



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN İNOVASYON  
YETERLİLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İMAJ ALGISI İLİŞKİSİ

Şahika SELÇUK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN İNOVASYON  
YETERLİLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İMAJ ALGISI İLİŞKİSİ

ADMINISTRATORS' INNOVATIONAL COMPETENCIES AND  
ORGANIZATIONAL IMAGE PERCEPTION IN PRIVATE HIGH SCHOOLS

Şahika SELÇUK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

### Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Ŗahika SELÇUK'un hazırladığı "zel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin İnovasyon Yeterlilikleri İle rg¼tsel İmaj Algısı İliŖkisi" baŖlıklı bu alıŖma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, TeftiŖi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiŖtir.

J¼ri BaŖkanı

Dr. Öğretim Üyesi Gökhan ARASTAMAN



J¼ri Üyesi (DanıŖman)

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR



J¼ri Üyesi

Dr. Öğretim Üyesi Nuray KISA



Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından **01. / 06 / 2018** tarihinde uygun gr¼lm¼Ŗ ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihinde kabul edilmiŖtir.

Prof. Dr. Ali Ekber ŖAHİN  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın genel amacı öğretmen algılarına dayanarak ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ve örgütsel imaj hakkındaki algılarını belirlemektir. Çalışmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı Özel Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmuş olup çalışma grubu olarak 226 öğretmene başvurulmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ve örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla “Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği” ve “Örgütsel İmaj Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışma, genel tarama modeli ile yürütülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 20.0 programı kullanılmış, verilerin parametrik test istatistiklerini karşılayıp karşılamadığına ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Aritmetik ortalama, standart sapma, oran ve yüzdelerik değer, t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon teknikleri uygulanmıştır. Anlamlılık testleri .05 düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan alınan sonuçlara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri algısına yüksek düzeyde sahip oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre incelendiğinde değişkenler anlamlı bir fark göstermemişken, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel imaj algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel imajın cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmışken, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin örgütsel imajın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** ortaöğretim kurumları, inovasyon yeterlilikleri, örgütsel imaj, özel Anadolu liseleri, okul yöneticileri, öğretmenler.

## Abstract

The main objective of this study is to determine high schools administrators' innovation competencies and organizational image perceptions based on the opinions of teachers. The target population of this study was the Private Anatolian High School teachers working in the Çankaya and Gölbaşı districts of Ankara during the 2017 – 2018 academic year and 226 of them were randomly selected for the sample group. In order to determine the teachers' opinions about the school administrators' innovation competencies and organizational image perceptions, "School Administrators' Innovation Competencies Scale" and "Organizational Image Scale" were used respectively as the data collection tools. The study was conducted in accordance with the general survey model. SPSS 20.0 was used in the analysis of the data and relevant tests were conducted to check whether the data qualified the parametric test statistics. Such techniques as arithmetic mean, standard deviation, ratio and percentage value, t-test, ANOVA, correlation and regression were performed. Finally the significance tests were conducted on the level of .05. The study revealed that the teachers had a high level of perception regarding school administrators' innovation competencies. As the school administrators' innovation competency did not show a statistically significant difference with respect to the gender and age variables, it was significantly different on the basis of educational status, professional seniority and school tenure variables. Besides, results revealed that the participants had a high level of organizational image. Additionally, it was found out that the organizational image perception did not show a statistically significant difference concerning gender, age and professional seniority variables whereas it was significantly different with respect to the educational status and school tenure variables. Correlation analyses indicated that the organizational image and school administrators' innovation competencies had a statistically significant, positive and medium level correlation with each other. Lastly, it was ascertained that school administrators' innovation competency was a significant predictor of organizational image.

**Keywords:** high schools, innovation competencies, organizational image, private Anatolian high schools, school administrators, teachers.

## **Teşekkür**

Araştırmamın her aşamasında emeği olan, tüm süreçlerde sabrını ve desteğini esirgemeyen, bilgisi ve deneyimleriyle bu süreci gerçekleştirilebilir kılan ve kolay hale getiren saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR'e, ilkokuldan itibaren ihtiyacım olan her zaman yanımda olan, tez sürecimde de çok kıymetli katkılarıyla bana destek olan Dr. Levent OKUT'a, hayatımın her anında maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu bildiğim ve örnek aldığım canım anneme, babama ve sevgili kardeşlerime, aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## İçindekiler

Öz.....	i
Abstract.....	ii
Teşekkür.....	iii
Tablolar Dizini.....	vii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	ix
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
Araştırma Problemi.....	4
Sayıtlar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	6
İnovasyon.....	6
Yönetici.....	8
Lider.....	9
Yönetici ile lider arasındaki farklar.....	11
Değişim, Yenilenme ve İnovasyon.....	13
Değişim.....	13
Yenilik ve inovasyon.....	14
Eğitim Örgütleri ve İnovasyon.....	19
Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliği.....	21
Alanyazında Yapılmış İlgili Araştırmalar.....	30
Örgütsel İmaj.....	34
İmaj kavramı.....	35
Örgütsel imaj.....	38



Örgütsel imajın unsurları .....	41
Örgütsel imajın önemi .....	44
Alanyazında Yapılmış İlgili Araştırmalar .....	50
Bölüm 3 Yöntem .....	58
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	58
Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler .....	59
Veri Toplama Araçları .....	62
Kişisel bilgi formu .....	62
Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ölçeği.....	62
Örgütsel imaj ölçeği.....	63
Veri toplama aracının güvenirlik çalışmaları.....	63
Veri toplama aracının uygulanması.....	64
Verilerin Analizi .....	65
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar .....	67
Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	67
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları .....	67
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi .....	68
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesi .....	68
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.....	69
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi .....	70
Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi.....	71
Örgütsel İmaja İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	72
Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları .....	72

Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi.....	73
Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesi .....	73
Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.....	74
Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi.....	75
Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi.....	75
Özel Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel İmaj ve Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	76
Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeylerinin Örgütsel İmaj Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	79
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler.....	81
Sonuçlar.....	81
Öneriler .....	83
Alanyazına yönelik öneriler .....	83
Uygulamaya yönelik öneriler .....	84
Kaynaklar .....	86
EK-A: Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Kullanım İzni .....	100
EK-B: Örgütsel İmaj Ölçeği Kullanım İzni .....	101
EK-C: Veri Toplama Aracı .....	102
EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	105
EK-D: Etik Beyanı.....	107
EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	108
EK-F: Thesis Originality Report.....	109
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	110

## Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar</i> .....	12
Tablo 2 <i>Ankara İlçelerinde Bulunan Özel Anadolu Lisesi Sayısı ve Okullarda görev Yapmakta Olan Öğretmen Sayısı</i> .....	58
Tablo 3 <i>Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları</i> .....	59
Tablo 4 <i>Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları</i> .....	60
Tablo 5 <i>Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları</i> .....	60
Tablo 6 <i>Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları</i> .....	61
Tablo 7 <i>Katılımcıların Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları</i> .....	61
Tablo 8 <i>Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları</i> .....	62
Tablo 9 <i>Örgütsel İmaj Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları</i> .....	63
Tablo 10 <i>Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları</i> .....	64
Tablo 11 <i>Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i> .....	65
Tablo 12 <i>Korelasyon Katsayısı Değerlendirmesinde Yararlanılan Sınır ve İlişki Düzeyleri</i> .....	66
Tablo 13 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	67
Tablo 14 <i>Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları</i> .....	68
Tablo 15 <i>Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları</i> .....	69
Tablo 16 <i>Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları</i> .....	69
Tablo 17 <i>Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları</i> .....	70
Tablo 18 <i>Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları</i> .....	71
Tablo 19 <i>Öğretmenlerinin Örgütsel İmaj Algısı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	72
Tablo 20 <i>Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları</i> .....	73
Tablo 21 <i>Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları</i> .....	74

Tablo 22 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları .....	74
Tablo 23 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları .....	75
Tablo 24 Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları .....	76
Tablo 25 Örgütsel İmaj ve Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları.....	77
Tablo 26 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeylerinin Örgütsel İmaja Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	79

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**ANOVA:** Tek Yönlü Varyans Analizi (Analysis of Variance)

**ISLLC:** Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (The Interstate School Leaders Licensure Consortium)

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

**TDK:** Türk Dil Kurumu

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, problem cümlesi ve problem cümlesine dayalı geliştirilen alt problemleri, sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilmiş, ayrıca araştırma ile ilgili temel kavramlar tanımlanarak araştırmanın kuramsal temeli sunulmuştur.

### Problem Durumu

Örgütlerin temel amacı sürdürülebilir bir başarı sağlamak ve etkili olmaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için; örgütün bulunduğu ortamın koşullarına göre adapte olabilmesi, hedef kitlesi ve paydaşları üzerinde olumlu bir algı yaratabilmesi ve doğru yönetilmesi önemli etkenlerdir. Günümüz koşullarında örgütlerin, hem dünyadaki gelişmeleri takip ederek değişimlere uyum sağlaması hem de sahip oldukları vizyon ve misyonlarını koruyup hedeflerine ulaşabilmesi oldukça zordur. Amacı kâr elde etmek olan ya da olmayan her örgütün çevresiyle etkileşim halinde olması nedeniyle imajı da bu açıdan çok önemlidir. Örgütün toplum tarafından algılanış biçimi olan örgütsel imaj, toplumun düşünce ve inanışlarından etkilenmekle beraber, örgüt sahip olduğu imaj ile paydaşlarının düşünce ve davranışlarını da etkileyebilme gücüne sahiptir. Başka bir ifade ile örgütsel imaj örgüte ilişkin bütün algıları kapsayarak imajı etkileyebildiği gibi örgütler imajlarını hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir araç olarak kullanabilir. Örgütsel imaj kavramı temel ve uygulamalı disiplinde çalışmalarını sürdüren birçok bilim insanı arasında büyük ilgi yaratıp, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi disiplinlerin yanı sıra örgütsel davranış, strateji ve pazarlama gibi alanlarda da araştırma konusu olmuştur (Marziliano, 1998). Örgütsel imajın örgütlerin başarısı açısından kayda değer bir rol oynaması imaj yönetimini tüm örgütler için gerekli hale getirmiştir.

21. yüzyılda kaynakların artışı ile küreselleşen pazarlardan eğitim örgütleri de etkilenmiştir. Özel sektörün eğitim alanına yatırım yapması, devletin özel okulda okuyan öğrencilere teşvik vermesi, eğitim faaliyetinde bulunan örgütler için vergi düzenlemeleri gibi etkenler özel okul sayısını son yıllarda çok önemli bir ölçüde artırmıştır. Özel okul sayısının artması bu pazarda yer almak isteyen her

kurum için yeni rakipler anlamına gelmektedir. Dolayısıyla her okul kendi kurumuna özgü dikkat çekici özellikleri ortaya çıkarıp diğerlerinden farklılaşmak ister. Bu özelliklerini öne çıkarabilmesi için de olumlu bir imaj oluşturması ve iyi bir imaj oluşturmaya katkı sağlayabilecek faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Olumlu bir imaja sahip olmak her örgüt için fayda sağlayacak bir unsurdur. Bir eğitim örgütü olmasına rağmen aynı zamanda özel bir işletme olan özel okullar için de olumlu imaj oluşturmak aynı şekilde fayda sağlayacaktır. Özel okullar, iyi bir imaj ile yetenekli ve nitelikli personeli kuruma çekebilir, daha fazla öğrenci sayısına ulaşabilir ve en nihayetinde rakiplerinden daha fazla kâr elde edebilir. Vizyon ve misyonundan ödün vermeden yapılan pazarlama, satış, halkla ilişkiler faaliyetleri güçlü bir imaj oluşmak için önemlidir. İmaj çalışmalarında hedef kitlenin algıladığı şey gerçek olmasa dahi örgütün imajını oluşturur. Bu nedenle örgütü tüm yönleriyle bilen yönetim kademesi imaj çalışmalarını yürütmelidir (Peltekoğlu, 1997). Eğitim örgütlerinin imajı, ulusal eğitim sistemin yapısı, okulun sosyal ve fiziki olanakları, çalışanların nitelikli olması, okulun akademik programı, işleyişi ve başarısı, yönetsel açıdan etkililiği gibi birçok unsuru içeren bütüncül bir kavramdır. Etkili bir yönetimin yanı sıra öğretmenlerin tutum ve davranışları da okulun imajı üzerinde belirleyicidir (Demiröz, 2014). Herrbach ve Mignonac'a (2004) göre çalışanların örgüte ilişkin olumlu algıları daha iyi performans için katkı sağlamaktadır. Örgütün imajının da aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde; daha iyi iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş yerinde refah vb. etkisi vardır.

Bir örgütün sahip olduğu finansal güç, nitelikli çalışanlara cazip gelme ve örgütsel bağlılığı sağlama, toplumsal konulardaki bilinç, yenilik yapma becerisi örgütün imajına olumlu etkileri olacak unsurlardır (Doğan, Bora, ve Bulunmaz, 2011). Yeniliği yapma becerisi yani başka bir deyişle örgütlerin inovasyon kapasitesi, örgütsel imaja katkısı olan bir unsur olmakla beraber, yöneticilerin de inovatif bir örgüt kültürü oluşturma, destekleme, uygulama konusunda rolleri büyüktür. Değişimi örgütte başlatmanın ve uygulamanın yönetsel süreçteki yeri önemlidir ve bu sayede kayda değer bir dönüşüm hayata geçirilebilir (Tichy ve Devanna, 1995). Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri için dönüşüm süreçlerine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler

yeteneklerini geliştirdikleri ölçüde dönüşümü başlatabilir, uygulayabilir ve sonuç olarak örgütü pazarda rakiplerinden farklı konumlandırabilir.

Eğitim örgütleri için de yukarıda bahsedilen hususların geçerli olduğu yadsınamaz. Sürekli değişim halinde olan dinamik bir ortamda, dünyadaki eğitim sistemlerinin etkilenmemesi mümkün değildir ve bu sebeple geçtiğimiz son çeyrek yüzyılda dünyadaki birçok ülkede okul ve eğitim sistemlerinde değişiklikler söz konusu olmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008). Ülkemizde de Milli Eğitim Bakanlığı ve teşkilatı tarafından eğitim programları ve birçok uygulama geliştirilmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan ülkemizde eğitim alanında yapılan bu değişiklikler toplumun genelini etkilemektedir (Özdemir, Aydın ve Bozkurt, 2013). Eğitim sisteminde yapılan politika değişiklikleri ilgili karar organları tarafından yapılmakta ancak bu politikaların okullarda uygulamaya geçmesinde en önemli rol okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri MEB'in izin verdiği ölçüde inisiyatif alarak okulda değişim gerçekleştirebilir ve inovasyon kültürünü oluşturabilir. Okul yöneticilerinin bir lider olarak inovasyon kültürünü öğrenci, öğretmen ve velileri de kapsayarak oluşturması gerekir. Öğretmenler, kendilerini geliştirebilecekleri, bilgi ve birikimlerini aktararak farklılık oluşturabilecekleri bir okulda çalışmalarını okula olan aidiyetlerini güçlendirecek ve nitelikli bireyler yetiştirme konusunda daha başarılı olacaklardır. Yukarıda da bahsedildiği gibi okulun inovasyon yapma yeteneğinin örgütsel imajı etkileyen unsurlardan biri olduğundan söz edilmektedir. Bu doğrultuda; öğretmenlerin örgütsel imaj algısının boyutlar çerçevesinde belirlenerek, okul yöneticilerinin sahip olduğu inovasyon yeterliliğinin okulun imajı üzerindeki etkisinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Okulların toplumsal açıdan edindikleri imaj, okulun dış çevre ile kurdukları iletişime bağlıdır. Dış çevre ile kurulan ilişkilerde en önemli unsur bu ilişkilerin iyi yönetilmesidir. Bu ilişki düzeyleri okulun sosyal, akademik ve fiziki yönleriyle ilgili olabilir. Okul yöneticilerinin okulun idaresi hususunda en üst mercii olması da önemlerini oldukça artırmaktadır. Bununla beraber her gün gelişen teknoloji ve yeni yaklaşımların teknoloji ile hızlı yayılması tüm örgütlerde değişime olan ihtiyacı oluşturmaktadır. Okullarda, tüm paydaşları kapsayarak, yenilikleri desteklemek,



yeniliği yönetmek ve okulda yenilik odaklı bir kültür yaratmada okul yöneticilerinin rolünün önemi yadsınamaz. Tüm bu ortamı oluşturmaları için yöneticiler, inovasyon konusunda bilgi ve beceri anlamında donanımlı olmalıdırlar. Dolayısıyla, okul yöneticileri kurumsal hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarılı bir imaj oluşturabilmesi için geleneksel bakış açısına ek olarak inovatif yaklaşımları da benimsemelidir. Özellikle özel sektörde artan rekabet ortamı özel okullar için de geçerlidir. Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin inovasyon yeterliliklerinin örgütsel imajla olan ilişkisi araştırma konusu yapılmıştır. Araştırma sonucunda çıkan bulguların, okul yöneticilerinin başarılı bir okul imajı ve aynı zamanda bir lider olarak başarılı bir kişisel imaj oluşturabilmeleri için neler yapabileceklerine dair ışık tutacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda araştırma öğretmen algılarına dayalı olduğundan araştırmaya katılan öğretmenler için de bir farkındalık oluşturabilir. Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçelerinde bulunan Özel Anadolu Liselerinde yapılacak bu çalışmanın, çalışmaya konu edilmiş iki değişken için daha önce yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmadığından ötürü, ulusal ve uluslararası her seviyedeki diğer eğitim kurumları için de benzer çalışmaların yapılmasını teşvik edeceği düşünülmekte ve söz konusu çalışmalar için referans kaynak niteliğinde olacağı beklenmektedir.

### **Araştırma Problemi**

Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçesinde görev yapan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri ve örgütsel imaj arasında bir ilişki var mıdır?

#### **Alt problemler.**

1. Öğretmenlerin kendi okullarına yönelik imaj algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin kendi okullarına yönelik imaj algıları demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süreleri) durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine yönelik algıları nasıldır?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine yönelik algıları demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki hizmet

süreleri) durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri okulun örgütsel imajını açıklamada etkili midir?

## **Sayıtlılar**

Bu araştırmada ölçek maddelerinin öğretmenlerin algılarını ölçmekte yeterli olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerin cevaplarını özgürce verdikleri ve cevaplarının kendi algılarını tamamıyla yansıttığı ve çalışmaya katılan öğretmenlerin tüm evreni temsil etme niteliğinde olduğu varsayılmaktadır.

## **Sınırlılıklar**

2017 - 2018 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçesi sınırları içerisinde kalan Özel Anadolu Liseleri ve bu okullarda görevli olan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerle sınırlıdır.

## **Tanımlar**

Yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri: Okuldaki değişim ve inovasyon çalışmalarının yürütülmesi ve okulda bu yönde bir iklim oluşturulması konusunda sahip olunması istenen bilgi ve becerileri temsil eder.

Örgütsel imaj: Örgütün toplum nezdinde nasıl bilindiğine ve hakkında ne düşünüldüğüne ilişkin bilgi birikiminin toplamıdır.

Ortaöğretim kurumları: Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde belirtildiği üzere; ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her birini ifade eder. Ortaöğretim kurumları arasında yer alan Özel Anadolu Liseleri bu çalışma kapsamındadır.

Öğretmen: Özel Anadolu Liselerinde görev alan öğreticileri ifade eder.

Yönetici: Özel Anadolu Liselerinde görev alan okul müdürlerini ifade eder.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### İnovasyon

İnsan hayatı boyunca istek, ihtiyaç ve arzularının tamamını kendisi karşılayamadığından dolayı karşılanmayan istek, ihtiyaç ve arzuları için diğer insanlara ve/veya gruplara ihtiyaç duymaktadır. Karşılanmayan söz konusu bu istek, ihtiyaç ve arzular, örgütlerin oluşmasına sebep olan en temel unsurdur. Bu açıdan bakıldığında toplum yaşamında bireyler ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşabilmek için diğer bireylerle işbirliği yapmak durumundadır ve bu amaçla da bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır (Tabancalı, 2000). Literatürde “organizasyon”, “teşkilat” ve “kurum” gibi kavramlarla ifade edilen örgüt kavramı sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim, ekonomi ve diğer bilim dallarında çok çeşitli ve farklı anlamlara gelse de temel olarak örgüt, daha önce belirlenmiş bir amaca ulaşmak amacıyla gerekli olan eylemlerin yapılması için insanların kendilerine tanımlanmış görevleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan ve süreklilik arz eden bir yapıdır. Bu tanımdan hareketle örgüt, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu, çalışanların görev sınırları belirlenmiş, planlı ve koordineli çalışan birimler olarak tanımlamak da mümkündür. Bu durumda her insan topluluğuna (sınıf, aile, aşiret, kabile vb.) örgüt demek mümkün değildir. Bu önermeyle herhangi bir topluluğa örgüt denilebilmesi için gerekli bir takım özelliklerin olması gerektiği anlaşılmakta olup, Etzioni (1969) sahip olunması gereken bu özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Hedeflere ulaşmak amacıyla önceden planlanmış bir iş bölümüne, güç ve haberleşme sorumluluğu ayrımına sahip olmak,
- Çalışmalarını denetleyen, gerekli durumlarda verimi arttırmak ve örgütü bir üst seviyeye çıkarabilmek için çalışan bir denetleme mekanizmasına sahip olmak,
- Başarılı olmayan çalışanı değiştirmek.

Örgütler insan, teknoloji, yapı ve süreçten oluşan ve bir sistem olarak sürekli çevre ile iletişim halinde olan açık sistemlerdir (Çolakoğlu, 2005; Sabuncu ve Tüz, 1995). Açık sistem olarak örgütler çevreden enerji alarak bunu işleyip yeni

bir ürüne dönüştürmekte; bu ürünü çevreye iletmekte ve sistem olarak çevredeki kaynaklardan enerjisini yenilemektedirler (Katz ve Kahn, 1977). Can'a (1992) göre örgüt çevresinden elde ettiği başka sistemlerin ya da kendisinin ürünlerini, kendi yapısını yaşatmak için bir girdi olarak kullanan, enerjisel girdi-dönüştürme-ürün sistemidir. Dolayısıyla örgütler çevreden aldığı girdileri işleyip, enerjiye dönüştürüp yine sonuçlarını/çıktılarını çevreye veren açık sistemlerdir. Açık sistem örgütler çevre ile ilgili değişmelere açıktır, hatta bu durum gerekliliktir, çünkü örgütün devamlılığını sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için değişime ayak uydurması ve kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu süreç değişim-dengesizlik-yeni denge şeklinde devam etmektedir (Dinçer, 1992). Bu durumda örgütlerin varlığını koruyabilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilmesi için içinde bulunduğu çevrenin uyarıcılarına gerekli tepkileri verebilmesi gerekmektedir. Örgütleri canlı birer organizma olarak ele aldığımızda ise uyarıcılara bahse konu tepkilerin verilebilmesi ancak örgüt içi yaşamsal fonksiyonların (ya da süreçlerin) sağlıklı işlemesine bağlıdır. Hızla değişen ve gelişen günümüzün bilgi ve teknoloji çağında örgütler de bu değişimden fazlasıyla etkilenmekte, çevrelerinin değişmesinden ötürü hem çevresel uyarılar değişmekte hem de doğal olarak örgüt içi süreçler ve aslında örgütün bizzat kendisi değişmektedir (Tabancalı, 2000). Zaten hızlı bir değişim ve gelişim özellikleri gösteren günümüz koşullarına ayak uydurabilmek için örgütlerin de bu değişimin dışında veya karşısında olması düşünülemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Nihayetinde bireylerin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla oluşturulan örgütler, ihtiyaç, istek ve arzuların değişimine paralel olarak kendilerini de değiştirmeli, yenilemeli, değişimleri sürekli takip etmeli ve değişime uygun ürün ve hizmetler oluşturmaları gerekir. Böylesi bir sürece karşı durmaya çalışmak ise örgütün varlığını koruyamayıp yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına sebep olacaktır.

Globalleşen dünya beraberinde daha da karmaşık yapıları ve teknolojileri beraberinde getirmekte ve bunun da doğal bir yansıması olarak tüm tüketim kalıplarında sürekli olarak bir değişim söz konusudur. Söz konusu bu değişim ve gelişim, örgütlerin de mevcut yapılarında ve üretim faktörlerinde önemli değişimlere sebep olmaktadır. Örgütlerin böylesi dinamik bir sürece ayak uydurmasını sağlayacak ve değişimi örgütün vazgeçilmez bir parçası haline getirecek olan temel unsurun ne olduğu sorusunun cevabının bulunması

gerekmektedir. Yapılan çalışmalar çerçevesinde değişimi tetikleyen en önemli belirleyici unsurun liderler olduğu ortaya çıkmış olup, Tunçer (2011) de bu gerçeğe paralel olarak örgütsel değişimin sıradan yöneticilerce değil, liderler tarafından sağlanacağını belirtmiştir. Bu noktada örgütlerde yönetici ve liderlik kavramlarının tam olarak neyi ifade ettiği ve arasındaki farkların neler olduğunun belirtilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

## **Yönetici**

Yönetici yönetimi sağlayan kişi olup, insanların belirli bir amaca yönelmesini sağlayan, bunlar arasında motivasyon vb. faktörleri kullanarak sinerji sağlayan ve insanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak için uğraşan kişidir (Aydoğan, 2008). Katman (2010) yöneticiyi insanlara herhangi bir amacı isteten ve kabul ettiren ve onları o amaca ulaşmak için gerekli fiilleri yaptırtma gücüne sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde kısaca yöneticileri insanlara bir şeyi yaptırtma gücüne sahip olan kişiler olarak tanımlayabiliriz. Katman (2010) kendi çalışmasında bir yöneticide olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Sorumluluklarının farkında olmak ve bu çerçevede gerekli donanıma sahip olmak,
- Görev tanımı kapsamındaki kişileri yakından tanımak,
- Aldığı kararlarda adaletli, cesur ve tarafsız olmak,
- Gerekli zamanlarda doğru kararları alabilmek ve aldığı kararların arkasında kararlılıkla durabilmek,
- Takım çalışmasını özendirmek ve çalışanlarının performanslarını takım çalışması sürecinde daha da artıracak yöntemler bulmak,
- Karar alma sürecinde çalışanların da fikirlerine başvurmak ve onlara değer vermek,
- Yapılan işlerde gerekli teknik bilgiye haiz olmak ve gerektiğinde çalışanlarına iş konusunda eğitici bilgiler sunabilmek,
- İkili ilişkilere önem vermek ve çalışanlarına karşı sabırlı ve hoşgörülü olmak.

Görev tanımı kapsamında örgütlerdeki her türlü işlerden sorumlu olan yöneticiler bu kapsamda çok farklı işlerle ilgilenmektedirler. Bahse konu bu işleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, Ağlargöz, Paşaoğlu, Şakar ve Koparal, 2012):

- Yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşmak, örgütün yapısını daha iyi hale getirmek, kaynaklarını denetleyebilmek ve yönetebilmek için gerekli plan, program ve bütçeleri hazırlar ve gerekli olan durumlarda projeler geliştirip yönetirler.
- Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını denetler ve amaçtan sapma olduğu zaman gerekli düzeltici tedbirleri alırlar.
- Yönetici örgütte karar alma mekanizmasında yer aldığı için alternatifler arasında örgüt için en uygun olanını seçip kararlılıkla o kararı uygularlar.
- Yönetim faaliyeti kapsamında yöneticiler, gerek örgütün iç paydaşlarıyla gerekse de dış paydaşlarla beraber çalışır ve gerekli ilişkileri yönetirler.
- Örgütün içinde bulunduğu çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması gerektiğinden ötürü örgütün çevresiyle olan ilişkilerini bir diplomat gibi yürütür.
- Yöneticiler bir örgütün en önemli kaynağı olan çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamaya çalışır ve onlara gerekli motivasyonu sağlamaya çalışırlar.
- Çalışma sürecinde örgütle çalışanlar arasında her zaman sorun çıkabileceğinden dolayı yöneticiler örgüt ile çalışanlar arasında uzlaşma köprüleri kurarlar.
- Yöneticiler örgütün başarısından birinci dereceden sorumlu olan kişiler olduğundan ötürü olası bir başarısızlıkta gerekli sorumluluğu alan kişilerdir.

## **Lider**

Liderlikle ilgili pek çok tanım mevcuttur. En genel anlamda liderlik belirli amaçlara ulaşmak için çevresindekileri etkileyerek harekete geçirme gücü olarak tanımlanır (Şişman, 2014). Liderlik tanımlarının ortak noktası olarak 'etkileme,

yönlendirme, biçimlendirme, ikna etme, başlatma, etkileşim gibi konular ön plana çıkmaktadır. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, yaratıcı, birlikte çalıştığı insanların arzularını anlayabilen ve ona göre insanları yönlendirebilen kişidir. Lider, içinde bulunduğu grubun ya da organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesinde ya da değiştirilmesinde etkili olan kişi olarak da tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Liderlik, bir grup insana belirlenmiş amaçlar etrafında eşgüdüm sağlayarak takım ruhu içerisinde birlikte çalışmalarını sağlamak, insanların bireysel yeteneklerini takım içerisinde tam olarak gösterecekleri bir ortamı sağlamak ve takımın performansının bireylerin performanslarının toplamından daha fazla olmasını sağlamak için kişiler arasında sinerjiyi oluşturmak ve bu noktada kişileri etkileyebilmek ve yönlendirebilmek olarak da ifade edilebilir (Eren, 2001). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere lider ve liderliğe ilişkin farklı pek çok tanım yapmak mümkün olup en genel hatlarıyla konuyu özetleyen tanımlardan bazılarını Alkın (2006) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Liderlik, bir grubu herkes tarafından kabul edilmiş temel bir amaca doğru harekete geçirmek için sarf edilen fiil ve davranışlardır.
- Liderlik, bir grubun tüm etmenleri arasında fikir birliğini sağlamak ve grubu harekete geçirerek sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmadır.
- Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere görev tanımı belirlenmiş kişiler arasında etkin iletişimi sağlamaktır.
- Liderlik, peşinden gelenleri amaca adapte etmek ve gerektiğinde onların problemlerine karşı insancıl yaklaşarak çözüm yolları sunmaktır.
- Liderlik, örgütün rutin işlerinde sıyrılabilme ve örgüte yön verebilmektir.

Bu tanımlar çerçevesinde liderliğin başkalarını etkileme gücü olduğunu ve bu gücünü etrafındaki insanlardan aldığını söylemek mümkündür. Örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla liderin kullandığı bu etkileme gücünün kaynaklarının ne olduğu ise önem arz etmekte olup bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda liderin sahip olduğu bahse konu etkileme gücünün altı kaynağı olduğu saptanmıştır. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanabilir (Aydoğan, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Gürsoy, 2005):

**Bilgi Gücü:** Önemli bilgileri örgütün yürüttüğü operasyonları ve geleceğe yönelik planları kontrol edip, kullanmaktan kaynaklanan güçtür.

**Cezalandırıcı Güç:** İstenilen davranışlara uymayanları cezalandırabilme yetkisinden kaynaklanan güçtür. Liderin talimatlarına karşı gelen astlar cezalandırılmakta ve böylece kontrol edilmeye çalışılmaktadır.

**Karizmatik Güç:** Başkaları tarafından tanınmanın, beğenilmenin, sevilmenin ve takip edilmenin getirdiği güçtür. Çalışanların lidere duyduğu hayranlık ve lideri kendileri için bir rol model olarak görme derecesi arttıkça liderin karizmatik gücü de o ölçüde fazla olacaktır.

**Ödül Gücü:** Verilen görevler başarıyla tamamlandıkça çalışanları ödüllendirme kapasitesine ve bu şekilde kontrolü sağlamaya dayanan güçtür. Lider bu yolla gerçekleştirilen görevlerin önemini işaret etmekte ve diğer görevlere de benzer hassasiyetin gösterilmesi ihtimalini artırarak amaca ulaşma yolunda çalışanlar üzerinde kontrolü sağlamış olmaktadır. Liderin bu yolla kontrolü sağlaması ve daha değerli ödüller sunabilme kapasitesi onun ödül gücünü artıracaktır.

**Uzman Güç:** Herkes tarafından kabul gören ve değerli olduğuna inanılan uzmanlığa sahip olmaya dayanan güçtür. Liderin sahip olduğu bilgi ya da beceri insanlar tarafından ne kadar değerli ve kabul görmüş olursa liderin uzman gücü de doğru orantılı olarak artacaktır.

**Yasal Güç:** Liderin bir organizasyonda ya da genel olarak toplumda sahip olduğu resmi statüsünden kaynaklanan hiyerarşik güçtür. Lider sahip olduğu bu güç ve gücün beraberinde sunduğu imkânla bir grubu etkiler ve yönlendirir. Resmi bir konuma dayalı olmasından ötürü lider bu gücü ile grubu otoritesi altına alır ve emir verme yetkisine sahip olur. Grup üyeleri de gruba dahil olmakla liderin otoritesini kabul etmiş olur ve lidere itaat etmelerinin zorunluluk olduğunu düşünürler. Liderin resmi statüsü yükseldikçe yasal gücü de artacaktır.

**Yönetici ile lider arasındaki farklar.** Yönetici ve lider kelimeleri günlük yaşantıda birbirlerinin yerine kullanılsa da ve benzer anlamlarda olduğu düşünülse de yukarıda yapılmış olan tanım ve açıklamalar çerçevesinde söz konusu bu iki kavramın birbirinden farklı anlamlar içerdiği anlaşılmaktadır. Temel olarak liderlik geleceğe odaklanmışken, yöneticilik günü başarıyla tamamlamaya yöneliktir.



Liderler bir organizasyonun vizyonunu belirleyip, bu vizyonu organizasyona kabul ettirirken ve beraberindekileri sahip olduğu vizyona hizmet etmelerini sağlarken yöneticilerse liderin vizyonunu gerçekleştirmekle görevlidir (Yiğit, 2002). Bu çerçevede, yönetici ile lider arasındaki farkları Tablo 1’de özetlemek mümkündür (Çelik 2003; Kırmaz 2010):

Tablo 1

*Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar*

Lider	Yönetici
Gelecek için değişime odaklıdır.	Var olan yapıyı korumaya odaklıdır.
Yön verendir.	İdare edendir.
İçinde bulunduğu grupta kendini gösterir ve o grubu etkiler.	Genellikle başkaları tarafından göreve getirilir.
Kitlelere nasıl hitap edeceğini kendi belirler.	Yazılan konuşma metnini okur.
Sahip olduğu gücü içinde bulunduğu şartlardan ve kişilik özelliklerinden alır.	Sahip olduğu gücü yasa ve yönetmeliklerden alır.
Güç ve yetenek sahibidir.	Hak ve yetki sahibidir.
Doğru karar verir.	Düzenli karar verir.
Karizmaya ve sahip olduğu vizyona dayalı gücü vardır.	Daha çok otoriteye dayan gücü vardır.
Değişim için mücadele etmeyi ilham eder.	Sahip olunan düzeni korur.
Vizyon sahibidir.	Vizyona ulaşmak amacıyla liste ve bütçe sahibidir.
Çoğunlukla insanlara yönelik faaliyetlere önem verir.	Planlama, yönlendirme ve karar verme sürecinde etkilidir.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Lideri yöneticiden ayıran en temel noktanın bir idareciden ziyade, çevresindekilere rol modeli olan ve onları otoriter yöntemlerle idare etmek yerine

içinde bulunduğu gruptaki bireylerin kendisini takip etmesini sağlayan ve en önemlisi de mevcut yapıyı korumaktan ziyade yol ve yöntem belirleyerek değişimi sağlayan olduğudur. Bu kapsamda liderin örgütte değişim ve yeniliğin başlatıcısı ve katalizörü olduğu gerçeği ortaya çıkmakta ve değişen yerel ihtiyaçlarına anında karşılık vermek için gerekli olan yenilik ve değişim ihtiyacının bir liderlik öncüsünde başarılacağı görülmektedir.

## **Değişim, Yenilenme ve İnovasyon**

Genel olarak açık bir sistem olan örgütün çevresi ile ilişkide bulunmasından ötürü değişimlere açık olması, değişime ayak uydurması ve kendisini yenilemesi gerektiği, hatta bu durumun örgütün varlığını koruyabilmesi, sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için vazgeçilmez olduğu daha önce belirtilmiştir. Toplumsal hayatta, günlük konuşmada ve hatta yazım dilinde birbirlerinin yerine kullanılan değişim, yenilenme ve inovasyon gibi kavramların daha detaylı açıklanmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

**Değişim.** İçinde yaşadığımız çağı anlatmak için kullanılacak en uygun kavram değişimdir (Çolakoğlu, 2005). Değişim kavramı tarih boyunca çok farklı kavramlar ve disiplinlerle açıklanmıştır. TDK'ye (2018) göre değişim; “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Değişim, planlı veya plansız bir şekilde bir sistemin veya örgütün belli bir süreç içinde bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Değişim, bir varlık ya da durumun süreç içerisinde farklı bir görüntüye, yapıya veya içeriğe dönüşmesidir (Demirtaş, 2012; Yıldız, 2012). Bir başka ifade ile değişim, durağanlık kavramının karşıtıdır (Demirtaş, 2012). Bu tanımlar çerçevesinde değişimi bir örgütte veya durum bazında belli bir süreçte, planlı veya plansız olarak bir durumdan başka bir duruma geçme şeklinde tanımlamak da mümkündür. Yaşanan değişim geleceğe ya da geçmişe yönelik olarak gerçekleşebilen çok yönlü bir kavram olup, yaşamın her anında ve tüm aşamalarında iç içe olan, varlığı hissedilmediği halde sonuçlarıyla somut bir şekilde karşılaşılan bir olgudur. Son olarak, değişim faydalı olabileceği gibi zararlı da olabilir.

Değişimin farklılaşan istek arzu ve ihtiyaçlardan ötürü doğduğu daha önce de ifade edilmişti. Değişimin bir ihtiyaç olarak hissedilmesini ve değişime sebep

olan faktörleri Özkalp ve Kirel (2013) altı başlık altında incelemiştir. Bu faktörler işgücü yapısı, teknoloji, yaşanan ekonomik krizler, sosyal eğilimler, politik gelişmeler ve rekabet koşullarıdır. Söz konusu faktörlerdeki zaman içindeki farklılaşma doğal olarak toplumsal ve örgütsel farklılaşmaya ya da değişime sebep olmaktadır. Örneğin, tarım toplumundan sanayi ve bilgi toplumuna doğru yaşanan evrimde değişen çevresel ve teknolojik koşullar iş gücü piyasasından talep edilen beklentileri de beraberinde değiştirmiştir. İşgücünden eğitim düzeyinin yükselmesi beklentisi ile birlikte işgücü piyasasında değişim yaşanırken bu durum toplumsal ve örgütsel değişimi de beraberinde getirmiştir. Teknoloji alanındaki gelişmeler, işin doğasını ve yapılış şeklini değiştirirken bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve robot kullanımı gibi gelişmeler örgütlerde önemli etkilere sebep olmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütleri kendi kendilerine yetebilir duruma getirmekte ve örgüt içinde bilginin daha hızlı yayılmasını ve gelişmesini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte dünyada yaşanan ekonomik krizler büyük değişimleri de beraberinde getirmektedir. 1930'lı yılların Büyük Buhranının toplum üzerindeki etkileri ve sebep olduğu değişimler yadsınamaz. Politik gelişmeler faktöründe meydana gelen değişim, ülkelerin karşılaşılan sorunları çözebilmek adına meydana getirdikleri yeni oluşumlar ve ortak çözüm yolları bulma gayretleri beraberinde büyük değişimlere sebep olmuştur. Ülkeler bütün ihtiyaçlarını kendileri karşılayamadığı için birbiri ile yoğun ticaret ilişkileri kurmuştur. Bir ülkede sosyo-ekonomik alanda yaşanan bir gelişme diğer ülkeleri dolayısıyla örgütleri de etkilemektedir. Aynı zamanda ülkelerde yaşanan savaş ve barış durumları da toplumsal, ekonomik ve kültürel yapıyı ve dolayısıyla da örgütleri derinden etkilemektedir. Küresel rekabet koşullarındaki farklılaşma ve artan rekabet koşulları firmaların ya da genel olarak örgütlerin varlığını sürdürebilmek için daha fazla mücadele etmelerine ve değişim göstermelerine sebep olmaktadır. Son olarak bahse konu altı faktörden herhangi birindeki değişim diğerlerinde de değişmeye neden olduğundan ötürü, değişim konusu fazlasıyla karmaşık, çok boyutlu ve nedenleri ile etkileri tam olarak belirlenemeyecek bir husustur.

**Yenilik ve inovasyon.** Örgüt, toplum ve ülkelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin çevresel değişimi daha önceden algılayarak, bu değişimi sağlayacak dönüşüm yeteneğine sahip olup olmadıklarına bağlı olduğu daha önce ifade edilmiştir. 20. yüzyılın başlarından itibaren ivme kazanan teknolojik ve

sosyoekonomik gelişim ve değişim, bilgiyi verimli bir şekilde üretmeye ve üretilen bu bilginin pazarlanabilmesini gerekli kılmaktadır. Karşılaştırmalı üstünlük sağlamanın anahtarlarından belki de en önemlisi, yaratıcılık ve bu yaratıcılığın yeniliğe veya inovasyona dönüşmesidir. Bu noktada inovasyon ile yenilik kavramlarının tam olarak neyi ifade ettiğinin de belirtilmesi gerekmektedir. İnovasyon terimi bilim ve teknoloji çevrelerince son zamanlarda sıklıkla kullanılan kavramlardan biri olup Türkçe karşılığı genellikle “yenilenme” ya da “yenilik” olarak ifade edilmekte, ancak bu durumda anlamın eksik olarak karşılandığı düşünülmektedir. TDK (2018), her ne kadar inovasyonu yenilik kavramı karşılığı olarak kullanmakta ve “var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi”, “değişen koşullara uyarlanmak üzere toplum yaşamında oluşan yeni bir öge ya da o zamana değin yürürlükte olan uygulamalardan değişik bir uygulamayı”, “özdeşi bulunmama, ortaya ilk kez konulma” şeklinde tanımlasa da “yenilenme” sözcüğü inovasyonun ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir. Esasında inovasyon kavramı ilk kez ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter’in 1911 yılında yazdığı “The Theory of Economic Development” adlı eserinde “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlamıştır. Schumpeter inovasyonu, insanların farkında olmadığı bir ürünü geliştirme ya da var olan bir ürüne yeni özellikler ekleyerek onu geliştirme, yeni bir üretim sistemi geliştirme, üretilen mal veya hizmet için yeni pazarlar keşfetme ya da üretimde kullanılan girdiler için yeni kaynaklar bulma olarak tanımlamıştır. İnovasyon sözcük olarak ise Latince “innovatus” kelimesinden türemiştir ve kökeni itibarıyla “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” veya kısaca “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamlarına gelmektedir. Kavramsal olarak hem süreci hem de süreç sonunda ortaya çıkan sonunu kapsayan inovasyon süreç olarak; “bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek” olarak ifade edilebilir. İnovasyon sonuç olarak ise, sistemdeki girdilerin süreç sonunda yeni ya da gelişmiş bir ürün ya da hizmete dönüşmesi ve bu “sonucun” pazarlanabilir olmasını ifade etmektedir (TÜSİAD, 2003).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere inovasyon kavramı, sadece teknoloji veya teknolojik ürünleri değil, ürün, süreç, yeni pazarlama yöntemi ve örgütsel değişimle de ilişkilidir (Yavuz, 2010). Zaten Roberts (1987) inovasyonu “*İnovasyon = icat + kullanım*” olarak formüle etmiş ve icadı da, yeni fikirler yaratmak ve bu fikirleri hayata geçirmek için gösterilen çaba olarak ifade etmiştir. Roberts kullanımı ise üretim sürecini, geliştirmeyi, uygulamayı ve know/how transferini kapsadığını belirtmiş ve belirli bir amaca yönelik yeniliklere odaklanmayı, bu yenilikleri çeşitli standartlar çerçevesinde değerlendirmeyi, süreçte yapılan AR-GE çalışmalarının transferini ve sürecin sonunda çıkan ürünün ya da hizmetin geniş kesimlere yayılmasını da kullanım kavramına dahil etmiştir. Bu bağlamda bireylerin yaşamını kolaylaştıracak, örgüt için ekonomik bir yarar sağlayacak ve toplumsal refahı artıracak her türlü yeni, önemli, ekonomik yarar sağlayan süreç ve sonuçların inovasyon olduğu söylenebilir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010). İnovasyon ile teknolojinin imkânlarından faydalanırken, elde edilen ürün ya da hizmetin toplumsal ve ekonomik fayda yaratması gerektiği de unutulmamalıdır. Bununla beraber, uygulanan teknoloji politikalarındaki hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılan değişimler de inovasyon kapsamında değerlendirilebilir. Bu açıklamalardan inovasyonun tek başına bir faaliyet olmadığı, teknoloji politikalarını da içine alan tüm AR-GE faaliyetleri olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle inovasyon ile ifade edilmek istenen yeni bir fikrin başlangıcından ürüne dönüşmesine kadar geçirdiği tüm süreçler ve bu süreçte gerçekleştirilen bütün AR-GE çalışmaları ile teknoloji politikalarında gerçekleştirilen değişimler ile süreç sonunda ortaya çıkan ürün ve ürünün toplumsal ve ekonomik faydaları ile pazarlanabilir bir özelliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla, inovasyon sadece bir yenilenme değil aynı zamanda yenilenmenin fikir aşamasından başlayarak geçirdiği tüm süreçleri ifade eder. Ancak, gerek inovasyonun sözlük anlamının yenilik olarak kabul edilmesi gerekse de kavramsal yönden inovasyonun temel unsurlarından olan “süreç”, “yarar sağlama” ve “pazarlanabilirlik” unsurlarının ihmal edilerek inovasyonun yeniliğe indirgenmesinden ötürü alanyazı incelemelerinde inovasyonun yerine genelde yenilik kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise inovasyon, basite indirgenmeden kavramsal olarak sahip olması gereken tüm unsurları dikkate alınarak kullanılmış olup bu kapsamda yenilik ifadesi özellikle kullanılmamıştır.

OECD'nin Oslo Kılavuzu'nda (Oslo Manual) inovasyonun tanımı ve çeşitlerine ilişkin oldukça önemli ve alan yazına temel teşkil eden bilgiler yer almaktadır. OECD (2005) Oslo Kılavuzuna göre inovasyon; "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yönteminin gerçekleştirilmesidir". Söz konusu kılavuzda inovasyonun temel özellikleri ise şu şekilde sıralanmıştır (OECD, 2005):

- İnovasyon yeni bir keşiften faydalanmayı ya da mevcut bilgi birikiminin yeni kullanım alanlarının bulunması veya bunların birleşimini içerir.
- İnovasyondan maliyet ve/veya talep eğrilerinde iyileşme, kâr oranlarında ya da pazar payında artış ya da rekabette karşılaştırmalı üstünlük amaçlanmaktadır.
- İnovasyon amaçlı çalışmaların sonuçlarını ve etkilerini tahmin etmek oldukça güçtür. Bununla birlikte amaçlanan değişimin ne kadar sürede gerçekleşeceğini ve kaynak gerektireceğini ve bu değişimlerin sonucunda beklenen başarının sağlanıp sağlanmayacağını tahmin etmek birçok belirsizlikten dolayı oldukça güçtür.
- İnovasyonun finansal açıdan uyumlu işletmelerde başarı sağladığı yadsınamaz bir gerçektir.
- İnovasyonun, yeniliği gerçekleştiren firmanın sağladığı başarıdan ötürü taklit edilme olasılığı oldukça yüksektir ve bu yüzden inovasyon hızlıca yayılma özelliği gösterir.

İnovasyonun yukarıda bahsedilen temel özelliklerini ihtiva edebilmesi ve inovasyondan beklenen sonuçların elde edilmesinin bir takım ilkelere bağlı olduğu ise aşikârdır. Bir başka ifadeyle her inovasyon çalışmasının başarıya ulaşması temel bazı ilkelere sahip olunmaması durumunda mümkün değildir. İşte sürecin başarılı olması, yeni ürün veya hizmetin üretilmesi ve inovasyonun sağladığı diğer avantajlardan yararlanılabilmesi için dikkat edilmesi gereken temel ilkeleri Erdoğan (2011) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Gereklilik İlkesi: İşletmelerin sürdürülebilir bir büyümeye ve yıkıcı rekabete karşı koyup başarıyı yakalayabilmesi için inovasyon gereklidir.

**Ayırma İlkesi:** ARGE çalışmaları inovasyon süreci ile beraber düşünülmemeli ve bu çalışmalar inovasyondan ayrıca yürütülmelidir.

**Kara ve Kazanca Yönelme İlkesi:** Her inovasyon çalışmalarının kâr oranlarını yükseltme ve daha fazla pazar payı kazanma hedefi olmalıdır.

**Dinamiklik İlkesi:** İnovasyon kültürü belirli bir zaman içerisinde var olan bir olgu değil, süreklilik arz etmesi gereken bir durumdur.

**Radikallik İlkesi:** İnovasyonun, bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlere gebe olduğu unutulmamalıdır.

**Zamanlama İlkesi:** İnovasyon, örgütlerin hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkmalıdır.

**Veri Tamlığı İlkesi:** İnovasyon çalışmaları başlatılmadan önce nitelik ve nicelik açısından gerekli olan veri seti oluşturulmuş olmalıdır.

**Çok Yönlülük İlkesi:** İnovasyon çalışmaları çok yönlü ve disiplinler arası süreçleri kapsamakta olduğunda bu temele yönelik donanımda girdilere ve insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.

**Kaynak Bulma İlkesi:** İnovasyon için örgütlerin ek kaynak bulmaları elzemdir.

**Erken Seçenek Eleme İlkesi:** İnovasyon sürecinde başarılı olunamayacağı anlaşıldığında başarısızlığa yol açan seçenekler elenmelidir.

**Planlı Olması ve Kabul Görmesi İlkesi:** İnovasyon çalışmaları bir plan dahilinde yürütülmeli ve çalışma içerisindeki her bir birey tarafından da kabul görmüş olması sürecin içselleştirilmesi açısından gereklidir.

**Reddedilme İlkesi:** Zamanlama ilkesi ile paralel olarak inovasyon ve/veya organizasyon için şartlar uygun olmadığında inovasyon reddedilebilmelidir.

**Ek Fazlalık Üretme İlkesi:** İnovasyon süreci sonunda verimliliği artırmak için mevcut üretim kaynaklarında fazla üretim yapılmış olmalıdır.

**Basit Olma İlkesi:** İnovasyon çalışmalarının başarılı olması için çalışmaların ve süreçlerin basit, sürece dahil olmuş tüm bireyler tarafından anlaşılabilir ve karmaşık olmaması gereklidir.

Son olarak, OECD (2005) Oslo Kılavuzuna göre inovasyonun dört ana grup altında sınıflandırılmakta olup bunlar; “ürün inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “pazarlama inovasyonu” ve “organizasyonel inovasyondur”. Söz konusu bu dört inovasyon türünün temel olarak neyi ifade ettiği ise aşağıda özetlenmiştir.

Ürün inovasyonu: Yeni bir ürünün ya da özellikleri ile kullanım amaçları geliştirilmiş ve/veya iyileştirilmiş mevcut bir ürünün, mal ya da hizmetin üretilmesidir. Ürün inovasyonu, teknik standartlarda, kullanılan malzemede, ürün ya da hizmetin işlevsel özelliklerde önemli ölçüde iyileştirmeleri veya geliştirmeleri kapsamaktadır (Elçi, 2006).

Süreç inovasyonu: Ürünün üretimindeki, piyasaya sunum sürecinde ve nihayetinde dağıtımındaki süreçlerin iyileştirme ve geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri içerir. Hizmet sektöründe de üretilen hizmetin daha kusursuz bir şekilde sunulmasına yönelik adımlar yine süreç inovasyonu kapsamında değerlendirilebilir. Kısacası süreç inovasyonunu üretim veya dağıtım maliyetini azaltmak, kaliteyi yükseltmek, yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya hizmet oluşturmak veya bunları teslim etmek şeklinde tanımlamak mümkündür. (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012).

Pazarlama inovasyonu: Pazarlamanın temel kalemleri olan ürün tasarımı, ürünün konumlandırılması ve doğru pazarın bulunması, ürün fiyatlaması ve ürün promosyonundaki değişiklikleri içermektedir.

Organizasyonel inovasyon: Oslo Kılavuzuna göre organizasyonel inovasyon organizasyonun yapısının değiştirilmesi, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, önemli ölçüde değiştirilmiş ve yenilenmiş stratejiler uygulayarak iş uygulamalarının iyileştirilmesi şeklinde olabilir.

## **Eğitim Örgütleri ve İnovasyon**

TDK'ye (2018) göre eğitim kurumları ya da organizasyonları “Öğrencilerin eğitim ve öğretimlerinin yapıldığı yer” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise eğitim ve öğrenmenin gerçekleştiği yerler, okul olarak tanımlanabilir. En sade haliyle okul, girdi-işlem-çıkıta şeklinde süreçlerden oluşan açık bir sistemdir (Şişman, 2002). Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları ve planladıkları amaçlar doğrultusunda yetiştirilmek istenen insan kaynağı, öğretim faaliyetleriyle



okullarda yetiştirilir (Açıklan, 1998). Okulların ve genel olarak eğitim kurumlarının tam olarak neyi ifade ettiğini anlayabilmemiz eğitim kavramını da tam olarak kavramamıza bağlı olduğu görülmektedir. Yine TDK'ye (2018) göre eğitim, “çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere eğitim ve eğitim kurumlarının varlıklarının temelindeki esas aslında “gelişim” ifadesinde saklıdır. Bu çerçevede, okulların ya da eğitim kurumlarının temel amacının eğitim ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve eğitim ve öğrenmenin de temel amacının gelişime katkı sağlayacak bir değişim hareketine öncülük etmek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Eğitim örgütleri ya da genel olarak okullar bilgiyi işleyen, üreten, sunan ve topluma yayan örgütlerdir. Dolayısıyla okullar değişen dünya koşullarına ayak uydurarak toplumsal değişimi sağlayacak ve donanımlı, bilgili insan gücünü yetiştirerek değişim sürecini tetikleyecek yegâne olduğu için pazarlanabilir gelişim odaklı değişimi yani inovasyonu öncelikli olarak gerçekleştirmesi beklenen kurumlardır, çünkü eğitim sistemi ve kurumlarından yetişen donanımlı insanlarla ancak inovasyon süreci başarıyla yürütülebilir. İşte bu yüzden gelişmiş ülkeler eğitime önem vermekte ve eğitim kalitelerini devamlı artırmak amacıyla eğitimde sürekli ve ömür boyu devam eden inovatif yaklaşımlar geliştirmeye çaba göstermektedirler.

Günümüz bilgi toplumlarının en temel özelliği toplumsal yapısı ve kurumları ile birlikte sürekli bir inovasyon süreci içerisinde olmasıdır. Çevreden girdi alıp, onu işleyen ve bilgili ve donanımlı bir şekilde toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek insanlar olarak çıktı veren eğitim örgütleri (okullar) inovasyon sürecini tetikleyen başat kurumlar oldukları gibi aynı zamanda da bu süreçten en çok etkilenen kurumların da başında gelir. Okullar toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmekle sorumlu olan kurumlar olduklarından ötürü ve toplum ihtiyaçları da sürekli değiştiğinden dolayı inovasyona ayak uydurabilecek bireyler yetiştiren okulların da inovasyona açık olmaları ve bu atmosferin süreklilik arz etmesi beklenen bir durumdur. Eğitim ve okulun işlevleri içinde bulunduğu ülkenin siyasi, ekonomik, sosyal-kültürel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak sürekli bir değişim içine girmiştir. Ülkelerin geleceğe yönelik beklentileri, hedefleri ve bakış açıları

değiştikçe okullardan beklentileri de değişmiştir. Bu ihtiyaçlara cevap verecek bilgili, donanımlı ve kaliteli bireylerin yetiştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Toplumu oluşturan bireylerin yetiştirildiği okullar da bu bağlamda gelişmelerden etkilenmekte ve kendini inovatif bir şekilde yenileme ihtiyacı içine girmektedir (Özdemir, 2011). Bunun için de mevcut eğitim sistemi sürekli olarak gözden geçirilerek, okullara ulaşılması istenilen yeni hedefler belirlenmektedir (Şişman, 2002). Bu yüzden, toplumsal yaşamdaki gelişim isteseler de istemeseler de eğitim kurumları olan okulları, okulların işleyişini, yönetici, öğretmen ve öğrenci rollerini etkilemektedir. Ayrıca değişen yönetim ve liderlik anlayışlarına paralel olarak çalışanların yönetime ilişkin tutum ve davranışlarında da değişimler olmaktadır. Dolayısıyla işleyişte, rollerde ve kurallardaki değişimler okullarda da sürekli bir inovasyonu zorunlu kılmaktadır (Töremen, 2002).

Eğitim örgütleri değişim ve okullarda inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde lider olarak değerlendirilebilecek okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve yetenekleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin inovasyona açık, gelişmeleri takip eden, çevresi ile iyi iletişim kurabilen, liderlik özellikleri gelişmiş ve kurum içindeki bireyleri motive edip, harekete geçirebilen kişiler olması beklenmektedir. Bu yeterliliklere sahip olan yöneticiler kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi ve başarılı olmasını sağlamak için öncelikle inovasyon ihtiyacının farkında olması ve bunu kurum yararına, iyi bir şekilde planlaması gerekmektedir. Okuldaki bütün öğretmenlerle işbirliği yapıp, onları da sürece dahil etmesi inovatif değişimi başarılı bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Bu yüzden eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmasında ve inovatif bir yapıya sahip olmasında günümüz okul yöneticilerinin sahip olduğu inovasyon yeterliliklerini önemli hale getirmiştir.

### **Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliği**

Okul yönetimi, “milli eğitimle ilgili mevzuat hükümlerini, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur” (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Okul yönetimi, okulun verimliliği ve etkinliği açısından en önemli birim olup kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında kilit rol üstlenmektedir. Okul

yönetimi okulun vizyon ve misyonunun oluşturulmasında ana omurga olup bunlara ulaşmada ara istasyonlar olan stratejik hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ederler. Yönetim, okulun amaçlarına ulaşması için okulun var olan kaynaklarını yönetir, örgütler ve yönlendirirler. Kısaca okul yönetiminin temel görevi, okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, temel işlevi ise eğitimin sağlanarak bu yolla bireyleri farklılaştırmaktır (Bursalıoğlu, 2002). Okulu amaçlarına ulaştıracak ve devamlılığını sağlayacak öğelerin başında ise resmi yetkilerinden gücünü alan ve okulun en üst amiri olan okul yöneticisi gelmektedir. Okul yöneticiliği atama ile gelen bir statü liderliğidir (Bursalıoğlu, 2002). Görevi öğretim etkililiğini arttırarak okulu mükemmelleştirmek olan okul yöneticisinin mevcut kaynakları en rasyonel biçimde kullanıp eğitim ve öğrenim ortamını hazırlaması ve okula liderlik etmesi gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004). Okul yöneticisinin kaynakları en verimli şekilde kullanabilmesi için okul yönetimine yönelik kavram ve süreçlerine hâkim olması en beklenen durumdur. Okul yöneticisi diğer her kurum yöneticisi gibi kendi emrinde çalışan bireyler arasında koordinasyonu sağlayan, onlarla sürekli iletişim halinde olup gerektiğinde çalışanlarının her türlü sorununa çözüm arayarak onlara değer verildiğini hissettiren, onları motive eden ve bu sayede okul içerisinde takım ruhunu geliştirerek çalışanlarının en yüksek performanslarını ortaya çıkarmaya çalışan, yapılan çalışmalarını denetleyip amaçtan sapılması durumunda gerekli tedbirleri alan ve sonuç olarak kurumunu amaçları doğrultusunda başarıya ulaştırmaya çalışan kişidir. Buradan da anlaşılacağı üzere okul yöneticisi okulun, amaçlarına ulaştırmak üzere harekete geçirip devamlılığını sağlamaya çalışan ve kurum amaçları doğrultusunda gerekli her türlü değişimi kararlılıkla uygulayabilen lideri olması gerekir (Aydoğan, 2008). Şişman'a (2014) göre de okulun başarılı olması, okul yöneticisinin de başarılı olduğunu göstermekte ve okul yöneticisinin sahip olduğu formel yetkiler başarılı olmasında tek başına yeterli olamamakta, aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olması gerekmektedir. Lider konumundaki okul yöneticisi kurumunun iç ve dış paydaşı olan okul personelini, öğrencileri ve okulun bağlantılı olduğu birey ve kurumları okulun amaçlarına hizmet edecek şekilde koordine edebilmeli, bunun için de davranış bilimleri alanında da kendini yetiştirmiş olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticisinin formel yetkilerinin, sosyal yetkinlikleri ve yönetim bilgisi ile becerilerini içeren teknik yetkinliği ile desteklenmesi ile ancak okul yöneticisi kurumunun iç ve dış

paydaşlarını harekete geçirebilir ve bu sayede de kurumunun amaçlarına ulaşmasına ve devamlılığını sağlamasına önemli katkı sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2002). Bütün bunlar çerçevesinde, okul yöneticisi okulun yenilenme odaklı değişim süreçlerinde ya da kısaca inovasyon süreçlerinde başarılı olması için liderlik özelliklerini ön plana çıkararak en kritik görevi üstlenecektir. Bruining ve Vegt'in belirttiği üzere (akt. Bakıoğlu, 1994); okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarı göstermeleri için, toplum için faydalı bir eğitimin nasıl verilmesi gerektiği ve eğitimin verileceği okul örgütünün nasıl oluşturulması ve yaşatılması gerektiği konularında ciddi bir uzmanlığa sahip olması ve bu amaç doğrultusunda değişimin gerek olup olmadığını idrak edebilip değişimin gerektiği durumlarda değişimin amaç, süreç ve sonuçlarını analiz edip süreci ustalıkla yönetebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda inovasyon sürecinde çalışanların da katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriler sağlamalı, değişimi benimsemiş olması gerekmektedir.

Okulun inovasyon sürecinde başarı sağlayabilmesi için ön koşulun, doğru liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisinin var olması gerektiği daha önce ifade edilmiştir. Bununla birlikte, okul gibi eğitim örgütlerinde hayata geçirilmesi düşünülen inovasyon çalışmalarının başarıya ulaşmasında okul yönetiminin desteğinin ve aktif katılımının sağlanması da gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin teknik ve alan bilgisi kadar yeniliğe açık olması ve girişimci/risk alabilme özelliğine sahip olması okulu rakipleri ile rekabet edebilecek hatta onlara karşı karşılaştırmalı üstünlük elde etmesinin de ön koşuludur (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012). Bu anlatılanlar çerçevesinde inovasyon sürecinde lider konumundaki okul yöneticilerinin sahip olması gereken belli yeterliliklerin olması gerektiği anlaşılmaktadır. Yeterlilik, bir işi yapma gücünü sağlayan ve o işi devam ettirip hedeflenen sonuçları elde etmeye yarayan özel bilgi, beceri ve ehliyet anlamı taşıyan bir kavramdır. TDK'ye (2018) göre yeterlilik "bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik, görevini yerine getirme gücü, kifayet" olarak tanımlanmaktadır. Eğitimde yeterlilik ise mevcut kaynakların istihdamı ve kullanılabilirliğinden, eğitimin geniş kitlelere sağlıklı ve sürekli olarak ulaştırılmasını, eğitim kurumlarını oluşturan çalışanların ve eğitim hizmetini alanların memnuniyetini kapsayan geniş bir alandır (Kabakçı, 2008). Okul yöneticisinin yeterliliği etkili okul liderliğine ve arzulanan okul sonuçlarına ulaşmak

için gerekli eylemleri organize etme ve gerçekleştirmedeki yeteneklerinin kendi içsel değerlendirmesi olarak da kabul edilebilir (McCollum ve Kajs, 2009). Yeterlilik, etkili okul liderinin kurumsal özelliği olarak görünen inovasyonu etkileme becerisinin değerlendirilmesi olarak da görülebilir. İnovasyon yeterliliği duruma özel olabilmekte ve yöneticiler her konu ya da sorunda yeterli olarak da algılanmayabilir. Bir başka ifade ile bir konuda yeterli olarak kabul edilen okul yöneticisi bir başka durumda eşit derecede yeterli kabul edilmeyebilir. Bu nedenlerden ötürü yeterlilik değerlendirmesi yapmak oldukça zor, sübjektif ve hali hazırdaki konunun her ögesini dikkatle hesaba katmayı gerektirir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2004).

Eraslan (2014) çalışmasında, okul yöneticisinin sahip olması beklenen ve literatürde değinilen çok çeşitli inovasyon yeterliliklerini 5 boyutta ele almıştır. Eraslan çalışmasında literatürden de yararlanarak okul yöneticisinin inovasyon yeterliliğini ölçmek adına 25 sorudan oluşan ve 5 boyut içeren “Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeğini” geliştirmiştir. Söz konusu bu boyutlar sırasıyla; değişime duyarlılık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyondur. Eraslan’ın çalışmasında geliştirdiği ölçek, bu tezde öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik inovasyon yeterliliği algısını belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak kullanılacağından dolayı ölçekte yer alan 5 boyut aşağıda kısaca anlatılmıştır.

***Değişime duyarlılık.*** Açık bir sistem olan eğitim örgütlerinde çevrede oluşan değişimlerin eğitim örgütleri olan okulları da eğitim kalitesini artırmak amacına ulaşabilmeleri, keskin rekabet koşullarıyla baş edebilmeleri ve dolayısıyla da varlıklarını sürdürebilmeleri gibi sebeplerden dolayı değişmeye mecbur eder. Bu yüzden söz konusu bu kurumlar sürekli bir değişme ve gelişme içinde olmalıdır. Bu yüzden değişim ve gelişim çalışmalarının başarılı olabilmesi için okul yöneticisinin yeniliğe ve yeni fikirlere açık olması ve girişimci davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Ancak bunu yapabilen yöneticiler hem örgütün amaçlarına ulaşmasını, hem de değişime ayak uydurup yenilenmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler değişime direnmek yerine, değişim ve gelişmelerle gelen fırsatları inceleyerek, koşulların gerektirdiği yenilikleri uygulamada esnek olmalıdır (Balay, 2000).

**Okul içi iletişim.** İletişim, insanların sosyal bir varlık olarak birlikte uyum içinde yaşamalarını ve anlaşmalarını sağlayan en temel araçtır (Tikici, 2005). Kelime anlamıyla iletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” manalarına gelmektedir (TDK, 2018). Yöneticiler örgüt içinde mesailerinin çoğunu genel olarak çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması, bireyler arası iletişimin etkin bir şekilde kurulması ve aynı zamanda bu iletişim ağının hiyerarşik yapı ile ilişkilendirilmesi, çalışanların örgütün iş ahlakı ve davranış kurallarına uygun olarak davranmalarının teşvik edilmesi ve kurallara uygun davranılıp davranılmadığının kontrol edilmesi, sorunlar çıktığında söz konusu sorunlara çözüm yollarının bulunması gibi konulara harcarlar (Gürgen, 1997). Örgüt yönetiminin söz konusu bu konuları başarıyla yerine getirmesi ve örgüt için bilgi paylaşımının sorunsuz olarak sağlanması örgüt içi iletişim kanalları ile sağlanabilir. Sağlıklı bir örgüt içi iletişim örgütün varlığı açısından ve etkin bir yönetim için son derece önemlidir ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Katz ve Kahn, 1977).

Organizasyonlarda örgüt içi iletişim şekilleri; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki türdür. Örgütlerde yönetim tarafından belirlenmiş resmi bir formatı olan, bu formatın kullanımı zorunlu kılınmış olan, aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı, yatay ya da çapraz olabilen iletişim türüne biçimsel iletişim denilirken herhangi formel bir şekli bulunmayan ve insanların doğal ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim türüne ise biçimsel olmayan iletişim denir (Karatepe, 2005). Söz konusu bu iki tür arasındaki en önemli fark ise biçimsel iletişimde ast/üst arasındaki iletişimin düzeyi ile birlikte, yenilik, yaratıcılık, kararlara katılma gibi etmenler azalmakta iken biçimsel olmayan iletişim türünde kararlara katılma, yenilik ve yaratıcılık gibi etmenler artmaktadır (Karatepe, 2005).

Örgüt içi iletişim ile ilgili bahsedilen bu temel hususlar bir eğitim örgütü olan okul için de geçerlidir. Okul içi sağlıklı bir iletişimin sağlanması, eleştirel, bilimsel, hoşgörülü ve çok yönlü düşünme ortamının oluşturulması için okul yöneticisi ile öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının kurulmasına bağlıdır.

Okul yöneticisi etkili bir iletişim kurarak okulun etkinlik, program ve amaçlarının daha doğru anlaşılmasını ve bu sayede inovasyon süreci gerektiğinde sürecin daha sağlıklı işlemlerini sağlayabilir. İnovasyon süreci doğası gereği

değişimi de beraberinde getireceğinden dolayı söz konusu bu sürecin çalışanlara ne gibi faydalarının olacağı sade, basit ve anlaşılır bir örgüt içi iletişim yoluyla aktarılırsa değişime direnç azalmış olacak ve sonuç olarak da inovasyon sürecinin başarıya ulaşma ihtimali daha da artacaktır. Etkili bir iletişim için yapılması gerekenleri ise Eren (2001) şu şekilde sıralamıştır:

- Okul yöneticisi iletişimin sadece sözcüklerden ibaret olmadığını aynı zamanda ses tonu, jestler, mimikler, işaretler ve görsel araçlar da iletişimini biçimlendirmesi gerektiğini bilmelidir.
- Okul yöneticisi mesajını iletirken sade ve anlaşılır bir dil kullanmaya dikkat etmelidir.
- Okul yöneticisi mesajı gönderen kişi olarak kendisini alıcının yerine koymalı, alıcının istek, duygu ve düşüncelerini dikkate alarak empati yapmalıdır.
- Geri bildirim etkin bir iletişimin bir diğer önemli parçasıdır. Geri bildirim sözlük anlamıyla “gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt” olarak ifade edilebilir (TDK, 2018). Okul içi iletişimde geri bildirim sürecinde dikkat edilmesi gereken iki temel husus vardır. Bunlardan birincisi; alıcı yani öğrenci, öğretmen veya diğer çalışanların geri bildirim sürecinde mesajı gönderenin kendisinde oluşturduğu etkiyi doğru bir şekilde ifade edebilmesi için konuya odaklanmalı, konu dışındaki ve göndericinin kontrolü dışındaki hususları dikkate almayarak zamanında geri bildirim yapmalıdır. Diğeri ise; gönderici ya da okul yöneticisi geri bildirim sürecinde anlatmak isteği ile alıcının anladığı arasında fark olup olmadığını kontrol etmeli ve yanlış anlaşılımlar varsa ivedilikle düzeltilmelidir.
- Etkin bir okul içi iletişim kurulabilmesi için alıcının da güzel bir dinleyen olması gerekir. Güzel bir dinleyen olabilmek için de alıcının gönderenin mesajıyla ilgilenmesine, empati kurmasına, sabırlı olmasına, göndericinin eleştirilerine olumlu yaklaşabilmesine, çatışmadan kaçınmasına ve sorular sorarak göndericinin kendini daha iyi ifade etmesine bağlıdır.

**Okul dışı iletişim.** Günümüzde eğitim ve okullarla ilgili yapılan yeniden yapılanma sürecinde çevre ve aileye verilen önem artmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda ve hazırlanan projelerde çevresel faktörlere ve aileye geniş yer verilerek, onların da okulun amaçları doğrultusunda çeşitli rolleri aktif olarak

üstlenmesi ve sürece dahil edilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle okul ve aile, eğitimin geliştirilmesi ortak hedefi doğrultusunda birlikte hareket etmiş olacaktır. Ayrıca okullar ve özellikle okul yöneticileri buldukları çerçevenin okuldan ve eğitimden beklentilerini daha net bir şekilde öğrenmeli ve aynı şekilde de okul yöneticisi okulun çevre ve aileden beklentilerini açık bir şekilde ifade etmelidir (Şişman, 2002). Bu sayede çevre ile iyi ilişkiler geliştiren okul yöneticisi onlardan kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek üzere faydalanabilir. Bu çerçevede, okul yöneticisinin sadece çalışanlarının inovasyonun gerekliliğini kabul etmelerini sağlayıp yeniliği ve değişimi benimsetmesi inovasyon sürecinin sağlıklı işlemesi adına yeterli olmayacaktır (Taş, 2007). Yönetici, okulun bulunduğu çevre, kurumlar ve kişileri okulun amaçlarına hizmet edecek şekilde harekete geçirmelidir çünkü dışsal bir engel, empoze edilebilecek bürokratik engeller ya da kurumsal imajı zedeleyecek bir işlem inovasyon süreci ve süreçle beraber gelecek değişime direnç oluşturabilecektir. Bu yüzden yöneticinin okul çevresindeki formel ve enformel çevreyi tanıması, çevreyi, toplumu ve toplumsal değerleri bilmesi, çevrenin eğitim-sosyal-ekonomik düzeyini kavraması, aile ve çevrenin eğitime ve okula bakış açısını ve beklentilerini öğrenmesi ve okul - çevre ilişkilerini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik bir strateji izlemesi gerekmektedir (Şişman, 2002).

**Motivasyon.** Örgütler ürettikleri mal ve hizmetler ile edindikleri amaçlara ulaşmaya çalışan birimler olup bu yolda istihdam ettikleri çalışanlarına üretilen mal ve/veya hizmet karşılığında belirli ödemelerde bulunurlar. Ancak örgütler sadece maddi ödeme yaparak çalışanlarının memnuniyetini ve verimliliği artırmada başarılı olamayabilirler. Bu noktada örgütlerde verimliliği ve bireysel başarıyı arttırmanın en etkin yolu motivasyondur. Kelime anlamı isteklendirme, güdülenme olan motivasyon, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden olup psikolojide ise “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” anlamına gelmektedir (Keser, 2006). Fizyolojik gereksinimlerini karşılamış bireyin, kendini kabul ettirme, kendine saygı, sosyal kabul, sevgi gibi daha üst basamaklarda olan sosyal gereksinmelerinin karşılanması için beklenti içerisinde olacağı ve dolayısıyla maaş, ödeme, prim gibi ekonomik imkânların bu bireylerin verimlilikleri üzerine katkısının çok sınırlı olacağı unutulmamalıdır. Bu çerçevede motivasyonu çalışanların iş ortamında ne gibi beklentilerinin olduğunu tespit



edilmesi ve bu bilgi ışığında çalışanlara daha verimli bir iş ortamı sağlayarak onların isteklendirilmeleri suretiyle verimlerinin artırılması süreci olarak tanımlamak mümkündür (Berkman, Can ve Yüksel, 2007). Örgüt yöneticisinin en temel liderlik göstergesi olan motivasyon, liderin sorumlu olduğu örgütünün amacına ulaşması için çalışanlarını eş güdülemesi, örgütte takım ruhunu oluşturması, çalışanlarına onların bu takımın değerli bir parçası olduklarını hissettirmesi ve bu sayede çalışanların kuruma olan aidiyetlerini güçlendirmesi için göstermiş olduğu çabanın toplamı olarak da ifade edilebilir.

Motivasyon, eğitim örgütleri olan okulların hedeflenen amaçlara ulaşması için benzer öneme sahip olup, bu kapsamda okul yöneticileri birlikte çalıştıkları bireylerin okuldan ve yöneticiden neler beklediğini tespit etmeli ve onları mutlu etmenin yollarını arayarak çalışanlarını motive etmeye önem göstermelidir. Bunu başarmanın yolu da yöneticilerin çalışanları ile sağlıklı işleyen iletişim kanalları kurmalarına bağlıdır. Bu sayede yönetici çalışanları ile daha insani ve sıcak bir atmosfer geliştirebilecek, onların hayattan ve işlerinden beklentilerini anlayabilecek, çalışanlarını hareketlendiren motivatörleri daha kolay bir şekilde tespit edebilecek ve bu sayede de çalışanların okula adaptasyonlarını ve aidiyetlerini artırarak verimliliklerini yükseltebilecektir. Bu konuda yapılan akademik çalışmalar da göstermiştir ki çalışanların önemli bir bölümü kendilerine maaş, prim, ikramiye vs. gibi sadece ekonomik imkanlar sunulmasına motivasyon açısından önem vermemekte ve daha motive bir şekilde çalışabilmeleri için bahse konu bu ekonomik imkanlara ilaveten kariyer yapma ve terfi imkanlarının sunulması, iş güvenliğinin sağlanması, fikirlerine değer verilmesi, yönetime aktif katılım imkanının sağlanması ve gösterilen başarı sonrası taltif edilme gibi faktörlere daha fazla önem vermektedirler (Latham ve Locke,1992). Dolayısıyla okul yöneticileri de bu bilimsel gerçeklerin bilincinde olup yönetim sürecinde çalışanlarını motive ederken söz konusu bu faktörlere başvurmayı ihmal etmemelidirler.

**Liderlik.** Bu bölümde inovatif okul yöneticilerinde olması beklenen liderlikten ve liderlik özelliği gösteren yöneticilerdeki temel davranış kalıplarına değinilecektir. Bir okulun yenilikçi olma kapasitesi ya da inovasyon kapasitesi okul yöneticisinin liderlik ve inovasyon yeterliliği ile belirlenebilir. İnovatif eğitim kurumlarında liderin başarılı olabilmesi onun kendini çağın gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde yeni ve güncel eğitim teknikleri ve stratejileriyle donatmasına

ve bu konudaki gelişmeleri sürekli takip etmesine, bununla da kalmayıp elde ettiği bilgi, tecrübe ve deneyimi çalışanları ile paylaşıp onları da eğitmesine ve bu sayede çalışanlarının da kendilerini geliştirip sahip oldukları potansiyeli en verimli şekilde kullanmalarını sağlamasına bağlıdır (Tahmasebi, 2010). Okulun inovatif çalışmalarında başarılı olmasında kusursuz bir liderlik gösterebilmesi için okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir takım davranış kalıplarından bahsetmek mümkündür. Söz konusu bu davranış kalıplarını Heim, Chapman ve Lashutka (2004) 19 başlıkta belirtmiştir: fazla otoriter olmamak, takım ruhunu özendirmek, isteklendirmek, çalışanlarını dinlemek, bilgilendirmek, örgütlemek, huzurlu bir ortam oluşturmak, hoşgörülü olmak, gerektiğinde uzman görüşüne başvurmak, saygıdeğer olmak, okul kurallarına uyulmasına önem vermek, denetlemek, insancıl olmak, şeffaf ve hesap verebilir olmak, mesleki ahlak kurallarına önem vermek, başarıyı çalışanları ile paylaşmak, iyimser olmak, tutarlı olmak, yönetim sürecinde duyarlı olmak

İnovatif okul liderlerinin sahip olması gereken ve yukarıdaki tabloda 19 başlıkta toplanmış olan davranış kalıplarını Watt 2002 yılındaki çalışmasında aşağıdaki beş temel özellik altında toplamıştır:

- Vizyon sahibi olmak: Sorumlu olduğu eğitim örgütünün var oluş sebebi ve amacını açıkça ortaya koymak ve bu amaca yönelik yol haritasını çizmek.
- Güvenilir olmak: Eğitim örgütündeki herkesin okul yöneticisini rol model olarak kabul etmesi ve kendilerine yakın hissetmesi için gerekli hassasiyeti göstermek, iletişime açık olmak ve bireylerin sorunları ile yakından ilgilenerek onlara değerli olduklarını hissettirmek.
- Danışman olmak: Eğitim örgütündeki tüm bireylerin okul yöneticisinin yol göstericiliğine başvurması için gerekli donanıma sahip olmak, insanlara yeni yol ve yöntemler öğretmek ve yenilikçi olmak.
- İyimser olmak: Okul personeline ve öğrencilere daha şefkatli davranmak, hatalarını kabullenerek hoşgörülü olmak ve olumlu bir tutum sergilemek.
- Destekleyici olmak: Okul çalışanlarının ve öğrencilerinin aldıkları kararlarda onlara destek olmak, başarılarında onları takdir edip maddi ve

sosyal yönden ödüllendirmek, kurumundaki her bir bireyin daha girişimci olmasını sağlamak.

Son olarak, ISLLC çok farklı alanlardaki eğitim kurumu ve çalışanları ile işbirliğine dayalı araştırma ve çalışmaları sonucunda, okul liderleri ya da daha genel bir ifade ile eğitim liderleri için bilgi, inanç, performans ve değerler konusunda yoğunlaşan altı standart oluşturmuşlardır. ISLLC'nin (1996) raporuna göre eğitim liderinde olması gereken altı standart aşağıda sıralanmıştır:

1. Öğrencilerin başarısını hedefleyen ve okul içi ile okul dışı çevrece benimsenmiş bir eğitim vizyonuna sahi olmak ve bu vizyonu hayata geçirmek için çaba sarf etmek,
2. Öğrencilerin başarılı olmasını sağlayacak ve okulun paydaşlarınca değer verilen bir okul kültürü ve öğrenim programı oluşturmak ve bu kültür ile programı sürekli geliştirip sürdürülebilir kılmak,
3. Verimli bir öğrenim atmosferi oluşturmak için eğitim kurumunun sahip olduğu tüm imkanları rantabl bir şekilde kullanmak,
4. Öğrencilerin başarısı için okul dışı paydaşlarla gerekli iletişimi kurmak, toplumun okuldan beklentilerini anlayıp bunları karşılayabilmek ve okula toplum desteğini sağlayabilecek girişimlerde bulunmak,
5. Okul yönetimi sürecinde şeffaf, tutarlı, adil ve etik davranmak,
6. Eğitim kurumu ve öğrencilerin başarısı için okulun içinde bulunduğu sosyal, politik, ekonomik, siyasi ve yasal gelişmeleri yakından takip etmek, gerekli adımları atmak ve tedbirleri zamanında almak.

### **Alanyazında Yapılmış İlgili Araştırmalar**

Alan yazını incelendiğinde okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili araştırma yapmak isteyenlerin yararlanabileceği yerli ve yabancı çalışmalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Dibbon ve Pollock (2007) çalışmalarında inovasyonun uygulandığı okullardaki inovasyon süreçlerini ve işbirliğine dayalı çalışmaların kurumsal öğrenmeyi nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmalarının sonunda inovasyon

kültürü oluşturulmuş okullarda öğretmen ve yöneticilerin işbirliği içinde karar aldıkları ve bunun da kurumsal öğrenmeyi anlamlı şekilde olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak, çalışmada özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda gerekli beceri ve özgüvene sahip olamayan yöneticilerin bulunduğu okullarda inovasyon sürecinin tamamlanamadığı vurgulanmıştır.

Argon ve Özçelik'in 2008 yılındaki ilköğretim okulları yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin çalışmalarında yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği konusunda kendilerini çok yeterli gördükleri ancak öğretmenlerin yöneticileri orta düzeyde yeterli buldukları sonuçlarına ulaşırken öğretmenlerin yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve göreve göre anlamlı derecede farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Helvacı ve Kıcıroğlu'nun 2010 yılındaki çalışmalarında ilköğretim okullarının değişime hazır bulunurluk düzeylerine odaklanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre okulların dış görünüşlerinin, teknolojik ve diğer donanımsal yeterliliklerinin ve velilerin değişime hazır olup olmayışlarının değişime orta düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir.

Moolenaar, Daly ve Slegers 2010 yılında Hollanda'daki okul yöneticilerinin okullarındaki sosyal ağlarla bütünleşmesinin ve dönüşümcü liderliğin inovatif iklime olan katkısını inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile okullarda inovatif iklim arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, yöneticinin merkezi bir konumda olmasının okuldaki inovasyon iklimini etkilediği, yöneticilerin öğretmenlere yönelik sergiledikleri kişisel ve mesleki desteğin öğretmenleri motive ettiği ve daha istekli bir şekilde değişim ve inovasyon çalışmalarına katkı sağladıkları sonuçlarına ulaşmışlardır.

McCharen, Song ve Martens 2011 yılındaki çalışmalarında örgütsel öğrenme, bilgi oluşturma ve yaratıcılığın okuldaki inovasyon sürecine katkısını incelemeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda okul reformu ve inovasyon sürecine katkı sağlayan en önemli faktörlerin okuldaki destekleyici öğrenme kültürü, örgütsel bilgi oluşturma ve işbirliği olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak çalışmada, okuldaki destekleyici örgütsel öğrenme kültürünün yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve bilgi oluşturma uygulamalarını olumlu ve önemli ölçüde etkilediği;

ancak öğretmenlerin çalışmalarında özerk olmasının yaratıcılık ve bilgi oluşturma uygulamalarına anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş 2012 yılındaki çalışmasında ilköğretim okullarının değişime açıklığını öğretmenlerin görüşlerine göre incelemiş ve bulgulara göre söz konusu okulların değişime yatkınlıklarının öğretmenlerin cinsiyetine kıdemine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade etmiştir.

Göl ve Bülbül'ün 2012 yılındaki çalışmalarında ilköğretim okul yöneticilerinin yeniliği yönetme yeterliliklerini anket yoluyla elde ettikleri öğretmen görüşlerini dikkate alarak araştırmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin yeniliği yönetebilme yeterliliklerini ve söz konusu yeterliliğin alt kalemlerine ilişkin becerilerini "çok katılıyorum" seviyesinde algıladıkları tespit edilmiştir.

Ng ve Pun 2013 yılındaki çalışmalarında Çin okul yöneticilerinin Çin'deki eğitim reformu ve değişim sürecinde kendilerini ne şekilde konumlandıklarını araştırmıştır. Çalışmalarında yöneticilerin almış oldukları eğitimin seviyesi ve rutin işlerle meşgul olmak zorunda kalışlarından ötürü kendilerinin eğitim sistemi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik planlama yeterliliklerini oldukça düşük gördükleri, Çin eğitim sistemindeki hiyerarşiden dolayı yöneticilerin liderlik özelliklerini sergileyemedikleri, yöneticilerin okulda uygulamak istedikleri farklı eğitim teknikleri ve öğretmenlere vermek istedikleri kurslar vb. birçok konuda kendilerini özgür hissedemedikleri ve yöneticilerin kıdemi veya tecrübeleri olmasına rağmen eğitim reformunu gerçekleştirmek için yeterli entelektüel seviyeye sahip olmamalarından dolayı değişim sürecinde kurumlarına yeterince liderlik edemedikleri sonuçlarına ulaşmışlardır.

Ozan ve Karabatak'ın 2013 yılındaki çalışmalarında okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yaklaşımlarına ve yenilik yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlara odaklanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin inovasyonun gerekliliğine ve inovasyon yönetimine karşı tutumlarının yüksek olduğu ve bu tutumun yöneticinin sadece öğrenim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Eraslan 2014 yılındaki çalışmasında İstanbul Beylikdüzü ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin inovasyon yeterliliklerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin okul

yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini kadın öğretmenlere kıyasla daha yeterli buldukları anlaşılmıştır.

Pihie, Asimiran ve Bagherinin 2014 yılında Malezya okullarında yöneticilerin girişimci liderlik özellikleri ile uygulanan inovasyonun etkililiği arasındaki ilişkiyi, öğretmen görüşlerine başvurarak belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında girişimci liderliğin inovasyon sürecinde çok etkili olduğu ancak yöneticilerin girişimci liderlik özelliklerini göstermede orta düzeyde yeterli oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır.

Canlı, Demirtaş ve Özer'in 2015 yılındaki okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimlerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, yöneticilerin değişime meyilli oluşlarının cinsiyete ve öğrenim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaştığı, yöneticilerin değişimin yararına inandıkları ancak önemli bir kısmının da değişime yatkın olmadıkları ve değişime direnç gösterdikleri sonuçlarına ulaşmışlardır.

Koch, Binnewies ve Dormann'ın 2015 yılındaki çalışmalarında okul yöneticilerinin işe adanmışlıkları ile okulların inovasyon sürecinde yöneticilerin motivasyonu sağlamadaki rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda okullarda uygulanan inovasyonun başarılı olmasında hem yöneticilerin işe adanmışlıkları ve desteği hem de öğretmenlerin yaratıcılığının güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gilad – Hai ve Somech'in 2016 yılındaki çalışmalarında inovasyonun okul etkililiği üzerine etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre inovasyon çalışmalarının uygulandığı okullarda örgütsel etkililik, öğrenci başarısı ve sosyal uyum düzeylerinin kontrol grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu; duygusal çatışma ve gerilim düzeyinin ise daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stevenson, Hedberg, O'Sullivan ve Howe'nin 2016 yılındaki çalışmalarında okul yöneticilerinin kendi kurumlarında sürekli mesleki gelişimi nasıl kolaylaştırdığını araştırmışlardır. Araştırmada çalışılan yönetici grubun inovasyon çalışmaları sürecinde teknolojiye dayalı ve resmi olmayan mesleki öğrenme şekillerini, daha geleneksel öğrenme şekillerine tercih ettiği, eğitim konusunda popüler olan yazarların veya düşünürlerin çalışmalarını takip ettiği ve yenilikleri

sınıf ortamına getirmek isteyen öğretmenleri destekledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin sahip olması beklenen inovasyon yeterliliklerine ilişkin genel olarak; okul örgütünün geleceğine uygun vizyon ve misyon geliştirebilme, eğitimin kalitesini artırmaya yönelik inisiyatif geliştirebilme, öğrenen organizasyon ve birey felsefesini okulda oluşturabilme, takım ruhunu oluşturabilme, yetki devri yapabilme, teknolojik gelişmeleri takip edebilme, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimseyebilme, okul-çevre ilişkilerini geliştirebilme ve çevre katılımını sağlayabilme, okul kaynaklarını verimli bir şekilde yönetebilme, yeterli bir okul binası ve çevresini hazırlayabilme, okuldaki personelin gelişimine katkı sağlayabilme, okuldaki değerlendirme süreçlerini yönetebilme, öğretim lideri olabilme, müfredat ve eğitim-öğretim ile ilgili alanındaki diğer teknik bilgiye sahip olabilme, sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanabilme ve etkili iletişim kurabilme gibi özelliklerin literatürde vurgulandığı görülmektedir.

## **Örgütsel İmaj**

Günümüz koşullarında gittikçe artan rekabet ortamında örgütlerin bu ortama ve değişen çevre koşullarına uyum sağlaması, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir. İş alanı gözetmeksizin hem özel hem de kamu olmak üzere tüm örgütler için sahip oldukları müşteri kitlesinin bağlılığı ve devamlılığı bununla birlikte hedef pazarda daha çok kişiye ulaşabilmesi sürdürülebilirliği sağlamak için gereklidir. Hem müşteri memnuniyetini sağlamak hem de yeni kitlelere ulaşmak için de pazarda bulunan diğer örgütlerden farklılaşmaları ve diğerlerinin aralarından sıyrılıp dikkat çekici yanlarını ortaya koymalıdır. Örgütlerin imajının önemi de bu noktada öne çıkmaktadır. Bir örgütün toplum nezdinde nasıl bilindiğine ve hakkında ne düşünüldüğüne ilişkin bir bilgi birikiminin olması durumunda bu birikim o örgütün imajını oluşturur. Söz konusu örgütün toplumda benzerleri ya da rakiplerine kıyasla farklı bir yerinin olması ve toplumda örgütün rakiplerine kıyasla daha üstün ya da başarılı tarafları olduğuna yönelik bir algının bulunması durumunda ise örgütün imajının toplum nezdinde daha olumlu algılandığı anlamına gelecek ve bu durum da o örgüte önemli avantajlar sağlayacaktır. Örnek verilecek olursa, örgütsel imajı daha olumlu ya da güçlü algılanan bir organizasyon toplum tarafından daha fazla talep edilecek ve bu

durum da o kuruluşun rakiplerine kıyasla karşılaştırmalı üstünlük elde etmesine, arz ettiği ürün ya da hizmetlere daha fazla talebin olmasına, daha yüksek bir pazar payı elde etmesine ve kâr oranlarının artmasına neden olacaktır. Bununla birlikte güçlü bir örgütsel imaj etkisini sadece örgüte rekabet avantajı ve yükselmiş kâr oranları sunmakla da kalmayacaktır. İç ve dış paydaşlarınca olumlu algılanan ve güçlü bir örgüt imajına sahip kuruluşlar sosyal ve bürokratik baskıya daha az maruz kalacak ve bu sayede geliştirdiği projeler toplum desteği ile beraber daha kolay hayata geçecektir (Taşkın ve Sönmez, 2005). Bu bölümde öncelikle imaj kavramına değinilip örgütsel imajın ne olduğu incelenecek, ardından örgütsel imajın neden önemli olduğu ve eğitim örgütlerindeki etkisinden bahsedilecektir.

**İmaj kavramı.** İmaj kavramını bilinçli ya da bilinçsiz olarak günlük hayatımızın neredeyse her noktasında kullanırız. Karşılaştığımız her hangi bir durum, kişi veya olgunun, alış veriş yaptığımız ya da iş ilişkisinde olduğumuz bir kuruluşun, ziyaret ettiğimiz bir şehrin ya da ülkenin iyi ya da kötü yönlerini belirtmek için imaj kavramını kullanır ve bu kavrama bilişsel olarak önem atfederiz. Objektif ya da sübjektif verilere dayanarak her hangi bir varlık, durum ya da kişiye ilişkin oluşturulan imaj kavramı içinde bulunulan toplum dinamiklerine göre çok çeşitli sosyo-kültürel, demografik, ekonomik vb. faktörden etkilenmektedir. Söz konusu bu faktörlerden bir kısmı diğerlerine kıyasla çok daha önemli olabilmektedir (Topal ve Şahin, 2017).

İmajla ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: İmaj, toplum nezdinde istemli ya da istemsiz olarak bırakılan izlenimdir (Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu ve Özkaya, 2006). Dowling'e (1986) göre ise imaj, bireylerin bir konuya ilişkin duygu, düşüncü, inanış, izlenim ve bilgi birikimlerinin birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkar (akt. Erdoğan ve diğ, 2006). Bir başka görüşe göre imaj, bir konuya ilişkin içinde bulunulan toplumun normları ve sosyo-kültürel değerleri çerçevesinde, çevresel uyarılar, önyargılarımız ve var olan bilgi birikimi gibi değişik yollarla elde edilen bilgi setinin yorumlanmasıdır (Şentürk, 2007). Farklı bir kaynağın yaklaşımına göre ise örgütler tarafından gösterilen ve başkaları tarafından yorumlanan ya da algılanan şeylerdir (Cheney ve Vibbert, 1987). Dobni ve Zinkhan (1990) imaj tanımlarını beş kategoride sınıflandırmıştır; genel tanımlar, sembolizm odaklı,



anlam ve mesaj odaklı, kişileştirme ve bilişsel veya psikolojik boyutlara önem verenler şeklindedir. İmajla ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen araştırmacıların görüşüne göre standart kabul edilebilecek ortak bir tanım yoktur. Bazı araştırmacılara göre de bu tanımların imajla ilgili oluşan kavram kargaşasını azaltmak için katkı sağlamadığını söylemektedir.

Dichter'e (1985) göre imaj doğasında değişim olan, çok değişik faktörlerle sürekli bir etkileşim içinde bulunan sofistike bir kavramdır (akt. Bektaş, 2010). Bu değişkenlik ve dinamiklik örgütün yansıttığı ve bireyin örgüt hakkındaki algısının sürekli farklılaşabilmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütler kimi zaman çalışanları ve dış paydaşları için olumlu izlenimler bırakabilirken, kimi zaman ise aldıkları kararlar, sundukları hizmet veya ürünler nedeniyle olumsuz izlenimler bırakabilirler. Bu kapsamda, bir örgütün fiil ve eylemleri sonucu iç ve dış paydaşlarında neden olduğu etki neticesinde oluşan güçlü, zayıf, kaliteli, kalitesiz, cömert, cimri, adil, haksız olumlu ve olumsuz algı ve tanımların tamamı o örgütün imajını oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Çetin ve Tekiner, 2015). İmaj "mesajlar" yoluyla değiştirilebilir ya da dönüştürülebilir: bilgi, sembol, deneyim ve diğer girdiler yoluyla karşılaşılabılır. Bu mesajların niteliğine ve alıcının mevcut imajına bağlı olarak, bu mesajlar öznel imajı potansiyel olarak dönüştürebilir ve gelecekteki davranışları değiştirebilir (Boulding, 1956).

İmajı daha iyi anlayabilmek adına imaj türlerinin de incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Alan yazında imajın türlerinin belirlenmesine ilişkin çok çeşitli çalışmalar bulunmakla beraber en önemli ve alan yazınca kabul edileni Huber'in çalışmasıdır. Huber'in yapmış olduğu sınıflandırmada 12 farklı imaj türü bulunmakta olup bunlar "kurum imajı", "ürün imajı", "marka imajı", "kuruluşun kendini algıladığı imaj", "yabancı imajı", "transfer imaj", "mevcut imaj", "istenen imaj", "pozitif imaj", "negatif imaj", "işletmelerin, çeşitli kitlelerin zihninde yarattığı resim olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal imaj" ve "şemsiye imaj" şeklindedir (Peltekoğlu, 2001).

**Kurum İmajı:** Kurumların topluma yansıtmak istedikleri imajı ifade eden bir türdür (Kurşun, 2011).

**Ürün İmajı:** Örgütlerce arz edilen ürün ya da hizmetlerin niteliklerinin oluşturduğu imajı ifade eder. Mal ve/veya hizmetin imajı tüketicilere sunduğu

fiziksel özelliklerinden oluşabileceği gibi tüketicinin ürünle duygusal olarak kurduğu ilişki de ürün imajını oluşturabilir. Ayrıca bir ürün için yapılan pazarlama ve satış faaliyetleri de ürün imajının oluşmasında önemli bir etkidir.

**Marka İmajı:** Üretilen mal veya hizmetin tüketici tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır ve ürün imajı kavramından farklıdır. Bu imaj türünü, örgütün ve sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerinin tüketicide bıraktığı izlenim ve tüketicin bu unsurları ne şekilde algıladığının bütünü olarak ifade etmek de mümkündür (Özüpek ve Diker, 2013). Bununla beraber söz konusu imajın objektif kriter çerçevesinde ifade edilebilen ve edilemeyen olmak üzere iki türlü ögesi bulunmaktadır. Bu çerçevede, marka imajının alt kalemlerinden olan örgütün pazar payı, sunduğu ürün ve/veya hizmetlerin standart özellikleri, pazarlama kanallarına erişimi, fiyat stratejileri, ortalama maliyeti, kurduğu stratejik ortaklıkları vb. gibi objektif kriter çerçevesinde ölçülüp değerlendirilebilen öğeleri nesnel öğeler olarak sınıflandırılırken, öznel öğeler ise toplumun örgüt ve ürünlerinin dış görünüşüne, duygusal durumuna ya da yansıttığı hayat tarzına ilişkin afetmiş olduğu sübjektif öğeleri ifade etmektedir (Peltekoğlu, 1997).

**Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj:** Bu imaj, bir kişi veya kurumun kendisini nasıl gördüğü ve algıladığı ile ilgili bir imaj çeşidi olarak ifade edilebilir.

**Yabancı İmajı:** Kuruluşun kendi algıladığı imajın tersidir. Örgüt dışındaki, doğrudan ürün ya da hizmete katkısı olmayan kişi ve kurumların algıladığı bir imaj türüdür.

**Transfer İmajı:** Uluslararası yaygın ve tanınmış lüks markaların isimlerinin başka türde ürünlere isimlerinin verilmesi imaj transferi olarak adlandırılır. Örneğin lüks bir araba markasının isminin bir gözlük markasına isim vermesi şeklinde örneklendirilebilir. Genellikle bu markalarda yabancı imaj ve kuruluşun kendi algıladığı imaj birbiriyle örtüşmektedir.

**Mevcut İmaj:** Örgütün şu anki sahip olduğu imajı olarak tanımlanabilir.

**İstenen İmaj:** Örgütün şu anki imajından sonra yani gelecekte sahip olmak istediği imajdır.

**Pozitif İmaj:** Ürün ve hizmetlerini deneyimleyen kişilerde, pozitif düşünceler ve sempati uyandıran iyi ve güçlü örgütlerin imajıdır.

Negatif İmaj: Örgütün çevresine yansıttığı olumsuzluklarla ilgili kişilerin zihinlerinde oluşan negatif düşüncelerle ilgilidir.

İşletmelerin, Toplumun Farklı Kesimlerinin Zihin Dünyasında Oluşturduğu Resim Olarak İfade Edilen Kurumsal İmaj: Normal şartlarda bir örgütün birbiriyle bağlantısı olmayan öğeleri arasında anlamlı bir ilişkinin kurulmasını sağlayan imaj türüdür.

Şemsiye İmaj: Örgütün bir tür üst imajıdır. Örgütün sahip olduğu tüm marka ve ürünlerin üstünde şemsiye gibi duran imaja denir. Böylece her ürün ve marka için yapılan ayrı reklam harcamaları yerine kurumsal imaj ile hepsi için bir şemsiye imaj oluşturulur.

**Örgütsel imaj.** Peltekoğlu'na (1997) göre kurumun misyonu, iletişim politikası ve faaliyetleriyle vücut bulan örgütsel imaj örgütün iç ve dış toplumunun örgüte itimat ve bağlılık göstermesi ve bu duyguların devam ettirilmesini sağlayan bir kavramdır. Bahse konu bu tanım çerçevesinde, örgütsel imajın kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesinin örgütün etkili bir iletişim dili ve örgüt içi ile örgüt dışım iletişim ağlarını verimli kullanmasına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bernstein'a (1984) göre ise örgütsel imaj sayısız detaydan oluşmaktadır ve örgüt tarafından çıkan çeşitli formel ya da enformel işaretlerin doğrudan ya da dolaylı sonucu olarak biçimlenen çok sayıda izlenimin bir sentezidir (akt. Shee ve Abratt, 1989). Örgütsel imaj ile ilgili birçok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır. Bolat (2006), örgütsel imajı; örgüt ile ilgili toplum nezdinde oluşan tecrübe ve izlenim ile toplumun örgüte ilişkin sahip olduğu ön yargı ve bilginin toplamı olarak ifade eder. Moffitt (1994) ise örgütsel imajı belirli bir süre içerisinde gerek örgütün kendisi tarafından oluşturulan etkiye gerekse de sosyo-kültürel kıstaslar ile kişisel tercihlere bağlı olarak gelişen bir olgu olarak tanımlar (akt. Polat, 2011). Boulding'e (1956) göre ise imaj, imajın sahip olduğu tüm geçmiş deneyimlerin sonucu olarak inşa edilmiştir. İmajın bir kısmı imajın kendisinin geçmişiştir. Güçlü bir imaj tüketicilerin örgüt ile ilgili genel anlamda tutum ve davranışlarını etkiler. Son olarak, örgütlerin var olma sebepleri, vizyonları ve stratejik hedeflerine ulaşma süreçlerinde, inşa etmek istedikleri örgüt kültüründe ve yönetişimin her safhasında icra edecekleri bütün fiiller ile alacakları kararlar örgüt

imajlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda da örgüt imajından etkilenecektir (Erkmen ve Çerik, 2007).

Kandampully ve Hu'ya (2007) göre örgütsel imaj iki ana bileşenden oluşmaktadır. Birincisi somut özellikleri gibi ölçülebilen ve değerlendirilebilen operasyonel bileşendir. İkincisi ise örgüte karşı duyulan hisler, inanışlar ve tutumlar gibi duygusal bileşenlerdir. Bu duygusal bileşenler, müşterinin örgütle geçirdiği zaman sürecince sahip olduğu deneyimlerin birikimleri sonucudur. Örgütsel imajla ilgili araştırmalar, kavramın incelenmesinin yanı sıra kişilerin örgüte karşı davranışlarını da anlamaya yöneliktir (Bakan, 2005). Bir görüşe göre örgütlerin tek bir imajı yoktur, her örgütün farklı imajları vardır. Müşteri, çalışan, hissedar gibi farklı grupların aynı örgütle ilgili taşıdıkları farklı imaj algılarıdır. Örneğin yatırımcılar arasında ekonomik imajı, toplum arasında sosyal imajı, müşteriler arasında ürün, servis imajı, çalışanlar arasında ise işveren imajına sahip olabilir (Lievens, 2017). Bir başka görüşe göre ise; örgütsel imaj, kamunun farklı kesimleri tarafından inanılan örgütün genel bir algısıdır. Örgüt imajı, örgütün farklı rolleri ve fonksiyonlarının ayrı ayrı izlenimlerinden daha fazlası toplum tarafından algılanan bütüncül bir yapıdır. Örgütün satıcı, işveren vb. rollerinin ve fonksiyonlarının bıraktığı etkinin tamamı örgütün imajını gösterir (Zinkhan, Ganesh, Jaju ve Hayes, 2001).

Örgüt imajı ve örgüt kimliği kimi çevreler tarafından birbirleriyle değiştirilebilir kavramlar olarak düşünülmüştür. Örgüt imajına ilişkin olarak; kişilerin bir örgütle iletişime geçtiği her aşamada örgütle ilgili bir imaj algısının oluşması kaçınılmazdır, çünkü bireylerin bir örgüte ilişkin her deneyim ve izlenimleri beraberinde bireyde örgütle ilgili duygusal değişimi ve konum almayı da getirecek ve sonuç olarak kişide bütün bu veri setinin bir araya gelmesiyle imaj algısı oluşacaktır. Örgüt kimliğine gelinecek olursa her örgütün bir kimliği bulunmakta olup bu kimliğe ilişkin toplumun farklı kesimlerinin ve örgüt paydaşlarının farklı değerlendirmeleri bulunur. İmaj ise bir örgütün tüm paydaşlarının örgütün farklı noktalarına ilişkin fikirlerinin ve algılarının toplamıdır. Bu çerçevede, örgüt kimliği ile örgüt imajı arasındaki fark kendiliğinden ortaya çıkmakta olup bu farkı kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür: Örgüt imajı toplumun bir örgüt hakkında görüş, düşünce, bilgi birikimlerinin bir bütünü ve toplum tarafından örgütün algılanış şekli iken örgüt kimliği ise kısaca örgütün topluma yansıyan dış görüntüsüdür

(Peltekoğlu, 1997). Ancak örgütün kişiliği, kimliği ve imajı arasında da açık bir ilişki vardır. Bir örgütü diğerinden ayıran davranışsal ve entelektüel karakteristiklerin toplamı örgütün kişiliğini, bu kişiliği yansıtan markayı anlatan tüm öğeler de (görsel, yazılı vb.) örgütsel kimliği oluşturur. Bu öğelerin toplamı da örgütü izleyen kişilerin zihinlerinde örgüt imajını oluşturur. Örgütsel imajla eş anlamlı kullanılan bir kavram da kurumsal ündür. Fortune dergisi alanında uzman yönetici ve teknokratlara belirli kriter çerçevesinde Amerikan şirketlerini değerlendirmelerini talep etmekte ve bu değerlendirme çerçevesinde şirketlerin kurumsal ünlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Söz konusu bu çalışmada kullanılan ve Amerikan şirketlerinin kurumsal ünlerini belirleyici kriter 8 adet olup aşağıda sıralanmıştır (Bir, 1994, akt. Uzoğlu, 2001):

- İyi kurumsal yönetim
- Kaliteli mal ve/veya hizmet yelpazesi
- Güçlü finansal yapı
- Kurumun marka değeri
- Kurum imkânlarının kullanılmasında verimlilik
- Sosyal sorumluluk
- Yaratıcılık
- Nitelik çalışanları kurum bünyesine kazandırabilme ve çalışanlara kendilerini geliştirebilecek imkânlar sunma

Örgütsel imajlar, üyelerin örgütsel deneyimlerinin çoğu yönü üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Bireysel bir perspektiften bakıldığında, örgütsel imaj, insanların; örgütlenme, örgütlerle özdeşleşme, örgütleri anlamlandırma ve karşılaştırma, kararlarını ve davranışlarını aynı örgütsel amaca hizmet eden diğer kişilerle uyumlu hale getirme ve kendilerinin örgütlerdeki rollerini anlamalarını sağlar. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında ise, örgütsel imaj, yönetim kademesinin örgütün hedeflerini, çalışanlarının, müşterilerinin veya diğer paydaşlarının görüşlerini oluşturmasına veya konumlandırmasına yardımcı olur. Çalışanlar için örgütsel imaj, hangi tür faaliyetlerin örgüt için uygun olduğunu öngörmeye yardımcı olur; diş paydaşlar için ise imaj, örgütün benzer örgütlerden

oluşan bir kategoriye yerleştirilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda örgütün diğerlerinden farklılaşmasını sağlar (Carroll, 2008).

Örgütsel imajın kişiler üzerinde bıraktığı etki bu kişilerin örgüt hakkında edindiği ilk izlenim ve bilgileri oluşturur. Dolayısıyla imaj kişiler üzerinde bu etki ile ruhsal ön programlama oluşturur. Bununla birlikte imaj, örgütün çeşitli iletişim kanalları vasıtasıyla ulaştırmaya ve yaymaya çalıştığı mesajın bireylerce algılanması, anlaşılması ve harekete geçilmesi için bireylere/tüketicilere yardımcı olur. Okay'a (2000) göre bahse konu bu süreç birbirini takip eden 5 fonksiyon ile gerçekleşmekte olup bu fonksiyonlar sırasıyla; karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonu olarak sıralanmaktadır.

1. Karar Fonksiyonu: Örgütsel imaj tüketicilerin satın alma süreçlerinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bir başka ifadeyle kişinin bir ürün ya da hizmet hakkında pozitif düşüncesi olması, o ürün ya da hizmeti satın alma kararını etkileyecek ve kişi satın alma davranışını gösterecektir.
2. Basitleştirme Fonksiyonu: Kişilerin örgütler tarafından sunulan bilgilerden kendisini ilgilendiren kısmını alıp, diğer bilgileri dikkate almayarak örgütün sunduğu bilgileri basitleştirmesidir.
3. Düzen Fonksiyonu: Basitleştirerek alınan bilgiyi kendisinde mevcut olan bilgilerle bütünleştirerek bir düzen içinde konumlandırmasıdır.
4. Oryantasyon Fonksiyonu: Kişinin örgütün sunduğu bilgileri yetersiz, eksik bulması halinde kendi algısına göre bir değerlendirme yaparak eksik ya da yetersiz olan aktarımı kendisinin tamamlaması ve biçimlendirmesi olarak ifade edilebilir.
5. Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonundaki durumun gerçekleşmesi halinde başka ürün ya da hizmetler için edindikleri bilgileri eksik ve yetersiz gördüklerine aktarır ve bir genelleştirme yaparlar.

**Örgütsel imajın unsurları.** Örgütler kendilerini çok çeşitli avantajlar sağlamasından ötürü olumlu bir imaja sahip olmak isterler çünkü olumlu bir imaj beraberinde örgüte rekabet avantajını, yükselen kâr oranını, artan pazar payını, yatırımcı ve müşteriler tarafından tercih edilen marka olmayı getirir (Lemmink vd.,

2003, akt. Çetinkaya, 2015). Örgütler için önceden sadece bir logo ve reklam olumlu bir imaj için yeterli olsa da; özellikle günümüz dünyasında rekabet ortamının artması, her şeyin hızla yayılabiliyor olması ve dış paydaşlar kadar iç paydaşların da imaj algısının önemli hale gelmesi nedeniyle örgütlerin iç paydaşları ve dış paydaşlarına yönelik iyi bir imaj oluşturabilmek adına daha planlı ve etkili yollar tercih ediyor olması önemlidir. Buna ek olarak imajın oluşturulması sürecinde de dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Bunlar; yönetim standartlarına uymak, müşteri ve yatırımcı odaklı ürün ve hizmet geliştirmek, uzun vadeli yatırım perspektifinde olmak, inovasyon yeterliliğine sahip olmak, mali yapıyı güçlü kılmak, nitelikli insanlarla çalışmak ve onlara gelişmeleri için fırsatlar sunmak, kaynakları verimli ve etkin kullanmak ve sosyal sorumluluk projelerine değer vermek şeklinde sıralanabilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 228). Örgütsel imajı oluşturan bahse konu hususları altyapı unsuru, dış imaj unsuru, iç imaj unsuru ve soyut imaj unsuru olmak üzere dört ana başlıkta inceleyebiliriz. Söz konusu unsurlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

**Altyapı unsuru.** Sadece örgütler için değil oluşturulan tüm yapılarda altyapının iyi olması güçlü bir yapı şekillendirmek için gereklidir. Dowling'e (1986) göre; bir örgütün altyapısı oluşturulurken özellikle, örgütün kuruluş amacı, varlık nedeni ve nihai hedefinin açık, anlaşılır ve tüm paydaşlar tarafından kabul edilebilecek bir şekilde belirlenmesi, söz konusu bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterecek yönetim mekanizmasının oluşturulması, yönetimin çalışacağı kadroların ve örgüt yapısının kurulması, örgütün yapılanması tamamlandıktan sonra amaçlarına (tüketici memnuniyeti veya pazar payının yükseltilmesi gibi) hangi yollarla ulaşacağına ilişkin belirli bir stratejinin geliştirmesi gibi alt unsurların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bir örgüt için misyon ve vizyon ortaya koymak standart bir süreç olmakla beraber aynı zamanda da kritik bir süreçtir. Örgütlerin hedeflerini oluşturmak üzere temel bir rehber niteliği taşırlar. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik stratejik yapılanması için de gerekli unsurlardır.

**Dış imaj unsuru.** Örgütün çevre tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır. Hedef kitlenin iyi ya da kötü örgüt hakkındaki tüm görüş ve düşüncelerini ifade eder. Dış imaj genel olarak aşağıda verilen beş unsur doğrultusunda oluşmakta:

Ürün Kalitesi: Müşteri memnuniyeti açısından tüm istek ve beklentilerin sunulması ile ilgilidir. Hizmet ve ürünün kalitesi ne kadar iyi olursa müşteri de o oranda mutlu olacaktır. Dolayısıyla kaliteli ürün ve hizmet sunuyor olmak örgütün olumlu imaj yaratması açısından oldukça önemlidir.

Somut İmaj Oluşturulması: Bu öge örgütün görünüşü ile ilgilidir. Örgütün görsel kimliğini yansıtan her şey bu kapsama girebilir.

Reklam: örgütler reklamlarıyla hedef kitleye kendisini nasıl aktarmak istiyorsa o şekilde tanıtılabilir. Doğru tercihlerle örgütün imajına olumlu katkılar sağlar, var olan imajının daha da güçlenmesine yardımcı olur. Geniş kitlelere ulaşmada büyük rol oynadığından olumlu bir dış imaj algısı için önemli bir araçtır.

Sponsorluk: Sponsorluk faaliyetleri de tıpkı reklam gibi daha çok kitleye örgütü tanıtmak insanların zihinlerinde yer etmek amacıyla öne çıkan faaliyetlerdir. Sponsorluk ile kurumun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerin içine girilmesi kurumun kimliğini doğru tanıtmaya ve olumlu bir imaj oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

Medya: Hedef kitle tarafından örgütün imajının olumlu ya da olumsuz algılanması açısından medyadaki konumu önemlidir. Yaptığı çalışmalar ve sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini medyada yer alan olumlu haberlerle aktarması ile örgüt, hedef kitlenin güvenini kazanır ve iyi bir izlenim oluşturur.

**İç imaj unsuru.** Örgütlerin iç paydaşlarına yönelik imaj oluşturma çalışmalarıdır. İç paydaşları için olumlu bir imaj yaratma dış paydaşlara karşı da olumlu bir imaj oluşturmada katkı sağlayacaktır. Çalışanlarla dış paydaşların kurdukları iletişim, müşterileri ya da diğer dış paydaşların imaj algısını etkileyecektir. Bir başka ifadeyle örgüt çalışanı örgütün dış paydaşlar nezdinde temsilcisi konumundadır. Dolayısıyla hedeflenen kurum imajının oluşumu sürecinde örgüt, çalışanlarını özenle seçmeli ve yetiştirmeli ki çalışanlar kendilerini örgütleri ile özdeşleştirebilmeli, maaşlı olarak çalıştıkları örgütün ortağı gibi hareket edip yaptıkları işi kendi özel işleri hassasiyetinde yapabilmeli ve örgütün dış paydaşları ile iletişime geçtiklerinde saygılı, adil, dürüst ve örgüt çıkarlarına çalışan bir diplomat edasıyla örgütlerini gerektiği şekilde temsil edebilmelidirler (Çakmak, 2008). Böylesi davranış kalıplarının gösterilebilmesi içinse çalışanlar çalıştıkları kurumlarda; yöneticileriyle açık ve dürüst bir iletişim içinde olmayı, kendilerini



gerçekleştirebilmek adına olanaklara sahip olmayı, takdir görmeyi, aidiyet duygularının oluşmasını vb. unsurları isterler. Bu kapsamda, yönetim kademesinde bulunan kişilerin çalışanların beklentilerini karşılayabiliyor olması iç imajın olumlu yansımaları açısından önemlidir.

**Soyut imaj unsuru.** Örgütlerin tüketici memnuniyeti ve sadakatini elde etmiş olması onların hedef kitleleri ile duygusal bir bağ kurduklarını gösterir. Bu soyut unsur örgütün sosyal sorumluluk sahibi olduğu ve toplumsal olarak sağladığı faydanın hedef kitle tarafından algılanması ve olumlu bir imaja dönüşmesi sürecidir. Örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi ve bu tür projelere destek vermesi, örgütün toplum nezdindeki algılanan imajına olumlu katkısı olacaktır. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk projelerinin her ne kadar kısa vadede örgütün kâr marjına etkisi çok sınırlı ve örgütün maliyetlerini artırıcı bir etkisi olduğu düşünülse de söz konusu projelerle sosyal sorumluluk vizyonuna sahip olduğunu gösteren bir örgüt, toplum ve hedef tüketici kitlesinin memnuniyetini ve takdirini kazanacağından ötürü bu durumun örgüte uzun vadeli getirisi çok daha değerli olacaktır (Vural, 2011). Bu yüzden ki günümüzde ulusal ve uluslararası başarıya kavuşmuş örgütler, sosyal sorumluluk proje ve kampanyalarında ön planda olmaya çalışmaktadırlar.

**Örgütsel imajın önemi.** Örgütsel imaj teknolojinin hızla geliştiği ve rekabetin arttığı son yıllarda önemi gittikçe artan bir kavramdır. Örgütsel imaj pazardaki pozisyonunu başarılı bir şekilde farklılaştırmak isteyen örgütler için gerekli bir unsurdur. Örgütsel imaj, imaj yönetimini doğru planlayan ve uygulayan örgütlere; pazarda başarılı olma ve tutunma, pazar payını ve kârını maksimize etme, hedef kitlesini genişletme, mevcut müşterilerin sadakatini koruma, rakip örgütlerin hareketlerini etkisizleştirme gibi kazançlar sağlayabilir. Sabuncuoğlu'na (2004) göre örgütsel imaj, örgütün işleyişi açısından iki sebepten dolayı önem taşımaktadır. İlki, örgüt çalışanlarının sadakatini ortaya çıkarır ve bu sadakatini sürekliliğini sağlar, ikincisi ise örgütün sürekliliğini sağlar. Bununla birlikte toplumsal ve sosyal konulara duyarlı, toplumsal yararı gözetilen doğru yönetimle hedef ve amaçlarını iyi bir şekilde ortaya koyan örgütlerin izlenimleri zamanla güçlü ve olumlu bir örgütsel imaj algısıyla sonuçlanabilir, hem iç hem de dış paydaşları ve hedef kitlesi üzerinde güven ve inandırıcılık oluşturabilir.

Sonuç olarak yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde güçlü bir örgütsel imaja sahip olmanın örgütlere sağlayabileceği faydaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Bolat, 2006):

- Örgütlerin uzun dönem hedef ve amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında bilinç yaratır,
- Örgüt paydaşlarınca örgütün misyon ve vizyonu ile bunlara ulaşmak için örgütün belirlediği stratejik hedeflerin daha hızlı bir şekilde anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlar,
- Örgütün iç ve dış paydaşlarına bir harita gibi örgütün hedef kitlesine ulaşmak üzere izleyeceği yola ilişkin bilgiler sunar,
- Örgüt misyon, vizyon, stratejik hedefler ve gerçekleştireceği faaliyetlere yönelik paydaşlarını imajı ile bilgilendirip yönlendirirken aynı zamanda onlarla güçlü bir iletişim de kurmuş olur,
- Örgütün özellikle dış paydaşları, hedef kitlesi ve genel olarak da toplum, önceki aşamalarda kurulmuş olan iletişim vasıtasıyla faaliyet sürecinde örgütün kazandığı başarılar, elde ettiği pazar payı ve rakiplerine karşı konumuna ilişkin örgütle ilgili daha isabetli değerlendirmede bulunurlar,
- Örgütün sunduğu mal ve hizmetlere ilişkin tüketicilerin satın alma kararlarını ve memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyerek örgüte duyulan sadakati güçlendirir,
- Örgüte duyulan güveni artırarak, örgütün sermayeye ulaşım kanallarını çeşitlendirmesini kolaylaştırır,
- Örgütün rekabet avantajı elde ederek, maliyetlerini düşürmesine, kâr marjını artırmasına ve pazar payını genişletmesine katkı sağlar.

Taşkın ve Sönmez (2005) örgütsel imaj oluşturma'nın bazı önemli amaçlarını şöyle sıralamaktadır: örgütün ürettiği her ürün ve hizmet için güven yaratma, piyasaya sunulan yeni bir ürün ve hizmetin kabulünü kolaylaştırma, örgütün ortaya çıkardığı yeni yeteneklerini fark etmesini sağlama, çalışan sirkülasyonunu azaltma ve yetenekli, nitelikli kişilerle çalışma, örgütün faaliyetlerinin çevre tarafından bilinirliğini artırma ve örgütle ilgili iyi görüşler sunan liderler kazanma. Bununla birlikte iyi bir örgütsel imaj ile fonksiyonel açıdan bazı

sonuçlara ulaşılabilir (Howard, 1998, akt. Özüpek 2004; Vural, 2003, akt. Silsüpür 2014). Bunlar:

- Örgütün daha geniş ve tanımlanabilir hedeflere ulaşabilmesi için örgüte yol gösterir,
- Çok kültürlü bir takım çalışması oluşur, farklı yetenekler değerlendirilir,
- Öğrenen örgüt kültürünü yaygınlaşmasını sağlayarak iç paydaşların öz gelişimlerine katkı sağlar,
- Yenilik ihtiyacının hissedilmesini güçlendirip, değişime olan direnci azaltarak farklı koşullara kolaylıkla adapte olabilecek dinamik bir örgüt yapısını oluşturur,
- Örgütün piyasa değerinin ve sunduğu ürün ile hizmetlerin kalite algısının yükselmesine katkı sağlar,
- Örgütün paydaşları ile çift taraflı bir iletişim kanalı kurulması için kullanılır,
- Örgütün, kendisi ve müşterisi arasında ihtiyaçlarına yönelik çelişki veya çakışma olması durumunda denge oluşturulmasını sağlar.

Araştırmamızın kapsamı gereği öğretmenlerin görüşlerini değerlendirdiğimizden çalışanlar açısından da örgütsel imajın katkılarını incelemekte fayda olduğu düşünülmektedir. Örgütsel imaj, kurum çalışanlarının verimliliklerini artıran önemli bir etken olarak değerlendirilmelidir. Alan yazında yapılan araştırmalar, çalışanların özellikle de nitelikli bireylerin olumlu bir örgüt imajına sahip kuruluşlarda istihdam edilmeleri durumunda motivasyonlarının çok daha yükseldiğini ve bu sayede verimliliklerinin daha fazla arttığını göstermektedir. Ayrıca, örgüt imajı oluşumunda olumlu katkıları olan çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanması, alıştıma programlarının düzenlenmesi, çift yönlü örgütsel iletişim kanallarının varlığı, çalışanların gelişimine yönelik programların düzenlenmesi ve çalışanlar için spor, eğlence, kültürel ve sağlık imkânlarının sunulması gibi faaliyetler de, çalışanların kuruluşlarına duydukları aidiyet hislerini artıracaktır. Ayrıca örgüt yönetiminin çalışanları tarafında çağdaş olarak algılanması da çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artırmaktadır (Erkmen ve Çerik, 2007). Son olarak, çalışanların yöneticileri tarafından kurumda saygı gören kişiler olması,

açık ve dürüst bir iletişim içinde olmaları, olumlu açıdan performanslarının ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Araştırmaların gösterdiği üzere çalışan bağlılığına benzer olarak örgütsel imajın, desteklendiği örgütlerde müşteri bağlılığı üzerinde de güçlü bir etkisi vardır (Kandampully ve Hu, 2007). Örgütsel imaj hizmetin değerlendirilmesinde önemli bir unsurdur. Güçlü bir örgüt imajına sahip bir örgüt büyük olasılıkla bulunduğu pazarda başarılı olur. Bununla beraber Pierre Martineau'nun belirttiği üzere bir örgütün birden fazla hedef kitlesinin olması hepsinin görüş ve düşünceleri ile örgüt imajının oluşacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütün, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle örgütsel imajı geliştirebilmenin yeterli olmadığını görüp aslında örgütsel imajın iyi niyet gibi belirsiz bir durumdan daha fazla şey ifade ettiğini fark etmelidir (Peltekoğlu, 1997).

### **Eğitim örgütlerinde örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin etkisi.**

Türkiye'de okul çeşitleri okul öncesinden liseye devlet ve özel okul olarak, üniversitede ise devlet ve vakıf okulları olarak ikiye ayrılmaktadır. Özel okul ve vakıf üniversiteleri sayısının son dönemde kayda değer biçimde artışı eğitim örgütleri arasındaki rekabetin ve pazarın büyümesine neden olmuş; eğitim örgütleri açısından yeni yönetim, pazarlama, satış vb. yöntemlerini araştırma ve geliştirme ihtiyacı doğurmuştur. Bununla birlikte devlet okullarının hem kendi aralarında hem de özel okullarla rekabet içinde olduğu görülebilir. Artan devlet teşvikleri, özel okul fiyatlarının geniş bir skalaya sahip olması her sosyo-ekonomik kesimden insanın özel okula yönelmesine neden olmaktadır. Ayrıca özel okulların sahip olduğu fiziksel ve sosyal imkânlar, yabancı dil eğitimi, sınava hazırlık sistemleri vb. olanaklar da veli ve öğrencilerin ilgisini çekmekte ve okul seçiminde tercihlerini etkilemektedir. Aynı şekilde öğretmenler için de hem fiziki koşullar açısından hem de mesleki gelişimleri açısından sahip olabilecekleri olanaklar okul seçimlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmek devlet okulları ve özel okullar için önemli bir hale gelmiştir. Örgütsel imaj ise bu kapsamda incelenebilecek önemli bir kavramdır. Devlet ve özel okulların stratejik planlarının oluşturulmasında ve planların hayata geçirilmesi aşamasında gereken düzenlemelerin yapılmasında okul imajının incelenmesi ve belirlenmesi çok önemli katkılar sağlayacaktır (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008). Okul örgütünün, paydaşlarının zihnindeki olumlu ya da olumsuz algısı ise okulun imajını gösteren en önemli belirteçlerin başında gelir.

Okulla ilgili imaj algısını etkileyen birçok neden olabilir. Okullarda imaj algısının oluşmasında; okulun tutundurma ve halkla ilişkiler faaliyetleri, çevre ile ilişkileri, veli ve öğrenci memnuniyeti, çevrenin okula ilgisi, toplumsal projelere katılımı, akademik başarısı önemli rol oynar. Okulun fiziki yapısıyla ilgili; büyüklüğü, mimarisi, spor salonu, kütüphanesi, alt yapı ve donanımı, okulun kurumsal kimlik çalışmalarıyla ilgili; ismi, logosu, vizyonu, misyonu ve başvuru sürecinde deneyimlenenler de kişilerin okulla ilgili ilk imaj algısının oluşumunda oldukça etkilidir (Duman, 2012). İç ve dış paydaşlarının zihinlerinde bıraktıkları olumlu izlenimler okulun başarılı bir örgüt olarak algılanmasında önemlidir. Gioia ve Thomas'a (1996) göre örgütün kendisi ve imajı arasında bir uyum olması gerekmektedir. Paydaşlar bu uyuma inandıklarında örgütsel imaj, örgütsel gelişimi teşvik eden unsurlardan biri olmaktadır. Eğitim örgütlerinin kendini geliştirebilmesi ve ilerleyebilmesi için örgütün imajı önemlidir (akt. Şahin, 2014). Okulların imajları ve kendileri arasındaki ilişkinin tutarlı olabilmesi amacıyla; düzenli ve planlı araştırmalar yapılmalı ve aynı zamanda da imajlarıyla ilgili güçlü ve zayıf yanlarını görüp aksiyon alabilmelidir. Nihayetinde bu gelişim ve değişimleri açısından da gereklidir.

Eğitim örgütlerinin imajlarını geliştirebilmesi için Polat'ın (2011) üniversiteler için öneride bulunduğu alanlar üniversite öncesi eğitim kurumları için gözden geçirilerek aşağıda sunulmuştur;

- Okulun sosyal olanakları (kulüp, dernek vb.) geliştirilebilir.
- Toplumsal projelere katılım konusunda okul cesaretlendirilmelidir.
- Fiziksel imaj öğelerinin (logo, üniforma vb.) etkili kullanılması önemlidir.
- Kamuya açık aktivitelerin tanıtımı ve reklamı yapılmalıdır.
- Medya ve okul ilişkileri güçlü tutulmalıdır.
- Alanında uzman ve ismi öne çıkan öğretmenlerin istihdamı velileri ve öğrencileri okula kazandırmak açısından önemli olabilir.
- Nitelikli ve yetenekli öğretmen istihdamı yapılması ve mevcut öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek olunmalıdır.
- Gelişme ve değişmelerin takip edebilmek adına fiziki altyapı ve iş gücü açısından gerekli değişiklikler yapılabilir.

- Okulun sosyal ve spor alanları (kütüphane, spor salonu vb.) geliştirilebilir gerektiği zaman yenilenebilir.
- Okulun akademik alandaki programları olumsuz ise yenilenebilir ya da iyileştirilmesi için çalışmalar yapılabilir.
- Verilen hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için yöntemler bulunmalıdır.

Eğitim örgütlerinin tüm bunları gerçekleştirmesi için yönetim kademesinin örgütsel imajın önemiyle ilgili duyarlılığı ve farkındalığı olmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir okulun, öncelikle olumlu algılanan güçlü bir imaja sahip olması gerektiğinin bilincinde olması gerekir. Güçlü bir imajın ise şans eseri olmayacağından hareketle, imaj oluşturma fiilinin uzun bir zamana yayılan ve birbiri ile ilintili faaliyetlerin sonunda etkisini gösteren bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte, iyi hazırlanmış imaj oluşum planıyla sürecin her adımı, gereksinimleri ve etkileri hesaplanmalı ve süreçte görev alacak her bir aktörün bu bilinçle hareket edecek bireylerden seçilmesi gerekmektedir (Tortop ve Özer, 2013, akt. Canöz ve Doğan, 2015). Bu nedenle okul yöneticilerinin örgüt imajının oluşumu ve yönetilmesindeki etkisi oldukça önemlidir. Budzik'e (1973) göre de pozitif bir okul imajı oluşturmada kilit rol okul yöneticisindedir. (akt. Bakioğlu ve Bahçeci, 2010). Örgütlerin yöneticileri tarafından belirlenen ulaşmak istedikleri ve ideal olanı belirledikleri, arzu edilen imajı ve bir de dış ve iç paydaşlar tarafından algılanan imajı vardır (Roberts, 2005). Daha önce de bahsedildiği gibi gerçek algılanan imaj ile arzulanan arasındaki yakınlık örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Burada da okul yöneticilerinin hem ideal olanı belirlemede hem de bu planları hayata geçirip takip etme ve geliştirmedeki yetenek ve nitelikleri öne çıkmaktadır. Bir başka deyişle; bir okulun misyon ve vizyonunu belirledikten sonra bunlarla uyumlu ideal okul imajının nasıl olması gerektiğine karar verilmesi, vizyon ve arzulanan imaja ulaşmak için gerekli stratejik hedeflerin oluşturulması, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri hayata geçirip bunlar arasında uyumun sağlanması, bütün bu adımlara gereken üst yönetim desteğini sağlayarak sürece yönelik adanmışlığın çalışanlara gösterilerek onlara bu bakımdan örnek olunması ve süreç içerisinde durum tespiti yapmak suretiyle arzulanan imaj ve hedeflerden sapma olması durumunda gerekli iyileştirici adımların atılması gibi süreçlerin başarıyla yönetilmesi okul yöneticilerine çok önemli sorumluluklar yüklemektedir (Uğur ve Uğur, 2015).

Okulların rekabet üstünlüğü ve başarı elde edebilmeleri için içinde buldukları zamanı, toplumu ve gereksinimlerini iyi okuyabilmeleri, bu noktada elde ettikleri verileri doğru bir şekilde analiz edip yenilik gereksinimini zamanında sezebilmeleri, elde edilen veri ile hedeflenen yeniliğe ilişkin bağlantıyı kurabilecek inovatif yeterliliğe sahip olmaları, inovasyonu başlatabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir (Kabakçı 2008). Bu nedenle inovasyon kavramının önemi son yıllarda daha da artmıştır. İnovasyonun örgütsel imajın değerlendirilmesinde de yararlanılan bir ölçüt olması bir lider olarak okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği konusunu gündeme getirmektedir. Jaskyte'ye (2004) göre liderler, yenilik sürecinde kaynakları ve enerjiyi yöneterek, inovatif eylemlere güç ve meşruluk katarak örgütte inovasyon kültürünün oluşmasında ve varlığını sürdürmesinde aktif rol üstlenirler (akt. Bülbül, 2012). Son olarak lider, örgütte inovasyonun beraberinde getireceği değişime yönelik direncin azaltılmasını sağlar, değişimi ve inovasyonun gerekliliğini örgütün varlığını sürdürmesinde, vizyonu ile hedeflenen imajına ulaşmasında vazgeçilemez bir öneme sahip olduğunu ortaya koyarak bu tür uygulamaların örgütün her safhasına yayılmasında ve kabul görmesinde en önemli rolü üstlenir (Bülbül, 2012).

### **Alanyazında Yapılmış İlgili Araştırmalar**

Alan yazın incelemelerinde örgütsel imaj ile ilgili çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Dukerich, Golden ve Shortell 2002 yılındaki çalışmaları ile kendileri tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleştirme modeli ile sağlık kuruluşunun kimliğinin çekiciliğinin ve kuruluşun örgüt dışı imajının doktorlar tarafından algılanışı ile kuruma aidiyet hissiyatı ve yardımsever davranış kalıpları arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlardır. Üç ayrı sağlık kurumunda çalışan 1504 doktorun görüşleri alınarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda örgüt kimliğinin çekiciliğinin ve örgütün algılanan imajının doktorların kuruluşa olan aidiyetleri ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve bunun da doktorların yardımsever davranış kalıpları göstermelerinde olumlu yönde etki etkili olduğu saptanmıştır.

Gupta 2002 yılındaki çalışmasında şirket imajı ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda tüketicinin gözünde kendilerini daha farklı bir biçimde konumlandırmış şirketlerin rekabet avantajı

geliştirmelerinin şirketin tüketiciler tarafından algılanmış kurum imajı ile oldukça güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, şirketin sosyal sorumluluk kapsamındaki çalışmalarının tüketicinin satın alma davranışlarına ve daha yüksek fiyat ödeme istekliliğine olumlu yönde etki ettiği belirlenmiş ve bu çerçevede şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmalarının şirket imajı ile anlamlı derecede olumlu yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Karabey'in 2005 yılındaki çalışmasında, çalışanların örgüt imajı algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkisini irdelemiştir. Çalışma sonucunda algılanan örgütsel imajın çekiciliğiyle örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Taslak ve Akın'ın 2005 yılındaki çalışmalarında Yozgat İl Emniyet Müdürlüğü'nün örgüt imajının değerlendirmeye ve kolluk gücünün imajının oluşumunda etkisi olan faktörleri bulmaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda "daha önce trafik cezası uygulanmış olma", "daha önce bir polis merkezine gitme" ve "daha önce emniyet müdürlüğüne gitme" faktörlerinin kolluk kuvvetinin algısına ve imajının oluşmasına önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. "Rüşvet vermiş olma" faktörünün ise beklendiği üzere kolluk kuvvetinin imajına oldukça güçlü negatif etkiye neden olduğu görülmüştür. Son olarak, Emniyet Müdürlüğü'nün genel imajının oluşumunda mesleki, davranışsal ve görsel imaj arasında en güçlü belirleyicinin mesleki imaj olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu ve Özkaya'nın 2006 yılındaki çalışmalarında özel bir şirketin algılanan imajını etkileyen faktörleri ve algılanan imajın şirketin paydaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını anket yardımı ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, şirketin güvenilirliğinin, inovatif yeterliğinin, rekabet üstünlüğüne sahip oluşunun, sosyal sorumluluk projelerine sağladığı katkının ve faaliyet gösterdiği piyasadaki olumlu algısının şirketin algılanan imajına en güçlü etkiye sahip olan faktörler olarak saptanmıştır. Son olarak şirketin algılanan imajının paydaşlarına göre de anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bayramoğlu'nun 2007 yılındaki çalışmasında Zonguldak ilindeki hastanelerin kurumsal imajlarını etkileyen faktörleri saptamaya çalışmıştır. Çalışmada hastane yöneticilerine kurumlarının imajlarını ne şekilde



geliştirebileceklerine ilişkin tavsiyelerde de bulunulmuş olup ayrıca halkın hastanelere yönelik imaj algılarını belirlemede 5 temel faktörün ön plana çıktığını belirtilmiştir. Bayramoğlu'na (2007) göre hastanelerin imaj algılarını etkileyen söz konusu 5 faktör ise; hastanelerin iletişime önem vermeleri, hastane çalışanların saygılı oluşu ve davranışlarındaki tutarlılık, hastanelerin sunmuş olduğu hizmetlerdeki çeşitlilik ve bu hizmetlere ulaşımın kolay olması, sağlık çalışanlarının hijyene değer vermeleri ve son olarak sunulan hizmetlerin tüketiciye olan maliyetleridir.

Gürbüz 2010 yılındaki çalışmasında çeşitli sektörlerde orta ve alt kademelerde görev yapan yöneticilerin görüşlerine başvurularak algılanan şirket imajının iş tatmini, kurumsal aidiyet ve gönüllü davranışlar sergileme değişkenlerini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çalışmasının sonunda Gürbüz (2010), algılanan şirket imajının olumlu oluşunun yöneticilerin yaptıkları işten daha fazla zevk almalarına, kendilerini çalıştıkları şirketin bir parçası olarak hissetmelerine ve ayrıca görev tanımlarında yer almamasına rağmen iş yerinde çalışanlarına karşı daha hoşgörülü olmalarına ve gönüllü davranışlar sergilemelerine neden olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte çalışmada, algılanan imajın bahse konu üç değişken içerisinden iş tatmini ve kurumsal aidiyet değişkenlerini diğer değişkene göre daha güçlü bir şekilde etkilediği vurgulanmış olup son olarak yöneticilerin şirket algılarının buldukları sektöre göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirtilmiştir.

Bu çalışmanın ana konusu olan eğitim örgütleri ile ilgili de yapılmış örgütsel imaj çalışmaları bulunmakta olup bahse konu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Ivy 2001 yılındaki çalışmasında, üniversiteleri birbirlerinden ayırıştıran ve karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan faktörleri tespit etmeye çalışmış ve araştırma sonunda üniversitelerin toplum çapında sahip oldukları olumlu kurum imajının kendilerini rakiplerinden farklılaştıran ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir.

Nguyen ve LeBlanc'ın 2001 yılındaki çalışmalarında, lise öğrencilerinin okullarından memnun olmalarını sağlayan faktörleri araştırmış ve özellikle okul imajı ve itibarının öğrenci memnuniyetine olan etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda okul imajı ve itibarının ayrı ayrı öğrenci memnuniyetini anlamlı şekilde

pozitif etkilediği belirlenmiş olup ayrıca her iki faktörün bir arada olması durumunda öğrenci memnuniyetine olan etkisinin ayrı ayrı öğrenci memnuniyetine yapmış oldukları katkının toplamından çok daha fazla olduğu vurgulanmıştır.

Beerli Palacio, Díaz Meneses ve Pérez Pérez'in 2002 yılında üniversite öğrencileri arasında yapmış oldukları çalışmada üniversite imajının öğrencilerin üniversite memnuniyeti ile ilişkisini ve üniversite imajının alt faktörleri olarak kabul edilen üniversitenin sahip olduğu ve aynı zamanda da öğrencilerine sunmuş olduğu maddi imkânlar ile toplum nezdindeki saygınlığının üniversite imajının oluşmasına katkılarını incelemiştir. Çalışma sonunda, bahse konu imaj bileşenlerinin üniversitenin genel imajını oluşturmada olumlu etkilerinin olduğu ve üniversite imajı ile öğrencilerin üniversitelere yönelik memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Cerit'in 2006 yılında üniversite öğrencilerinin okullarına ilişkin imaj düzeylerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, görüşleri alınan öğrencilerin okullarıyla ilgili makul derecede olumlu bir imaja sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla beraber, öğrencilerin okul imajı algılarının eğitim gördükleri bölüme göre farklılık göstermekle beraber cinsiyet değişkeninin imaj algısına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı vurgulanmıştır ve okul imajının alt katmanları olan üniversitenin akademik ve sosyal çevredeki algılanan imajının öğrencilerin bölümlerine göre yine anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak, çalışmada önemli bir bulgu olarak dördüncü sınıf öğrencilerinin okul imajı algısı, birinci sınıf öğrencilerinden daha düşük bulunmuştur.

Örer 2006 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi öğrencilerinin üniversitelere yönelik imaj algılarını belirlemek için yapmış olduğu çalışmasında öğrencilerin genel olarak pozitif bir okul imajı algılarının olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak, üniversite imaj algısının alt kalemlerinden olan üniversitenin öğrencilerine sunmuş olduğu imkânlar ile öğrenci – öğretim görevlisi ilişkisi değişkenlerine ilişkin öğrencilerin olumlu bir imaj algısına sahip oldukları tespit edilmişken kurumun sosyal çevreyle olan ilişkileri ile kültürel faaliyetler değişkenlerine ilişkin öğrencilerin negatif bir okul imajına sahip oldukları görülmüştür.

Erkmen ve Çerik 2007 yılında üniversite öğrencileriyle yürüttükleri çalışmalarında, okul imajının oluşmasına katkı sağlayan okulun dış görünüşü, donanımsal zenginliği, okul yönetiminin yeterliliği, öğrencilerin okul ve/veya kariyer olanakları ile ilgili bilgilendirilmeleri, öğrenci-öğretim görevlisi ilişkileri, okulun sosyal çevredeki saygınlığı ve okulun öğrencilere sağladığı sosyal ve kültürel imkânları gibi alt imaj başlıklarına ilişkin öğrencilerin algılarını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda öğrencilerin okula duydukları aidiyet ile okul imajına katkı sağlayan bahse konu faktörleri algılayışları arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Gürbüz 2008 yılında Ankara'da yaptığı araştırmasında resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yöneticiler, öğretmenler ile öğrenci velilerinin algılanan okul imajını araştırmıştır. Çalışmada, veliler ile okul çalışanları arasında bir kıyaslamaya gidilerek özel okul çalışanlarına göre velilerin okul imajı algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. İmaj algısında kamu ile özel okul paydaşları arasında da bir karşılaştırmaya gidilmiş ve sonuç olarak özel okul paydaşlarının okullarına ilişkin daha yüksek bir imaj algısının olduğu saptanmıştır. Son olarak, çalışanların eğitim durumlarının imaj algısına yönelik anlamlı bir farklılığının olup olmadığına yönelik yapılan analizde ise yüksek lisans sahibi çalışanların daha alt eğitim düzeyindeki çalışanlara kıyasla okullarına yönelik daha düşük bir imaj algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Bahçeci 2009 yılındaki çalışmasında velilerin okul imajına ilişkin algılarını tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda devlet okulunda çocuğu öğrenim gören velilerin okul imajı algıları özel okul velilerine göre daha düşük bulunmuştur. Ayrıca velilerin okulun fiziki koşulları ve akademik başarısına okul imajı açısından daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Son olarak, araştırmada velilerin okul imajının alt başlıklarına yönelik bilgi birikimlerinin beklenen seviyeden düşüklüğünden bahisle okul yöneticilerine imaj yönetimine ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur.

Alves ve Raposo 2010 yılında üniversite öğrencileri arasında gerçekleştirdikleri çalışmalarında algılanan okul imajının öğrenci memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, algılanan okul imajının öğrenci memnuniyetini artırmada çok önemli bir etkiye sahip olduğunu ve üniversite imajı

ile öğrencinin okula bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Çobanoğlu'nun 2011 yılındaki araştırmasında kamu ile özel ilkokullarının imajlarına etki eden faktörler ile öğretmen ve velilerin örgütsel imaj algılarını değerlendirmiştir. Yapılan çalışma sonunda okul imajının alt kategorilerinden özellikle okulun altyapısı, dış görünüşü, çevre ile olan ilişkisi, okulun rakiplerine kıyasla sergilediği akademik performans ve okulun çevresi tarafından algılanan kalitesi faktörlerine özel okul çalışanlarının kamu okullarında çalışanlara kıyasla daha fazla önem attıkları ve okullarını bu başlıklarda anlamlı derecede kamu okullarına kıyasla farklı gördükleri belirlenmiştir. Son olarak, özel okul velilerinin algıladıkları okul imajını etkileyen ve dolayısıyla da okul seçimlerini etkileyen faktörler olarak okulun donanımsal yeterliliği, sergilediği başarı, güvenliğe verdiği önem ve çevresi tarafından kaliteli olarak algılanması faktörlerini belirttikleri ve kamu okul velilerine kıyasla bu faktörleri okulun imajına etkileri açısından daha önemli buldukları tespit edilmiştir.

Kılıçaslan'ın 2011 yılındaki çalışmasında Bolu merkez ilçelerinde bulunan devlet ilkokullarında çalışan öğretmenler ile okul yöneticilerinin okullarına ilişkin imaj algılarını belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada öğretmen ile yöneticilerin okul imajının alt başlıklarına ilişkin attıkları önem karşılaştırılmış ve sonuç olarak öğretmenlerin yöneticilere kıyasla okulun sunduğu hizmetlerin kalitesi, kaynakların verimli kullanılması, okul yönetiminin inovatif yeterliliği, sosyal sorumluluk projelerine katılım, huzurlu iş ortamı ve iş ahlakına değer verilmesi faktörlerine daha yüksek beklentilere sahip oldukları vurgulanmıştır. Son olarak, çalışma sonucunda eğitim durumu, kıdem, kurumdaki hizmet süresi ve cinsiyet değişkenlerinin öğretmen görüşlerine anlamlı derecede etkisi olduğu tespit edilmişken söz konusu bu değişkenlerin yönetici görüşlerini etkilemediği saptanmıştır.

Kurşun'un 2011 yılındaki çalışmasında, okul yöneticilerinin etik davranış ilkelerine verdiği önem ile bu ilkelerin uygulanırlığını sağlamalarına ilişkin gösterdikleri gayretin okul imajına etkileri incelenmiştir. İlkokul yöneticileri ve görev yaptıkları okullar dikkate alınarak yapılan çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin etik davranış ilkelerine önem vermelerinin okullarının algılanan imajını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Polat'ın 2011 yılındaki çalışmasında Kocaeli Üniversitesinin 2017 son sınıf öğrencisinin görüşlerini alarak üniversitenin algılanan örgütsel imajı ile üniversite öğrencilerinin akademik başarısı arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre üniversitenin algılanan imajı ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmaya göre üniversite imajının oluşmasında etkili ve imajın alt faktörlerinden olan üniversitenin dış görünüşü, donanımsal yeterliliği, kaliteli eğitim programlarına sahip olması ve öğrencilerine eğlenceli bir ortam sunması öğrencilerin başarılarını olumlu yönde etkilerken diğer alt faktörlerinden olan üniversitenin spor, konaklama ve besleme tesislerinin yeterliliği öğrenci başarısına katkıda bulunmamaktadır.

Demiröz'ün 2014 yılında Ankara'daki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile yöneticilerin okul imajı algıları, imajın öğrenci başarısına etkisi ve öğretmenlerin okullarına duydukları aidiyetin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre değerlendirdiği çalışmasında öğretmenlerin okullarına ilişkin aidiyetlerinin okul yöneticilerine kıyasla kendileri tarafından daha yüksek değerlendirildiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle öğretmenler kendilerini, okul yöneticilerinin düşüncelerine kıyasla okullarına daha fazla ait hissetmekte ve bu yönde çeşitli davranış kalıpları gösterdiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticileri de öğretmenlerin okullarına aidiyetlerini olumlu olarak değerlendirse de öğretmenlerin bu yönde gerekli davranış kalıplarını yeterince göstermediklerini düşünmektedirler. Çalışmada, okul imajı ile öğretmenlerin aidiyetleri arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş olup okul yönetiminin okul kaynaklarını verimli kullanmamaları ve yönetimin sosyal duyarlılığının olmayışı öğretmenlerin okul imaj algısını güçlü şekilde negatif etkilediği belirtilmiştir. Son olarak, gerek öğretmenler ve gerekse de okul yöneticilerine göre okul imajının öğrencilerin başarılarına pozitif katkısının olduğu tespit edilmiştir.

Meriç ve Tokgöz 2015 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada bir değişim programı kapsamında Anadolu Üniversitesine gelen öğrencilerin Anadolu Üniversitesini seçme nedenlerini ve üniversitenin öğrenciler tarafından algılanan imajını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, öğrencilerin Anadolu Üniversitesini seçmelerinde üniversitenin öğrencilerde oluşturduğu pozitif imajının etkili olduğu ve algılanan imaj ile öğrencilerin kararı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Son olarak üniversite imajına ve öğrencilerin üniversiteyi seçmelerine

katkıda bulunan alt faktörlerin ise üniversitenin bulunduğu şehir ile seçilen bölümün olduğu belirtilmiştir.

Nartgün ve Kaya 2016 yılında Kocaeli'nde yaptıkları çalışma ile özel okulların ilkokullarında öğrenim gören öğrencilerin velilerinin özel okullardan beklentilerini ortaya koymak ve özel okul müdürlerine okullarının imajlarına nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda tavsiyelerde bulunmak istemişlerdir. Çalışma sonucunda, okul binasının uygun görünüşü, okulun teknik donanıma sahip olması, güvenli oluşu, çalışan ve öğrencilerine sosyal, kültürel ve spor imkânları sunması, okul çalışanlarının dış görünüşlerine ve temizliklerine dikkat etmesi, okulun yeşil alanlar oluşturması, okulun toplumla sağlıklı iletişim kurarak kendini tanıtmaması, sosyal sorumluluğa önem vermesi ve bu sayede dış çevre nazarında kendini rakiplerine karşı farklı bir noktada konumlandırabilmesi, okulun çalışanları, öğrencileri ve velilerle ortaklaşa özel toplantı ve geceler düzenlenmesi, okulun nitelikli eğitim kadrosuna sahip olma, okulun akademik başarı geçmişi ile yabancı dil eğitiminin olması ve okul mezunlarının başarılı kariyerleri gibi etkenlerin velilerin okulun imajını olumlu olarak algılamasında anlamlı katkılarının olduğu saptanmıştır.

### Bölüm 3

#### Yöntem

Araştırma Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçesinde Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yöneticilerine ilişkin algıladıkları inovasyon yeterlilikleri ile örgütsel imaj arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla nicel ilişkiisel tarama modelindedir. İlişkiisel tarama modeli birden çok sayıda değişken arasındaki etkileşimin varlığını, derecesini belirlemek için kullanılan bir modeldir (Karasar, 2010).

#### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçelerinde görev yapma olan Özel Anadolu Lisesi öğretmenleri ile yapılmıştır. Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçelerindeki Özel Anadolu Lisesi ve öğretmen sayısının ilçelere göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

*Ankara İlçelerinde Bulunan Özel Anadolu Lisesi Sayısı ve Okullarda görev Yapmakta Olan Öğretmen Sayısı*

İlçeler	Özel Anadolu Lisesi Sayısı	Öğretmen Sayısı
Çankaya	49	801
Gölbaşı	7	178
Toplam	56	979

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistiklerinden alınan, 2016-2017 eğitim öğretim yılı verilerine göre, Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçelerindeki toplam 56 Özel Anadolu Lisesinde görev yapmakta olan 979 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşamayacağı için evreni temsil etme niteliği taşıdığı düşünülen örneklem seçilmiştir.

Araştırmada örneklemin belirlenmesi için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin bu yöntem ile örnekleme girme ihtimallerinin eşit olduğu varsayılmaktadır (Balcı, 2010). Tabakalı örnekleme, sınırları çizilmiş bir evrende alt tabakalar olduğu zaman kullanılabilir. Alt tabakadan yola çıkarak evren üzerinde çalışma yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu yöntem ile birlikte

alt tabakalar evrendeki ağırlık oranlarıyla örnekleme temsil edilir, seçme işlemi rastgele yapılır.

Araştırmada 979 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşamayacağı için evreni temsil edilebilecek örneklemin büyüklüğü  $\alpha=0.05$ 'lik bir standart sapma ile %95 güven aralığında Cohen, Manion, Morrison (2002) tarafından 500 – 1000 arası evren sayısına göre hesaplanan değerler dikkate alınmıştır. Sonuç olarak Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçesinde bulunan, Özel Anadolu Lisesi görev yapan en az 278 öğretmenin evreni temsil edeceği kabul edilmiştir. Evren Çankaya ve Gölbaşı ilçeleri olmak üzere iki alt tabakaya ayrılmış ve evren içerisindeki ağırlık oranlarına göre örneklem dağılımı yapılmıştır. Buna göre; Çankaya ilçesinden 225, Gölbaşı ilçesinden 53 öğretmen örneklem dağılımı için hesaplanmıştır. Bu kapsamda Çankaya ve Gölbaşı ilçelerindeki Özel Anadolu Liseleri ziyaret edilmiş toplamda 330 anket formu dağıtılmış, dağıtımı yapılan anket formlarının 186'sı Çankaya ilçesinden ve 40'ı Gölbaşı ilçesinden olmak üzere, 226'sı veri analizi yapmak için uygun bulunmuştur. Dağıtılan anket formlarından %70 geri dönüş sağlanmış ve 226 öğretmen çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

**Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler.** Araştırmaya katkı sunan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı okuldaki hizmet süresi ve mesleki kıdemi değişkenlerinin dağılımına yönelik sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3'te Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3

*Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları*

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	147	65
Erkek	79	35
Toplam	226	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katkı sağlayan toplam 226 Özel Anadolu Lisesi öğretmenin 147'sini (%65) kadın, 79'unu (%35) erkek



öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısına oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4'te Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4

*Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları*

Yaş	Frekans	Yüzde %
20 - 30	54	23.9
31 - 35	64	28.3
36 - 40	68	30.1
41 - 45	27	11.9
46 ve üzeri	13	5.8
Toplam	226	100

Tablo 4'te de görüldüğü gibi araştırmaya katkı sağlayan 226 katılımcının 54'ünü (%23.9) 20-30 yaş, 64'ünü (%28.3) 31-35 yaş, 68'ini (%30.1) 36-40 yaş, 27'sini (%11.9) 41-45 yaş aralığındaki ve 13'ünü (%5.8) de 46 yaş ve üzeri öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katkı sağlayan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ağırlıklı olarak 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler olduğu ve araştırmaya en az katılım gösteren grubun 46 yaş ve üzeri öğretmenler olduğu söylenebilir.

Tablo 5'te Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin eğitim durumu değişkenine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5

*Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %
Lisans	142	62.8
Lisansüstü	84	37.2
Toplam	226	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katkı sağlayan toplam 226 Özel Anadolu Lisesi öğretmenin 142'si (%62.8) lisans mezunu, 84'ü (%37.2) lisansüstü mezunu öğretmenlerden oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan lisans mezunu öğretmen sayısının lisansüstü öğretmen sayısına oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6'da Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6

*Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları*

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde %
1-5 yıl	55	24.3
6-10 yıl	54	23.9
11-15 yıl	65	28.8
16-20 yıl	33	14.6
21 yıl ve üzeri	19	8.4
Toplam	226	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katkı sağlayan 226 katılımcının 55'i (%24.3) 1-5 yıl, 54'ü (%23.9) 6-10 yıl, 65'i (%28.8) 11-15 yıl, 33'ü (%14.6) 16-20 yıl ve 19'u (%8.4) da 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir. Buna göre araştırmaya katkı sağlayan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ağırlıklı olarak 11-15 yıl aralığında mesleki kıdemi olduğu ve araştırmaya katılımı en az olan grubun ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmen grubu olduğu söylenebilir.

Tablo 7'de Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 7

*Katılımcıların Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları*

Okuldaki Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5 yıl	190	84.1
6 yıl ve üzeri	36	15.9
Toplam	226	100

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmaya katkı sağlayan toplam 226 Özel Anadolu Lisesi öğretmenin 190'nı (%84.1) 1-5 yıl, 36'sı (%15.9) 6 yıl ve üzeri olmak üzere çalıştıkları okulda hizmet eden öğretmenlerden oluşturmaktadır. Buna göre okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmen sayısının 6 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. Buna göre;

Birinci bölümde, katılımcı öğretmenlere ait demografik bilgilerin yer aldığı 6 başlıktan oluşan kişisel bilgiler bölümü,

İkinci bölümde, Eraslan (2014) tarafından geliştirilen ve 5 boyuttan oluşan “Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği”

Üçüncü bölümde ise, Kazoleas, Kim ve Moffitt (2001) tarafından geliştirilen, Polat, Abat ve Tezyürek (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan ve beş boyuttan oluşan “Örgütsel İmaj Ölçeği” bulunmaktadır.

**Kişisel bilgi formu.** Kişisel bilgiler bölümü, araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki kıdemi, okuldaki hizmet süresi ve branşı gibi demografik bilgilere ulaşmak amacıyla hazırlanmış bir bölümdür.

**Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ölçeği.** Araştırmada, Özel Anadolu Liselerinde göre yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticileri ilişkin örgütsel imaj algılarının düzeyini ölçmek amacıyla, Eraslan (2014) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış olup 25 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar ve yer aldıkları maddeler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

*Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

Alt Boyutlar	Madde No
Değişime Duyarlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Okul İçi İletişim	8, 9, 10
Okul Dışı İletişim	11, 12, 13
Liderlik	14, 15, 16, 17, 18, 19
Motivasyon	20, 21, 22, 23, 24, 25

Tablo 8’de görüleceği üzere ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde

derecelendirilmiştir. Ölçeğin uygulanabilmesi için ölçek uyarlayıcısından gerekli izinler alınmış ve bu izinlere ilişkin yazışmalara Ek A'da yer verilmiştir.

**Örgütsel imaj ölçeği.** Araştırmada, Özel Anadolu Liselerinde göre yapmakta olan öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel imaj algılarının düzeyini ölçmek amacıyla, Kazoleas, Kim ve Moffitt (2001) tarafından geliştirilen, Polat, Abat ve Tezyürek (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "Örgütsel İmaj Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış olup 35 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar ve yer aldıkları maddeler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

*Örgütsel İmaj Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

Alt Boyutlar	Madde No
Kalite İmajı	1, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 28, 29
Programı İmajı	2, 3, 4, 5, 6, 7, 26
Altyapı İmajı	20, 21, 22, 23, 30, 31, 32
Görünüm İmajı	24, 25, 27
İlişkisel İmaj	16, 17, 18, 19, 33, 34, 35

Tablo 9'da görüleceği üzere ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin uygulanabilmesi için ölçek uyarlayıcısından gerekli izinler alınmış ve bu izinlere ilişkin yazışmalara Ek B'de yer verilmiştir.

**Veri toplama aracının güvenilirlik çalışmaları.** Eraslan (2014) geliştirdiği Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeğinin güvenilirlik çalışmalarını yapmış ve ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir. Ölçeğin alt boyutlarına göre ise güvenilirlik katsayıları şöyledir; değişime duyarlılık boyutu .86, okul içi iletişim .79, okul dışı iletişim .76, liderlik .87 ve motivasyon .90.

Polat, Abat ve Tezyürek (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Örgütsel İmaj Ölçeğinin güvenilirlik çalışmalarını yapmış ve ölçeğin Alpha güvenilirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ise Alpha güvenilirlik katsayısı; kalite imajı boyutu için .90, görünüm imajı boyutu için .79,

sosyal imaj boyutu için .81, altyapı imajı boyutu için .75 ve program imajı için .63 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği amacıyla her bir değişken için ayrı olmak üzere Cronbach Alpha katsayı değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

*Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları*

	$\alpha$	Madde Sayısı
Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği	.98	25
Değişime Duyarlılık	.92	7
Okul İçi İletişim	.92	3
Okul Dışı İletişim	.88	3
Liderlik	.95	6
Motivasyon	.95	6
Örgütsel İmaj Ölçeği	.91	35
Kalite İmajı	.85	11
Programı İmajı	.65	7
Altyapı İmajı	.81	7
Görünüm İmajı	.76	3
İlişkisel İmaj	.80	7

Tablo 10'da görüldüğü üzere araştırma için kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği için .98, alt boyutları için ise sırasıyla .92, .92, .88, .95, .95 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel imaj Ölçeği için de yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik hesaplamasında katsayı .91 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlarında ise sırasıyla katsayılar .85, .65, .81, .76, .80 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayısının .70 ve üzerinde olması demek bir ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu sebeple iki ölçeğin de araştırma için güvenilir ölçekler olduğuna karar verilmiştir.

**Veri toplama aracının uygulanması.** Araştırma için kullanılan ölçekler için geliştiren ve uyarlayan kişilerden gerekli izinler alınmıştır (Ek A ve Ek B). Kişisel bilgiler bölümü ile beraber izinleri alınmış ölçekler veri toplama aracı olarak uygulanmak amacıyla hazır hale getirilmiştir. Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerine veri toplama aracını uygulayabilmek için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu ve Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gerekli başvurular yapılmış ve başvurular sonucunda gerekli izinler alınmıştır. Alınan izinler sonrası veriler 2017-2018 eğitim

öğretim yılı bahar dönemi Şubat ayı itibariyle toplanmaya başlanmış ve Nisan ayına kadar devam etmiştir. Veri toplama aracı araştırma kapsamında Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçelerinde, Özel Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere ulaşılmış ve uygulanmıştır. Gönüllülük esasına uygun olarak katılımcılar seçilmiş ve kimlik bilgilerinin istenmediği veri toplama aracında belirtilmiştir.

## Verilerin Analizi

Toplanan verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak parametrik ya da non-parametrik yöntemlerin hangisinin kullanılarak analiz yapılacağı belirlenmiştir. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 11’de sunulmuştur. Tabachnick ve Fidell (2013) verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile 1.5 arasında değerlerde çıkmasını normal dağılımdır varsayımı doğrultusunda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 11

### *Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği	.92	-.609	-.488
Değişime Duyarlılık	.88	-.643	-.180
Okul İçi İletişim	1.05	-.879	-.031
Okul Dışı İletişim	.93	-.468	-.406
Liderlik	.98	-.658	-.398
Motivasyon	1,09	-.662	-.479
Örgütsel İmaj Ölçeği	.51	.168	-.603
Kalite İmajı	.56	-.392	-.480
Programı İmajı	.58	.128	.229
Altyapı İmajı	.80	.031	-.312
Görünüm İmajı	.79	.678	.300
İlişkisel İmaj	.72	.346	.176

Veri analizinde SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programından yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi aşamasında katılımcıların her iki ölçeğe de verdikleri “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı için 1, “Katılmıyorum” cevabı için 2, “Fikrim Yok” cevabı için 3, “Katılıyorum” cevabı için 4, “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı için 5 değeri verilmiştir. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde yararlanılan sınırlar 1.00-2.29 arası “düşük”, 2.30-3.59 arası

“orta”, 3.60-5.00 arası “yüksek” şeklindedir. Verilerin çözümlenmesi için standart sapma, aritmetik ortalama, frekans vb. istatistik hesaplamaları yapılmış olup araştırmmanın alt problemleri ve amacına yönelik bağımsız grup t-testi (iki alt boyutu bulunan değişkenlerin çözümlenmesi için) ve ANOVA testi (ikiden fazla alt boyuta sahip değişkenlerin çözümlenmesi için tek yönlü varyans analizi) hesaplamalarda kullanılmıştır. İstatistiksel olarak hangi grupların arasında anlamlı fark çıktığını belirlemek için Post Hoc ve LSD testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha=.05$  olarak istatistiksel analizlerde esas alınmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmış ve yorumlanması için Büyüköztürk’ün (2011) belirlediği sınırlardan faydalanılmıştır. Bu sınırlar Tablo 12’de görülebilir.

Tablo 12

*Korelasyon Katsayısı Değerlendirmesinde Yararlanılan Sınır ve İlişki Düzeyleri*

Korelasyon Katsayısı	İlişki Düzeyi
0.00-0.30	Düşük Düzey
0.30-0.70	Orta Düzey
0.70-1.00	Yüksek Düzey

Korelasyon katsayısının aldığı değerler -1.00 ile +1.00 arasındadır. İlişki düzeyinin negatif yönlü (-) ve pozitif yönlü (+) olmasına bağlı olarak ilişki düzeyinin mükemmelliğini gösterir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere; 0.00-0.30 arası bir değer alması değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkiyi, 0.30-0.70 arasında bir değer alması değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkiyi, 0.70-1.00 arasında bir değer alması ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Değerin (-) ya da (+) olması pozitif ya da negatif yönlü ilişkiyi gösterir.

Regresyon analizi ile de değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri algısının, örgütsel imaj algısını nasıl yordadığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan; bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları araştırmmanın bulgular ve tartışma bölümünde ele alınmıştır.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ve örgütsel imaja ilişkin alt boyutlar ve demografik değişkenlerin bu kavram ve boyutlarla ilişkisi incelenerek yorumlanmıştır.

#### Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile ilgili algıları bu başlık altında çözümlenip, yorumlanmıştır.

#### **Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları.**

Özel Anadolu Liseli öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ve alt boyutlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

#### *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Değişime Duyarlılık	3.87	.88
Okul İçi İletişim	3.91	1.05
Okul Dışı İletişim	3.80	.93
Liderlik	3.84	.98
Motivasyon	3.68	1.09
Toplam	3.81	.92

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algıları ( $\bar{x} = 3.81$ ) yüksek düzeydedir. Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri alt boyutlar bakımından karşılaştırıldığında en yüksek düzeyin okul içi iletişim ( $\bar{x} = 3.91$ ) boyutunda olduğu, bunu sırasıyla değişime duyarlılık ( $\bar{x} = 3.87$ ), liderlik ( $\bar{x} = 3.84$ ), okul dışı iletişim ( $\bar{x} = 3.80$ ) ve diğerlerine göre en düşük düzey olan motivasyon ( $\bar{x} = 3.68$ ) alt boyutlarının izlediği görülmektedir. Sonuç olarak katılımcılar tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde okul yöneticilerinin inovasyon



yeterliliği algısına sahiptir. Bu bulgular Kurt'un (2016) çalışması ile farklılık göstermemektedir.

**Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları cinsiyet değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 14'te katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	147	3.83	.94	224	.455	.65
	Erkek	79	3.77	.90			

Tablo 14'te görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet ( $t_{(224)} = .455$ ,  $p > .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Eraslan'ın (2014) çalışmasında ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuş fakat bu bulguyla beraber erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir fark oluşturacak sonuçlar alınmamıştır.

**Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları yaş değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 15'te katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	F	p	Farkın Kaynağı
Yaş	20-30	54	3.76	.81				
	31-35	64	3.77	.93				
	36-40	68	3.80	1.02				
	41-45	27	4.02	.91	4-221	.44	.78	---
	46 ve üzeri	13	3.82	.85				
	Toplam	226	3.81	.92				

Tablo 15'ten görüleceği üzere araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği bulunmuştur ( $F_{(4-221)} = .44, p > .05$ ). Buna göre farklı yaş aralıklarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının benzerlik göstermekte olduğu ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı ifade edilebilir.

**Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları eğitim durumu değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 16'da katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Eğitim Durumu	Lisans	142	3.99	.86			
	Lisansüstü	84	3.50	.95	224	3.959	.00

Tablo 16'da görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri, eğitim durumu ( $t_{(224)} = 3.959, p < .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkeninde bulunan bu farklılık retmenlerin lisansüstü eğitimlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini değerlendirmede lisans mezunlarına göre daha farklı bir anlayışa sahip oldukları göstermektedir. Eğitim durumunu lisansüstü olarak belirten retmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin ortalama düzeyleri lisans mezunlarına göre daha düşük çıkmıştır. retmenlerin eğitim hayatlarına devam ederek kendilerini akademik olarak geliştiriyor olmaları söz konusu değişkeni değerlendirmede daha irdeleyici olduklarını ve beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu anlamına gelebilir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin çıkan sonuçların literatürdeki diğer çalışma bulgularıyla çeliştiği gözlemlenmiştir. Örneğin Eraslan'ın (2014) ve Kurt'un (2015) alışmasında eğitim durumu için yapılan analizlerde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 17'de katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	F	p	Farkın Kaynağı
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	55	4.18	.70	4-221	3.21	.01	(1-5) - (6-10) (11-15) (16-20)
	6-10 yıl	54	3.70	.91				
	11-15 yıl	65	3.68	1.03				
	16-20 yıl	33	3.61	.92				
	21 yıl ve üzeri	19	3.80	.93				
	Toplam	226	3.81	.92				

Tablo 17'den görüleceği üzere araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi retmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görölmüştür ( $F_{(4-221)} = 3.21, p < .05$ ). Buna göre farklı mesleki kıdem aralıklarındaki

öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin görüşlerinin farklılık göstermekte olduğu ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı ifade edilebilir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için LSD testinden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre ortalaması daha yüksek çıkmış ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin algılarının diğer üç gruba göre daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı düzeylerine en yakın grup 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan grup çıkmıştır.

**Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algıları okuldaki hizmet süresi değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 18’de katılımcıların okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18

*Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Okul Yöneticilerin İnovasyon Yeterliliğine İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	190	3.87	.86	224	2.211	.028
	6 yıl ve üzeri	36	3.50	1.18			

Tablo 18’de görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri, okuldaki hizmet süresi ( $t_{(224)} = 2.211$ ,  $p < .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Okuldaki hizmet süresi alt boyutunda bulunan bu farklılık okuldaki çalışma süresi az olan öğretmenlerin, okulda daha uzun süre çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini değerlendirmede daha olumlu bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir. Okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin ortalama

düzeyleri 6 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin artması, söz konusu değişkeni değerlendirmede beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu anlamına gelebilir.

### Örgütsel İmaja İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin örgütsel imaj ile ilgili algıları bu başlık altında çözümlenip, yorumlanmıştır.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları.** Özel Anadolu Liseli öğretmenlerin örgütsel imaj algısı ve alt boyutlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

#### *Öğretmenlerinin Örgütsel İmaj Algısı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite İmajı	4.18	.56
Program İmajı	3.19	.58
Altyapı İmajı	3.32	.80
Görünüm İmajı	3.99	.79
İlişkisel İmaj	3.48	.72
Toplam	3.68	.51

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaj algıları ( $\bar{x} = 3.68$ ) yüksek düzeydedir. Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeyleri alt boyutlar bakımından karşılaştırıldığında en yüksek düzeyin kalite imajı ( $\bar{x} = 4.18$ ) boyutunda olduğu, bunu sırasıyla görünüm imajı ( $\bar{x} = 3.99$ ), ilişkisel imaj ( $\bar{x} = 3.48$ ), altyapı imajı ( $\bar{x} = 3.32$ ) ve diğerlerine göre en düşük düzey olan program imajı ( $\bar{x} = 3.19$ ) alt boyutlarının izlediği görülmektedir. Sonuç olarak katılımcılar program imajı haricinde tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde örgütsel imaj algısına sahiptir. Literatür incelendiğinde Şanlı'nın (2014) ortaöğretim devlet okullarında yaptığı çalışmada örgütsel imaj algısına ilişkin hesaplamalarda alt boyut ortalamalarının araştırmamıza kıyasla daha düşük çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte Şahin'in (2014) ortaöğretim devlet okullarında ve özel okullarda yaptığı çalışmasında, özel okulların devlet okullarına göre

örgütsel imaj algısının yüksek çıktığı ve araştırmamız ile karşılaştırıldığında genel örgütsel imaj algısının bulgularımıza kıyasla oldukça yüksek çıktığı görülmektedir.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları cinsiyet değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 20’de katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	147	3.69	.52	224	.501	.614
	Erkek	79	3.66	.47			

Tablo 20’de görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaja ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet ( $t_{(224)} = .501, p > .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Gürbüz (2008) çalışmasında bulgularımızı destekler şekilde kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel imajı değerlendirmelerinde anlamlı bir fark bulamamıştır. Akbulut’un (2015) çalışmasında ise kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine yönelik bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları yaş değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 21’de katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel İmajı İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	F	p	Farkın Kaynağı
Yaş	20-30	54	3.65	.46	4-221	1.34	.257	---
	31-35	64	3.64	.50				
	36-40	68	3.68	.55				
	41-45	27	3.87	.47				
	46 ve üzeri	13	3.55	.53				
	Toplam	226	3.68	.51				

Tablo 21'den görüleceği üzere araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaja ilişkin algı düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği bulunmuştur ( $F_{(4-221)} = 1.34, p > .05$ ). Buna göre farklı yaş aralıklarındaki öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin algılarının benzerlik göstermekte olduğu ve öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı ifade edilebilir.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların örgütsel imaja ilgili algıları eğitim durumu değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 22'de katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22

*Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel İmajı İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Eğitim Durumu	Lisans	142	3.77	.47	224	3.473	.001
	Lisansüstü	84	3.53	.52			

Tablo 22'de görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaja ilişkin algı düzeyleri, eğitim durumu ( $t_{(224)} = 3.473, p < .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Eğitim durumu alt boyutunda bulunan bu farklılık öğretmenlerin lisansüstü eğitimlerinin örgütsel imajı değerlendirmede lisans mezunlarına göre daha farklı bir anlayışa sahip oldukları göstermektedir. Eğitim durumunu lisansüstü olarak belirten öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin ortalama düzeyleri lisans mezunlarına göre daha düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin eğitim hayatlarına devam ederek

kendilerini akademik olarak geliştiriyor olmaları söz konusu değişkeni değerlendirmede daha irdeleyici olduklarını ve beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu anlamına gelebilir.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları mesleki kıdem değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 23'te katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel İmaja İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	F	p	Farkın Kaynağı
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	55	3.80	.45	4-221	1.27	.29	---
	6-10 yıl	54	3.64	.47				
	11-15 yıl	65	3.66	.56				
	16-20 yıl	33	3.57	.54				
	21 yıl ve üzeri	19	3.70	.49				
	Toplam	226	3.68	.51				

Tablo 23'ten görüleceği üzere araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaja ilişkin algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $F_{(4-221)} = 1.27$ ,  $p > .05$ ). Bir başka deyişle öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişse dahi okullarının örgütsel imajını algılama düzeyleri arasında bir farklılık yoktur. Literatürün incelenmesi ile Demiröz'ün (2014) çalışmasının bulgularımızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Kılıçaslan'ın (2011) ve Akbulut'un (2015) çalışmaları bulgularımızla çelişerek öğretmenlerin mesleki kıdemi değişkenlik gösterdiğinde örgütsel imaj algılarının da değişkenlik gösterdiğine dair anlamlı bir fark bulmuşlardır.

**Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi.** Katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algıları okuldaki hizmet süresi değişkeni için incelenmiştir. Bu analiz için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Tablo 24'te katılımcıların örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin



okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşma durumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 24

*Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel İmajla İlişkin Algıları*

Değişken	Alt Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss.	Sd.	t	p
Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	190	3.73	.48	224	3.317	.001
	6 yıl ve üzeri	36	3.43	.54			

Tablo 24'te görüldüğü gibi Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri, okuldaki hizmet süresi ( $t_{(224)} = 3.317, p < .05$ ) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Okuldaki hizmet süresi alt boyutunda bulunan bu farklılık okuldaki çalışma süresi az olan öğretmenlerin, okulda daha uzun süre çalışan öğretmenlere göre okulun örgütsel imajını değerlendirmede daha olumlu bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir. Okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin ortalama düzeyleri 6 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin artması, söz konusu değişkeni değerlendirmede beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu anlamına gelebilir.

**Özel Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel İmaj ve Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği arasındaki ilişkiye ilişkin bulgu ve yorumlara bu başlık altında yer verilmiştir. Örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson Korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı değerleri Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

*Örgütsel İmaj ve Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları*

Ölçek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	$\bar{x}$	Ss.
Örgütsel İmaj	-												3.81	.92
Kalite İmajı	.80*	-											3.87	.88
Program İmajı	.63*	.37*	-										3.91	1.05
Altyapı İmajı	.82*	.47*	.45*	-									3.80	.93
Görünüm İmajı	.54*	.27*	.23*	.48*	-								3.84	.98
İlişkisel İmaj	.83*	.61*	.44*	.61*	.33*	-							3.68	1.09
İnovasyon Yeterliliği	.66*	.76*	.33*	.39*	.07	.65*	-						3.68	.51
Değişime Duyarlılık	.63*	.73*	.31*	.36*	.06	.64*	.94*	-					4.18	.56
Okul İçi İletişim	.55*	.68*	.27*	.29*	.01	.52*	.92*	.86*	-				3.19	.58
Okul Dışı İletişim	.62*	.66*	.31*	.39*	.12	.61*	.88*	.81*	.78*	-			3.32	.80
Liderlik	.61*	.72*	.28*	.36*	.04	.61*	.96*	.88*	.86*	.83*	-		3.99	.79
Motivasyon	.66*	.71*	.37*	.42*	.10	.62*	.95*	.84*	.85*	.80*	.89*	-	3.48	.72

\*\* $p < .01$

Tablo 25'ten anlaşılacağı üzere Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaj algısı düzeyleri ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.66$ ;  $p<.01$ ). Bununla birlikte okul imajı ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği alt boyutlarından değişime duyarlılık arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.63$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.55$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.62$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.61$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında yine anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkiye ulaşılmıştır ( $r=.66$ ;  $p<.01$ ).

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel imajın kalite imajı alt boyutu ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.76$ ;  $p<.01$ ). Bununla birlikte kalite

imajı ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği alt boyutlarından değişime duyarlılık arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.73$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.68$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.66$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.72$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında yine anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.71$ ;  $p<.01$ ).

Katılımcıların algılarına göre, örgütsel imajın program imajı alt boyutu ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.33$ ;  $p<.01$ ). Bununla birlikte program imajı ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği alt boyutlarından değişime duyarlılık arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.31$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.27$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.31$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.28$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında yine anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır ( $r=.37$ ;  $p<.01$ ).

Öğretmenlerin örgütsel imajın altyapı imajı alt boyutu ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.39$ ;  $p<.01$ ). Bununla birlikte altyapı imajı ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği alt boyutlarından değişime duyarlılık arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.36$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.29$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.39$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.36$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında yine anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir ( $r=.42$ ;  $p<.01$ ).

Örgütsel imajın görünüm alt boyutu ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında ( $r=.07$ ;  $p<.01$ ), değişime duyarlılık arasında ( $r=.06$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında ( $r=.01$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında ( $r=.12$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında ( $r=.04$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında ( $r=.10$ ;  $p<.01$ ) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların örgütsel imajın ilişkisel imaj alt boyutu ile okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.65$ ;  $p<.01$ ). Bununla birlikte ilişkisel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği alt boyutlarından değişime duyarlılık arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.64$ ;  $p<.01$ ), okul içi iletişim arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.52$ ;  $p<.01$ ), okul dışı iletişim boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.61$ ;  $p<.01$ ), liderlik boyutu ile arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=.61$ ;  $p<.01$ ) motivasyon ile arasında yine anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkiye ulaşılmıştır ( $r=.52$ ;  $p<.01$ ).

### **Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeylerinin Örgütsel İmaj Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**

Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ait alt boyutları, örgütsel imajın anlamlı bir yordayıcısı mıdır sorusuna cevap olarak çoklu regresyon yapılmıştır. Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

#### *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Düzeylerinin Örgütsel İmajı Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

<b>Örgütsel İmaj</b>					
<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata B</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	2.278	.115	-	19.773	.000*
<b>Değişime Duyarlılık</b>	.203	.068	.352	2.993	.003*
<b>Okul İçi İletişim</b>	-.148	.054	-.307	-2.730	.007*
<b>Okul Dışı İletişim</b>	.113	.052	.207	2.196	.029*
<b>Liderlik</b>	-.024	.068	-.047	-.353	.725
<b>Motivasyon</b>	.233	.054	.502	4.296	.000*
$R = .70$ $R^2 = .49$ $F(5-220) = 42.165$ $p = .000$					

\* $p<0.05$

Tablo 26'dan izlenebileceği üzere okul yöneticilerinin inovasyon yeterlikleri örgütsel imajın anlamlı bir yordayıcısıdır ( $F(5-220) = 42.165$ ,  $p<.05$ ). Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliklerine ait alt boyutların tümü, örgütsel imajdaki değişkenliğin %49'unu açıklamaktadır. Standardize regresyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde değişime duyarlılık, okul içi etkileşim, okul dışı iletişim ve

motivasyonun örgütsel imajın anlamlı birer yordayıcıları olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Buna karşın liderlik alt boyutu örgütsel imajın anlamlı bir yordayıcısı değildir ( $t=0.353, p > .05$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin örgütsel imaj düzeyi üzerindeki önem sırası “motivasyon”, “değişime duyarlılık”, “okul dışı iletişim” ve “okul içi iletişim” şeklindedir.

## Bölüm 5

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında ulaşılan bulguların sonuçlarına ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen alan yazına yönelik ve uygulamaya yönelik önerilere bu başlık altında yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Araştırma kapsamında ulaşılan bulguların sonuçları aşağıda sunulmuştur.

- Araştırmaya katkı sağlayan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algıları alt boyutlar açısından ele alındığında; okul içi iletişim boyutunun en yüksek düzeyde olduğu ve bunu sırasıyla değişime duyarlılık, liderlik, okul dışı iletişim ve alt boyutlarının izlediği görülmektedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir.
- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algı düzeylerinin eğitim durumu değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen bulgularla lisansüstü eğitim almış olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin düzeylerinin lisans mezunu öğretmenlere göre daha az olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen bulgularla 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre ortalaması daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algı düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen bulgularla okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin ortalama düzeyleri 6 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

- Araştırmaya katılan Özel Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel imaj algıları alt boyutlar açısından ele alındığında; en yüksek düzeyin kalite imajı boyutunda olduğu bunu sırasıyla görünüm imajı, ilişkisel imaj, altyapı imajı ve diğerlerine göre en düşük düzey olan program imajı alt boyutlarının izlediği görülmektedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin algı düzeyi cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir.
- Öğretmenlerin, örgütsel imaj algı düzeylerinin eğitim durumu değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen bulgularla lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin düzeylerinin lisansüstü eğitimi alan öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algı düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen bulgularla okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel imaja ilişkin ortalama düzeyleri 6 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel imaj algısı düzeyleri ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde örgütsel imajın kalite imajı, program imajı, altyapı imajı ve ilişkisel imaj alt boyutlarıyla okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

- Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin değişime duyarlılık okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutları ile örgütsel imaj arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliklerine ait alt boyutların tümü, örgütsel imajdaki değişkenliğin %49'unu açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin örgütsel imajın bir yordayısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri alt boyutlarından değişime duyarlılık, okul içi etkileşim, okul dışı iletişim ve motivasyonun örgütsel imajın anlamlı birer yordayıcıları olduğu görülmektedir

## **Öneriler**

Araştırma kapsamında ulaşılan bulguların sonuçları doğrultusunda araştırmacılar için yol gösterici olacağı düşünülen alan yazına yönelik öneriler ve uygulamaya yönelik öneriler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

### **Alanyazına yönelik öneriler.**

- Araştırma Ankara ili Çankaya ve Gölbaşı ilçesindeki Özel Anadolu Liseleri ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı ilçeler ya da illerde farklı örneklerle tekrarlanabilir. Yalnızca özel okullarda gerçekleştirilen bu çalışma resmi okullarda da uygulanarak daha genelleyici sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Araştırma bahsedilen ilçelerdeki 226 Özel Anadolu Lisesi öğretmeni ile sınırlıdır. Örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri arasındaki ilişkinin daha büyük örnekler üzerinde uygulanmasının, alan yazınına sağlayacağı katkının daha fazla olacağı öngörülmektedir.
- Araştırmanın ortaöğretim kademesinden farklı kademelerde de uygulanması önerilebilir. Böylece ilköğretim kademelerinden yükseköğretime kadar ilgili bireylerin kendi örgütlerine ilişkin sahip oldukları örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği algısı incelenebilir. Yine araştırmaya katkı sağlayan öğretmenler dışında bu



çalışma veli veya öğrencilerle de yapılarak eğitim örgütlerinin diğer paydaşlarının görüşleri incelenebilir.

- Araştırmada; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelenen örgütsel imaj ve yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri arasındaki ilişki; sosyo ekonomik düzey, branş, alınan hizmet içi eğitim sayısı vb. değişik değişkenler kullanılarak tekrar incelenebilir.
- Örgütsel imaj algısı ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili nitel araştırmalar yapılarak öğretmenlerin, yöneticilerin, velilerin ve öğrencilerin görüşleri ayrıntılı olarak ele alınarak incelenebileceği düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamında örgütsel imaj ve okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilik arasında; istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte hem örgütsel imaj hem de yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık gibi bazı temel örgütsel davranışlar ile birlikte çalışılabilir. Bu sayede aralarında bir ilişki olup olmadığı belirlenerek ilişkinin düzeyi saptanabilir.

#### **Uygulamaya yönelik öneriler.**

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin hem örgütsel imaj hem de okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin düzeyleri yüksek çıkmasına rağmen düzeyin daha yüksek düzeye çıkarılabileceği düşünülmektedir. İnovasyon yeterliliği ve alt boyutlarının örgütsel imajın anlamlı birer yordayıcısı olduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütsel imajı olumlu yönde artırabilmek için yöneticilerin inovasyon becerileri ile ilgili kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- Öğretmenlerin eğitim düzeyinin ve okuldaki hizmet sürelerinin artması her iki değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmuştur. Bu nedenle lisansüstü eğitimi yapan öğretmenlerin veya okulda uzun süreli istihdam edilen öğretmenlerin örgütsel imaja ve yöneticilerinin inovasyon becerilerine yönelik algılarının artması için

alışmalar yapılabilir. Böylece nitelikli ve deneyimli öğretmenlerin okula aidiyetini artırmış ve okuldaki sirkülasyonu azaltmak için önlem alınması sağlanabilir.

- Dikkat edilecek diğer bir unsur ise okul yöneticilerinin liderlik becerilerindenense motivasyon ile ilgili becerileri daha ön plandadır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, takdir edilme, değer görme, ödüllendirilme vb. tutum ve davranışları yöneticilerinden görmek istemeleri, yöneticilerin motivasyon araçları ile ilgili kendi gelişimlerine önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

## Kaynaklar

- Açıklalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim Ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbulut, B. (2015) *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Alves, H. ve Raposo, M. (2010). The influence of university image on student behaviour. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 73-85.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Bahçeci, M. (2009). *Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

- Bakan, Ö., (2005). *Kurumsal imaj*. Konya: Tablet Yayınları.
- Bakioğlu, A. ve Bahçeci, M. (2010). Velilerin okul imajlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31, 25-55.
- Bakioğlu, A. (1994). Değişim ve yenilikte okul yöneticisinin rolü: İngiltere ve Amerika'daki uygulamalar. *Yaşadıkça Eğitim*, 32, 25-30.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayramoğlu, V. (2007). *Sağlık işletmeleri için kurumsal imajın temel belirleyicileri: Zonguldak örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Beerli Palacio, A., Díaz Meneses, G. & Pérez Pérez, P. J. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 486-505.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1, 5-18.
- Berkman, Ü., Can H. ve Yüksel Ö. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Güney S. (ed). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bolat, O. İ. (2006). Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 107-126.
- Boulding, K. E. (1956). *The image: Knowledge in life and society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

- Bülbül, T. (2012). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları. *Trakya University Journal Of Social Science*, 14(1), 45-68.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, Spss uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Canöz, K. ve Doğan, İ. (2015). İmaj oluşturma aracı olarak sponsorluk (The sponsorship as an image creating tool). *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(2), 19-39.
- Carroll, C. E. (2008). *Organizational image*. In W. Donsbach (ed.), *The international encyclopedia of communication* (vol.12). Malden, Ma: Blackwell.
- Cerit, Y. (2006). Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(3), 343-365.
- Cheney, G. ve Vibbert, S. L. (1987). *Corporate discourse: Public relations and issue management*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts ve L. W. Porter (eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (Pp. 165-194). Newbury Park, Ca: Sage.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Çakmak, H. (2008). *Kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Çerik, Ş. ve Erkmen, T. (2006). Kurum imajını etkileyen faktörlerin algılanması ve bu algılamaların beklentilerle karşılaştırılması: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 27-55.

- Çetin, S. ve Tekiner, M. A. (2015). Kurumsal imajın temel belirleyicileri: emniyet teşkilatı örnekleme iç paydaş anketi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440.
- Çetinkaya, Ö. (2015). Kurumsal imaj ölçümünde sosyal medya kullanımı: Ondokuz Mayıs Üniversitesi ile ilgili bir örnek uygulama. *Erciyes İletişim Dergisi*, 4(2), 56-64.
- Çobanoğlu, A. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul imajının öğretmen ve veli görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, H. (2012). Primary schools' openness to change. *Elementary Education Online*, 11(1), 18-34, 2012.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51(51), 421-455.
- Dibbon, D. C. & Pollock, K. (2007). The nature of change and innovation in five innovative schools. *The Public Sector Innovation Journal*, 12(1), 1-15.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: (Teori, Uygulama ve Teknikler)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dobni, D. & Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: A foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 17, 110-119.
- Doğan, İ. F., Bora, K. ve Bulunmaz, G. (2011). *Kurumsal imaj*. İ. Bakan (ed.). Yönetimde çağdaş ve güncel konular: kavramlar, ilkeler, uygulamalar ve yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi
- Dowling, G. R. (1986) Managing corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 107-118.

- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Duman, Ş. (2012). *İlköğretim okullarında kurumsal imaj ve imaj yönetimi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.
- Eraslan, F. (2014). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sakarya.
- Erdoğan, C. (2011). *İşgören motivasyonunun inovasyon performansına etkileri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S. ve Özkaya, H. (2015). Kurumsal imajın şirketin farklı paydaşları tarafından algılanışı üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 55-76.
- Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. ve Çerik, Ş. (2007). Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 107-119.
- Etzioni, A. (1969). *Modern örgütler*. (Çev:ODTÜ İ.İ.F. Öğr. Üyeleri). Ankara: Güzel İstanbul Matbaası.
- Gilad-Hai, S. ve Somech, A. (2016). "The day after" the organizational consequences of innovation implementation in experimental schools. *Journal of Educational Administration*, 54(1), 19-40.
- Gioia, D. A. ve Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Göl E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gupta, S. (2002). *Strategic dimensions of corporate image: Corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation* (Doctoral Dissertation). Temple University, USA.
- Gürbüz, S. (2008). *Yönetici, öğretmen ve velilere göre Ankara ili özel ve kamu ilköğretim okullarının kurumsal imajı* (Yayımlanmış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 229-240.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınları.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Heim, P., Chapman, E. & Lashutka, S. (2004). *Learning to lead an action plan for success*. CA: Crisp Learning.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Herrbach, O. & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Ivy, J. (2001). Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 276-282.
- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde yenileşme çalışmaları ve öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü çalışmalarındaki yenileşme ve yeterliklere yönelik algı ve beklentileri (Kandıra örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Kandampully, J. & Hu, H. H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 435-443.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karasar, N. (2010) *Bilimsel araştırma yöntemi (21. B.)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde gruplar. Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F. (2012). *Kamu kurumlarında inovasyonun gelişmesinde etkili olan faktörlerin analizi ve inovatif örgütsel modellerin geliştirilmesi*. İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.
- Katman, H. A. (2010). *Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev: Can H). Ankara: Doğan Basım Evi.
- Kazoleas, D., Kim Y. ve Moffitt, M.A. (2001). Institutional image: A case study. *Corporate Communications*, 6(4), 205-216.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıçaslan, H. (2011). *İlköğretim okullarının kurumsal imajına yönelik yönetici ve öğretmen algıları: Bolu ili merkez ilçe örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Koch, A. R., Binnewies, C. & Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 505-517.

- Köktürk, M. S., Yalçın, A. M. ve Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum imajı: Oluşumu ve ölçümü*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kurşun, A. T. (2011). *Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kurt, A. (2016). *Yönetici inovasyon yeterliliği ve okul kültürü ilişkisi (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Küçük, F. (2005). İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 247-266.
- Latham, G. P. & Locke Edwin A. (1992). *Management and Motivation*. Vroom V. H. and Deci E. L. (eds.). England: Penguin Books.
- Lievens, F. (2017). *Organizational Image*. In S. Rogelberg (ed.), *The sage encyclopedia of industrial and organizational psychology*, 2nd edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications Ltd.
- Marziliano, N. (1998). Preface: Managing the corporate image and identity: A borderline between fiction and reality. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 3-11.
- McCharen, B., Song, J. & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration ve Leadership*, 39(6), 676-694.
- McCollum, D. L. & Kajs, L. T. (2009). Examining the relationship between school administrators' efficacy and goal orientations. *Educational Research Quarterly*, 32(3), 29-46.
- Meriç, D. ve Tokgöz, N. (2015). Farabi öğrencilerine göre Anadolu Üniversitesi'nin kurum imajı: Gelen öğrenciler üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(2), 178-186.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği*. Erişim Tarihi: 25/04/2018 tarihinde <http://www.meb.gov.tr> adresinden alındı.

- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Nartgün, Ş. ve Kaya, A. (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 153-167.
- Ng, S. W. & Pun, S. H. (2013). How school principals position themselves in times of education reform in China. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 54-58.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. Ankara: Media Cat.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2005). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. (Çev: TÜBİTAK). Ankara: TÜBİTAK Yayını.
- Ozan, M. B. & Karabatak, S. (2013). Secondary school administrators' approaches to innovation management and encountered problems. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 258-273.
- Örer, L. (2006). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin kurumsal imajının öğrenciler açısından ölçülmesi üzerine bir alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N. ve Koparal, C. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset.
- Özdemir, G., Aydın, T. ve Bozkurt, T. (2013). Eğitim sistemindeki inovatif değişimlere yönelik ilköğretim okul yöneticilerinin görüşleri (Gaziantep ili örneği). *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 70-77.
- Özdemir, S. M. (2011). Toplumsal değişme ve küreselleşme bağlamında eğitim ve eğitim programları: kavramsal bir çözümleme. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 85-110.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özüpek, M. N. (2004). *Kurum imajında sosyal sorumluluk kuramsal ve uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özüpek, M. N. ve Diker, E. (2013). İletişim fakültesi öğrencilerinin cep telefonu markalarına yönelik imaj algısı: Nokia ve Samsung örneği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8(1), 100-120.
- Peltekoğlu, F. B. (1997). Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 4, 125-145.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla ilişkiler nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S. & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Polat, S., Abat, E. & Tezyürek, S. (2010). The perceived corporate image of private secondary schools by students' and parents' views. *European Journal of Educational Studies*, 2(2), 65-76.
- Polat, S. (2011). The relationship between university students' academic achievement and perceived organizational image. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 257-262.
- Roberts, E. B. (1987). *Generating technological innovation*. USA: Oxford University Press.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayıncılık
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schumpeter, J. & Backhaus, U. (2003). *The theory of economic development*. Boston: Springer.

- Shee, P. S. B. & Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Silsüpür, Ö. (2014). *Üniversite öğrencilerinin gözünde İstanbul Üniversitesi'nin imajı* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Stevenson, M., Hedberg, J. G., O'Sullivan, K. A. & Howe, C. (2016). Leading learning: The role of school leaders in supporting continuous professional development. *Professional Development in Education*, 42(5), 818-835.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)* (Yayımlanmış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, H. ve Topal, B. (2017). İşgörenlerin kurumsal imaj algılarını etkileyen faktörlerin araştırılması. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, (ICOME 2017 Özel Sayısı)*, 164-181.
- Şanlı, Ö. (2014). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Malatya ili örneği)* (Yayımlanmış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Şentürk, D. (2007). *İmaj yönetiminde sponsorluğun yeri ve önemi: Avea örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6th edition)*. Boston: Pearson.
- Tabancalı, E. (2000). *Örgütsel değişim. Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı.

- Tahmasebi, Z. (2010). The study of innovation climate role in relationship. *AIMS International Conference on Value-Based Management*, Sri Krishna Institute of Management.
- Taslak, S. ve Akın, M. (2005). Örgüt imajı üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Yozgat ili emniyet müdürlüğü örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 263-294.
- Taş, S. (2007). Eğitimde yenilemenin önündeki engeller (Dört köşe tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 183-192.
- Taşkın, E. ve Sönmez, S. (2005). Kurumsal imaj oluşturmada halkla ilişkilerin rolü ve bir alan araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 7, 1-27.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *Halkla ilişkiler ve iletişim: İşletmelerde halkla ilişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- The Interstate School Leaders Licensure Consortium. (1996). *Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards for School Leaders: Adopted by Full Consortium, November 2, 1996*. Council of Chief State School Officers.
- Tichy, M. N. & Devanna, A. M. (1995) The transformational leader. *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*, 244-255.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tortop, N. ve Özer, M. A. (2013). *Halkla ilişkiler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Turanlı, R. ve Sarıdoğan, E. (2010). *Bilim – teknoloji – inovasyon temelli ekonomi ve toplum*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38076329ea8.19076241](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38076329ea8.19076241), Erişim Tarihi: 05/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38079eec7e2.92558027](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38079eec7e2.92558027), Erişim Tarihi: 09/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38ad8b2e581.99056221](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38ad8b2e581.99056221), Erişim Tarihi: 11/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38adeb9a950.87341944](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38adeb9a950.87341944), Erişim Tarihi: 05/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38b9869e219.95908560](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad38b9869e219.95908560), Erişim Tarihi: 11/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad396854079a9.31344463](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad396854079a9.31344463), Erişim Tarihi: 13/04/2018.
- Türk Dil Kurumu (TDK),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad3968aa07f35.84130190](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveGuid=TDK.GTS.5ad3968aa07f35.84130190), Erişim Tarihi: 13/04/2018.
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Ulusal İnovasyon Sistemi, Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul, Ekim 2003
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2015). Yöneticilerin kişisel imaj ve kurumsal imaj algılamaları: Bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1286-1295.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Kurgu Dergisi*, 6, 337-353.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.

- Watt, D. (2002). How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools in *Ottawa: The Conference Board of Canada*.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Zinkhan, G. M., Ganesh, J., Jaju, A. & Hayes, L. (2001). Corporate image: a conceptual framework for strategic planning. In *American Marketing Association. Conference Proceedings* , 12, 152-160.



## EK-A: Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Kullanım İzni



**fulya eraslan** fulya.eraslan@gmail.com  
Size ▾

01.04.16 şu saatte: 12:55

Merhaba Hocam;

Daha önce bir kaç tez ve doktora çalışmasında kullanılmak üzere yine mesaj geldi.Kaynak gösterdiğiniz sürece ölcegi kullanmanızda bi sakınca yok. Çalışmanızda başarılar dilerim.  
Fulya Eraslan

## EK-B: Örgütsel İmaj Ölçeği Kullanım İzni



**Soner Polat** spolat@kocaeli.edu.tr  
Size ▾

04.04.16 şu saatte: 13:35

ölçek imaj lise formatı.odt <b>ODT</b>	ölçek imaj lise boyutlu.doc <b>DOC</b>	
--	--	--

İlgili ölçekler ektedir. Çalışmada başarılar dilerim.

Doç.Dr. Soner POLAT  
Kocaeli Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Assoc. Prof.Dr. Soner POLAT/  
Kocaeli University  
Faculty of Education  
Department of Educational Sciences

## EK-C: Veri Toplama Aracı

### ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri ve örgütsel imaj algısı düzeyleri arasındaki ilişkinin hangi düzeyde olduğunu ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **kişisel bilgiler**, ikinci bölümde **Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği**, son bölümde ise **Örgütsel İmaj Ölçeği** bulunmaktadır. Ankette yer alan her bir maddeyi dikkatlice okuduktan sonra sizin için uygun gelen seçeneği ilgili yerlere (X) işareti koyarak belirtiniz.

Çalışmaya katılım gönüllüdür. Çalışmaya istediğiniz zaman devam etmeyebilir ya da çalışmayı yarıda bırakabilirsiniz. Ölçeklerin doldurulması yaklaşık olarak 10-15 dakikalık bir zaman alacaktır. Soruları cevaplandırırken, herhangi bir zarar görme riskiniz olmayacaktır. Lütfen her bir ölçeğin başında verilen yönergeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir soruyu okuyup, içtenlikle doldurmaya çalışınız. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Size verilen ölçeklerin üzerine adınızı ya da herhangi bir kimlik bilgisi yazmayınız. Kimlik bilgileriniz istenmemekle birlikte, verdiğiniz tüm yanıtlar gizli tutulacaktır. Veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Ölçeklerin uygulanması için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Eğer bu çalışmayla ilgili olarak bir sorunuz olursa ya da çalışma tamamlandıktan sonra ilgili sonuçlar hakkında bilgi edinmek istiyorsanız Şahika Selçuk (e-posta: sahikaselcuk@yandex.com) ile bağlantıya geçebilirsiniz. Katılımınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

#### Araştırmacılar

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Şahika SELÇUK

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

#### Bölüm I Kişisel Bilgiler

**1. Cinsiyetiniz:**

- 1 ( ) Kadın  
2 ( ) Erkek

**2. Yaş Grubunuz:**

- 1 ( ) 20-25  
2 ( ) 26-30  
3 ( ) 31-35  
4 ( ) 36-40  
5 ( ) 41-45  
6 ( ) 46 ve üzeri

**3. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu:**

- 1 ( ) Önlisans  
2 ( ) Lisans  
3 ( ) Yüksek Lisans ve Doktora

**4. Öğretmenlik Kıdeminiz:**

- 1 ( ) 1-5 yıl  
2 ( ) 6-10 yıl  
3 ( ) 11-15 yıl  
4 ( ) 16-20 yıl  
5 ( ) 21-25 yıl  
6 ( ) 26 yıl ve üzeri

**5. Bu Okuldaki Hizmet Süreniz:**

- 1 ( ) 1-5 yıl  
2 ( ) 6-10 yıl  
3 ( ) 11-15 yıl  
4 ( ) 16-20 yıl  
5 ( ) 21-25 yıl  
6 ( ) 26 yıl ve üzeri

**6. Branşınız**

- 1 ( ) Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji) ve Matematik  
2 ( ) Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Felsefe) ve Türk Dili ve Edebiyatı  
3 ( ) Yabancı Dil  
4 ( ) Uygulamalı Dersler (Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi)

**Bölüm II**  
**Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği**

Nu.	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.					
2	Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.					
3	Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar.					
4	Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.					
5	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.					
6	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.					
7	Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.					
8	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.					
9	Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.					
10	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüzyüze iletişime geçer.					
11	Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.					
12	Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.					
13	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.					
14	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.					
15	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.					
16	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.					
17	Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.					
18	Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.					
19	Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.					
20	Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.					
21	Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.					
22	Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.					
23	Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.					
24	Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar.					
25	Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.					

**Bölüm III**  
**Örgütsel İmaj Ölçeği**

Nu.	İfadeler	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Bizim okul, kalitesi yüksek bir lisedir.					
2	Bizim okul, daha çok sözel alanlarda öne çıkan lisedir.					
3	Bizim okul, sayısal alanda ünlü bir lisedir.					
4	Bizim okul, daha çok eşit ağırlık alanında tanınan bir lisedir.					
5	Bizim okul, spor alanı ile tanınan bir lisedir.					
6	Bizim okul, daha çok resim müzik gibi güzel sanatlar alanında ünlü bir lisedir.					
7	Bizim okul, belli bir alanda uzmanlığı olmayan sıradan sessiz bir lisedir.					
8	Bizim okul, yerel ya da bölgesel olarak tanınan bir lisedir.					
9	Bizim okulun öğretmenleri kaliteli eğitim vermeye odaklanmıştır.					
10	Bizim okul, alanında ünlü öğretmenleri ile tanınan bir lisedir.					
11	Bizim okul, yüksek kalitede mezun verebilecek programları olan bir lisedir.					
12	Bizim okul, öğrencilerin her türlü ihtiyacına kapsamlı olarak iyi hizmeti sunan bir lisedir.					
13	Bizim okul, halka kaliteli hizmet sunma sorumluluğunda olan bir lisedir.					
14	Bizim okulun yöneticileri, mevzuata uygun ve etik davranır.					
15	Bizim okulun yöneticileri, okulun ekonomik kaynaklarını iyi yönetir.					
16	Bizim okul, "eğlencesi" ile tanınan bir lisedir.					
17	Bizim okulun eğlence/oyun günü gelenekleri vardır.					
18	Bizim okulun oldukça iyi spor takımları vardır.					
19	Bizim okulun kendine özgü genel "okul ruhu" vardır.					
20	Bizim okulun spor tesisleri yeterlidir.					
21	Bizim okul, dernek, kulüp, kafeterya gibi olanaklara sahip olduğundan bize şehri aratmaz.					
22	Bizim okul, laboratuvar, bilgisayar, internet ve diğer teknik alanlarda yeterli altyapıya sahiptir.					
23	Bizim okul kütüphane, müzik, sanat, tiyatro alanlarında yeterli olanaklara sahiptir.					
24	Bizim okulun binaları modernidir.					
25	Bizim okulun görünümü/düzenlemesi iyidir.					
26	Bizim okulun akademik programları yeterlidir.					
27	Bizim okulun kampüsü (alanı) diğer özel liselerinkine göre daha büyük ve kullanışlıdır.					
28	Bizim okulun yönetici ve öğretmenleri alanlarında uzmandır.					
29	Bizim okul öğrencilerini üniversite ve iş dünyasına iyi hazırlar.					
30	Bizim okulda yaşam diğer özel liselere göre daha ucuzdur.					
31	Bizim okul, beslenme olanakları açısından iyidir.					
32	Bizim okul, barınma olanakları açısından iyidir.					
33	Bizim okul, toplumsal ve politik konularda aktif bir lisedir.					
34	Bizim okul farklı siyasal, ideolojik düşüncelere eşit davranır ve yaşamasına fırsat verir.					
35	Bizim okul, demokratik uygulamaların öne çıktığı bir lisedir.					

## EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/

433-3565

30 Ekim 2017

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 06.10.2017 tarih ve 2058 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **Şahika SELÇUK**'un **Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR** danışmanlığında yürüttüğü "**Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Inovasyon Yeterlilikleri ile Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **10 Ekim 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.2904488  
Konu : Araştırma İzni

12.02.2018

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 18/12/2017 Tarihli ve 51944218/2543 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Şahika SELÇUK'un "**Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin İnovasyon Yeterlilikleri ile Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi**" konulu uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (3 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI  
Vali a.  
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

12.02.2018 2018.....

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA  
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

VALİ MÜDÜR  
Ayrıntılı bilgi için  
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

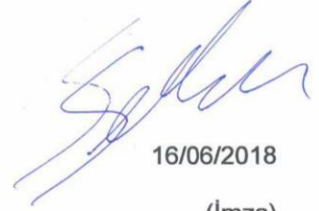
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6d97-07a6-3ff8-8c0e-e0ad kodu ile teyit edilebilir.

## EK-D: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



16/06/2018

(İmza)  
Şahika SELÇUK



## EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

16/06/2018

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Inovasyon Yeterlilikleri ile Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
16/06/2018	116	182,716	01/06/2018	%13	976151258

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

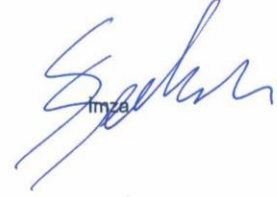
Ad Soyadı: **Şahika Selçuk**

Öğrenci No.: N12222477

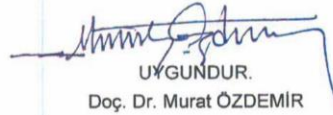
Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Programı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.



DANIŞMAN ONAYI

  
UYGUNDUR.  
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

## EK-F: Thesis Originality Report

16/06/2018

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School Of Educational Sciences  
To The Department Of Educational Sciences

**Thesis Title :** Administrators' Innovational Competencies and Organizational Image Perception  
In Private High Schools

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
16/06/2018	116	182,716	01/06/2018	13%	976151258

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Şahika Selçuk  
Student No.: N12222577  
Department: Educational Sciences  
Program: Educational Administration, Supervision, Planing and Economy  
Status:  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

  
APPROVED  
Assoc. Prof. Murat ÖZDEMİR

## EK-G: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversite'ye verilen kullanım hakları dışındaki bütün fikrî mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının veya bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversite'ye teslim etmeyi taahhüt ederim.

**Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının ön belleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

**Tezimin/Raporumun ..... tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir).

**Tezimin/Raporumun ..... tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

**Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi:**

.....  
.....  
.....  
.....



16/06/2018.  
(İmza)  
Şahika SELÇUK

