market which has already been entered and already left for another company. A technology which is new for a company can be already used by another company. For this reason, innovations, may not have the same importance and the degree of innovation always and everywhere. (Uzkurt, 2012: 18).

People can take advantage from inventions for innovations. However, the important thing in innovation is to do something that has not been done yet, or is to differentiate what is being done. Innovation is not to invent the unexplored thing; It aims to explore ways of creating value. For this reason, ideas and concepts gains importance. Innovation, requires commercial success. On the other hand, making an invention does not guarantee the commercial success of the invention. As long as a product which doesn’t have the commercial value emerges, it will not create a value. (Adıgüzel, 2012: 8).

The concept of innovation shelters a new product, a new service, a new process or a new organizational structure in its constitution. The concept of innovation is often used as a synonym for the concept of invention because of the usage of the word ‘new’ in the announcement of the concept. Both also carry the originality of the concept supports this trend. However, these two concepts cannot be evaluated in the same sense. On the other hand, aforementioned new product/service or process in the innovation wraps itself in a commercial identity. (Demirci, 2012: 9).

#### Creativity

Creativity is new, beneficial, different ideas and thoughts which are the source of economic innovations and of scientific discoveries. Creativity is defined as a process that enables the formation of innovation at the same time and at the end of this process it is defined as the quality of the product

that occurs. In this sense, creativity is to expose an artifact or product. (Adıgüzel, 2012: 9).

Some management thinkers defend the need for making a distinction between creativity and innovation. These thinkers define creativity as production of a new idea or thought, and define the innovation as conversion of this produced idea into a new product, service or method of production. According to Lawrence B. Mohr, creativity is ‘implementing or creating a new thing’; innovation is ‘putting this thing created new into practice’. (Şimşek and Çelik, 2010: 155-156).

There is a significant difference between the creativity and innovation. Creativity is related to creating ideas, or rather creating some new ideas out of existing ones. Innovation is utilization of an idea which has been created in order to solve a problem. (Eren, 1982: 17). The distinction between creativity and innovation is an important function of organizational life. There is a difference between the capabilities needed in order to create new ideas and the capabilities needed in order to transfer the implementation of these ideas with commercial purposes. In order to take full advantage of an organization, both creative and innovative businesses are interested in seeing corporations (Şimşek and Çelik, 2010: 156).

#### Research and Development

Research is a scientific-technological activity to know and learn the unknown activities for learning. Development is an activity to direct the current information or technology further with reorganization. According to this concept, research and development is systematic and creative studies include society, culture and human information. (Baykara, 2014: 16-17).

Implementation and development of new technologies in order to meet consumers' demands and needs is a task accepted by research and

development which is related to technology. Technological information emerges as a result of research and development studies, disperses and is shared throughout the technology and as a result of this economic growth occurs. Distribution of research and development funds among invention (technical research) and innovation (implementation to production and marketing) is important. (Tekin and Ömürbek, 2004: 130).

One of the mistakes made in Turkey and in the World about innovation is to see innovation as only a movement of research and development and to focus only on production and emergence of new things. As a matter of fact, in the years when Europe made more research and development investments in innovation but saw that they were behind the U.S. in feedback of these investments, they realized its importance and the value of trading innovations as well as its realization. (Adıgüzel, 2012: 12). Research and development activities is a part of the process of innovation. If these studies are not supported by innovation, they don’t create values and turn into an innovation. (Aksel, 2010: 12).

#### Entrepreneurship

The concept of entrepreneurship, becuse it creates a sense of social and individual welfare, attracted the attention different groups during a long time and has entered into literature as a research subject. Entrepreneurship, which attracts both academics and the private sector’s attention, keeps its attractiveness in recent years. (Onay and Çavuşoğlu, 2010: 48). Entrepreneurs turn capital into investments to produce/market goods or services by taking the risk of loss/profit. The investment activities made for the purpose of producing goods and services are called enterprise and maintaining the mentioned job as a profession is called entrepreneurship. (Tutar and Küçük, 2003: 23).

Entrepreneurship, with the help of a network of institutions and education is the individual, organizational, environmental and process of a new dimension of innovation and enterprises. (Aksel, 2010: 13). One of the bottlenecks that entrepreneurs encounter is related to innovation. Generally, facilities in this subject cannot be utilized. This fixation is valid for especially innovation of product and market. The aforementioned innovations can be rooted innovations in that they can be marginal and even artificial innovations. The important thing is its market value rather than its technical characteristics. Because, the value of the innovation for the enterprise is measured with its market value. (Müftüoğlu and Durukan, 2004: 155).

#### Alteration

In general terms, the change refers to bringing anything from one level to another. This rather signifies bringing personal knowledge and abilities into another status rather than changing the places of individuals and objects. (Bakan, 2013:254). Alteration demonstrates two levels of characteristics, individual and organizational. The most important characteristics in individual level can be accumulated in the points of developing new methods of executing business, geting themsleves used to conduct diversely and resistence that they show against alteration. The first of these is related to creativity and innovation. Present day organiations have to make restructuring which may put individuals’ creativiy into the light. Individual creativity is the main factor in altering oranizations. For this reason, managements of organizatons should come up with different advice which can make their workers creative. (Şimşek and Çelik, 2010: 173).

At the same time, innovation is a process of alteration. However, it is worth noting that each alteration doesn’t mean an innovation. Alteration coming with innovation is original, so until that day an alteration never occurred. (Özdaşlı, 2002: 14)

#### Innovation Sources

Continuous innovation processes in the creation of enterprises today are the most important strategic decision of enterprise management. The most important element in this strategic decision is how internal or external resources will be used in creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102). Innovation resources convey the skills and the abilities which the organization deems necessary to capture the success of innovations and the appropriate environmental conditions. (Biçkes, 2011: 85).

According to research, while only 5% of the enterprices used the external sources in 1990’s, today this ratio rose to 85%. This result is a requisition for the enterprises to interact with the other organizations depending on the rise of the uncertainties in the global competitive environment. For this reason, acting of the enterprises by themselves in the innovation process conveys no meaning. In other words, the ability of an enterprise to manage the knowledge obtained from external sources is directly proportional with its capacity of creating innovation. (Aluftekin, 2012: 102).

According to Peter Drucker (2002: 96), there are seven sources of innovation. These can be splitted into two groups as internal and external sources of the innovation. Four of them are internal, namely related to changes in the enterprise or industry. The other three are external, namely related to changes which are external to the enterprise or industry. Internal innovation sources are formed inside the enterprise or sector while external innovation sources are formed outside the enterprise or sector. It is also possible to sort them as follows:

1. Internal Innovation Sources

* Unexpected developments,
* Disharmonies,
* Process requirements,
* Changes in the structure of industry and market.

1. External Innovation Sources:

* Changes in the demographic composition,
* Differentiation in perceptions,
* New knowledge.

#### Internal Sources

Internal innovation sources consist of some factors of enterprise itself like knowledge, skilss, ability to learn, investments made with entrepreneurial features, research and development studies, experience and degree of adopting new technologies. However, because it is not possible to observe these resources and abilities directly, the innovation capacity of the enterprise can be measured by utilizing outcomes of these factors. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Unexpected Developments

Unexpected developments can arise as success or failure. Both situations can create effective sources which are eligible for innovation. While successful developments create innovation areas, failing situations can create opportunity or resource fo future successful innovation. (Kanber, 2010: 25). But, because some managers see themselves as unfailing and infallible, they perceive the unexpected success as challenge against their own decisions. Consequently, innovation opportunities based on unexpected

success can be ignored or rejected because of some reasons originating from managers. In order to overcome this administrative obstacle, some pracitces can be applied such as manager development, personnel reinforcement, participation in the management, openness to critisism and creating an environment of freedom, or etc. (Biçkes, 2010: 87).

Unexpected success is the first and the easiest and the simplest source of innovation. At the beginning of 1930’s, IBM created first modern accounting machine in order to be used in banks just before the computers. But, because the banks didn’t buy new hardwares, IBM had a hardship because of the machines which it produced. The thing that saved the company’s life was an unexpected success. This unexpected development was that the New York public library wanted to buy these machines. Having more money sources than banks enabled IBM to sell more than 200 machines. (Aluftekin, 2012: 102).

#### Disharmony Situation

The difference between expectations and results or facts and assumptions is disharmony. Even though we don’t understand and don’t take into account most of the time, disharmony can create an opportunity for innovation in the process. For example, even though grass fertilizer producers know how much fertilizer to put in a field per square meter, there was not any tool in order to measure the accurate amount. For this reason, gardeners had to disperse the fertilizers by hand. (Kanber, 2010: 25). Peter Drucker decribed the disharmony as the difference between current conditions and the conditions that should be. There may be disharmony between the strategies of firms in current market and consumers’ expectations or economic realitites. These disharmonies can arise because these enterprises do not renovate themlseves. In these kind of situations, innovations were needed to assess these disharmonies. (Aluftekin, 2012: 103).

The founder of Alcon Laboratories, Bill Conner’s innovations in medical technologies ensured him to create 1960’s most successful story. This is a good example of an innovation created out of disharmony. Even though cataract operation is one of the most applied operations in the world, doctors have been applying connective tissue cutting process which they called as outdated for the last 300 years. Eye surgeons had learned to cut connective tissue perfectly, but they were hesitating to apply it because it was an inharmonious procedure with the rest of the operation. (Adıgüzel, 2012: 17-18).

By finding some solutions to productivity problems which many other airliner cannot find any solution, Southwest Airlines in the 1970s, developed the idea of the uncomfortable but cheaper airline. By doing so, Southwest attained the customer mass which was ignored by many airline companies, and by expanding market share, it could achieve being one of the most profitable airline companies. The critical point laying under this success was Southwest’s ability to recognize the disharmony in the way they looked at the customers and their operational ways. Today, many airline companies are competing with big companies by imitating the Southwest’s business model and productivity techniques. Ryanair from Europe and Pegasus from Turkey can be given as examples. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Process Requirements

When a demand arises, entrepreneurs need to find a way and a process to develop new ideas in order to meet this demand. (Arslantaş, 2001: 22). In a borad term, if a process which is used does not meet the new needs and needs to be amended, it is higly probable to bring innovation. Process requirements, different from other innovations, start with an affair which is done because of the process rather than internal or external event and focus on mission rather than situation. (Iraz, 2005: 95).

Everyone who drives automobile in Japan knows that this country does not have a modern highway system. (Kanber, 2010: 26). Existing roads follow the roads constructed for the caravans or paved by caravans in 10th century. The reason why these roads are still working is the adaptation of reflection system which has been used in the U.S. since 1930’s. This reflector warns all the vehicles about the other vehicles which get close to it from each angle. This small discovery which ensures the flow of traffic without any accident met a process requirement. (Adıgüzel, 2012: 18).

Process requirements covering techniques used in order to reduce the costs, increase the quality and produce new and significantly improved end products may be the most understandable ones among the factors which are the sources of innovation. Most of the discoveries like bulb, telephone, airplae, painkiller arose as a result of the efforts to solve some well known problems. The point which is critical and commonly forgotten is the reality that these innovations can be more characteristics or can be simpler. In other words, management techniques which make us do a job more efficiently can be put into the definition of innovation. Bread slicing machine or electric water heater are also very important tools. Moreover, it is easier to market them compared with advanced technology products. (Aluftekin, 2012: 103).

#### Industry and Market Structure Changes

Small changes will occur continously such as changes in consumer behavior in the marketplace, advances in technology, the growth of the market. Entrepreneurs utilize the opportunities that may arise in the best way by following these changes. (Arslantaş, 2001: 22). Dynamic power that promotes innovation opportunities puts pressures constantly on stagnant markets and enterprises. Rapid change or growth periods of the major players of the market and technological changes can reveal great opportunities for innovation. Those who follow these changes closely and see

them as an opportunity can assess several gaps previously unnoticed in the industry or ignored in the frame of innovation. (Durna, 2002: 51-52).

Every industry and market structure may change at any time. With these changes, new fields can be created. However, it is necessary to constantly observe the market sector and exchange analysis. A rapid growing of a sector causes a change in its the structure. Realization of the growth causes the innovators to look out for opportunities. (Önal, 2009: 7). If managers see an innovation as a threat, they tend to overreact and use large amounts of resources too fast. In the situation of seeing the change as an opportunity, they can use lower amounts of resources. In other words, their way of shaping the innovation determines the strategy that they apply. (Aluftekin, 2012: 104).

For example, three young people working as a low-level manager in a large hospital in the mid 1960s in America, decided to set up their own business by realizing the increasing demands in hospital services such as maintenance services, kitchen, laundry and offered aggrements to the firms to provide these services with trained professionals. After 20 years, this firm endorsed one billion dolars. (Kanber, 2010: 26). For many years, great and powerful manufacturers and vendors who have not been threatened and are successful tend to feel arrogant. They don't care about the new entrants to the sector and they see them as amateurs. But, when new entrants take possession of the bigger part of the market, they see that their abilities are getting less. They have already been deprived of the flexilibity to encounter because of their strict organizational structure which is caused by their size. (Durna, 2002: 52).

#### External Sources

External innovation sources can improve in social and intellectual environments which stay out of enterprises. The reasons which cause these

factors to come out are changes in demography, perception changes and new information sources. (Aluftekin, 2012: 104).

#### Changes in Demographic Structure

Demographic changes in general are income, employment, age, status, etc. Demographic variables in terms of innovation opportunities provide important opportunities for companies to minimize the obscurity and uncertainty (Önal, 2009: 8). Demography as a discipline taking its roots from economics and statistics showed itself in sociology and biology. Basically, it carries an interdisciplinary feature and constitutes a source of data and information in many disciplines. Changes in the structure of the population is creating innovation opportunities. However, it is necessary to read right the changes in populations structure in order to capture these opportunities. The enterprises that can interpret these changes may become tomorrows’ businesses (Durna, 2002: 56). The most reliable of outsourcing deals are changes in the demographic structure of innovation. (Drucker, 2002: 8).

Administrators, despite being aware of the demographic issues in a long term, have concluded that the demographics changes slowly. However, in our century demographic structure exhibits a rapid change. Real changes occur in population and in the total population and the age, education, occupation and in the geographical distribution and opportunities (Biçkes, 2010: 92). In the 1970s, in developed countries, everyone knew thahat there was a significant decrease in the birth rate, and a training explosion occurred; more than half of the young people were also continuing their education after finishing high school. As a result, the manufacturing sector would decrease the number of traditional blue-collar workers. (Drucker, 2002: 8).

#### Changes in Perception

People’s interpretation of events and concepts provides an opportunity to create changes in different ways. Changes in perception leads to the emergence of new ideas (Arslantaş, 2001: 22). Changes in people's perceptions can create the opportunity for innovation as consumer behavior. Various promotional activities, the views of opinion leaders and environmental changes affect the change of perception. This does not happen only in consumer aspect, but also entrepreneurs are experienced perceptions change. Entrepreneurs have a series of features such as they can approach differently towards events and issues, can create diverse perspectives, can make perception changes as consumers do (Ürper, 2004: 46).

Perception is the shaping of every information gained by five senses in our brains and is gaining appearance of these. Perception is not saving the situations as a real condition an is interpretation and recording of them. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. For example, if we consider it as a picture of our environment, this official interpretation is different for everyone. This difference creates, it is our impression that determines the perception of the same events and individuals can acquire different impression. Therefore, perception does not change the facts change, modify their meaning. "The glass is half full" and "The glass is half empty" words to describe the same phenomenon, but in very different means. That cup perception of the company at this point can make them a great opportunity for innovation (Aluftekin, 2012: 105). For example, today in music, sports and television can influence the lifestyle change in people's perceptions. In this case, the enterprise has become inevitable to benefit from this trend. Innovators or entrepreneurs who noticed the change this perception accordingly if there is created the widest selection of goods and services to consumers a source for innovation. For example, today's increased awareness of health, birth

control, increased public concern over environmental issues has led to innovations in many products and services (Durna, 2002: 56-58).

#### New Information

Knowledge-based innovation, time spent, accidents are different from other innovation and entrepreneurship in the way they have created for predictability in terms of capacity challenges. Knowledge-based innovation, the collection of information in many areas, are born being associated with each other. Therefore, the rise time is long. After rising, it takes too long to make them commercial. Besides it is not necessarily accurate that information on each defendant would be marketable innovation. Therefore, it carries market risk. Such intense source of innovation creates excitement and expectations. Sometimes, the result is not as desired (Ürper, 2004: 46).

Among the innovations which change history, those based on new information comes ahead. Innovations based on information are different from other innovations with regard to time they cost, accident rates they cause and their predictibilities, also challenges they create for entrepreneurs and these are the ones with the longest development time (Kanber, 2010: 27). Ensuring that consumers adapt to innovations depend on information and effective thinking. Suitability occures by understanding consumers' needs, past experiences and values generating consumers. (Saakjarvi, 2003: 90).

Another feature of the innovation based on knowledge is that it requires information from many types, not a single species in order for it to be effective. For instance, computer required at least six infomation types including binary arithmetic system, Charles Babbage's calculator thought in the first half of the 19th century, punch cards for the census found by Herman Hollerith in 1890 in the US, the audio tube which is an electronic switch found in 1906, ymbolic logic developed by Bertrand Russell and Alfred North

Whitehead between 1910 and 1913’s, pragramming and feedback understanding emerged during the First World War as a result of the unsuccessful move to develop effective anti-aircraft guns. But even though all the necessary information was at hand in 1918, it was not possible to materialize a working first digital computer before 1946. (Durucker, 2002: 9). Despite this long history, innovation based on new information comes ahead: either it is scientific, or technical, or in the social sphere. "Entrepreneurial Banking" which is one of the most powerful knowledge-based innovation in the modern banking, namely the use of economic development in order to create capital theory was formulated by the Comte de Saint-Simon during Napoleon era. Despite Saint-Simon's extraordinary great fame, it was only after 30 years from his death in 1825 that his followers Jacob and Isaac Pereira brothers' first entrepreneurial bank, Credit Mobilier established what we call finance capitalism today (Aluftekin, 2012: 105).

Knowledge-based innovation is certainly not dependent on a single factor. It depends on the combination of several different types of information. Innovation materializes by combining scientific, organizational or market related different types of information and converging them together. Today, innovation rather than individual talent, is emerging as a result of work with experts in the field (Durna, 2002: 61-62). Things that people do not like and make their lives harder, contradictions in the market, needs undisclosed and hidden in people can be sources of innovation. It should be remembered that not only the needs of the people revealed, but also hidden needs trigger innovation (Ürper, 2004: 47).

#### Innovation Types

It is possible to classify innovation in different ways. Innvation, can be classified according to its frequency, degree of innovation in terms of costumer or enterprise, or depending on the effect or value of the enterprise or customer’s benefits. (Güleş and Bülbül, 2004: 129). Innovations occur

through a series of processes and have different levels of effects on the different areas and groups. In this context, new structural features to effect degrees are subjected to classification by considering many different criteria. This classification generally; the characteristics of innovation, challenge and change brought about by differences in degree are the classification according to the density and technology areas (Uzkurt, 2012: 17).

Schumpeter (1934) divided innovations into five different types under two main categories as product and process innovations; new products, new production methods, new sources of supply, the use of new market and and new ways of enterprise organization. (Sanrı, 2011: 12). Sternberg divided innovation into 8 categories such as repeating, redefining, prudential increasing, prudential increasing in high level, redirection, restructuring, restarting and integration. (Sternberg vd, 2003: 159). Innovation is examined separately based on content types below.

#### Product Innovation

Product innovation refers to innovation usually associated with customer requirements. Product innovation can be defined as a technology or a combination of new technologies which are used to convert a new idea into a decoy or developed prodcut method or service, introduction of a new product to the market or used for production. Nevertheless, a small portion of the decoy product are included in the new truly world class product. Most of the businesses are trying to do small changes in the product (stage product innovation). (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Products are evaluated by users in accordance with the qualities in their nature. For instance, detergent consists of different components such as cleaning power, smell, washing temperature. Several brands compete with each other in the market with products of different components. Enterprises’ innovation by combining different features known in combination with a

detergent composition previously or adding new features to the product has been expressed as product innovation. (Güleş and Bülbül, 2004: 135).

Though new product development process requires different stages depending on the type, field and size of innovation, generally it can be said that every innovation process has particular common stages. Traditional new product development processes take place as a result of a number of stages starting with research and development.

#### Process Innovation

The process of innovation, the company's Full Time Production (FTP) manufacturing capabilities in a radical or a machine can be as simple as switching to applications such as making improvements. But Davenport defined process innovation as visible and stunning developments, with a radical view, it is described as improvement radically of main enterprise processes by enterprices’ adoption, and by using new instruments and job desings. Therefore, the process of implementing prcocess innovation in the level of radical innovation can be assessed as innovation engineering or re- design of work processes. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

Cost-cutting innovations made in the production process, order picking and distribution efforts in promoting the event and reengineering (redesign of the process) exert efforts to reduce the costs of products and services. (Önal, 2009: 26).

Process innovation involves new or significantly in the implementation of an improved production or delivery method. Process innovation expresses the developed or new way of producing or presenting a product. Process innovations can be forseen as reducing unit production or delivery costs, increasing the quality or production or delivery of new or signifcantly improved products. (Kurtuluş, 2012: 7). It can be possible to describe new or

existing processes or improving the distribution management and made more sophisticated as a different and product. (Toprak, 2013: 5).

Hammer and Champy describe the process concept as the sum of actions in which one or severeal types inputs are taken and outputs created in order to create values for customers. In a different description, process are defined as actions or group of actions which inputs are taken and by adding values and created for the customers. In this context, the process of innovation is generally taken as the value of the entry relating to the renewal of the participating client that presents a set of actions or activities appeared. (Akgemci and Güleç, 2010: 139).

Process innovation includes the changes in the production and distribution processes. If more products and services are produced in the same quality by using the same amount and with the same quality of production factors in an enterprise, it can be mentioned as a process innovation. To produce a good or service with better quality and more effectively is a source of advantages. (Tunç, 2008: 17). Process innovation is also defined as tools, device or knowlegde which are new for an industry, organization or department and which are the technologies used to convert inputs into outputs. Therefore, process innovation can be accomplished by improving the quality or reducing the delivery cost to produce new or significantly improved product or to deliver. (Akgemci and Güleç, 2010: 141).

#### Marketing Innovation

Marketing innovation is defined as different, various and new designs, the use of packaging and marketing methods in the product design or packaging, repositioning for the product or on the pricing promotions or developed improving the existing ones to be further developed in order to increase the company's sales, to meet the customer needs better and a way to move customers to new markets or new position.

Marketing innovation is to increase the company's competitiveness by developing new designs and marketing methods and/or adapted by using them (Kurtuluş, 2012: 7). A marketing innovation is a new marketing method which includes product design or packaging products positioning, product promotion or significant changes in pricing. Marketing innovations aims to increase the company's sales, to respond to the needs of customers more successfully, opening new markets or new products of an enterprice. (Oslo Kılavuzu, 2005: 59).

Shergill and Nargundkar (2005) put forward that the ultimate goal of marketing innovation the increase in sales, besides more successfully to meet the needs of customers and finding new markets and product positioning in the market in a new way in order to carry on (Sanrı, 2011: 15). Innovation, not a single phase commit activity, on the contrary, it is continuous activity affecting internal and external factors which the organization has opportunities to increase its market share. Therefore, firms establishing and managing a system that encourages innovation have the chance to develop products and services in superior characteristics, to produce and market more (Toprak, 2013: 6).

#### Organizational Innovation

Innovation, because it constitutes the basis of entrepreneurship, puts forth the organizations’ innovative degrees, and to what extent they are entrepreneurs. Strategy, structure and innovative applications determine an organization’s innovations. In other words, while there are strategies, structure and policies which impede innovaitons in non-innovative organizations, there are strategies, structure and policies which support innovaitons in innovative organizations (Naktiyok, 2004: 177). Innovative organizations attempt to control the environment and forecasting environmental change and commitment. As a result of their relationship with the environment and the structure in time they will create conditions to bring

about the necessary changes in favor of increasingly environment. These organizations make adjustments and changes to act in accordance with environmental requirements and create innovation methods and processes in the quality of manpower. (Eren, 1982: 86).

An organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the company's commercial practices and workplace organization or external relations. It can be forseen that organizational innovatins decrease the administrative costs, improve workplace satisfaction (hence labor productivity), access the non-commercial assets and increase the company’s performance by decreasing the equipment costs. (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizational innovation involves new or significantly improved information management system, significant changes in the business organizations, development of new methods in relation to the company's other business by ways of merges of companies and outsourcing or a significant changes in current ones. In other words, institutional innovation exhibits differences in the operation, workplace regulations and relations of organizations (Kaplan, 2010: 16).

Organizational innovation is innovation in the structure and functioning of the organization. Then, the degree of innovation changes. A product, a process and an organization and functioning in a new world, new country can be new in firm. If it’s new new in the country, it has already been created in a differen counrty or countries. A company either produces innovation itself or buys it. Innovation purchased starts the company behind in the race. Most of the time, this race will not be won. Because, competitor has the same innovation. In this case, superiority is earned by a difference, difference is provided by innovation. It is essential to do the thing that nobody has done in entrepreneurship, not to do the things that everobody has done. (Ürper, 2004: 53).

#### Significance of Innovation

As a matter of fact, innovation is certainly not done for the difference. Yes, innovation can bring difference at the end but the aim of the innovation is not the difference. The goal of every business is to bring a solution to the problem of customers only, their needs, and this service is to make money from them mutually. (Özkent, 2015: 19). Businesses that expect from one of the most important goals of innovation in the future will make possible the survival of the business through competitive advantage. Many businesses have realized substantial savings thanks to obtained innovation (Akgemci and Güleç, 2010: 147).

Today, the specifier of competitive advantage is not only costs. Such factors as responding to the needs of the market rate, quality of products and services in the product life cycle translate initialisms, design, development of new products and services, offering a full range of products and services according to the customer request production, new management and organizational models get involved in the business. Therefore, all these factors which are more important than the cost are also required to do innovation. Because the road passes through the existing market share to get into the market and increase the competitiveness. (Toprak, 2013: 8). In fact, the main objective of innovation is completely parallel with the purposes of the company. The purpose of innovation is to create new value for our customers and as a result this value of appreciated customers profit. This can be in the form of money, profit, customer loyalty to provide or strengthen brand awareness (Özkent, 2015: 19).

Both product and process innovations change from the past to the present in competitive environment on the main determinants of competitiveness and changing. This implements the innovations and businesses; creating a competitive advantage in the market, dividends and income streams on the property and in front of the industry in enhancing

competition in the best innovation is the only way to make the leap, hence the most powerful if done right, innovation is a competitive weapon. Innovations provide important abilities to the enterprises they can be used in an intensive competition environment. (Güleş and Bülbül, 2004: 151).

Innovation is an important application in order to provide employment, sustainable growth and social prosperity in a country. That is why, innovation residing in the business sector is seen as an important tool to provide competitive advantage. Innovation activities are needed between countries, as well as business-to-business competition to produce a product according to customer requests and delivery of this production and presentation in addition to performing an economic way of producing the new product to the market. In order to achieve competitive advantage for businesses today, they should be capable of creating and finding themselves in a completely different way, redefining, the creation of new basic strategies. It is located in sector again discover that their competitors could be the difference in the products and services. (Akgemci and Güleç, 2010: 148).

#### SECTION 3

**INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS**

In this section, the importance and definition of management innovation and the definition of innovation management that specifies the elements and what's new in education management are discussed.

#### Definiton and Importance of Management

It can be said that management is as old as human history considering the fact that the first men got togehter to fate and join forces in an attempt to make fight against the tyrants, the wild animals and natural forces. In every time and place, it occurs that human groups, in order to accomplish common aims, first come together and then make division of labor among themselves in the forms of manager-managed or leader-followers (Şimşek vd, 2008: 7).

In short, management is described as the study of a superior in hierarchy. (Gürsel, 2013: 59). Management concept has been used in a variety of ways and the people in literature, such as political term in the language. It is possible to group these definitions and administrative "activity/function", "administrative system", "organization", and "administrative staff". (Eryılmaz, 2011: 2).

Management is the arrangement of the work on track to reach the goal of the an organization. In this case, the presence of management and the presence of one or more objective can be mentioned. (Ertürk, 2013: 10). Management is a universal process as old as art, social life, and it is considered as an evolving science. Considering that the three dimensions, management refers to some actions and functions as a process, an implementation as an art, sistematic and scientific knowledge society as a science. (Dündar, 2007: 43).

The question of what defines management has been given in various books: These definitions vary according to how they approach the branches of science. According to variety of scientific fields, the meaning management’s can be explained as follows; (Efil, 2010: 6):

According to economists, management is one of the factors of nature, manpower and productıon with capital. Here the continuation of life is required in terms of production. Therefore, management is considered successful as long as it increases productivity and more earnings.

Management scientists express that management is an authority system. According to this, it consists of two groups as managers and managed ones. The relation between these two groups is an authority relation.

Management is considered to be a class and reputation system according to sociologists. The success of science and education as a result is the basis in order to enter this class in our age.

Other disciplines such as psychology, social-psychology, law describe management in accordance with their interests.

Considering these descriptions, as the most generic description, management is the effectiveness to administer the other. To give orders to others and expect obedience from them is a management authority. It can be possible to direct people’s labor to a common aim by way of having management authority (Tutar and Erdönmez, 2008: 6). Management is the sum of the cooperation and coordination of efforts to provide a group of people, orientation toward the designated purposes, the division of labour between them. Management is the sum of efficiently and effectively making decisions and enforcement process including financial resources, especially

people, equipment, fixtures, raw materials, materials and time compatible with each other. (Eren, 2003:3).

Management of the concept, sometimes referred to public organization, sometimes works, sometimes operating and administrative section of the administrative staff and, in some cases. In fact, management is a concept that contains all of these. (Eryılmaz, 2011: 2). There is no specific goal to reach in management only through the efforts of people. All the resources to perform specific management objectives in a correct manner have to be available to people. To manage people is to use the right tools and supplies. (Paşaoğlu, 2013: 3).

#### Definition of Innovation Management

Innovation system is a process of crowning individuals with information and experience, your abilities for a particular purpose-oriented activities and outputs that are converted to the projects. Innovation can be regarded as the output of a systematic work of administration that is required. As it was stated before, innovation is a process. If enterprises have a reserach and development process to manage their research and development, if they have order-delivery processes to manage production process, they will have innovation process to manage innovation activities. (Demirci, 2012: 10).

A firm must have an innovation management system which deals with the company's resources and strategies and consider the requirements of customers, determine the purposes for different aspects of the innovation process and manage, control and develop the innovation process in addition to technological opportunities and company’s sources. (Sanrı, 2011: 19).

A company which has innovation understanding and cares the technological developments with this notion, makes innovations in product, service and marketing, attaches importance to process and organization

innovations, forms their infrastructure and institutional framework according to innovation will reach their goal more quickly. (Taşkın, 2014: 7).

Innovation management requires relevant objectives, plans, the implementation of this plan and the success of innovation system and depends on the implementation of these systematically. Innovation management includes wide ranging services in the process, product design, starting from the final user to reach (Tekin and Durna, 2012: 94).

Innovation management studies also show that the process of innovation is one of the basic processes for enterprises of vital importance. It is not expected that innovation comes out in the enterprise itself. The enterprise should support the creativity and experimental forms of working. One of the common features of innovative enterprises is that they have an agile structure. Innovation efforts from creative thinking to commercial dimensions should be taken into consideration in order to bring all of these features to the organization. (Demirci, 2012: 10).

Innovation management is performing activities under the control of internal and external environment of enterprises to adapt to the changes in the irregular and complex structure, as well as administrative activities within a process mobilizing innovation (Drucker, 2003: 120). Innovation management is the development of specific management techniques to encourage employees for innovation. Innovation management is a business strategy for the culture, structure, and operation of all kinds of task to be done in the innovation processes that affect the direction of cover. (Tekin and Durna, 2012: 94). It covers all areas of the organization, aspects, workers and is a process that requires uninterrupted attention and effort. (Bülbül, 2012: 159).

The size of the organization is considered as an important factor whether the organisation is innovative in any terms of determining. However,

consensus is not provided either in large-scale or small scale organizations to encourage innovation. According to some authorities, small scale organizations such as "flexibility and creativity" does not have the characteristics of large-scale organizations. On the other hand, it is defended that large-scale organizations have the sources with which they will be able to employ the most qualified technical professionals. (Tekin vd, 2003: 149).

#### Innovation Strategies

Despite the strong and sharp difference created by innovation phenomenon as a process and dynamism, it is important to transfer "new" and "changed" to the one strength/resistance as priorities. This situation created many habits explain individual and social and cultural sense of social formation and the historical process. As institutions, organizations and companies with innovation philosophy and principles work with higher profitability come into prominence with high performance, market dominance and strong competitive advantage, in the same way that nations, regions and people take their places with the same comparison in historical process in the same way (Baykara, 2014: 138).

Enterprises which innovation provides a competitive advantage by making innovation strategy of sustainable competitive advantage on. Innovation strategies are described as guides the decisions related to the development of business plans and the ability to use the technology as well as it is defined as content which sheds light on technological developments and determine the ideas in competitive environment, efficiency in sources and their effects. (Adıgüzel, 2012: 68). Continuous change and development concepts at first glance evoke the phenomenon of innovation. Enterprises that can provide innovation and competitive advantage innovation increase their strategy of sustainable competitive advantage. Enterprises may tend to change over time innovation strategies under the terms of the changing

internal and external environment, also it can be seen that they can use more than one strategy at the same time (Deniz, 2011: 151-152).

Firms that have a variety of alternative strategies can use different combinations of scientific and technical capabilities and resources. Long term or short term thinking can be given more weight, they can get various alliances. They can be found in the market and technological foresight and can develop new products and processes. They may change even a small amount of world science and technology, but their innovation efforts or competitors may not be able to predict the results exactly (Durna, 2002: 125- 126). Innovative businesses make shares and profits thanks to their product and process innovations in the large market. Their competitors who do not want to fall back in the competition try to imitate the new products or processes in part. In this context, businesses want to move first in the marketplace, they try to imitate the leader; if they want, they take place in innovation activities. Therefore, enterprises must determine the suitable innovation strategy which will guide them in their activities, structure. (Güleş and Bülbül, 2004: 175).

#### Aggressive Strategy

This strategy is a new product or a new manufacturing process developed and marketed before offering technical field and intended to take over the leadership in the market. This strategy needs to be the company's worldwide presence within a privileged relationship with the science and technology system and be based on developing a strong research. Be sure to take advantage of new technical possibilities and advantages provided to know quickly. In addition to the expectation of likelyhood of high incomes of the firms which adopting the aggressive strategy, high risk high returns is also a likelihood (Örücü et.al. 2011: 63).

According to Lumpkin & Dess, an aggressive attitude provides an enterprise to enter the market in which competitors are strong, to be a player who decided in the field of activity of competitors and to act successfully to protect and improve their market share. It takes courageous steps in line with the objectives of the market price reductions, abandonment of its profitability. (Deniz, 2011: 151-152).

Aggressive communication speed and efficiency implementation is of great importance. Flexible and informal communication sructure inside the organizatoin makes innovation efforts more effective. In addition, the continuous, fast and accurate flow of information outside of organizations makes it possible to expedite decision-making process in the nature of the new product to be worked on and accurate timing and financing (Durna, 2002: 129). An enterprise adopts and offensive strategy depends largely on research and development activities because it becomes research intensive. It should be able to bear high costs resulting from inevitable unsuccessfulness of research and development activities because it aims to gain monopoly profits. (Güleş and Bülbül, 2004: 176).

#### Defensive Strategy

They don't want to be the first defensive innovators around the world, but at the same time they don't want to stay behind in technical change. They don’t want to bear the risk of being the first and they hope to take advantage of the first innovator’s market and failures that they do. Innovators who follow defensive strategy can detract the capacity of innovation; more original type or production engineering or marketing can have a special power or ability (Örücü et.al., 2011: 63).

Enterprises which follow copycat innovation strategy usually follow certain innovations from a distance using information and technology available. Expectation of expiration of patents in the innovations preserved

under patents is the result of this strategy. In this way, enterprises do not pay any license fees. These kind of enterprises can achieve more profit from the imitation innovation if they can find new markets. (Örücü et.al., 2011: 63). The starting point of this strategy is to avoid high r & d costs and risk from radical innovation. A firm which follows this strategy prefers to make improvements in the current technology rather than making technological innovations, in other words, it prefers progressive innovation rather than radical innovation. (Deniz, 2011: 155).

Defensive strategy does not mean there is not r & d. Defensive strategy can be at least as research intense as an aggressive strategy. However, differences are in quality and timing of the innovation. Defensive innovators do not want to be behind the wave of thecnological changes and they do not focus on being the first in the world. They do not want to be under the burden of costs which may come out as a result of first innovations, preferably they consider to exploit the faults that inoovators do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Patents are a bargaining chip against innovative defensive tool for defensive innovators because pioneer patents are a critical method in technical leadership in the preservation and continuation of the position. (Durna, 2002: 135).

#### Imitative Strategy

They are not going to put up with low labour, material, works with energy and investment costs and high r & d costs. These companies’ success in the market depends on their ability to operate with low-costs. The most important problems faced by firms following this strategy relates to the determination of obtaining information about changes in the market, the choice of innovation imitated and the enterprises from which know-how is being taken (Deniz, 2011: 155). Imitator enterprises should have some specific advantages in order to enter the market in way of competing

innovative and institutionalized enterprises. These advantages may vary from cost to market advantages (Durna, 2002: 138).

Imitator enterprises are the ones which follow the innovative companies and tend to work with low-cost labour, materials, energy and investment, more resource allocation to r & d enterprises. It is a strategy based on ways to take advantage of ınnovation activities of leading business than the investment license and so on. Therefore, enterprises which implement this strategy do not have market dominating technology most of the time. It is important to obtain the costs dominance in the implementation of this strategy. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). It is seen that imitator strategy is used widely as a tool for intensive and sustainable competition in market in which the technology developes and changes rapidly. Compaq is being counted among the companies that can successfully implement the imitative strategy in PC market, and IBM is the most mimicked company in original PC market usually under the name of the lowest price and the highest quality. (Adıgüzel, 2012: 68).

Imitative strategy usually focus on imitations of new products and services developed outside by others. This strategy is a strategy used by many companies in order to avoid the risk of R & D and innovative work and cost. However, this strategy does not have a positive impact on creativity of the enterprise due to the fact that it is based on the basis of imitation the productions rather than innovation. However, the company will be able to provide a structure to a certain extent following new developments in that it requires to have a technology which facilitates monitoring and simulating the outside innovations (Uzkurt, 2012: 89).

#### Dependent Strategy

Enterprises that implement this strategy do not attempt to imitate or make a change regarding the products they produce. The enterprises that

apply this strategy do not attempt to change or imitation in products they produce. Full-dependent enterprises operate as part of an innovative company. Although they seem to have weak bargaining power, they can achieve large profits with low overheads, entrepreneurship and their specialized capabilities due to local advantages. (Güleş and Bülbül, 2004: 177). Enterprises applying this strategy, in terms of technological innovation, work as the satellite and sub-enterprise of a business. If there is demand from customers, they make changes in the features of the product and they offer service to the market. (Deniz, 2011: 155).

Dependent strategy is a strategy that can be used in a way that can provide a competitive advantage for enterprises in growth or downsizing strategy. Enterprises fully implementing dependent strategy operate completely in the form of a strong company in terms of technology and innovation department. For example; a textile company with a strong business structure and market share may use another company's coating plant as self-dependent. Or it can use another company's distribution facility in a different market to spread out of their markets. (Ülgen and Mirze, 2007: 297-298). Accepting a dependent enterprise as a side industry organization and maintaining customer relationships can be beneficial in the direction of reducing the impact of economic fluctuations. Though these enterprises have weak bargaining power in response to lower general and administrative costs and enterprise capabilities, they can provide specialized knowledge and adequate profit due to specific local advantages.

#### Traditional Strategy

It is a strategy that is based on professional capabilities rather than scientific studies. There will be no change in case of lack of market demand or being forced to change. Changes are the designs in terms of fashion rather than technological changes. However, such enterprises may face high demand the due to their traditional skills (craft skills). Bu, that is very difficult

to live in high level of technological innovation and technology dependent industries. They are excluded in their industry over time because of the impact of innovation other enterprises do. (Güleş and Bülbül, 2004: 177-178). Traditional enterprises shall operate under severe competitive conditions close to perfect competition model of economists. Moreover, such enterprises are fragmented by local monopoly dominated by poor communication, lack of work under the conditions of a developed market economy and the capitalist system. (Turna, 2002: 142).

Enterprises that adopt traditional strategies are often the ones which are running in the regional and monopolistic style. These enterprises base their activities on professional skills and abilities. Although these enterprises are similar to dependent enterprises, they are different in the quality of the products. The most important difference between dependant enterprises and enterprises that follow the traditional strategy arise from the quality of the product. There may be significant changes in the design and products of a dependant enterprise depending on these specifications coming from outside. Whereas, a business following a traditional strategy does not deem it necessary to make change due to the absence of a demand of change and a warning factor in competition, thus having no reason for change. This transmission also developed a new technique that is different from "fashion" and can make some changes in terms of design. (Akgemci and Güleç, 2010: 150).

#### Opportunities of Monitoring Strategies

It is a strategy that is based on an opponent's weakness and tries to find unexplored aspects of the market. The enterprises that follow this strategy are extravert and they constantly research new market opportunities. They benefit from opportunities that are unobserved or left open by leaders in rapidly changing markets, even though they are not as effective as their competitors, they make changes capable of answering to competiton. This

strategy has a high probability of success for the enterprises in entrepreneurship. (Güleş and Bülbül, 2004: 178). Opportunistic monitoring strategy across the military strategy to attack in a way is similar to looking for weaknesses and gaps. It can often be very difficult one other entity of the company to compete directly in the same innovation. (Durna, 2002: 144). Under this strategy, enterprises are looking for their weaknesses and gaps in a position of competitors, the strategy is based on finding undiscovered aspects of the market. These strategies seek to maintain business rival of weaknesses to exploit the same technology and analyzes the presence of each other. The effective implementation of the strategy, which is a high possibility of success with this strategy outmaneuver their opponent's weaknesses, and it is possible to increase the market share. The enterprises following this strategy are extrovert and are constantly in search of new market opportunities. (Akgemci and Güleç, 2010: 150-151).

#### Determinants of Innovation Management

The attention of senior management within the organization is required to accommodate and support innovation orientation.The reason why employees reject the idea of change and a general direction in innovation is because of traditional methods in which standard procedures and tight control are used to control and make inflexible plans for the future, thus the traditional system in which employees avoid risk, value new formations with traditional views,and those who promote employees based on the traditional system must be removed. . (Naktiyok, 2007: 216). Tidd, Bessant and Pavitt cosolidate elements which create innovation success and advocate that these assets are signs of existance of innovative organizations. It is possible to sepecify these elements: (Tekin vd, 2003: 149):

#### Vision

The quality which is argued by the ones who say they are different from others in areas such as policy, art, economy, management, and appreciating them, adopting, watching and steering them is called vision. (Akdemir, 2012: 48). Vision is expressed in concepts such as ‘appearance, ideal, prudence and clear sight’ in the dictionary. (TDK, 2015). Vision means, in context, sentiment, power of seeing the future and imagination. Vision is a futuristic picture of the organization, imagination close to reality and an art to see the unseen future. (Acar, 2006: 11).

The vision of an enterprise should be related closely with innovation vision. These should support and strengthen each other. Innovation should be used as a catalyzer in order to reach the level that an enterprise wants to reach in the future. Innovation helps the enterprise to put its potential power into being. (Kırım, 2006: 85). Vision is a statement of the organizations’ broader picture which is an art form that shows the near reality dream or the art of seeing the unforeseeable truths. Qualified goal is vision. Bright future that we want to achieve is vision. (Akdemir, 2012: 48).

It is said that the vision of the organization serves the following main objectives:

* Clarifying the direction of change in organizations,
* Moving employees in this direction,
* Contributing to the establishment of strategies,
* The actions of co-workers help to be motivated,
* Supporting innovation,
* Creating a driving force and habits,
* Leading the way to and integration,
* Showing direction and path lighting. (Doğan, 2008: 95-96).

Vision is to benefit from the advantages of seeing the future and creativity by the employees of the organization and the customer base that is aimed for. Shared vision instills the workers willpower, self-confidence and responsibility. (Biçkes, 2011: 178). Customers make the necessary improvements in vision and direction of the organizations’ goal is to have realized the advantage of the creative tension between creating a potential reason foresight to members of both organizations. To create and protect towards fulfilling the vision and leadership function will be always a strategic responsibility. The vision created in an enterprise is going to be a glue for conflicting units. (Durna, 2002: 186).

#### Leadership

In order to mention leadership, there should be a group of individuals, their shared aims that they want to achieve and a leader. Besides, this person should have the knowledge, ability and personal traits to make the others work voluntarily without forcing them. (Bolat and Seymen, 2003: 62). Leadership is a way behind the creation of future and managing the complicacy. Leaders should form teams. Leaders lead the way of organization via teams. In this aspect, leadership is an action between people with small groups or individuals. It is the communication to affect behaviour and performance. (Gürsel, 2014: 68).

In the narrow sense, leader can be defined as the one who puts the common ideas and desires of a group into being as an adoptable aim and acuate them around this aim. (Koçel, 2011: 508). In a broader sense, leader is the one who fights with the socially moulder elements surrounding him

externally, natural or gains effective elements surrounding him internally, and achives to control them and wins freedom, and who lives an ethic movement which he puts in the center of responsibility in innovative movement which has been chosen by his freewill and has formed his ideal. (Kırmaz, 2010: 209).

The leaders treat their subordinates as individuals in the first place in an organisation. Personality and character are the specialties symbolizing the human social development. The most important feature that distinguishes man from other living beings is a social entity. People can continue their lives and coexist helping each other. Community development degree reveals one’s relation with people in the surrounding area. When people with this qualification enter a society, the possibility of their becoming a leader with their ability to persuade and influence increase. (Alkın, 2006: 16-17). Leaders bring innovation to the organization, with these actions, they are accepted and appreciated by their teams. (Şişman, 2002: 6).

Leaders should have some qualifications based on innovation in an innovative organization. Leaders are in close and constant relations with employees in this kind of organization. Innovations are not only the job of laboratories’ or r&d’s in our time, they have become the job of every section, group or individual. Besides, in an innovative organization, flow of information should be fast and constant, innovations should continue as a process. (Durna, 2002: 180).

#### Organization Structure

Organizational factors should support innovative thinking in order to make innovation in an organization. In other words, while there are organizational elements blocking non-innovative organizations, there are organizational elements supporting the innovation in innovative organizations. The elements blocking innovative actions in an organization can be counted as higher managements’ fear of risks, unrestful of creating

homogenism and questioning status quo, focusing on parts rather than whole, short time perspective, a systematic process of creativity thinking extreme trying to make rational, inappropriate motivation factors and excessive bureaucracy. (Naktiyok, 2007: 215).

Organizational structures carry significant importance in developing organizations’ innovative quailities. Organizations may need to make arrangements in organizational structures and processes. While making these arrangements, internal features and external environmental factors should be taken into consideration. Innovations are not ending studies, due to the fact that they are processes that continue constantly, they need to search for the best structure and processes for themselves. (Adıgüzel, 2012: 77).

Innovations, in organizational context, are considered as the organizations’ reaction against changes in internal and external factors, by doing so, as the organization’s decision and action to affect its environment. At the same time, an organizational innovation is encountered as a factor contributing information exchange with internal and external interlocutors, learning abilities, business efficiency and quality. This aspect of innovation will make significant gains from the performance of organizations. (Uzkurt, 2012: 66). Innovation involves ideas that create the future. Unless the managers who seek it take time to learn it from the past, innovation search doomes to extinction. To balance using the innovations for its interests and making searches needs to be paid attention for organizational flexibility and relations. (Kanter, 2014: 166).

#### Organizational Culture

Organizational culture is the system of norms, behaviours, beliefs and habits which lead people’s behaviours in an organization. Culture gives people the feeling and intuition of understanding what they should do and

how they behave. In other words, organizational culture is dominating values and beliefs shaping members’ ideas and behaviours. (Güçlü, 1996: 148). Culture connects the emoployees in an organization in achieving organization’s aims. If culture fails to fulfill its role, it is weak and in this case, people’s loyalty to organization and to each other decrease. Therefore, culture plays an important role in the success of decision making, strategy, plans and policy creation. Because, faith and loyalty of employees are strong and similar to each other. The ones who resemble each other create a small group and conect to each other with loyalty. In organizations where employees believe in the formation of a strong culture, employees feel stronger and more energetic. (Eren, 2004: 137).

The organizational and managerial priorities of the innovation can be understood from the value system prevailing in. The value system of the organization constitute the corporate culture shapes people's ideology and beliefs. Value systems are expressed through values and values of the enterprise mission, goals and strategies determine the choice. Value systems prevailing in the organization encourage creativity and innovation; or for some reasons arising from the status quo does not give importance to these values. (Durna, 2002: 207). Choosing the right people and establishing a dedicated team are the basic steps to create new business relationships, but it is also important to pay attention to other behaviors shaping power. Beyond the new business relationship, dedicated teams, which often differ from those performance metrics of performance engine, it also requires incentives and cultural norms. (Govindarajan and Trimble, 2014: 31).

#### Communication

In a broad sense, communication is a system that forms the basis of the social structure, which displays a tool that allows the orderly functioning of individual behavior and organizational and managerial structure and is defined as a technical affecting. The integrity of the communication structure

and organization is a process that surrounds every aspect of the organization as a nervous system. (Gürsel, 2013b: 27).

Close ties are needed to enter comprehensive communication with customers. This means communication will be multiway (downward, upward, horizontal) and will use many channels. Especially because of failing in the communication between different functional elements, there happen many problems in the innovation process. Developing mechanisms in order to improve communication and openness, and to analyze the frequency of conflicts is a critical factor for innovation process. (Durna, 2002: 219).

#### Personnel Strengthening

Personnel strengthening is the applications and conditions in which the employees feel they are motivated by themselves; knowledge and expertise increase their confidence, they feel the desire to take action using initiative, they believe they can control events and do things they deem appropriate and meaningful for the purposes of the organization. (Çuhadar, 2005: 3). Personnel strengthening can be defined as the process of developing cooperation, sharing, training and teamwork to improve the rights of people with decision-making. (Koçel, 2011: 414).

Personnel strengthening, in order to achieve the organizational goals and values, is organizational commitment to ensure the satisfaction of customer demands and improve the process, the confidence of the personnel and ability to assume ownership and responsibility is within well-defined limits. Personnel strengthening is defined as the employee being the authority and the owner of their work with complete responsibility regarding their work. (Akçakaya, 2010: 149). Strengthening can be defined as giving power, developing participation concepts such as quality circles, task teams. However, it refers to the participation of many more. It represents the degree emplyees make their own decisions and be responsible for their results. The

purpose of the strengthening is to reveal everyone's creative and intellectual efforts in the organization and is entrusted with the responsibility to use the resources. The ultimate aim is to strengthen self-management of the employees, who work at this point and try to proactively full responsibility, observe their own work and use consultants and administrators as teachers and growers. (Durna, 2002: 201).

Strengthed personnel characteristics are determined in Quinn and Spreitzer’s research as follows:

* Strengthed personnel can tell the ideas of free will
* Strengthed personnel knows the importance of his work,
* Strengthed personnel has information about the adequacy,
* Strengthed personnel should know how to affect their business, (akt.

Doğan, 2003: 182-183).

Personnel strengthening are conditions which enable personnel to feel motivated, knowledgeable and increased confidence in their expertise, they feel the desire to take action, use initiative. It highlights the purposes that they and their organizations they can control and to do things they deem appropriate and meaningful. (Koçel, 2011: 416). Personnel strengthening provides many benefits, both to the organization and to the staff. Personnel who feel safe and self-confident would be more useful to the organization. When the same staff has duties, powers and responsibilities, their ability, creativity and controlmechanism develop. So, both employer and employee will gain. Energy will become a synergy. The decision on the organization will be quick, it will increase work flexibility, internal and external customer satisfaction will increase, it will promote activity and end clumsiness in the organization, it will receive the organization’s dynamism, competitiveness will

increase, and alternative products and business opportunities will emerge. New technology will benefit from increased opportunities, will be covered with clear information, knowledge sharing will be extreme, will benefit from information technology and competition will increase. (Akçakaya, 2010: 150).

#### Customer Focus

The concept of customer focus is used to express the situation where customer needs and the demands of the company's production activities. Customer focus can be described as an organization’s focus on constantly gathering information about the needs of customers, situation about the competitors, and as using this information for creating customer values. There is a positive relationship between customer focus and customer satisfaction. (Adıgüzel, 2012: 90).

Customer focus must be formatted in line with internal and market dynamics in the direction of future development not only in the present value chain circumstances. Such an approach encompasses everything from the design of a new product to abandoning the products that don’t meet the needs of the customer and to meet the additional demand which may come from customers. Thus, the real value may be given to provide in terms of customer loyalty. Performance and profitability measurement should be focused on the customer. The measurement of how swiftly an activity is unnecessary if it has meaning in the eyes of the customer. (Marangoz, 2010: 42).

#### Innovation Management in Education

In this section, innovation and innovation management in education and educational institutions are discussed.

#### Education Management

Education management feature arises from the distinctive features of other management training. As well as education, human is the most important issue in education management. (Gürsel, 2013: 79). Education management can be described as application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims. (Ağaoğlu, 2011: 7).

Application of decisions and policies determined by human and material sources and using them effectively in order to reach the educational organizations to the determined aims is called education management. (Akın, 2006: 13). Educational management involves the management of all the places in the education system and educational system is created to meet the educational needs of a community organization. The management process tries to be managed effectively in educational institutions which are in place, training programs are implemented effectively, training services, personnel management, budget, buildings, vehicles and equipment of the methods developed for use in an efficient manner. (Ilgar, 2005: 14).

The reason for the emergence of deal branches of educational management is that they have different characteristics from other organizations. These properties can be listed as follows:

* Education is a service directly and closely involved with people.
* The main aim of the school is to transfer cultural knowledge to individuals to develop their creativity.
* Process and product evaluation in educational institutions is difficult.
* Various materials and methods are essential tools for regulating the teaching-learning process in educational institutions.
* Education, which is a social, economic and political initiative tries to impact groups in need.
* The teaching staff of the school consists of teachers who perceive themselves as experts in the field and who have received vocational training.
* Fulfilling the same function, there are many sub-organizations in education institutions.

As a result, education is seen as a response to people's current and future life. It is a process of achieving a change in human thinking and behavior in the desired direction. It is for human and community benefits and the thought and effort creating behavior change to increase productivity and compliance with tomorrow in mind. In our era, the value of education in terms of individual is considered the nation's happiness. (Duman, 2002: 15).

As a result of technological developments of modern civilization and rapid progress, as in other disciplines, new developments have become a necessity in education. (Halis, 2003: 7). In this respect, education management according to the principles of modern management is imperative. Schools are the places where general education in a proper manner is given and it is the same for the purposes of the Turkish National Education organizations. This is also the process of organization of training activities carried out in coordination with training management coming into play. (Duman, 2002: 18). For the expectations of the education system to come into fruition the material and human resources entering the system must be used in the most appropriate format. (Gürsel, 2012: 1). Educational management requires policies in schools with lower concepts of contemporary.

#### School Management

School is the common name of the institutions undertaking the process of educating individuals in society. Schools are institutions of formal education. Including a group of students in the school community and academic activities of the programs presented and prepared in advance according to the needs of the individual, it aims to form desired changes in student behavior. (Çalık, 2003: 5). The school is the door open to the public and face to public education organization. Therefore when schools’ problems and social problems reflect upon one another the effect can be seen without delay. The effects of this problem begin to be heard at the top level in the organization of education after they are heard in school. (Yanık, 2008: 12).

In education done in schools; information, capability, behavior and values are viewd as abstract and taken as a foundation to be granted through education. (Erdoğan, 2002: 82 Schools are defined as the systems that receive various inputs from society and adapting to the inputs, outputs qualified people again for the service of society and also systems which are open to inputs and change when necessary. (Akkaya, 2011: 20).

The school which is considered to be an open system of social features are as follows; (Ağaoğlu, 2011: 9-10):

* There is an environment in which the school is affiliated.
* School survives by taking inputs.
* Students started the educational process in accordance with the objectives of the national education in schools.
* The output of the school is students’ behavior.
* Output is like the community, the resulting value will be the school's entry again.
* Schools need to be developed to determine the direction of society and the students.
* The school is in constant interaction with its environment.
* As with any systems, there are sub-systems in the school.

Therefore, the school's main job is education and training should be expected from the students and teachers should emphasize what is appointed to school culture. School climate, managers, teachers, students and their behaviors are the internal features that distinguish them from other schools. (Çelik, 2003: 33). This property, in addition to the necessity of the contemporary education of school management, needs to be managed in a democratic way. The school is the most basic social institution in the socialization process after the family. These institutions carry the responsibility for the realization of certain learning patterns. School succeeds as long as it provides individuals with education they need in order to maintain a peaceful life. (Halis, 2003: 8).

The basic functionality of schools is to offer predetermined knowledge, skills and attitude, in a certain order and coordination with individuals. This task both diversifies and expands the responsibilities of schools. Schools are required to perform these tasks based on fundamental philosophical education system. Schools are obliged to become practitioners of the development of pioneering and innovation. (Akkaya, 2011: 21).

School management is application of education in a limited area in a way. The purpose of the education system draws the boundaries and structure of this area. As the education management is determines the

application of management education, the school board also consists of the implementation of school educational management. The importance of school management arises from the management of the task. The task of the school management is to run the school according to its aim. (Çalık, 2003: 5).

The physical structure of the school, appearance, usage should be attractive and appropriate in terms of adequate health conditions. Clean, well-maintained and well-equipped schools affect behaviors and morale. Considering physical structure and characteristics of the school, managers and architects have reported different opinions. These opinions can be assessed by comparing the learning needs and educational goals. Sink, toilet, as well as areas and tools should be appropriate to students' developmental characteristics. (Başar, 2005: 20). School resumes its life taking inputs. These inputs are the raw materials with which students work; the teacher provides the educational services, and business professionals provide the necessary tools to produce educational services, physical environment for lighting, heating, cleaning, businesses and educational technology. (Gürsel, 2013: 80).

School management directly affect classroom management. Teachers can help them to improve their ability to develop school administrators and teachers who know better than anyone else. This is important as it can make a positive impact on classroom management. (Akın, 2006: 14). School also has to respond to society's expectations because it is in constant interaction with its environment. To know the characteristics of the school as an organization offers a better understanding of the training function. (Bursalıoğlu, 2010: 33).

#### 3.5.3 Innovation Management in Education Institutions

Even though there are attempts and work being done in terms of public reforms and modernization within public agencies, there is no

possibility to speak of an integral innovation policy. However, there is a need for the public, beyond reform and event expansion, a complete innovation policy within the interactions of public agencies, private foundations and non- governmental organizations concerning their learning and creativity. What affects European countries’ innovation policies are their systematic approach to learning and renewal. According to this approach; technological development and talent development; different firms, institutions, finance resources and concerned agencies are involved in mutual interactions and can be characterized as learning together (Akyos, 2007: 3).

The EU encourages regional and national governments to put innovation into action with necessary powerful measurements and instruments. These regional and national innovation systems and mechanisms are created with a wide range of follow up. Many European Union initiatives have taken a key role in emphasizing the importance of innovation, the nature of it and the research and development policy. For innovation, the vital role of education and teaching has been emphasized on the EU platform again and again. To present the latest European Union policy works in high education systems and the modernization of the reforms for “innovation capabilities” and “innovation friendly environments” requires the education and learning policies (Shapiro vd,2007: 3)

Science, technology and environmental changes force the people to both change and renew. Just as it is with every system, the education system also requires change and renewal. Education institutions are institutions which have a much greater field of service. Hence, why does the applicability of education service capability affects the entirety of society? The broadest perspective in education innovation is social change and the most specific approach is the change in how an individual acts (Göl and Bülbül, 2012: 99)

Global change brings education more into the spotlight. While education is viewed as a continuation of prosperity in wealthy countries, in less wealthy countries it is viewed as a driving power. As financial competition and the breaking of social values grows, the expectation for schools to improve current performance will also grow (Bentley, 2008: 205- 206). Another important topic is innovation and economic and social development have a central position. Analyzing the importance of the benefits of education and learning is to view innovation in a broader aspect which will yield better results (Shapiro et al., 2007: 5)

According to Watt (2002) schools are creative, risk taking and continuously self-improving and improving their surroundings due to the innovative individuals within. Schools are innovative thanks to the open- minded, trusting and supporting personnel, principals and deputies who are tied in with the education of their students. Schools are entrepreneurial and have a risk taking soul, open, supporting in cooperative approaches in learning and teaching with new methods of teaching and resources which require application due to the culture and the state they are in. Schools are innovative because they give way to innovative thought, support them and promote the sharing of knowledge and flexible enough to allow innovations from outside the regular mold. (akt. Göl and Bülbül, 2012: 99)

When the term innovation in education is thought, it would not be incorrect to be said that it is an event that started with the history of education. When innovation, which plays a key role in economic and social development, stops; expansion stops, economy and communities let up. Economists emphasize large scale innovative program investments in education for the development of national economies and continuation. For a while, innovation has been a topic that catches serious attention for a while now. Along with this, successful innovation is fed and grown with human creativity, knowledge and skills and in a wider perspective education is what provides these (Kurtuluş, 2012: 19).

Within the framework of innovation and creativity of schools, educational institutions must be teaching-learning environments in which students feel free. Learning and teaching environments need to be organized in a manner that allows a students to develop their creativity. For this; teachers and parents should apply appropriate strategies in learning environments to ensure many aspects of thinking for children. For creative thought to become into existence; research, questioning and complete learning strategies, pin-point debating, example events, show and repeat methods, small and large group debates, discussions, creative drama, showing, making, experimenting, inspecting, brain-storming and problem solving methods can be run in an educational environment (Erdem, 2005, 189).

The information and requirements for innovation depend on what the innovation is and how it is viewed. The contributions that teaching and learning provide for innovation will increase as long as they are adapted to certain regional and local applications. There is large agreement upon the notion that an individual’s capacity for innovation is connected to certain skills, attitude and values but it is also agreed that there is a relationship between these factors and organizational environments. This organization and planning and the use of information technologies for communication contains the creation of new ideas, free movement within team working, or research subjects. This kind of skill and properties are supported by personal traits such loyalty to people or a mission, good behavior, integrity and ambition (Shapiro et al., 2007: 37).

The factors for innovation within education and teaching can be listed as such (Looney, 2009: 4):

* The social and financial pressure that raises the level of success which requests the fairness of all students
* The change in work, social and family life
* Motivating students and drawing their interest

The successful path to the application of learning innovation has shown the individual to be dependent on several skill factors. One of these takes systematic degree as a foundation, for example; education systems and institutions. To provide innovation in education, learning, structures, the norms and the policies have been placed in a larger context. If new application needs in education are in tune with one-another or are evaluated in a closed way, they will provide greater success in pilot areas when it is applied for the purpose of a wider aspect of teaching and learning.

#### SECTION 4 METHOD

In this section explanations of research models, data collection methods, data collection tools and their properties, research data collection and analysis will be given.

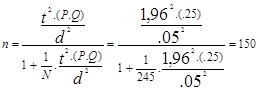
#### Research Model

This research is based on quantitative data in Karatay, Meram, Selçuklu districts of Konya upon the faith of administrators regarding innovation management. *Scanning models are research approaches that aim to describe past or present events and situations the way it is. The individual, object or event that is subject to the research is attempted to be described within its own terms* (Karasar, 2005:77).

This research was conducted in the general scanning model. General scanning model is described by Karasar (2005: 82); *It is to come to a judgement about a certain universe with the use of the entirety or a sample of that universe with scanning models used to place a conclusion on it.* In the scans local and foreign literature have been evaluated. The views of the source groups are towards a situation in a certain time.

#### Universe and Sampling

The universe of the study consisted of directors and administrators (principals and deputies) from Konya province, Karatay, Meram, Selçuklu districts, (n=245). Simple coincidental sampling techniques were used in understanding the representative power of the group within the universe.School administrators and deputies serving in Konya provinces’ Karatay, Meram and Selçuklu districts (principals and deputies) whom form this universe; (n=150) are thought to be able to represent a %5 tolerance

level in 0,05 meaning in a universe made up of school directors’ and deputies (Balcı, 2004:95).

#### Properties of Research Sampling

After the survey, 150 valid survey forms were gathered from school principals and deputies. The demographic information regarding the statistical data of these surveys are listed below.

As seen in table 4.1 below, % 21, 3 of directors are female and 78,7 are male. 72% of the directors were undergraduates and 28% were postgraduates.

Table 4.1 The spreadsheet of director frequencies

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Director** | **Frequency (f)** | **Percentage (%)** |
| **Gender** |  |  |
| Female | 32 | 21,3 |
| Male | 118 | 78,7 |
| **Education status** |  |  |
| Undergraduate | 108 | 72,0 |
| Postgraduate | 42 | 28,0 |
| Other |  |  |
| **Position Title** |  |  |
| School principal | 93 | 62,0 |
| Deputy principal | 57 | 38,0 |
| **Professional**  **seniority** |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0-5 Years | 12 | 8,0 |
| 6-10 Years | 31 | 20,7 |
| 11-15 Years | 52 | 34,7 |
| 16-20 Years | 35 | 23,3 |
| 21 Years and over | 20 | 13,3 |
| **Age** |  |  |
| 20-30 Years | 20 | 13,3 |
| 31-40 Years | 58 | 38,7 |
| 41-50 Years | 50 | 33,3 |
| 51 Years and over | 22 | 14,7 |
| **School seniority** |  |  |
| 0-5 Years | 87 | 58,0 |
| 6-10 Years | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| 0-5 Year | 87 | 58,0 |
| 6-10 Year | 44 | 29,3 |
| 11 Years and over | 19 | 12,7 |
| Number of students  in school |  |  |
| Between 1-500 | 72 | 48,0 |
| Between 501-1000 | 78 | 52,0 |
| Number of teachers  at school |  |  |
| Between 1-30 | 18 | 12,0 |
| Between 31-50 | 71 | 47,3 |
| 51 and over | 61 | 40,7 |
| General Total | 150 | 100 (%) |

62, 0 % of the directors titles are school principals and 38, 0 % make up deputy principals. The professional seniority is as presented; 8,0 % 0-5 years, %20,7 6-10 years, 34 % 11-15 years, 23 % 16-20 years and 13,3 %

21 years and over of seniority. The 13, 3 % 20-30 years, 38, 7% 31-40 years,

33, 3 % 41-50 years 14, 7 51 years and over form the ages of the directors. The seniority in the schools which directors work in are 58, 0% 0-5 years, 29, 3 % 6-10 years and 12, 7% 11 years and over of seniority. The 12, 0% 1-

30, %47, 3 31-50 and 40, 7 % 51 and over form the number of teachers at school where directors work.

#### Data Collection Tool

Thesis papers, books, essays and other sources were scanned and the relevant literature was examined to benefit the research. The sources indicated in the bibliography were completely reached by the researcher.

The measurement system of school directors’ faith in innovation management was developed by Bülbül (2011). The measurement is made up of 32 questions and 4 dimensions. Before the measurement was applied, AFA and DFA analyses were made. According to the exploratory factor analysis, factor analysis might not be suitable for all kinds of data structures For the factor analysis of the data suitability, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett’s Tests) test was conducted (KMO=, 888, sig=000). The KMO resulted over 60 and the Barlett test was meaningful. When communalities are inspected as factors, we can see that the n=32 matters’ eigenvalue greater than 1 is formed under four factors. The communalities declared by these four factors is 68, 9%. However the given four factors’ mutual communalities vary between 0,549 and 0,818. When the Component Matrix table is inspected, the general of these 32 matters’ first factor’s charge value varies between 0,482 and 824. This finding shows that the measurement has a general factor.

Table 4.2 Measurement and analysis of directors’ faith regarding innovation management results. (DFA) Validity and Trustworthiness Analysis Results

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Matter** | **Factor** | **Factor** | **Value after Conversion** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Mutual**  **Commun ality** | **Charge Value** | **GYY** | **YS** | **OKY** | **PY** |
| 1 | ,552 | 0,482 | ,691 |  |  |  |
| 2 | ,633 | 0,497 | ,713 |  |  |  |
| 3 | ,605 | 0,537 | ,748 |  |  |  |
| 4 | ,549 | 0,538 | ,693 |  |  |  |
| 5 | ,665 | 0,559 | ,733 |  |  |  |
| 6 | ,650 | 0,556 |  | ,728 |  |  |
| 7 | ,732 | 0,566 |  | ,716 |  |  |
| 8 | ,692 | 0,622 |  | ,787 |  |  |
| 9 | ,703 | 0,637 |  | ,760 |  |  |
| 10 | ,783 | 0,642 |  | ,796 |  |  |
| 11 | ,755 | 0,658 |  | ,778 |  |  |
| 12 | ,705 | 0,659 |  |  | ,753 |  |
| 13 | ,783 | 0,679 |  |  | ,842 |  |
| 14 | ,737 | 0,681 |  |  | ,799 |  |
| 15 | ,663 | 0,686 |  |  | ,743 |  |
| 16 | ,818 | 0,688 |  |  | ,845 |  |
| 17 | ,656 | 0,703 |  |  | ,725 |  |
| 18 | ,671 | 0,709 |  |  |  | ,789 |
| 19 | ,681 | 0,718 |  |  |  | ,810 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 20 | ,603 | 0,719 |  |  |  | ,747 |
| 21 | ,735 | 0,725 |  |  |  | ,834 |
| 22 | ,757 | 0,725 |  |  |  | ,850 |
| 23 | 0,671 | 0,73 |  |  |  | ,807 |
| 24 | 0,767 | 0,748 |  |  |  | ,855 |
| 25 | 0,667 | 0,755 |  |  |  | ,806 |
| 26 | 0,645 | 0,759 |  |  |  | ,794 |
| 27 | 0,668 | 0,762 |  |  |  | ,792 |
| 28 | 0,737 | 0,773 |  |  |  | ,845 |
| 29 | 0,654 | 0,792 |  |  |  | ,804 |
| 30 | 0,606 | 0,802 |  |  |  | ,777 |
| 31 | 0,760 | 0,812 |  |  |  | ,850 |
| 32 | ,754 | 0,824 |  |  |  | ,837 |
| Declared Communality total=% 68,9  GYY=% 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 | | | |

Another proof a general factor is the first factor caused 36 %,62 communality. However, under the four matters, for the means of easier recognition, (rotated component matrix) the input management questions 1-5 (GY), innovation strategy questions 6-11 (YS), organizational culture and

structure questions 12-17 (ÖKY) and project management questions 18-32 (PY) and four factors showed their high charge value.

Faith can be classified as the consistency between the answers given for the test items. Faith is relevant to how correct the test has been conducted on whichever property it seeks. The tests’ calculated faith factor

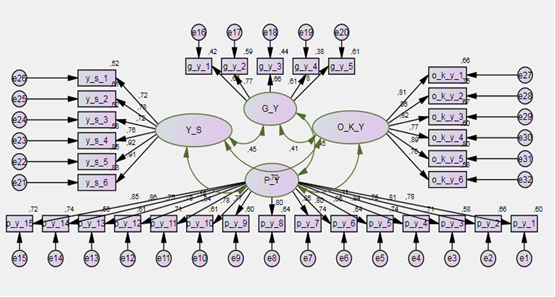
(r) correlation is used to identify the individual differences and the degree of correctness or incorrectness they are based upon. The directors’ faith in the sufficiency of innovation management factor resulted as (r=942). The test results show differences of 94, 2 % in correct and % 5, 8 in incorrect. Table

* 1. contains the bottom dimensions of the confidence factor. The measurement in question Kuder Richardson-20 (KR-20) and Cronbach alpha (α) confidence results .70 and higher test scores are generally enough in reliability.

After these analysis, another correcting factor analysis was conducted (DFA). As seen in table 4.3, value p has was meaningful. Value X2\df is compatible between 0 and 2. However, between 0 and 5 is also an acceptable compatibility value. Analysis value (X2\df=4,706 value is an acceptable compatibility value.

Table 4.3 Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management Measurement DFA compatibility Index Analysis Results

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Independen t Factors | 2155,250 | 458 | ,000 | 4,70 | ,73 | ,06 | ,82 | ,10 |



The compatibility index based on the remains (GFI) is the compatibility value between, 95 and 1, 0. Only, the values between 90 and 95 are acceptable as compatibility values. The (GFI=,73) result from the analysis is a successful result for the model and among the inspected variables and this means the necessary covariance has been calculated. Again, the SRMR values based on the compatibility index 0 and 0, 5 are compatible values. It is a successful result of the analysis for the (SRMR=, 06) model. For the independent compatibility index (CFI) model ,97 and 1,0 are good compatibility. Only , between 95 and,97 are acceptable compatibility values. As it get closer to 1 it shows the compatibility gets better. The analysis result is a good value for the (CFI=8,2) model. Near error median square root (RMSEA) between 0 and 0,5 are compatible. Only 0,5 and ,10 and in- between values are seen to have compatible values. After the analysis the result (RMSEA=,10) is a successful result for the model.

#### 4.5. Processing of the Data

The values gathered via the measurement tools, are processed in SPSS 22.0 for Windows Package program and the data has been analyzed.

To determine whether or not two unrelated examples medians have meaning or not, “t test” is used (Büyüköztürk, 2005:39).

The directors used the t test to determine if there is a significant change according to “gender, education level, professional title, student count”. When more than two groups are compared, in unrelated examples the one way communality analysis (ANOVA) was used for analysis. In situations where there are significant changes the LSD (post hoc) test was used to determine which groups had differences. The ANOVA test was used to determine if there is a significant change regarding directors’ professional seniority, age, school seniority and teacher count (Büyüköztürk, 2005: 48).

The correlation factor is used to determine and interpret the relationship between two variables (r=, 30 and +,30 low relationship, r= +,31 and +-,69 medium relationship r=+-,70 and +-,1,0 high relationship) (Büyüöztürk, 2005,32).

Regression analysis explains two or more related variables or one dependent variable and the other independent variable separation and shows the relationship in-between to be explained with mathematical equality. (Büyüköztürk, 2005:91).

The significance level of the research was taken as p<0,05. The results received after the analysis were presented in tables to be interpreted.

#### SECTION 5 FINDINGS AND DISCUSSION

In this section, the analysis results and findings and interpretations of directors’ belief regarding innovation management are presented.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Management

In this section, the directors’ faith in efficiency of innovation management, gender, education level, professional title, professional seniority, age, school seniority, student count and teacher count analysis is handled.

#### Directors’ Faith in Efficiency of Innovation Management and Interpretations According to the Gender Variable

Directors’ faith in efficiency of innovation management are grouped according to the gender variable and two “independent t-tests” have been conducted. In table 5.1 t test results according to gender variables are listed. Directors’ innovation management faith in efficiency are generally close to one another.

Table 5.1 T Test Table Results by Gender Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Size | Variable | N | X | ss | Sd | t | P |
| Input Method | Woman | 32 | 3,0750 | ,49187 | 148 |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 1,087 | ,279 |
|  | Male | 118 | 2,9814 | ,41509 |  |  |  |
| Innovation  Strategy | Woman | 32 | 3,1875 | ,50145 |  | ,632 | ,529 |
|  | Male | 118 | 3,2525 | ,52064 |  |  |
| Organizational and Cultural  Structure | Woman  Male | 32  118 | 3,1969  3,2229 | ,45613  ,50475 |  | ,264 | ,792 |
| Project | Woman | 32 | 3,0000 | ,40321 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Management | Male | 118 | 3,1068 | ,40271 |  | 1,330 | ,186 |

* + - *P<0,05 is the meaning of the relationship on the level of compatibility*

It can be seen that medians do not make much difference statistically. The meaningfulness of the t values in this analysis p (values) being more than 5% makes no significant difference. The directors’ confidence in the efficiency of innovation management based on gender makes no significant difference. In other words, female and male directors’ views are on par with their faith in innovation management. There are attempts of directors to find support from public foundations for innovation work in schools and to present the school as compatible with its surroundings. The results also showed that the school staff, students and guardians re in contact, follow up in the field of educational innovations and share this with all students. Principals also convince deputies on the matter of renewal and innovation and, whether male or female, personnel give the necessary attention to this topic and form a mutual understanding.

#### Findings and Interpretations According to Education Status Variable of Directors’ Faith in the Efficiency of Innovation Management

The directors’ faith in the efficiency of innovation management was grouped according to their education status and two “independent t tests” were conducted in table 5.2 the education status variable of directors’ are located.

Table 5.2 T test results according to the Education Status Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,0389 | ,45464 | 148 | 1,716 | ,088 |
| postgradua  te | 42 | 2,9048 | ,35678 |
| **Innovation strategy** | Undergrad  uate | 108 | 3,2898 | ,52453 | 1,967 | ,051 |
| Postgradu | 42 | 3,1071 | ,47287 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ate |  |  |  |  |  |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **structure** | Undergrad  uate | 108 | 3,2370 | ,45991 | ,783 | ,435 |
| postgradua te | 42 | 3,1667 | ,57368 |
| **Project managem ent** | Undergrad  uate | 108 | 3,1167 | ,38146 | 1,597 | ,112 |
| postgradua  te | 42 | 3,0000 | ,45047 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the difference between medians have no statistically significant meaning. This analysis shows that the compatibility value being greater than 5% makes no substantial difference. The directors’ education status regarding innovation management does not show any noteworthy difference. In other words, undergraduate and post graduate directors’ views on innovation management are in the same direction. Whatever the graduation of the director, in the field of educational renewal and innovation, all school staff work with similar effort, make the innovation a vision known by all, and put effort for maintaining strong relationships between all school staff and provide a listening ear to create a mutual understanding and effort towards innovation.

#### Finding and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Titles.

Directors’ faith in efficiency of innovation management and the professional title variable has been grouped and two “independent group t tests” were conducted. In table 5.3, t test results based on the professional title variable are presented. The directors’ faith in innovation management is generally in the same direction with one another.

Table 5.3 Test Results Based on the Professional Title Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variables** | **N** | Image | **Ss** | **Sd** | **t** | **P** |
| **Input Managem**  **ent** | Principal | 93 | 2,9957 | ,42322 | 148 | ,203 | ,839 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,0105 | ,45106 |
| **Innovation Strategy** | Principal | 93 | 3,2151 | ,45107 | ,715 | ,476 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2772 | ,60887 |
| **Organizati onal**  **Culture** | Principal | 93 | 3,1817 | ,43787 | 1,130 | ,260 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,2754 | ,57205 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **and**  **Structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project**  **Managem ent** | Principal | 93 | 3,0462 | ,37636 | 1,469 | ,144 |
| Deputy  Principal | 57 | 3,1456 | ,44162 |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It can be seen that the medians between differences have no statistical meaning. The t value that comes out of this analysis shows that a

%5 or higher value in the (p value) compatibility have no significant change. The directors’ faith in innovation management does now show any difference with professional title variables. In other words, principal and deputy principal’s views are in the same direction with each other.

Whatever the titles of directors, their motivation in teaching and effort, their effort to keep staff who support the idea of innovative ideas, expectation of innovative ideas do not just come from an individual but from the whole school. Efforts in convincing the school staff that risks taken will turn into benefits and suggesting to use the school resources in a profitable way can be said to be the reason they share similar perspectives on the matter.

#### Findings and Interpretations on Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority

Directors’ Faith in Innovation Efficiency Regarding Variables in Professional Seniority variables and medians are given in table 5.4. When the directors’ medians are examined we can see that there aren’t differences in professional seniority groups.

Table 5.4 Professional Seniority Variables according to averages

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensions** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input Management** | 0-5 years | 12 | 2,95 | 0,37 |
| 6-10 years | 31 | 3,04 | 0,40 |
| 11-15 years | 52 | 2,95 | 0,40 |
| 16-20 years | 35 | 3,05 | 0,48 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 21 years and over | 20 | 3,01 | 0,53 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Innovation strategy** | 0-5 years | 12 | 3,47 | 0,49 |
| 6-10 years | 31 | 3,19 | 0,53 |
| 11-15 years | 52 | 3,13 | 0,45 |
| 16-20 years | 35 | 3,41 | 0,60 |
| 21 Years and over | 20 | 3,15 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Organizatinal Culture and structure** | 0-5 years | 12 | 3,15 | 0,31 |
| 6-10 years | 31 | 3,26 | 0,52 |
| 11-15 years | 52 | 3,20 | 0,48 |
| 16-20 years | 35 | 3,21 | 0,58 |
| 21 years and over | 20 | 3,25 | 0,44 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Project management** | 0-5 Years | 12 | 3,16 | 0,57 |
| 6-10 Years | 31 | 3,05 | 0,37 |
| 11-15 Years | 52 | 3,00 | 0,32 |
| 16-20 Years | 35 | 3,17 | 0,43 |
| 21 years and over | 20 | 3,15 | 0,47 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, to inspect the statistical accuracy of the professional seniority variable one way ANOVA (ANOVA) was done.

In table 5.5 from the point of professional seniority, the difference between medians of directors has different levels of meaning. According to these results we can see that there is no statistical meaning among these variables.

Table 5.5 Anova results based on the professional seniority variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of Change** | **Total of squares** | **Degree of**  **Indepen** | **Average**  **of squares** | **F** | **p** | **differe nce** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **dence** |  |  |  |  |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,282 | 4 | ,070 | ,370 | ,830 | - |
| In-between  groups | 27,598 | 145 | ,190 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,494 | 4 | ,624 | 2,436 | ,050 | - |
| In-between  groups | 37,122 | 145 | ,256 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture and**  **structure** | Between  groups | ,154 | 4 | ,038 | ,155 | ,961 | - |
| In-between  groups | 36,121 | 145 | ,249 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project managem ent** | Between  groups | ,804 | 4 | ,201 | 1,240 | ,297 | - |
| In-between  groups | 23,498 | 145 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 meaning of significance in relationships

It is understood that directors share the same direction in the professional seniority variable. Whatever the directors’ professional seniority, their sincere appreciation of nnovative people in schools, viewing the entire school staff’s view on innovation with respect, openly appreciating individuals who are innovative, giving importance to what will bring innovation to the school, carefully choosing the tools in the renewal process, being ready for unseen results can be said to form a cost/harm analysis agreement.

#### Findings and Interpretations of Directors' Faith in Innovation Management According to the Age Variable

The average according to the directors' faith in innovation management regarding the age variable is given in table 5.6. When the age average is inspected, differences can be spotted among age groups.

Table 5.6 Average by the age variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variables** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management** | 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 |
| **Innovation strategies** | 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 |
| **Organizational Culture and Project structure management** | 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 |
| **Project Management** | 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 |

Along with this, the one way commonality analysis (Anova) test was conducted to determine the statistical differences and average between directors.

In table 5.7 the meaning of the directors' differences between the averages is listed. According to these results, the difference between averages are statistically significant in the bottom dimension of innovation strategy (F=5,237). There is a significant difference according to the ages of the directors. In other words, directors' views on the innovation management age difference variable bottom dimension are on different paths.

Table 5.7 Anova Table Results According to Age Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differe nce** |
| **Input managem ent** | Between  Groups | ,611 | 3 | ,204 | 1,091 | ,355 | - |
| In-between  Groups | 27,268 | 146 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  Groups | 3,849 | 3 | 1,283 | 5,237 | **,002*\**** | 1-2  1-3  1-4 |
| In-between  Groups | 35,767 | 146 | ,245 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **Culture and**  **Structure** | Between  Groups | 1,649 | 3 | ,550 | 2,318 | ,078 | - |
| In-between  Groups | 34,626 | 146 | ,237 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Projects managem ent** | Between  Groups | 1,110 | 3 | ,370 | 2,329 | ,077 | - |
| In-between  Groups | 23,192 | 146 | ,159 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Total | 24,302 | 149 |  |  |  |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test (LSD) conducted to understand where this difference comes from showed that the source is the 20-30 year old, 31-40 years, 41-50 and 51 years old on the lower dimension of the innovation strategy.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on School Seniority Variable

In table 5.8 the directors' faith in innovation efficiency management based on the school seniority variable is shown. When the directors' averages are examined, differences between seniority group can be observed.

Table 5.8 Averages based on School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| * **Dimensions** | * **Variable** | * **N** |  Image | * **SS** |
| * **Input Management** * **Innovation**   **Strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   03 | * 0,3   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   06 | * 0,5   0 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   74 | * 0,3   5 |
| * Year | * 15   0 | * 3,   00 | * 0,4   3 |
| * **Organizational Culture and**   **structure**   * + **Project management** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   22 | * 0,5   1 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   35 | * 0,5   2 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3, | * 0,5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 08 | 0 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   24 | * 0,5   2 |
| * **Input management** * **Innovation**   **strategy** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   25 | * 0,4   9 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   23 | * 0,4   7 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 3,   04 | * 0,5   3 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   22 | * 0,4   9 |
| * **Organizational Culture and Structure** | * 0-5 Year | * 87 | * 3,   10 | * 0,4   4 |
| * 6-10 Year | * 44 | * 3,   13 | * 0,3   8 |
| * 11-15 Year | * 19 | * 2,   89 | * 0,2   2 |
| * Total | * 15   0 | * 3,   08 | * 0,4   0 |

Alongside this a one way commonality analysis (ANOVA) test was conducted to determine the difference between directors averages and understand if these differences have statistical meaning or not.

In table 5.9 the level of differences between directors averages based on the school seniority variable are given. According to these results, only input management (F=4,318) has statistical significance on the lower dimension of averages in-between. There is a significant difference according to directors seniority in school regarding input management. In other words, directors express different views on input management based on their respective seniority status.

Table 5.9 Anova Table Results according to the School Seniority Variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Average of squares** | **F** | **p** | **Differn ce** |
| **Input Managem ent** | Between  groups | 1,547 | 2 | ,773 | 4,318 | **,015\*** | 1-3  2-3 |
| In-between  groups | 26,333 | 147 | ,179 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n Strategy** | Between  groups | ,991 | 2 | ,495 | 1,885 | ,155 | - |
| In-between  groups | 38,625 | 147 | ,263 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Örgütsel Kültür ve Yapı** | Between  groups | ,673 | 2 | ,336 | 1,389 | ,252 | - |
| In-between  groups | 35,602 | 147 | ,242 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,813 | 2 | ,407 | 2,545 | ,082 | - |
| In-between  groups | 23,488 | 147 | ,160 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 Means the significance

The post hoc test conducted to determine the source of this difference expresses that the source can be directors with 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years of seniority. It can be said that with directors innovation management, the difference in opinions can be caused by the inability to hire

an outside consultant on innovation, lack of physical areas to provide support in works towards innovation and failing to procure necessary equipment.

#### Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on Student Count Variable

The directors faith in innovation management and efficiency was grouped based on the student count variable and 2 “independent t tests” were conducted. In table 5.10 t test results based on the gender variable are displayed. Directors' faith in innovation management efficiency averages are generally close to one another.

Table 5.10. T test results according to the student count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension**  **s** | **Variable** | **N** |  | **Ss** | **sd** | **T** | **P** |
| **Input** | Between 1-500 | 72 | 3,0500 | ,39254 |  |  |  |
| **managem**  **ent** | Between 501-  1000 | 78 | 2,9564 | ,46448 |  | 1,327 | ,186 |
| **Innovation Strategy** | Between 1-500 | 72 | 3,3236 | ,47516 |  | 1,957 | ,052 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,1603 | ,54160 |
| **Organizati** | Between 1-500 | 72 | 3,2222 | ,43645 |  |  |  |
| **onal** | 148 |  |  |
| Between 501- |  |  |  |
| **Culture**  **and** | 1000 | 78 | 3,2128 | ,54352 |  | ,116 | ,908 |
| **structure** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Project** | Between 1-500 | 72 | 3,1056 | ,37899 |  |  |  |
| **Manageme nt** |  |  | ,627 | ,532 |
| Between 501-  1000 | 78 | 3,0641 | ,42700 |

### \*p<0,05 Means the significance

* + 1. **Findings and Interpretations According to Directors' Faith in Innovation Efficiency Management Based on the Teacher Count Variable**

Directors faith in innovation efficiency management based on the teacher count variable is given in table 5.11. When the directors' averages are examined, differences can be observed in teacher count groups.

Table 5.11 Averages according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimension** | **Variable** | **N** | Image | **SS** |
| **Input management**  **Innovation management** | Between 1-30 | 18 | 3,07 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,04 | 0,48 |
| 51 and over | 61 | 2,94 | 0,39 |
| Total | 150 | 3,00 | 0,43 |
| **Organizational Culture and Structure**  **Project Management** | Between 1-30 | 18 | 3,56 | 0,51 |
| Between 31-50 | 71 | 3,26 | 0,55 |
| 51 and over | 61 | 3,11 | 0,43 |
| Total | 150 | 3,24 | 0,52 |
| **Input Management Innovation Strategy** | Between 1-30 | 18 | 3,29 | 0,36 |
| Between 31-50 | 71 | 3,23 | 0,53 |
| 51 and over | 61 | 3,18 | 0,48 |
| Total | 150 | 3,22 | 0,49 |
| **Organizational Culture and Structure** | Between 1-30 | 18 | 3,20 | 0,46 |
| Between 31-50 | 71 | 3,10 | 0,41 |
| 51 and over | 61 | 3,03 | 0,38 |
| Total | 150 | 3,08 | 0,40 |

Along with this, one way commonality anlaysis (ANOVA) was conducted to determine the statistical significance between directors' averages based on the teacher count variable.

Table 5.12 displays the directors' significance level and the difference between averages. According to these results, the statistical significance

difference between averages is in the lower dimension of the innovation strategy (F=5,701). There is a significant difference in the directors innovation strategy according to teacher count lower dimension. In other words, directors' have different views based on the teacher count variable.

Table 5.12 Anova Table Results according to the teacher count variable

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensio ns** | **Source of change** | **Total of squares** | **Degree of**  **indepen**  **dence** | **Total of squares** | **F** | **P** | **Fark** |
| **Input managem ent** | Between  groups | ,387 | 2 | ,194 | 1036 | ,358 | - |
| In-between  groups | 27,492 | 147 | ,187 |
| Total | 27,880 | 149 |  |
| **Innovatio n strategy** | Between  groups | 2,851 | 2 | 1,426 | 5,701 | **,004*\**** | 1-2  1-3 |
| In-between  groups | 36,764 | 147 | ,250 |
| Total | 39,616 | 149 |  |
| **Organizati onal**  **culture**  **and strategy** | Between  groups | ,170 | 2 | ,085 | ,346 | ,708 | - |
| In-between  groups | 36,105 | 147 | ,246 |
| Total | 36,275 | 149 |  |
| **Project Managem ent** | Between  groups | ,417 | 2 | ,209 | 1,284 | ,280 | - |
| In-between  groups | 23,884 | 147 | ,162 |
| Total | 24,302 | 149 |  |

### \*p<0,05 defines the level of significance

The post-hoc (LSD) test conducted determine the source of this difference shows that teachers between ages 1-30, 31-50 and 51 and over can be said to be the source. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, it can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get (service education, seminars etc.) surrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

#### Relationship Between Directors' Faith in Innovation Management

In this section, the analysis of directors' faith in innovation management and efficiency input management, innovation strategy, organizational culture and structure, project management was conducted and analysed to see if there is a significant relationship.

Generally it can be seen that directors' input management have a relation and positive dimension and in the middle dimension (r=,676, p<,01); Innovation strategy is between positive and mid level (r=,663, p<,01); organizational culture and structure is between positive and mid level (r=,627 p<,01); project management postive and high level (r=,879, p<,01)

Table 5.13 Correlation Table Belonging to The Relationship between Directors and Teachers regarding Innovation Management Efficiency

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(Correlation)** | GY  (Director  ) | YS  (Director  ) | OKY  (Director  ) | PY  (Director  ) | **General (Directo r)** |
| GY (Director) | 1 |  |  |  |  |
| YS (Director) | ,358\*\* | 1 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OKY (Director) | ,446\*\* | ,201\* | 1 |  |  |
| PY (Director) | ,434\*\* | ,441\*\* | ,356\*\* | 1 |  |
| **General (Director)** | ,676\*\* | ,663\*\* | ,627\*\* | ,879\*\* | 1 |

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

#### Directors' Faith in Innovation Management Predictability Regarding Demographic Variables

In this section, analysis was conducted according to demographic variables in directors' faith in innovation efficiency.

Table 5.14 Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable** | **B** | **Standar d**  **Mistake** | **Β** | **T** | **P** | **Coupl ed r** | **Semi r** |
| **Constan**  **t** | 2,925 | ,176 | - | 16,586 | ,000 | - | - |
| **Gender** | ,046 | ,065 | ,056 | ,706 | ,481 | ,069 | ,059 |
| **Educati on**  **Status** | -,136 | ,059 | -,184 | -2,288 | **,024** | -,165 | -,187 |
| **Professi**  **onal title** | ,082 | ,055 | ,120 | 1,492 | ,138 | ,118 | ,123 |
| **Seniorit**  **y** | -,009 | ,025 | -,031 | -,373 | ,710 | ,050 | -,031 |
| **Age** | ,084 | ,031 | ,227 | 2,738 | **,007** | ,222 | ,222 |

R= ,312 R2= ,097 F (5,144)= 3,101 p=,011

The analysis results of Prediction of Multi Regression Analysis Table of Directors' Faith in Innovation management is given in table 5.4. The R value represents the correlation between the dependent and independent

variables. This value being high explains there is a strong relationship between the dependent and independent variable or the significance of the independent variable within the dependent variable. In the table, the value (R=,312) is an indication of significant positive relation between the dependent and independent variable. The value of the R square variant is expressed as 0,9 by the dependent variant as we can see in table 14 ( =,097). The meaning of this is that it explains % 0,9 variant in the dependent variable.

According to the standardized regression factor (β); the predicting variables in directors' faith in innovation management efficiency visual ranking of importance is; age, education status, professional title, gender and seniority. When the t tests are examined for regression factors, only education status and age seems to have a significant effect on predictions. Professional title, gender, rank of seniority have no effect.

When the dependent predictability variables and coupled variables and semi correlations are examined; directors' faith in efficiency of management in innovation and the relation between gender and age is a positive and low level relationship (r=,07), the relationship between directors' faith in innovation management efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation management efficiency and professional title have a positive and low level relationship (r=,12), directors' faith in innovation management efficiency and seniority have positive and low level relationship (r=,05), directors' faith in innovation management efficiency and age have positive and low level relationship (r=,22).

Innovation management and faith in efficiency predictions are given below (mathematical model) according to regression analysis results. faith in innovation management efficiency (Director)= 2,925 + ,046\*Gender -

,136\*Education Status + ,082\*Professional Title - ,009\*Seniority + ,084\*Age

#### SECTION 6

**RESULTS AND RECOMMENDATIONS**

The following results determined in this research are aimed at understanding the directors’ faith regarding innovation efficiency in Karatay, Selçuklu and Meram districts of Konya province.

When attributes of the research samples are examined, men form more than half of the directors. They are generally undergraduates. Seven out of ten directors are principals. Their professional seniority are six years and above. Their seniority in schools are mostly between zero and five years. They have a student count of five hundred and one and more. The number of teachers is over thirty one.

#### Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency Results

This section will have results related to variables such as gender, education status, job title, seniority, age, seniority in the school, the number of students in school and the number of teachers in school.

#### Results of Gender Variation in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relations to gender. In other words; the view of both male and female directors in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that the directors have found a common understanding adopting factors such as trying to find support for the schools innovation activities from the surrounding public institutions, assuring that the accommodation and consolidation with the surrounding to be seen as an intermediary of the schools innovations, to be in touch with the schools staff, students and parents during this innovation process, following up on the new

developments in the field of education, then sharing them with the rest of the teachers, and the principals convincing the vice principals regarding innovation through communication.

#### Results of Educational Status in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to educational status. In other words; the view of undergraduates and postgraduates in relation to the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ educational status is, they have found a common understanding adopting factors such as putting effort to help all of the school staff understand the new innovations in the educational system, working so that the school, and all of its staff will have and share a innovation vision. They put effort to create strong bonds among the staff so a sense of ownership can be formed.

#### Results of Professional Title in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in relation to Job Title. In other words, the view of principals and vice principals in relation with the innovation management skills are in the same direction. We can say that no matter what the directors’ job titles are, they have reached a mutual agreement with factors such as clearly encouraging education and effort that leads innovation, putting effort to keep staff members who support and have adopted innovation ideas, expecting innovation ideas not only from a single person or a group but from all of the school staff, trying to get the whole school staff to believe that any risk taken for innovation will return as a benefit, and ensuring that all of the schools sources are used as sufficiently as possible during the innovation process.

#### Results of Seniority in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency does not differ significantly in the lower dimensions. In other words the directors share the same view in the professional seniority variable. No matter what the directors’ professional seniority is, we can say that they have reached a mutual agreement with factors such as appreciating innovation individuals in school, being respectful to all of the school staffs creative and innovation ideas, carefully selecting the materials and resources that will be used in the innovation process, being ready against any unforeseeable results that the innovation process can have, analyzing what the innovation will provide cost/benefit.

#### 6.1.5. Results of Age in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

Directors’ age regarding innovation strategies differ significantly. In other words directors’ view on age variables are in a different direction in relation with innovation strategies lower dimensions. The directors’ have different opinions on aspects such as trying to reach outside information for new innovations by hosting various activities for all of the school staff (in- service training, seminar etc.) ensuring they attend and trying to get support from private institutions (trade associations, non-governmental association) for innovative activities.

#### Results of Seniority in the School in Relations to Directors’ Faith Regarding Innovation Efficiency

According to directors’ seniority in the school, there is a significant difference regarding input management. In other words, directors’ views on input management are in different directions. In the analysis that was

conducted to determine the source of these differences; in the lower dimension of the input management directors whose seniority is between 0-5 years, 6-10 years and 11-15 years can be said to be the source.

It can be said that directors and school staff have a different view because of the inability to get in-service training and seminars fromsurrounding private foundations (trade associations, civil society organizations etc.).

According to the scores of Directors' Faith in Innovation Management Student Count Variable, directors' faith in innovation management does not show difference in regards to the number of students present in a school. In other words, schools that have 1-500 students share the same view on innovation management capabilities as those with 501-1000 students. It can be said that whatever the number of students in a school is, the emphasis on the importance of innovation by staff, explaining the benefits that innovation can bring to school and its surroundings, embracing a mutual point of view and mutual decision making, continually inspecting the contributions of staff in times of innovation, cooperation between staff members while working towards innovative ideas can be factors for their views.

#### Results According to the Number of Teachers in Schools Directors' Faith in Innovation Management

There is a difference in the lower dimension of directors' innovation strategy according to the number of teachers in schools. In other words, the teacher count variable causes views to be in different directions. It can be said in the analysis that the source of this difference is administrators who have employed approximately 1-30 and 31-50 and 51 and over. In directors' innovation strategy based on the number of teachers, the failure in the acquisition of books, magazines, necessary information required for

innovation, the quick end to innovative projects with the thought of not being beneficial to the school can be said to be the cause of different views.

#### Directors' Faith in Innovation Management Efficiency and the results of Relationships in between

Results show that generally; directors have a positive and medium relationship with input management, positive and medium level relationship with innovation strategy, positive and medium level relationship with organizational culture and structure and a positive and high level relationship with project management.

#### 6.3. Results According to the Demographic Predictions on Directors' Faith in Innovation Management and Efficiency

According to the analysis results only one tenth of the commonality can be described of the dependent variable. According to the standardized regression factor (β); the ranking of importance of predictability variables are; age, education status, professional titles, gender and seniority. When the t tests are examined to estimate the significance of regression factors, only education status and age have any significant effect on the predictability directors' faith in innovation management efficiency. Professional title, gender and seniority do not have any significant effect. When coupled predictions, variables, correlations and semi correlations are examined, directors' faith in innovation and efficiency and gender have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and education status have a negative and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and professional title have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and seniority have a positive and low level relationship, directors' faith in innovation and efficiency and age have a positive and low level relationship. Also, according to analysis results,

the predictability of faith in innovation and efficiency regarding regression equality (mathematical model) is given in the findings section.

#### 6.4 Suggestions

In this section suggestions regarding gender, education status, school type, professional title, professional seniority, age, school seniority, number of students in school and number of students in the school variables are displayed.

#### Suggestions Towards Application

- Directors' can be given courses seminars and in-service training for innovation management.

#### Suggestions for further Research

* + - * Directors' faith in innovation and efficiency can be based on district national education administrator, provincial national education administrator or ministry center administrators.
      * The source groups evaluating directors' capabilities on innovation management differently must do research into the reasons of these differences.
      * Universities must develop information gathering tools and standardize related models in the field of innovation management.

#### REFERENCES

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](http://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. et.al., (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.