

Örgütsel Zeka Perspektifinden Öğretmenlerin Yenilikçi Çalışma Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Belgin TURA* Sait AKBAŞLI**

Atıf için:

Tura, B. ve Akbaşlı, S. (2022). Örgütsel zekâ perspektifinden öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörler. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 203-234, doi: 10.14689/enad.29.8

Öz: Araştırmanın amacı, öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenlerin ortaya çıkarılması ve bu etkenlerde örgüt zekasının sonuçlarının incelenip değerlendirilmesidir. Araştırmanın çalışma grubunda Ankara ilinde 2020-2021 öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görev yapan farklı eğitim kademeleri ve farklı branşlardan 20 öğretmen yer almaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseninde tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak açık uçlu anket formu kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin görüşlerini daha net ortaya koymalarını sağlamak için çalışmada doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen görüşleri doğrultusunda örgüt zekasının öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olan bireysel ve örgütsel etkenleri harekete geçiren ve güçlendiren sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür. Bundan dolayı tüm boyutlarıyla örgütsel zekanın öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışları üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi çalışma davranışı, örgütsel zekâ, örgütsel zekanın eylemsel alt boyutları, bireysel etkenler, örgütsel etkenler

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:
06.12.2021
Düzeltilme Tarihi:
12.01.2022
Kabul Tarihi:
22.01.2022

Makale Türü

Araştırma

© 2022 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

* Sorumlu Yazar: Melikşah Ortaokulu, Türkiye, belgintura@gmail.com

** Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, sakbasli@gmail.com

Giriş

Sosyal, kültürel ve politik alanlardaki ani değişimlerin, zıtlıkların ve ikilemlerin yaşamın bir gerçeği haline geldiği bilgi çağında tüm toplumsal yapılar gibi eğitim kurumu da küreselleşmenin ve dijitalleşmenin yarattığı değişim ve dönüşüm dalgalarından yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Dünyadaki pek çok eğitim sisteminin küreselleşmiş bir dünyanın taleplerini karşılamaya hazır olabilmesi için gereken reform ve dönüşümler, dünya çapındaki birçok ulusal hükümetin temel gündemini meydana getirmektedir. Eğitimde dönüşüm, internet ve dijital dünyanın ortaya çıkmasıyla sürekli olarak artan, değişen ve yenilenen bilgi yığını karşısında bilgiye ulaşma yollarını keşfeden, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi analiz eden, sentezleyen ve edindiği bilgiyi yaşamında problem çözmek ve faydalı ürünlere dönüştürebilmek amacıyla kullanan ve geleceğin akıllı toplumlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynayacak olan bireylerin yetiştirilmesi için eğitim örgütlerine yeni yapı ve işleyiş kazandırılmasıdır.

Eğitimde dönüşümün gerçekleştirilmesi için bugün eğitim örgütlerinden beklenen yenilikleri fark etme, takip etme, öncü olma ve uygulayarak yaşama geçirme kısaca eğitimde yenileşmeyi sağlama sorumluluğudur. Önemi sıklıkla dile getirilen yenilikçilik, eğitimde kalite artışı ve başarıyı getirirken aynı zamanda eğitim vasıtasıyla geliştirilerek yaygınlaştırılmaktadır. Eğitim ile yenilikçilik kültürünün toplumlara kazandırılması hem toplumsal refah düzeyinin artırılması hem de yerel ve uluslararası rekabette avantaj sağlanması açısından önemlidir. Bu da ancak yenilikçilik becerilerine sahip, yüksek kalitede insan gücünün yetiştirilmesi ile mümkündür. Eğitim ve yenilikçilik birbirini karşılıklı olarak etkileyen bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle eğitim sistemlerinin yenilikçi düşünceyi ve yenilikçilik bilincini geliştiren bir yapıda şekillendirilmesi, 21. yüzyılın değişim ve dönüşüm dalgalarında boğulmak yerine adeta keyifle sörf yapabilecek toplumların yaratılması için bir zorunluluktur.

Politikacılar, iş dünyası ve eğitimciler; tarımsal veya endüstri temelli bir ekonomiye hazırlanmak için tasarlanan eğitim sistemlerinin, öğrencilere 21. yüzyılın bilgi temelli ekonomi ve toplumlarında ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri sağlamayacağını fark etmişlerdir. Bilgiye dayalı küresel toplumlar içerisinde üretilen bilgi miktarı her 2-3 yılda bir iki katına çıkarken artık ortaokul mezunları, kendi büyükanne ve büyükbabalarının tüm yaşamları boyunca öğrendiklerinden daha fazla bilgiyle karşılaşmaktadırlar (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-UNESCO, 2002, s. 14-15).

İleri teknoloji ile birlikte gelen bilgi çağının insan toplumu üzerinde yarattığı devrimin beklenmedik önemli bir yan ürünü, çok boyutlu, etkileşimli medya kaynaklarına bağımlı olan, dünya anlayışı ve beklentileri ondan önceki nesillerden çok daha farklı olan bir çocuk neslinin ortaya çıkmasıdır. Teknoloji yoğun küresel bir gelecekte başarılı olmak için, bu çocuklara yönelik yerel öğrenme yeteneklerini ve teknolojik yeterliliği temel alan yeni bir eğitim uygulaması, mevcut geleneksel eğitim yöntemlerinin yerini almak zorundadır (Das, 2015, s. 15). Bu doğrultuda bugün eğitimden beklenen, bir yandan teknolojik gelişmelere uyum gösteren bir yandan da küreselleşmenin yarattığı problemlere yenilikçi çözümler geliştiren bir kurum olarak işlev görmesidir (Tunca, 2012,

s. 20). Böyle bir süreçte öğretmenler, teknolojiyi etkin kullanmaları, öğrencilerin öğrenmelerine uygun öğretim yöntemi ve araçlarını belirlemeleri, etkili öğretim yöntemleri tasarımları ve yeni öğretim stratejileri oluşturmaları sorumluluğunu taşımaktadır (Demiraslan ve Koçak Usluel, 2008, s. 471).

Öğretmenler eğitimin kalitesini artırmada merkezi bir öneme sahip olduklarından öğretmenlerin yenilikçi düşünce ve uygulamaları, 21. yüzyılda eğitimin hassas bir konusu haline gelmektedir. Yenilikçi öğretmenler; alanındaki gelişmelerden düzenli olarak haberdar olan ve kişisel gelişimine önem veren, kullandığı etkili öğrenme-öğretme taktik ve yöntemleri ile öğrencilerin gereksinim duyduğu etkinlikleri çeşitlendirebilen, öğretim ve bilgi sunumunda yeni teknik ve yaklaşımları kullanabilen, farklı yöntemleri deneyerek öğrenci katılımını artırabilen ve edindiği bilgi ve becerileri etkili bir şekilde hayata geçirebilen öğretmenlerdir (Ritchhart, 2004'den akt. Korucu ve Olpak, 2015, s. 115-116). Haeremans ve Blank (2012, s. 884), eğitimin profesyonelleşmesinin ve öğretmenler tarafından yapılan yeniliklerin, öğrencilerin başarısı ve okulların verimliliği ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenlerin yenilik yeteneği, eğitim kurumlarında örgütsel yeniliğin merkezinde yer almaktadır. Yenilik yeteneği, yeni fikirleri, süreçleri ve/veya ürünleri başarılı bir şekilde benimseme veya uygulama yeteneği, diğer bir ifadeyle örgütün yenilik üretme potansiyelidir ve örgütün sahip olduğu kaynak ve yeterliliklere bağlıdır. Yenilik yeteneği açısından en önemli kaynak ve yeterlilikler, örgütsel bilgi ve öğrenmeye ilişkin yeterliliklerdir (Kalkan, 2005, s. 48). Öğretmenlerin yenilik yeteneğini çalışma davranışlarına yansıtarak yenilikçi eğitim ve öğretim süreçlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Kavram olarak yenilikçi çalışma davranışı, alanyazında ilk olarak West ve Farr (1989) tarafından rol performansına, gruba ya da örgüte fayda sağlamak amacıyla; bir iş rolü, grup ya da örgüt içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanmıştır (Janssen, 2000, s. 288). Scott ve Bruce (1994, s. 581-582), yenilikçi çalışma davranışını çok aşamalı bir işlem olarak ifade etmektedir. Buna göre, yenilikçi çalışma davranışı, problemin tanımlanması ve yeni ya da benimsenen fikir ya da çözümlerin üretilmesiyle başlamaktadır. Sürecin bir sonraki aşamasında, yenilikçi birey, fikri için destek aramakta ve bir destekçiler grubu oluşturmaya çalışmaktadır. Son aşamada, birey yenilik fikrini bir model ya da prototipe dönüştürmektedir. Dolayısıyla yenilikçi çalışma davranışı, her aşamasında farklı aktiviteler ve farklı bireysel davranışları içeren bir süreçtir. Yenilikçi çalışma davranışı gösteren öğretmenler, mesleki gelişimlerini sürdürebilmekte, çalışma ortamlarını iyileştirebilmekte, performanslarını artırabilmekte ve meslektaşları ya da okulun dışındaki diğer paydaşlar tarafından önerilen iyileştirmeleri benimsemeye istekli olmaktadır (Bos-Nehles, Bondarouk ve Nijenhuis, 2017, s. 382).

Yenilik, özünde zekayı içermektedir. Diğer bir ifadeyle bir yenilik aslında yeni bir fikirdir (Van de Ven, 1986, s. 591). Yenilikçi dehanın yaratıcı kıvılcımı ya da yeniliği tanıyan ve destekleyen örgütsel sistemlerin zekası olmadığında, sorunlara yeni ve yararlı çözümler bulmak da güçleşmektedir. Günümüzün en başarılı girişimleri, zeki girişimler olarak

dikkati çekmektedir (Glynn, 1996, s. 1081). Senge (1991; akt. Erçetin, 2004a, s. 59) bir örgütte ortaya çıkan grup zekasının bireysel zekaları aşması durumunda, bu durumun bireysel gelişmeye katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Böyle bir katkı, bireyden gruba, gruptan örgüte birbirini tetikleyen, hızlandıran ve tekrarlanan bir süreci ortaya koymaktadır.

Zekâ kavramı öncelikle bireylerle ilişkilendirilmiş olsa da bazı yazarlar tarafından kolektif bir düzeyde kavramsallaştırılmaya ve ölçülmeye başlanmıştır (Glynn, 1996, s. 1087). Örgütlerde zekâ kavramı ilk kez 1967 yılında Amerikalı bir profesör olan Harold Wilensky tarafından ortaya atılmıştır. Wilensky (1967; akt. Azma, Mostafapour ve Rezaei, 2012, s. 95), örgütlerde toplanan zekaya ilişkin bilgilerin doğru örgütü belirlemek için kullanılabilmesini ifade ederek zekanın örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel kararlara yardımcı olması için kurumsal bilginin özelliklerinin ve ölçümünün düşünölebileceğini ileri sürmüştür.

Veryard (2018, s.1), bu doğrultuda örgütsel zekânın kolektif beceriler olarak kabul edilen karmaşık durumları anlamlandırma ve etkili bir şekilde hareket etme, çevredeki olayları ve işaretleri yorumlama ve bunlara göre hareket etme, işin amacına uygun bilgiyi geliştirme, paylaşma, kullanma, deneyimlerden öğrenme ve yansıtma becerileri ile karakterize edilebileceğini belirtmiştir. Erçetin (2001, s. 33) ise örgütsel zekâ kavramını örgütlerin, sıradan ve düzenli etkinliklere aynı zamanda dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilmelerini sağlayan yetenekler ve bu yetenekleri kullanma potansiyeli olarak tanımlamıştır. Bu yetenekler, Erçetin (2004a, s. 68-74) tarafından örgütsel zekanın eylemsel alt boyutları olarak aşağıda tanımlanmıştır.

- **Değişen Durumlara Uyum Sağlama:** Farklılaşan koşullarda örgütün yeni dengeler oluşturabilmesi, ortaya çıkan çeşitli karışıklıklara karşı ortak kararlara uygun politika ve stratejiler oluşturup uygulayabilmesidir.
- **Açık Fikirli Olabilme:** Örgütte tüm çalışanların fikrini açıkça söyleyebilmesi, tüm öneri ve görüşlere hoşgöröyle bakılan bir ortamın yaratılmasıdır.
- **İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme:** Örgütün işleyişine ilişkin belirlenen kuralların değişebilir nitelikte olması ve çalışanların bu durumun rahatlığını hissetmeleri, çalışanların birbirleriyle sağlıklı bir etkileşim içerisinde olması, iş birliği yapmaları, bürokratik iş ve işlemlerin örgütün hızını azaltmayacak düzeyde yapılması ve çalışanların her konuda tercih yapabilme özgürlüğüne sahip olmalarıdır.
- **Eylem ve Tepkide Çabukluk:** Kararların hızla alınması ve uygulanması gerekliliğinin örgütsel düzeyde algılanmasıdır. Örgütler, kendilerini etkileyen her duruma ve her uyarıcıya bir bütün olarak hızlı bir şekilde uygun ve doğru tepkiyi vererek eylem geliştirebilmelidir.
- **Yenilenebilme:** Örgütün gelişmesini sağlayacak yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasıdır.

- **Sezebilme ve Öngörülü Olabilme:** Örgütte olmuş ya da olası bir durumu fark etmek, hissetmek, o durumun yansımalarının neler olabileceğini kestirebilmek diğer bir ifadeyle duygusal zekayı örgütsel düzeyde kullanmaktır.
- **Hayal Gücünü Kullanabilme:** Bireysel yaratıcılığın bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılmasıdır. Hayal gücünü kullanabilme yeteneği, diğer ilgili yeteneklerle birlikte değerlendirilmelidir. Örneğin; eylem ve tepkide çabukluk, eylem ve tepki geliştirmekle; işleyişte esneklik ve rahatlık, seçenek oluşturmakla; tümü ise hayal gücünü kullanmakla ilgilidir.

Örgütsel zekasını kullanabilen okullar, aynı zamanda etkili okullardır ve bu okullar eğitimsel amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut problemlerini yeniden tanımlayarak köklü çözümler üretilmesi için yeni roller ortaya koymaktadırlar (İzci, 2017, s. 71). Okul örgütlerinde örgütsel zekanın geliştirilmesi, bilgi ve öğrenmeyle ilgili kaynakların ve yetkinliklerin kullanımını artırarak öğretmenlerin yenilik yeteneğinin geliştirilmesini ve yenilikçi çalışma davranışları ile gösterilmesini desteklemektedir (Kalkan, 2005, s. 48-49). Dolayısıyla örgütsel zeka, okulların sahip olduğu potansiyeli en doğru şekilde kullanmalarını sağlayarak eğitimsel süreçlerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına imkan tanımaktadır.

Kahkha, Pourghaz ve Marziyeh (2015), İran'ın Zahedan kentindeki liselerde görev yapan 103 okul müdürü ile gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel zeka düzeyi ile yenilik yönetimi ve örgütsel zeka düzeyi ile kariyer gelişimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ordooi (2016) ise İsfahan kentinin 6 farklı bölgesinde görev yapan 121 lise müdürünün örgütsel zekaya ilişkin algı düzeyleri ile yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Tura ve Akbaşlı (2021), Ankara ilinde kamu ortaokulu ve imam hatip ortaokullarında görevli 328 branş öğretmeni ile gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyinin yenilikçi çalışma davranışlarını yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Kalkan (2008), Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 65 firmanın 223 çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada, firmaların örgütsel zeka düzeyinin örgütsel yenilikçilik üzerinde ve örgütsel yenilikçiliğin ise firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

21. yüzyılda öğretmenlerin eğitim ve öğretimde kalite artışını sağlayacak ve sonuçta eğitim sistemini dönüştürebilecek yenilikçi çalışma davranışlarına sahip olması beklenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin sergiledikleri davranışların öğrencileri tarafından örnek alındığı da bilinen bir gerçektir. Öğretmenlerin yenilikçi davranış ve uygulamalarının öğrencilerde yenilikçiliğe ilişkin farkındalık ve bilinç oluşturarak, bu yönde bir tutum oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak öğretmenlerin eğitim ve öğretim süreçlerinde sergiledikleri yenilikçi çalışma davranışları, bireyin kendisinden, görev yaptığı eğitim kurumundan ve/veya çevresinden kaynaklanan çeşitli etkenlerden etkilenebilmektedir. Bu etkenlerin belirlenmesi ve ayrıca eğitim örgütlerinde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında önemi genel kabul gören örgütsel zekanın bu etkenlerdeki sonuçlarının değerlendirilmesi, ülkemizde öğretmen yenilikçiliğine dair mevcut durumu daha anlaşılır kılacaktır. Örgütsel zeka ve yenilikçiliğe ilişkin incelenen

araştırmalar, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ancak öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörlerin ve bu faktörler üzerinde örgüt zekasının sonuçlarının ortaya çıkarılması için öğretmen görüşlerinin derinlemesine incelenmesine dolayısıyla nitel araştırma çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenlerin ortaya çıkarılması ve bu etkenler üzerinde örgüt zekasının sonuçlarının incelenip değerlendirilmesidir. Problem cümlesi; “Öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler üzerinde örgüt zekasının sonuçları nelerdir?” şeklinde belirlenen araştırmanın alt problemleri aşağıda yer almaktadır.

- Öğretmenlerin görüşlerine göre yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel etkenler nelerdir?
- Öğretmenlerin görüşlerine göre yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen örgütsel etkenler nelerdir?
- Öğretmenlerin görüşlerine göre görev yaptıkları okulların örgütsel zeka düzeyinin, yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler üzerindeki sonuçları nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırmanın çerçevesi nitel araştırma yöntemlerinden “temel araştırma deseni” temel alınarak oluşturulmuştur. Merriam (2009, s. 23)’a göre temel nitel araştırma, felsefi olarak inşacılık, fenomenoloji ve sembolik etkileşimden türetilmiş ve insanların yaşamlarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışan bir araştırma desendir. Temel nitel araştırma ile insanların deneyimlerini nasıl yorumladıkları, kendi deneyimlerini nasıl inşa ettikleri, deneyimlerine ne anlam yükledikleri veya süreç ortaya çıkarılmaya çalışılır. Tek bir çalışmada deneyim, anlam oluşturma ve süreci keşfetmek de mümkündür. Temel bir nitel araştırma deseni, yalnızca olay ve olgular hakkındaki inançlara, görüşlere, tutumlara veya fikirlere odaklanmaz. İnançlar, görüşler vb. kişinin bulgularının bir parçası olarak ortaya çıkabilir. Ancak bu, temel bir nitel araştırma tasarımı yürütmenin amacı olmamalıdır (Worthington, 2013). Öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenlerin öğretmenlerin kendi yaşantı ve deneyimleriyle yorumlanması açısından araştırma, temel nitel araştırmanın doğasına uygun düşmektedir.

Çalışma Grubu

Araştırma, Ankara ilinde 2020-2021 öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamu okullarında görev yapan farklı eğitim kademeleri ve farklı branşlardan

öğretmenler ile yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubuna dahil olacak öğretmenlerin belirlenmesinde, iki farklı amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Patton (2014, s. 230)'a göre amaçlı örnekleme seçimindeki temel mantık, araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumları seçmektir. Bilgi zengini durumlar, araştırmacının araştırmanın amacı açısından mümkün olduğunda en fazla bilgi sağlayabileceği durumlardır.

Araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ilki kartopu örnekleme yöntemidir. Patton (2014, s. 237)'a göre bu yaklaşım, araştırmanın problemine ilişkin en fazla bilgi edinilebilecek birey ya da durumlara ulaşmada kullanılmaktadır. Süreç, "Bu konu hakkında kimler en fazla bilgi sahibidir? Bu konuyla ilgili olarak kimlerle görüşmeliyim?" soruları ile başlamaktadır. Kartopu örneklemede evrene ait birimlerden birinin yardımı ile ikinci birime; ikinci birimin yardımı ile üçüncü birime gidilerek daha fazla kişi dahil edilmekte ve örneklemin genişlemesi sağlanmaktadır. İlgili kişilere yöneltilen sorularla elde edilen isimler ve durumlar bir kartopu gibi büyümektedir. Bir süre sonra belirli isimler sürekli öne çıkmaya başlayarak, görüşülmesi gereken birey sayısı ve ilgilenilmesi gereken durum sayısı azalmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 122). Bu amaçla ilk olarak Millî Eğitim Bakanlığı ARGE Biriminden görüş alınarak çalışma grubu oluşturulmaya başlanmıştır. Buradan hareketle, araştırma kapsamında, eğitimde yenilikçiliğe olumlu olarak yaklaşan, öğretim süreçlerinde daha önce yenilikçi uygulamalar yapmış ya da bu konuda çeşitli projelerde görev almış öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma grubunun oluşturulmasında başvuru alan ikinci örnekleme yöntemi ise ölçüt örnekleme yöntemidir. Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 122)'e göre ölçüt örnekleme yönteminde temel anlayış, araştırma kapsamında önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayan tüm durumlar üzerinde çalışılmasıdır. Örnekleme temel teşkil eden bu ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi de olabilmektedir. Bu araştırmada kullanılacak ölçüt, katılımcıların eğitimde yenilikçiliğe olumlu olarak yaklaşan, öğretim süreçlerinde daha önce yenilikçi uygulamalar yapmış ya da bu konuda çeşitli projelerde görev almış öğretmenlerden meydana gelmesidir.

Patton (2014, s. 244)'a göre, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemeye ilişkin kesin bir kural bulunmamaktadır. Örneklem büyüklüğü araştırmanın amacına, ne bilinmek istendiğine, sahip olunan zaman ve eldeki kaynaklarla nelerin yapılabileceğine bağlı olarak değişmektedir. Creswell (2013, s. 78) ise fenomenolojik yaklaşımla desenlenen nitel araştırmalarda, örneklem büyüklüğü, 3-4 kişi ile 10-15 kişiden meydana gelen gruplar ile çalışılmasını öngörmektedir. Bu doğrultuda araştırma, 20 yenilikçi öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma etiği çerçevesinde katılımcı öğretmenler, Ö1'den Ö20'ye kadar rumuzlarla isimlendirilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin on üçü kadın, yedisi erkek iken üçü ilköğretimde, yedisi ortaokulda, üçü imam hatip ortaokulunda, biri anadolu lisesinde, üçü mesleki ve teknik anadolu lisesinde, ikisi bilim ve sanat merkezinde ve biri ise özel eğitim uygulama okulunda görev yapmaktadır. Diğer yandan öğretmenlerin üçü sınıf öğretmeni ve on yedisi ise branş öğretmenidir (beş teknoloji ve tasarım, dört fen bilimleri, dört matematik, bir Türkçe, bir bilişim teknolojileri, bir sağlık hizmetleri ve bir giyim üretim teknoloji ve moda tasarım

öğretmeni). Kıdemleri 5 – 29 yıl ve okullarındaki çalışma süreleri 2 – 23 yıl arasında değişen öğretmenlerin dokuzu lisans, sekizi yüksek lisans ve üçü doktora mezunudur. Katılımcı öğretmenlere dair kişisel bilgiler ve gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar makale ekinde yer almaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak açık uçlu anket formu kullanılmıştır. Büyüköztürk (2005, s. 136)'e göre açık uçlu sorular, katılımcıların serbestçe cevap vermelerinin istenmesi durumunda tercih edilmektedir. Açık uçlu sorular ile katılımcıların araştırma sorularını istedikleri yönde yanıtlamaları ve ifade etmek istediklerini kendi kelimeleri ile ortaya koymaları sağlanmaktadır (Patton, 2014, s. 354). Araştırmada kullanılan açık uçlu anket sorularının hazırlanması için öncelikle kapsamlı bir alanyazın taraması yapılmış ve Erçetin (2004b) tarafından gerçekleştirilen araştırmasında tanımladığı örgütsel zekanın eylemsel boyutlarından yararlanılmıştır. Erçetin (2004b) çalışmasında, örgütsel zekaya ilişkin yetenekleri okullar için tanımlamak ve örgütsel zekanın eylemsel boyutlarını ortaya koymak amacıyla Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında lisans üstü eğitim görmekte olan 48 öğrenci ile odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel zekaya ilişkin yeteneklerin okullar için de tanımlanabileceği ve her bir yeteneğin birbiri ile etkileşen, birbirinin oluşumunu sağlayan 7 eylemsel boyuta sahip olduğu belirlenmiştir. Söz konusu eylemsel boyutlar; değişen durumlara uyum sağlama, açık fikirli olabilme, işleyişte esnek ve rahat olabilme, eylem ve tepkide çabukluk, yenilenebilme, sezebilme ve öngörülü olabilme ve hayal gücünü kullanabilmedir. Açık uçlu anket soruları içerisinde örgütsel zekanın her bir eylemsel boyutunu temsil eden sorulara yer verilmiştir. Araştırmadan önce katılımcı öğretmenler ile internet vasıtası ile iletişime geçilmiş ve araştırmaya gönüllü katılım beyanı alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kimlik bilgilerinin saklı kalacağı ve sağladıkları verilerin bilimsel çalışmalar dışında kullanılmaması hususu özellikle belirtilmiştir. Eğitimcilerin ahlaki değerlere sahip olmaları ve öğrencilerine de ahlaki değerleri aşılamaları beklenmektedir. Eğitim sistemleri ahlaki olgunluğa sahip ve akademik sahtekarlıktan uzak duran araştırmacılara ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde akademik sahtekârlık küresel olarak daha yaygın hale gelmekte olduğundan, araştırmalarda etik ve sahtekârlık davranışını azaltmak hayati bir öneme sahip hale gelmiştir (Akbaşlı, Erçetin ve Kubilay, 2019). Bundan dolayı araştırmada etik kurallara uyulması hususunda oldukça hassas davranılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlere çalışmanın gönüllülük esasına dayandığı ve çalışmanın onlara herhangi bir sorumluluk getirmeyeceği bildirilmiştir. Kişisel bilgilerinin ihtimamla korunacağı ve hiçbir yerde paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenlere ayrıca araştırma sonuçlarının tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve istedikleri anda çalışmadan çekilebilecekleri konusunda bilgi verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin talebi üzerine tüm görüşmeler dijital ortamda gerçekleştirilmiş ve araştırmaya ilişkin veriler internet tabanlı dijital veri toplama aracı kullanılarak elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Katılımcı öğretmenlerden alınan bilgiler kelime işlem programında tekrar yazılarak dijital ortama aktarılmış, her soru için ayrı ayrı inceleme yapılmıştır. Birinci alt amaca ilişkin elde edilen veriler betimsel analize, ikinci ve üçüncü alt amaca ilişkin veriler ise içerik analizine dayalı olarak çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 239)'e göre betimsel analizde veriler, daha önceden belirlenen temalara göre yorumlanmaktadır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre çözümlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilmektedir. İçerik analizi ise hacimli olan nitel bir materyali alarak temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik nitel veri indirgeme ve anlamlandırma çabasıdır (Patton, 2014, s. 453). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir çözümlenmeye tabi tutulmakta ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu ortaya çıkarılmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde verilerin tekrar sıklığı dikkate alınarak frekans değerleri belirlenmiştir. Verilerin anlamlandırılmasında hesaplanan frekans değerlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin görüşlerini daha net ortaya koymalarını sağlamak için çalışmada doğrudan alıntılara da yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi için yapılan analizler nicel araştırmalardan oldukça farklıdır. Aynı zamanda çok sayıda araştırmacının birbirinden farklı ölçütler geliştirdiği de görülmektedir. Nitel araştırmacılar tekil doğrulardan ziyade farklı bakış açıları ile görüşmelerin yapılmasını önemserler (Patton, 2014; Creswell, 2013). Nitel araştırmalarda araştırmacının statik değil dinamik bir sürecin içerisinde olması nitel araştırmanın önemli özelliklerinden biridir. Yani araştırmacı araştırma süreci içerisinde yeni teknikler geliştirebilir, farklı sorular sorabilir ya da görüşmeleri planladığı şekilde değil de farklı bir şekilde de yapabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırma sorularının kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla üç alan uzmanından görüş alınmış ve uzman görüşleri doğrultusunda sorular yeniden düzenlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için ise Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen güvenilirlik formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$) kullanılmıştır. İçsel tutarlılığı gösteren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az %80 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994, s. 64). Bu doğrultuda yapılan hesaplama sonucunda araştırmanın güvenirliliği %90 olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler ile bu etkenler üzerinde örgüt zekasının sonuçları bağlamında katılımcı öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel etkenlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Bu amaçla öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel etkenleri ortaya koymaya yönelik olarak araştırmanın katılımcılarına “Yenilikçi uygulamalarınızda etkili olduğunu düşündüğünüz kişisel özellikleriniz nelerdir?” ve “Yenilikçi uygulamalar/etkinlikler yapan bir öğretmen olarak mesleki açıdan sizi yeni uygulama yapmaya yönelten motivasyon kaynakları nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. Öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel özellikleri ve mesleki açıdan kendilerini yeni uygulama yapmaya yönelten motivasyon kaynakları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamalarında Etkili Olduğunu Düşündükleri Bireysel Özellikleri ve Motivasyon Kaynakları

Bireysel Özellikler	n
Araştırma yapmayı sevme	8
Öğrenme tutkusu	7
Merak	7
İçsel motivasyon	5
Yaratıcılık	5
Çalışma azmi	5
Sabır	4
Yönetim ve koordinasyon becerisi	4
Mesleğe duyulan sevgi	2
Problem çözme	2
Özgüven	2
Etkili iletişim	1
Girişimcilik	1
Çok yönlü düşünebilme	1
Teknolojiye yönelik ilgi	1
Motivasyon Kaynakları	n
Teknoloji çağını yakalamak	10
Dersleri eğlenceli hale getirme arzusu	5
Yeni nesil öğrencilerin ilgisini çekebilme	4
Mesleki açıdan yetersizlik hissi	2
Öğrencilerin ufkunu genişletme isteği	2
21. Yüzyıl becerilerine aşina olmak	1

Tablo 1’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel özellikleri arasında araştırma yapmayı sevme (n=8), öğrenme tutkusu (n=7) ve merak (n=7) katılımcılar tarafından en fazla ifade edilen özelliklerdir. Ö5 rumuzlu öğretmen bu durumu, “Araştırmayı seviyorum. Meraklıyım ve yeni şeyler öğrenmek ve uygulamaktan hoşlanıyorum” şeklinde

açıklamıştır. İçsel motivasyon (n=5), yaratıcılık (n=5) ve sebat (n=5) ise öğretmenler tarafından ağırlıklı olarak belirtilen diğer bireysel özellikler olarak belirlenmiştir. Etkili iletişim (n=1), girişimcilik (n=1), çok yönlü düşünebilme (n=1) ve teknolojiye yönelik ilgi (n=1) ise öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olarak en az ifade ettikleri bireysel özellikleridir. Öğretmenleri yeni uygulamalar yapma konusunda harekete geçiren motivasyon kaynağı olarak ise katılımcıların yarısı (n=10) teknoloji çağını yakalama gereksinimini belirtmiştir. Ö8 rumuzlu öğretmen bu duruma ilişkin olarak *“Çağ yakalamak. Değişen ve gelişen dünyanın gerisinde kalmadan öğrencilerimi gerçek hayata hazırlamak istiyorum”* ifadesinde bulunmuştur. Ayrıca katılımcılardan 5’i dersleri eğlenceli hale getirme arzusunu ifade ederken 4 katılımcı ise yeni nesil öğrencilerin ilgisini çekebilme isteğini, yeni uygulamalara yönelik motivasyon kaynakları arasında göstermiştir. Katılımcı öğretmenlerin yeni uygulamalara yönelik en az ifade ettikleri motivasyon kaynakları ise mesleki açıdan yetersizlik hissi (n=2), öğrencilerin ufkunu genişletme isteği (n=2) ve 21. Yüzyıl becerilerine aşina olmak (n=1) olarak görülmüştür.

Araştırmanın ikinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen örgütsel etkenlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Bu amaçla öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen örgütsel etkenleri ortaya koymaya yönelik olarak araştırmanın katılımcılarına *“Yeni uygulamalarınıza okulda hangi iş görenlerden ne tür tepkiler alırsınız?”*, *“Yeni uygulamalarınıza okulda ve okul dışında hangi iş görenlerden/kimlerden ne tür destek/yardım alırsınız?”* soruları yöneltilmiştir. Öğretmenlerin sorulara yönelik vermiş oldukları cevaplara ilişkin tema ve alt temalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gerçekleştirdikleri yenilikçi uygulamalar ile ilgili olarak 15 katılımcı okul yönetimi, öğretmenler ve diğer işgörenlerden olumlu tepkiler aldığını belirtmiştir. Ö7 rumuzlu öğretmen yenilikçi uygulamalarına yönelik olarak okul müdürü ve öğretmenlerin yaklaşımını *“Okul müdürümüz de şanslıyız ki mükemmeliyetçi eğitim öğretim odaklı çalışana destekleyen bir müdürdür. Ayrıca zümre arkadaşlarım ve başka branşlardan arkadaşlar da isteklidir. Uygulama yapılacaksa sorun çıkarmadan yardımcı olurlar”* şeklinde ifade etmiştir. Araştırmaya katılan 5 katılımcı ise genel durumun aksine okulda yenilikçi uygulamaları karşısında bazı yönetici ve öğretmenlerden olumsuz tepkiler aldıklarını ifade etmiştir. Ö6 rumuzlu öğretmen bu durumu *“Branş arkadaşlarınızın tepkisi oluyor. Çünkü siz bir şey yapıyorsanız onlar da yapmak zorunda hissediyor ve size niye yapıyorsun tepkisi veriyorlar. Hatta bazı branş arkadaşlarımdan engellemelerine de maruz kaldım. Mesela sizin proje grubunuzdan öğrencileri sizle çalışmamama konusunda yönlendirebiliyorlar. Yönetici okulda sizin çalışma yapmanızı engellemeye çalışıyor. O dönemde öğretmen arkadaşlarımdan bana okul müdürü senin çalışmanı istemiyor hala neden çabalıyorsun dediğini hatırlıyorum. Aslında ben çalışmalarımı okul müdürü için değil öğrenciler için yapıyordum”* ifadesi ile ortaya koymuştur.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamalarında Destek Aldıkları Kişi ve Kurumlar

Tema	Alt Tema	n
		15
Okul Yöneticileri	Araç gereç, malzeme temini	9
	Finansal destek	2
	İzin vb. işlemleri kolaylaştırma	4
		9
Okuldaki Öğretmenler	Proje, etkinliklere yardım ve katılım	9
		7
Veliler	Araç gereç temini	1
	Proje, etkinliklere yardım ve katılım	6
		6
Öğrenciler	Proje, etkinliklere yardım ve katılım	6
		6
Üniversiteler	Eğitim desteği	4
	Araç gereç, malzeme temini	2
		5
TÜBİTAK	Proje desteği	5
		4
Diğer Okullar/Bilsemeler	Araç gereç, malzeme temini	1
	Teknolojik destek	3
		4
Belediyeler	Proje desteği	2
	Araç gereç, malzeme temini	2
		2
Millî Eğitim Bakanlığı	Proje desteği	2
		2
İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri	Proje desteği	2
		2
Ulusal Ajans	Proje desteği	2
		2
Diğer Bakanlıklar	Proje desteği	2
		2
Sosyal Medya	Fikir alışverişi	2
		1
Özel Şirketler	Yazılım ve eğitim desteği	1
		1

Araştırmaya katılan öğretmenler yenilikçi uygulamalarında en fazla okul yöneticilerinden (n=15), okullarındaki diğer öğretmenlerden (n=9), velilerinden (n=7) ve

öğrencilerinden (n=6) destek aldıklarını belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler, okul yöneticilerinden; araç gereç ve malzeme temini, finansal destek ve izin vb. bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması konularında destek almaktadırlar. Ö12 rumuzlu öğretmen "Materyaller konusunda idarecim çok destekleyici. Zaten yenilikçilik okulumda kurum misyonu olduğundan proje temelli ve yenilikçi her türlü fikir her anlamda desteklenmektedir" şeklindeki ifadesi ile okul yöneticilerinin ve yöneticilerin önderliğinde ortaya çıkan kurumsal misyonun, öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, okullarında görev yapan diğer öğretmenlerden, velilerinden ve öğrencilerinden ise yoğun bir şekilde yenilikçi proje ve etkinliklerinde yardım ve bu etkinliklere katılım konusunda destek aldıklarını açıklamışlardır. Projeler, yenilikçi uygulama ve etkinlikler genellikle ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı ortaya çıkan bu sonucun mantıklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler yenilikçi uygulamalarında en fazla okul örgütü içerisinden destek almakla birlikte okul örgütünün dışındaki kurumlardan da çeşitli destekler sağladıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcı öğretmenler; üniversiteler (n=6), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) (n=5) diğer okullar/bilsemeler (n=4) ve belediyelerden de (n=4) yenilikçi uygulamalarında yararlanmaktadırlar. Öğretmenler üniversitelerden eğitim desteği ve araç gereç, malzeme temin etmekte, TÜBİTAK proje destekleri ile eğitim ve hibe olanakları sağlamaktadır. Öğretmenler, diğer okullar/bilsemeler ile belediyelerden de aynı şekilde araç gereç, malzeme temini ve teknolojik yazılım ve programların kullanılması konusunda yardımlar ve hibe desteklerinden faydalanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında en az destek aldığı kurumlar ise özel şirketler (n=1) olarak belirlenmiştir. Bu durumun, araştırmaya katılan öğretmenlerin kamu okullarında görev yapmalarından dolayıyla farklı kurumlardan destek alma durumunda yine devlet kurumlarına yönelmelerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen örgütsel etkenleri ortaya koymaya yönelik olarak araştırmaya katılan öğretmenlere ayrıca görev yaptıkları okulların fiziksel koşullarının yeterliliğinin belirlenmesi bağlamında "Okulunuzun fiziki koşullarının yenilikçi uygulamalarınız için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?" ve "Eğer yeterli olduğunu düşünmüyorsanız hangi hususlarda yetersizlik olduğunu düşünüyorsunuz?" soruları yöneltilmiştir. Öğretmenlerin okulların fiziksel koşullarına yönelik vermiş oldukları cevaplara ilişkin tema ve alt temalar Tablo 3'de yer almaktadır.

Yenilikçi uygulamalar geliştirmede görev yaptıkları okulların fiziksel koşullarının yeterliliği konusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı (n=10) fiziksel koşulları yeterli bulurken katılımcıların diğer yarısı ise (n=10) yetersiz olduğunu belirtmiştir. Okullarının fiziksel koşullarını yetersiz olarak değerlendiren öğretmenler bu yetersizlikleri; teknolojik donanım ve alt yapı eksiklikleri (n=7), branşına ait tasarım beceri atölyesinin bulunmaması (n=3) ve kalabalık sınıflar (n=2) olarak açıklamıştır. Ö8 rumuzlu öğretmen yaşanan fiziki yetersizliklere ilişkin olarak "Teknolojik alt yapı,

bilgisayar destek noktası ve okulun mevcudunun çok kalabalık olması yetersizlik nedenlerinin başında geliyor” derken Ö17 rumuzlu öğretmen ise “Kendi branşıma uygun atölye maalesef yok. Bu anlamda idare ve diğer zümre arkadaşarımdan bunun için bir gayret de göremiyorum” şeklindeki ifadesi ile fiziki yetersizliğin yanı sıra yaşanan soruna ilişkin okul yönetimi ve öğretmenlerin de duyarsız kaldıklarını ortaya koymuştur.

Tablo 3.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Fiziksel Koşullarının Yeterliliği

Tema	Alt Tema	n
Yeterli		10
Yetersiz		10
	Teknolojik donanım ve alt yapı eksiklikleri	7
	Branşına ait tasarım beceri atölyesinin bulunmaması	3
	Kalabalık sınıflar	2

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyinin, yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler üzerindeki sonuçlarının belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmaya katılan öğretmenlere örgütsel zekanın 7 eylemsel alt boyutuna (değişen durumlara uyum sağlama, açık fikirli olabilme, işleyişte esnek ve rahat olabilme, eylem ve tepkide çabukluk, yenilenebilme, sezebilme ve öngörülü olabilme, hayal gücünü kullanabilme) ilişkin düşüncelerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel zekanın değişen durumlara uyum sağlama boyutuna ilişkin olarak katılımcılara okulda öğretmenlerin eğitim ve öğretim ile ilgili kararlara katılımı durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Öğretmenlerin okulda kararlara katılım durumunun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 4’te yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmaları konusunda 15 katılımcı söz sahibi olduklarını belirtirken 5 katılımcı ise okulda kararlara katılım gösteremediklerini ifade etmiştir. Yine katılımcılardan 15’i okulda kararlara katılımın yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Okulda eğitim ve öğretim ile ilgili kararlara katılım durumunun öğretmenlerin yeni fikir ve uygulamaları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler Tablo 4’te listelenmiştir. Öğretmenlerin okulda kararlara katılmaları en fazla motivasyon artışı (n=6) üzerinde etkili olmaktadır. Katılımcıların okul yönetimi tarafından desteklendiklerini hissetmeleri (n=2) ve kuruma olan güvenlerinin artması (n=2), öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında onlara cesaret veren etkenler olarak görülmektedir. Ö15 rumuzlu öğretmen “Fikir alışverişi yapılarak ve orta yollar bulunarak alınan kararlar personel üzerinde her zaman olumlu etki yaratır. Ben de yeni fikirlerimi daha kolayca, çekinmeden ortaya atabiliyorum. Arkadaşarımdan ne tür destek alabileceğimi de belirtebiliyorum” şeklindeki ifadesi bu durumu açıkça göstermektedir. Öğretmenlerin kararlara katılmaları konusunda en az

ifade edilen görüşler ise işe olan inancı arttırması (n=1), görev performansını arttırması (n=1) ve öğretmenin özerkliğini desteklemesi (n=1) olarak ifade edilmiştir.

Tablo 4.

Kararlara Katılım Durumunun Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Kararlara katılmada söz sahibi	Yüksek mesleki motivasyon	6
	Okul yönetimi tarafından desteklenme	2
	Kuruma güven artışı	2
	Yeni fikirler için ortam	2
	İş birliği fırsatları	2
	İşe olan inanç artışı	1
	Görev performansı artışı	1
	Özerkliği destekleme	1
Kararlara katılmada söz sahibi değil		5

Öğretmenlerin eğitim ve öğretim ile ilgili kararlara katılımının yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkileri, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenleri harekete geçiren ve güçlendiren bir durum yaratmaktadır. Örneğin; katılımcı öğretmenlerin ifade ettikleri bireysel özellikleri arasında yer alan motivasyon, yaratıcılık, problem çözme, özgüven ve mesleğe duyulan sevgi kararlara katılımın sonuçları ile aynı eksende yer almakta ve örgüt zekasının sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kararlara katılımın iş birliği fırsatlarını ortaya çıkarması; öğretmenlerin proje ve etkinliklerinde okul yönetimi, öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile ortak çalışma ve iş birliklerinde önemli bir örgütsel etken olarak görülmektedir.

Örgütsel zekanın açık fikirli olabilme boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan öğretmenlere okulda fikirlerini açıkça ifade edebilme ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Öğretmenlerin okulda fikirlerini açıkça ifade edebilme durumunun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 5'te yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakını (n=18) okulda fikirlerini açıkça ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 17 öğretmen ise bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Okulda öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade edebilme durumunun öğretmenlerin yeni fikir ve uygulamaları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler Tablo 5'te listelenmiştir. Katılımcı öğretmenler fikirlerini açıklayabildiklerinde bunun yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığını (n=9), planlanan çalışmaların/uygulamaların daha sağlıklı ilerlemesini sağladığını (n=3), özgüvenlerini arttırdığını (n=3), problemlerin etkili bir şekilde çözülmesini sağladığını (n=2) ve öğrenciler için en doğru kararları alabildiklerini (n=1) ifade etmiştir. Ö7 rumuzlu

öğretmen konuya ilişkin olarak “Fikir hürriyetinin olduğu ortamlarda saygı çerçevesinde tartışmalar yürütülebilir, karşılıklı uzlaşmaya varabilirsiniz. Fikrinizin mantık çerçevesinde kabul edileceğini bildiğiniz durumlarda yeni fikirler ortaya atmanız daha kolay olur. Böylece daha kolay ilerlersiniz” ifadesi ile durumun önemini net bir şekilde ortaya koymuştur.

Tablo 5.

Fikirlerini İfade Edebilme Durumunun Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Fikirleri açıkça ifade etme	Yeni fikirlerin ortaya çıkması	9
	Planlanan çalışmaların sağlıklı ilerlemesi	3
	Özgüven artışı	3
	Problemlerin etkili bir şekilde çözülmesi	2
	Öğrenciler için en doğru kararları alma	1
Fikirleri açıkça ifade edememe		2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak örgütsel zekanın açık fikirli olabilme boyutunun okulda yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanabilmesi için net bir zemin hazırladığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda öğretmenlerin fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri, yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenler arasında yer alan özgüven ve problem çözme becerilerini harekete geçirici bir rol de üstlenmektedir. Bu doğrultuda Ö15 rumuzlu öğretmenin ifadesi oldukça çarpıcıdır. “Yeni fikir ve uygulamalarımı hiç çekinmeden hem idarecilerimle hem öğretim arkadaşlarımla hem velilerimle hem de öğrencilerimle paylaşabiliyorum. Şimdiye kadar kabul edilmeyen bir fikrim olmadı. Bu da kendime olan güvenimi arttırıyor”.

Örgütsel zekanın işleyişte esnek ve rahat olabilme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlere okul yönetiminin eleştirisi, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü olabilme durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Okul yönetiminin, öğretmenlerin eleştirisi, görüş ve önerilerine karşı hoşgörülü olabilme durumunun öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 6’da yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 15 öğretmen okul yönetiminin eleştirisi, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü olduğunu belirtirken 5 öğretmen okul yönetiminden bu hoşgörülü davranışı görmediklerini ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenlerden 14’ü ise bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Okul yönetiminin eleştirisi, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü davranma durumunun öğretmenlerin yeni fikir ve uygulamaları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler Tablo 6’da görülmektedir. Katılımcılar okul yönetiminin, eleştirisi, görüş ve önerileri hoşgörü ile karşıladıklarında okulda farklı

fikirlerin ortaya çıkmasına imkân sağlayan demokratik bir ortamın oluştuğunu (n=7), proje ve uygulamalarını daha pozitif bir ortam içerisinde gerçekleştirdiğini (n=4), motivasyonlarının arttığını (n=2), sorunlara çok daha hızlı çözüm üretebildiklerini (n=1) ve kendilerini çok daha rahat ifade edebildiklerini (n=1) ifade etmiştir. Dolayısıyla okul yönetiminin kendilerine yöneltilen eleştiri, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü bir tavır sergilemesi okul içerisinde olumlu bir atmosfer yaratarak yenilikçi çalışma davranışlarının önünü açmaktadır. Ö5 rumuzlu öğretmen *“Okul yönetiminin yeni fikir ve uygulamaların destekçisi olması ve farklı fikirlerin ortaya atılmasını sağlayan bir ortam oluşturması öğretmenlerin yenilikçi uygulamalar geliştirmesinde çok etkilidir”* ve Ö15 rumuzlu öğretmenin *“Olumlu eleştiriler zaten sorun yaratmaz. Önemli olan olumsuz eleştirileri de aynı şekilde kabul edebilmek ve bunu kişisel ya da kurumsal gelişim için kullanabilmektir. Bugüne kadar çalıştığım her okul yönetimi her türlü olumsuz eleştirimide değerlendirmiştir. Bu sayede yeni fikir ve uygulamalar da zamanında ve olması gerektiği gibi yürütülür ve sonuçlandırılır”* şeklindeki ifadeleri bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 6.

Okul Yönetiminin Eleştiri, Görüş ve Önerilere Karşı Hoşgörülü Davranma Durumunun Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n	
Okul yönetimi eleştiri, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü	Farklı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân sağlayan demokratik ortam yaratma	7	
	Proje ve uygulamaları pozitif ortamda gerçekleştirme	4	
	Motivasyonu artırma	2	
	Sorunlara daha hızlı çözüm üretme	1	
	Kendini rahat ifade edebilme	1	
	Okul yönetimi eleştiri, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü değil		5

Örgüt zekasının işleyişte esnek ve rahat olabilme boyutu, olumlu okul ikliminin yaratılmasında ve yeni fikirlerin önünün açılmasında okullara önemli bir alt yapı sunmaktadır. Okul yönetimi tarafından yaratılan hoşgörü ortamı, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenler arasında yer alan motivasyon ve problem çözme becerilerini harekete geçirici bir etki de yaratmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri örgütsel etkenler arasında sıraladıkları ve okul yönetiminin, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarına destek olarak sağladıkları araç gereç, malzeme temini, finansal katkılar ve özellikle de izin vb. bürokratik işlemlerde gerçekleştirdikleri kolaylaştırmalar, aynı

zamanda örgütsel zekâ etkeni olarak işleyişte esnek ve rahat olabilme boyutu ile ilişkili görülmektedir.

Örgütsel zekanın eylem ve tepkide çabukluk boyutuna ilişkin olarak katılımcılara okulda ortaya çıkan problemlere karşı zamanında, hızlı ve etkili çözümlerin üretilebilme durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Okulda ortaya çıkan problemlere karşı zamanında, hızlı ve etkili çözümlerin üretilebilme durumunun öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7.

Okulda Ortaya Çıkan Problemlere Karşı Zamanında, Hızlı ve Etkili Çözüm Üretebilme Durumunun Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Problemlere zamanında, hızlı ve etkili çözümler üretme	Zaman kaybını engelleme	7
	Yeni fikirlerin uygulanabilirliğini artırma	2
	Farklı konulara geçebilme	2
	Sorunlara müdahale edebilme	1
	Eğitim öğretim işlerine odaklanma	1
	Bürokratik engellere takılmama	1
	Kuruma olan güven artışı	1
	Motivasyon artışı	1
	Problemlere zamanında, hızlı ve etkili çözümler üretememe	

Araştırmaya katılan 15 öğretmen, okulda ortaya çıkan problemlere karşı zamanında, hızlı ve etkili çözümlerin üretilebildiğini belirtirken 5 öğretmen ise aksi yönde görüş bildirmiştir. Katılımcılardan 14’ü ise bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Okulda ortaya çıkan problemlere zamanında, hızlı ve etkili çözümler üretilebilmesinin öğretmenlerin yeni fikir ve uygulamaları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler Tablo 7’de görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 7’si ortaya çıkan problemlere yönelik hızlı ve etkili çözümler üretebilmenin zaman kaybını engellediğini söylemiştir. Ö15 rumuzlu öğretmen *“Hızlı ve etkili çözümler üretilmesi zaman kaybını engelliyor. Etkinliklerin, uygulamaların zamanında ve düzenli biçimde ilerlemesini sağlıyor”* ifadesi ile okulun işleyişinde zamanın ve zaman yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Katılımcılardan 2’si ise problemlere hızlı ve etkili çözümler getirilmesinin yeni fikirlerin uygulanabilme olanağını arttırdığını belirtirken 2 katılımcı sorunlar hızlı bir şekilde çözüldüğü için ilgilenilmesi gereken diğer konulara geçebildiklerini ifade etmişlerdir. Ö11 rumuzlu öğretmen *“Problemlere hızlı çözüm üretmek yenilikçi fikirlerimizin uygulanabilirliğini destekliyor”* şeklindeki açıklaması ile

problemlere hızlı ve etkili müdahalenin yeni fikirlere ve yeni konulara alan açtığını göstermiştir. Sorunların derinleşmeden müdahale edilebilmesi (n=1), eğitim ve öğretim işlerine daha fazla odaklanabilme (n=1), bürokratik engellere takılmadan ilerleyebilme (n=1), kuruma olan güvenin artması (n=1) ve motivasyonu arttırması (n=1) ise öğretmenler tarafından en az ifade edilen etkiler olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden de anlaşılacağı üzere eylem ve tepkide çabukluk, zamanın doğru kullanımı ve etkili zaman yönetimini sağlarken aynı zamanda yeni fikir ve uygulamalara da imkân ve alan sağlamaktadır. Örgütsel zekanın eylem ve tepkide çabukluk boyutu, örgütsel etkenler üzerinde sonuçlandığı kadar öğretmenlerin güven ve motivasyon gibi yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenleri de açığa çıkaran bir etki ortaya koymaktadır.

Örgütsel zekanın yenilenebilme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlere okulun yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlayabilme durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Okulun yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlayabilme durumunun öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8.

Okulun Yeni Teknoloji ve Uygulamalara Kolaylıkla Uyum Sağlamasının Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Yeni teknoloji ve uygulamalara uyum sağlama	Yenilikçi uygulamaların niteliğini artırma	7
	İşlerin hızlı ve doğru ilerlemesini sağlama	4
	Yeni çalışmalara istek ve heyecanı artırma	2
	İşleri kolaylaştırma	1
	Yeni teknoloji ve uygulamalara uyum sağlayamama	5

Araştırmaya katılan 15 öğretmen görev yaptıkları okulların yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağladığını söylerken 5 öğretmen ise okulda bu uyumun kolay gerçekleşmediğini belirtmiştir. 14 Katılımcı ise okulun yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlamasının yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Okulun yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlamasının öğretmenlerin yeni fikir ve uygulamaları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler Tablo 8’de görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler okullarının yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlamasının yenilikçi uygulamalarının niteliğini arttırdığını (n=7), “Okulum geçen yıl proje uygulayan okul kapsamına alındı. Dünyanın

şartlarına hızlı uyum sağlıyoruz. Mesela pandemi başlar başlamaz maske üretmeye başladık. Sonra bu maskelerin niteliğini artırdık. Bu açıdan iyi bir okulda çalıştığımı söyleyebilirim” (Ö6 rumuzlu öğretmen), işlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde ilerlemesini sağladığını (n=4), “Teknolojik uygulamalara hakimiyet işlerimizin daha hızlı ve sağlam ilerlemesini sağlıyor” (Ö3 rumuzlu öğretmen) ve yeni çalışmalara ilişkin istek ve heyecanı arttırdığını (n=2), “Teknoloji hayatımızın odak noktasında bulunur, mesela web 2 tasarımlarıyla zenginleştirilmiş programlar çocuklarda başarı ve istek duygusunu uyandırır” (Ö7 rumuzlu öğretmen) ifade etmiştir. Bir öğretmen ise okulun yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlamasının okulda işleri kolaylaştırdığını ifade etmiştir.

Yenilenebilme boyutu, yenilikçi uygulamalar için okulda teknik ve teknolojik bir zemin hazırlarken aynı zamanda öğretmenlerde de yeni fikirlerin ortaya çıkması için entelektüel bir alt yapı sağlamaktadır. Ö11 rumuzlu öğretmen “Zaten yenilikçi fikirlerimiz teknolojik ve fiziki alt yapı ile hayata geçirilebiliyor. Mesela yeni bir yapay zekâ sınıfı kuruldu bize. Yapay zekâ ile ilgili proje üretebilmemiz bu sayede mümkün olabilecek” şeklindeki ifadesi bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenler arasında yer alan araştırma yapmayı sevme, öğrenme tutkusu ve merak doğrudan bir örgütsel zekâ etkeni olarak öğretmenlerin yenilenme ihtiyacını yansıtmaktadır.

Örgütsel zekanın sezebilme ve öngörülü olabilme boyutuna ilişkin olarak katılımcılara okul yönetiminin okulda yaşanması olası çatışmaları önceden tahmin edip gerekli müdahalede bulunabilme durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Okul yönetiminin okulda yaşanması olası çatışmaları önceden tahmin edip gerekli müdahalede bulunabilme durumunun öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 9’da yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 14 öğretmen okul yönetiminin okulda yaşanması olası çatışmaları önceden tahmin edip gerekli müdahalede bulunabildiklerini söylerken 6 öğretmen aksi yönde görüş bildirmiştir. Öğretmenlerden 7’si ise bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 5’i okul yönetiminin bu tutumunun okulda çalışmaların iş birliği içerisinde sürmesini sağladığını belirtirken 3 öğretmen çalışmaların sorunsuz bir şekilde tamamlandığını ve 1 öğretmen ise huzurlu bir çalışma ortamı yaratıldığını söylemiştir.

Sezebilme ve öngörülü olabilme boyutu örgüt içerisinde beklenen ya da beklenmeyen olası durumların önceden görülüp müdahale edilmesini sağlayarak örgütte işleyişin sorunsuz devam etmesine ve iş birliği ortamının sürdürülmesine imkân tanımaktadır. Ö11 rumuzlu öğretmenin “Yenilikçi uygulamalarda iş birliği çok önemli ama fikirlerde çatışmalar yaşanabiliyor. Üstesinden geldiğinde iş birliği ortamına geri dönüyor” şeklindeki ifadesi bu durumun önemini açıkça göstermektedir. Örgütsel zekanın sezebilme ve öngörülü olabilme boyutu, iş birliği ve ekip çalışmasını harekete geçirerek, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında önemli bir örgütsel etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9.

Okul Yönetiminin Okulda Yaşanması Olası Çatışmaları Önceden Tahmin Edip Gerekli Müdahalede Bulunabilmesinin Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Çatışmaları tahmin edip müdahalede bulunma	Çalışmaların iş birliği içerisinde sürmesini sağlama	5
	Çatışmaları tamamlama	3
	Huzurlu çalışma ortamı yaratma	1
		14
Çatışmaları tahmin edip müdahalede bulunmama		6

Örgütsel zekanın hayal gücünü kullanabilme boyutuna ilişkin olarak katılımcılara okulda karşılaşılan sorunlara dair yaratıcı çözümler üretme konusunda öğretmenlerin okul yönetimi tarafından teşvik edilmesi durumuna ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik soru yöneltilmiştir. Okulda karşılaşılan sorunlara dair yaratıcı çözümler üretme konusunda öğretmenlerin okul yönetimi tarafından teşvik edilmesi durumunun öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10.

Okul Yönetimi Tarafından Okulda Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Yaratıcı Çözümler Üretmek İçin Teşvik Edilmenin Öğretmenlerin Yenilikçi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Tema	Alt Tema	n
Okul yönetimi tarafından teşvik edilme	Yaratıcılığı geliştirme	8
	Motivasyonu artırma	5
	Ufku genişletme	3
	Yeni çalışmalara cesareti artırma	2
	İş tatminini artırma	1
	Aidiyet duygusunu arttırma	1
	İletişimi güçlendirme	1
		16
Okul yönetimi tarafından teşvik edilmeme		4

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 16'sı görev yaptıkları okullarda karşılaşılan sorunlara yönelik yaratıcı çözümler üretmek üzere okul yönetimi tarafından teşvik edildiklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan 4'ü ise bu teşviki göremediklerini belirtmiştir. Araştırmada yer alan 15 katılımcı okulda karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler üretmek üzere okul yönetimi tarafından teşvik edilmelerinin öğretmenlerin yeni fikir ve

uygulamaları üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, sorunlara ilişkin yaratıcı çözümler üretmek üzere okul yönetimi tarafından teşvik edildiklerinde yaratıcılıklarının geliştiğini (n=8), motivasyonlarının arttığını (n=5), ufkunun, bakış açılarının genişlediğini (n=3) ifade etmişlerdir. Ö6 rumuzlu öğretmen bu durumu “Desteklendiğinizde büyük bir şevkle çalışıyorsunuz ve daha yaratıcı çözümler bulabiliyorsunuz” şeklinde açıklamıştır. İş tatmininin artması (n=1), okula olan aidiyet duygusunun artması (n=1) ve okulda iletişimi güçlendirmesi (n=1) ise öğretmenler tarafından en az dile getirilen etkenler olarak ortaya çıkmıştır.

Hayal gücünü kullanabilme boyutu, yenilikçiliğin en önemli unsuru olan yaratıcılığı açığa çıkaran ve öğretmenlerin özellikle yaratıcı düşünme becerilerini işe koşan kilit bir örgütsel zekâ etkenidir. Örgüt zekasının tüm boyutları ile ilişkili olan bu boyut, yaratıcılığı, motivasyonu, araştırma, öğrenme, merak duygusunu harekete geçirici etkisi ile öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel etkenleri; iş tatmini, örgütsel aidiyet ve örgütsel iletişimi güçlendirici yönü ile de örgütsel etkenleri ortaya çıkaran bir sonuç özelliği göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüzde tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri içinde bilgi çağına uyum sağlayarak ayakta kalabilmeleri ve diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri açısından hayati bir unsur olan yenilik faaliyeti, fikir üretme, fikrin desteklenmesi, gerçekleştirilmesi ve yayılması adımlarından oluşan ve yenilikçi çalışma davranışlarını meydana getiren bir süreçtir. Eğitim örgütlerinde yenilik süreçlerinin her aşaması öğretmenler ve okul toplumunun çaba ve gayretlerini gerekli kıldığı için onların yenilik gerçekleştirme konusundaki motivasyonlarının ve bu motivasyonlara etkide bulunan unsurların belirlenmesi özelde örgütsel yeniliğin ve genelde ise eğitim sisteminde yenileşmenin sağlanması için önemli bir unsurdur. Bu kapsamda araştırma, öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler ile bu etkenler üzerinde örgüt zekasının sonuçları bağlamında yapılandırılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerle yapılan çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu ifade ettikleri bireysel özellikleri; araştırma yapmayı sevme, öğrenme tutkusu, merak, içsel motivasyon, yaratıcılık ve sebat üzerinde yoğunlaşmaktadır. Benzer şekilde Messmann ve Mulder (2011) merakı, Borasi ve Finnigan (2010) sebat göstermeyi, Messmann ve Mulder (2011), Loogma, Kruusvall ve Ümarik (2012) ve Suharyati (2017) ise motivasyon düzeyini öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen bireysel etkenler olarak belirlemişlerdir. Motivasyon, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının yönünü, çabasının düzeyini ve engeller karşısındaki direncini belirleyen psikolojik güçlerdir. Çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak ya da engelleyecek yönde motive olabilirler (Demir, 2019, s. 295). Okulda başarıya motive olmuş bir öğretmen, bu hedefine ulaşana kadar çabalamaya ve gerekli davranışları göstermeye devam

edecektir. Araştırmada öğretmenleri yeni uygulamalar yapma konusunda harekete geçiren motivasyon kaynakları; çağrı yakalama, bilgi ve teknoloji çağına ayak uydurma, dersleri daha eğlenceli hale getirme, yeni nesil öğrencilerin ilgisini çekebilme isteği olarak tespit edilmiştir. Öğretmenleri harekete geçiren bu unsurların onların içsel motivasyonlarından kaynaklandığı açıkça görülmektedir. İçsel olarak motive olan öğretmenler, yaptıkları işe değer vermekte, başarı hissini ve ilhamını bizzat öğrencilerinden ve mesleğinden almaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenler gerçekleştirdikleri yenilikçi uygulamalar ile ilgili olarak okul yönetimi, öğretmenler ve diğer işgörenlerden olumlu tepkiler aldığını ifade etmiştir. Katılımcılar, yenilikçi uygulamalarında en fazla okul yöneticilerinden, okullarındaki diğer öğretmenlerden, velilerinden ve öğrencilerinden destek almaktadırlar. Öğretmenler, okul yöneticilerinden araç gereç ve malzeme temini, finansal destek ve izin vb. bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması konularında, okullarında görev yapan öğretmenlerden, velilerinden ve öğrencilerinden ise yenilikçi proje ve etkinliklerinde yardım ve bu etkinliklere katılım konusunda destek almaktadır. Bu doğrultuda Binnewies ve Gromer (2012), öğretmenlerin yenilikçi davranış süreçleri olarak kabul edilen yeni fikir üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulama süreçlerinde okul yönetiminin ve iş arkadaşlarının desteğinin önemli bir şekilde etkili olduğu ve okul yönetiminin sağladığı desteğin öğretmenlerin iş yerinde yaratıcı fikirler geliştirme motivasyonunu artırdığını belirlemiştir. Aynı şekilde Kurtuluş (2012), okul yönetiminin desteğini öğretmenlerin yenilikçiliğini etkileyen bir faktör olarak tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, yenilikçi uygulamalarında en fazla okul örgütü içerisinde destek almakla birlikte üniversiteler, TÜBİTAK, diğer okullar/bilsemeler ve belediyeler olmak üzere okul örgütünün dışındaki kurumlardan da çeşitli destekler sağladıklarını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı görev yaptıkları okulların fiziksel koşullarını yenilikçi uygulamaları açısından yeterli bulurken diğer yarısı ise yetersiz olarak değerlendirmiştir. Nitekim Çelik (2006) araştırmasında, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin engelleri arasında fiziki kaynak yetersizliklerini önemli bir faktör olarak göstermiştir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel zekanın 7 eylemsel alt boyutuna yönelik düşünceleri de değerlendirilmiştir. Örgütsel zekanın değişen durumlara uyum sağlama boyutuna yönelik olarak öğretmenler okulda kararlara katılım konusunda düşüncelerini açıklamışlardır. Karar alma, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir (Erdoğan, 2000, s. 55). Demokratik ve zeki örgütlerde çalışanlar kendilerini ilgilendiren ve yaptıkları işe etki edecek konularla ilgili görüşlerini sunma ve verilecek kararlara katılma hakkına sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okulda eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılabildiklerini ve bu durumun yenilikçi uygulamaları üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin okulda kararlara katılmaları en fazla motivasyon artışı, okul yönetimi tarafından desteklendiklerini hissetmeleri ve kuruma olan güvenlerinin artması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yenilikçi örgütler, çevrelerinden gereksinim duyduğu bilgiyi alabilecek ve bunu içeride örgüt üyeleri tarafından paylaşım ve tartışma yolu bir yeniliğe dönüştürebilecek esnek

yapılara sahip olmalıdır (Uzkurt, 2010, s. 45). Bu nedenle kararlara katılım, okul örgütlerinde yeni fikir ve uygulamaların önünü açan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel zekanın açık fikirli olabilme boyutuna yönelik olarak öğretmenler okulda fikirlerini ifade edebilme konusunda görüşlerini açıklamışlardır. Örgütlerde sessizlik, çalışanların örgütte iyileşme ve gelişme adına görevsel ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007, s. 149). Örgütsel sessizlik, okullarda demokratik yönetimin engellenmesi, olumsuz bir okul iklimi oluşması ve verimliliğin düşmesi sonuçlarını ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle okullarda sessizliğin önlenmesine yönelik olarak demokratik bir ortam oluşturulması, bilgilendirme yapılması ve öğretmenlerin görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulması önerilmektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017, s. 1120). Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakını okulda fikirlerini açıkça ifade edebildiklerini ve bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okulda fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri; yeni fikirlerin ortaya çıkması, planlanan çalışmaların/uygulamaların daha sağlıklı ilerlemesi ve özgüvenlerinin artması ile sonuçlanmaktadır.

İşleyişte esnek ve rahat olabilme boyutu kapsamında araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetiminin eleştirisi, görüş ve önerilere karşı hoşgörülü olduğunu ve bu durumun yeni fikir ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Katılımcılar okul yönetiminin, eleştirisi, görüş ve önerilerini hoşgörü ile karşıladıklarında okulda farklı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân sağlayan demokratik bir ortamın oluştuğunu, proje ve uygulamalarını daha pozitif bir ortam içerisinde gerçekleştirdiğini ve motivasyonlarının arttığını ifade etmiştir. Araştırmada, işleyişte esnek ve rahat olabilme boyutunun, olumlu okul ikliminin yaratılmasında ve yeni fikirlerin önünün açılmasında okullara önemli bir alt yapı sunduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Chang, Chuang ve Bennington (2011) araştırmasında, örgütsel iklim ile yenilikçi ve yaratıcı öğretim arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma, yeniliği destekleyen okul ikliminin yenilikçi ve yaratıcı öğretimi teşvik ettiğini göstermektedir. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandırarak çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanlar tarafından algılanan niteliktir (Sezgin ve Sönmez, 2017, s. 179). Başarılı eğitim uygulamaları, etkin bir biçimde birlikte yaşamasını bilen, mutlu, güven içinde, gayretli öğretmen ve okul yöneticilerinin bulunduğu çalışma ortamlarının oluşturulması ile gerçekleşmektedir (Peker, 1978'den akt. Dağlı, 2018, s. 7).

Eylem ve tepkide çabukluk boyutu doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenler, okulda ortaya çıkan problemlere karşı zamanında, hızlı ve etkili çözümlerin üretilebildiğini belirtmiştir. Katılımcılar, ortaya çıkan problemlere yönelik hızlı ve etkili çözümler üretebilmeyen zaman kaybını engellediğini, yeni fikirlerin uygulanabilme olanağını arttırdığını ve sorunlar hızlı bir şekilde çözüldüğü için ilgilenilmesi gereken diğer konulara geçebildiklerini ifade etmiştir. Aynı şekilde Carungay ve Tsuruoka (2002) araştırmasında zaman baskısını yenilikçiliği motive eden etkenler arasında değerlendirmiştir. Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreç ve harekete anlam kazandıran temel unsurdur. Zaman, bireylerin sahip olduğu en değerli varlık olmakla birlikte birçok insan, değerli

ölçülemeyen zamanı tesadüfler ve şans faktörleri ile kullanmaktadır. Oysa tasarruf edilemeyen, sadece tüketilip kaybedilen ve geri getirilmesi mümkün olmayan zamanın, etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012, s. 16-17). Zaman yönetimi aslında bir öz yönetimdir; yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamak, bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir (Güçlü, 2001, s. 89).

Yenilenebilme boyutu kapsamında katılımcılar, görev yaptıkları okulların yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağladığını açıklamıştır. Katılımcılar, okullarının yeni teknoloji ve uygulamalara kolaylıkla uyum sağlamasının yenilikçi uygulamalarının niteliğini arttırdığını, işlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde ilerlemesini sağladığını ve yeni çalışmalara ilişkin istek ve heyecanı arttırdığını ifade etmiştir. Nitekim Loogma, Kruusvall ve Ümarik (2012), araştırmasında, öğretmenlerin BİT yeterliliklerinin yenilikçilik için bir öngörücü olduğu ve e-öğrenme ilgili yeterliliklerin gelişimi ile yenilikçiliğin yakından ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bilgi iletişim teknolojileri (BİT) yeterliği, özellikle teknolojik yeniliklerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve yayılması konusunda öğretmenlerin yenilikçi davranışları üzerinde belirleyici bir faktördür. Öğretim sürecinde gerekli bilgi ve becerilere ulaşmak için öğretmenler, teknolojiyi takip etmek ve bilgi iletişim teknolojilerini etkin kullanmak durumundadır. BİT, bugün okulların temel bir işlevidir ve öğretmenlerden bu teknolojileri kullanmaları beklenmektedir (Akbaşlı, Taşkaya, Meydan ve Şahin, 2012, s. 114).

Sezebilme ve öngörülü olabilme boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetiminin okulda yaşanması olası çatışmaları önceden tahmin edip gerekli müdahalede bulunabildiklerini belirtmiştir. Çatışma, birbirleriyle bir şekilde bağlantılı olan bireylerin aralarında bir şeyin uygun olmadığını, denk düşmediğini algılamalarına dayalı bir etkileşimdir. Etkileşim sürecindeki taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde ortaya çıkan uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı ortaya çıkarır. Örgütlerde çatışmaların önüne geçmek tüm çabalara rağmen kolay değildir. Bireylerin bilgi ve tecrübelerinin, ilgi alanları ve yeteneklerinin birbirlerinden oldukça farklı olması çatışma ortamlarını meydana getirmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin çatışmalara her an hazır olmaları gereklidir, çünkü okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan, ufak sürtüşmeler bile çatışmalara yol açabilmektedir (Gökyer, 2017, s. 391-392). Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetiminin okulda yaşanması olası çatışmaları önceden tahmin edip gerekli müdahalede bulunmalarının okulda çalışmaların iş birliği içerisinde sürmesini sağladığını, çalışmaların sorunsuz bir şekilde tamamlandığını ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılması sonucunu ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Tomic ve Brouwers (1999) araştırmasında, öğretmenlerin yeni fikir geliştirme sürecinde meslektaşlarından destek aldıklarını ortaya koyarak iş birliğinin yenilikçi uygulamalar açısından önemini ortaya koymuştur.

Hayal gücünü kullanabilme boyutu ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda karşılaşılan sorunlara yönelik yaratıcı çözümler üretmek üzere okul yönetimi tarafından teşvik edildiklerini söylemiştir. Katılımcılar, sorunlara ilişkin yaratıcı çözümler üretmek üzere okul yönetimi tarafından teşvik edildiklerinde yaratıcılıklarının geliştiğini, motivasyonlarının arttığını, ufkunun, bakış açılarının genişlediğini ifade etmiştir. Nitekim Borasi ve Finnigan (2010) araştırmasında, yaratıcı

problem çözenin, yenilikçi davranışlar üzerinde etkili bir faktör olduğunu belirtirken Ucus ve Acar (2018) ise öğretmenlerin yaratıcı sınıf davranışları ile yenilikçi davranışları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Yaratıcılık, problemleri veya bilgi eksikliğini algılama, buna yönelik hipotezler oluşturma, bu hipotezleri test etme, değiştirme ve sonuçları iletme sürecidir (Torrance, 1977, s. 7). Yaratıcılıkla ilişkili bir kavram olan yaratıcı düşünme; gözlem, bilgi, tecrübe ya da düşüncelerin yeni bir düşünce ve kavram üretecek şekilde ilişkilendirilmesidir. (Yıldırım, 2002, s. 38). Tüm yenilikler, yaratıcı düşünce ile başlamaktadır. Yaratıcılık, herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretimi iken yenilikçilik, bir topluluktaki yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulamasıdır. Bireyler ve toplumlar açısından yaratıcılık, yenilikçilik için bir başlangıç noktasıdır. Yaratıcılık, tüm yeniliklerin tohumudur ve bir toplum içindeki yeniliklere yönelik olarak bireylerin algılarının (insanların fikirlerinin uygulanması), o toplumda yeni fikirler üretme motivasyonunu etkilemesi oldukça muhtemeldir (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996, s. 1154-1155).

Görüldüğü üzere araştırmada ele alınan örgütsel zekâ etkenleri öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olduğunu düşündükleri bireysel ve örgütsel etkenleri harekete geçiren ve güçlendiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı tüm boyutlarıyla örgütsel zekanın öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışları üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okullarda yenilikçi davranışlara zemin hazırlayan bir ortamın yaratılmasının okul yöneticisinin sorumluluğunda olduğu gerçeğinden hareketle okul yöneticilerinin yenilikçilik ve örgütsel zekâ ekseninde liderlik davranışlarının kazandırılması yönünde yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Okullarda örgütsel zekâ ve boyutlarının tüm paydaşlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması ve geliştirilmesi yönünde okul yönetimi ve tüm personelin katılımıyla çalışma yapılmalıdır. Bu doğrultuda okul yöneticileri, okulda öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olan bireysel özelliklerini güçlendiren ve örgütsel şartları, yeni fikir ve uygulamalar için uygun hale getirecek düzenlemeleri, yönetim kadrosu ve paydaşları ile birlikte gerçekleştirmelidir. Bu amaçla okul yöneticileri öncelikle öğretmenlere odaklanmalı ve ihtiyaç duydukları yönetim desteğini arkalarında hissetmelerini sağlamalıdır. Ayrıca zeki ve yenilikçi bir okul örgütünün oluşturulmasında öğretmenler arasında bilgi paylaşımı, işbirliği ve ortak çalışmaların desteklenmesi, acil olmayan konularda kararların okul yönetimi ve öğretmenlerle birlikte alınması, okulda karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik beyin fırtınası, pareto analizi vb. problem çözüme tekniklerinin kullanılarak öğretmenlerin katılımı ile çözüm aranması, ortaya çıkan fikirlerin projeye dönüştürülerek okul kaynaklarının yanı sıra proje desteklerinin ve kurumsal işbirliklerinin araştırılması gibi çalışmalarla okulda öğrenen bir örgüt ve yenilikçi bir iklimin yaratılması önemli sonuçlar doğuracak eylemler olarak görülmektedir.



Etik Kurul Onayı: Bu araştırmada, Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonundan araştırmaya dair uygunluk kararını içeren Etik Komisyonu Onay Bildirimi Belgesi alınmıştır (Tarih: 24 Kasım 2020, Sayı: 35853172-101.02.02).

Bilgilendirilmiş Onam: Araştırmaya dahil olmadan önce tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Hakem değerlendirmesi: Dış hakem değerlendirmesi yapılmıştır. **Hakem değerlendirmesi:** Dış hakem değerlendirmesi yapılmıştır.

Yazarların Katkıları: Araştırmanın Tasarımı ve Uygulaması – B.T, S.A.; Veri Toplama ve Analiz, ve Makale Taslağının Hazırlanması – B.T, S.A.; Fikri İçeriğin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve Makalenin Son Halinin Onayı – B.T, S.A.;

ıkar atışması: Yazarlar arasında herhangi bir çıkar atışması yaşanmamıştır.

Finansal Açıklama: Bu alışma için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

- Akbaşı, S., Taşkaya, S., Meydan, A. & Şahin, M. (2012). Teachers and computer technology: supervisors' views. *International Journal of Research in Social Sciences*, 2(2), 113-124.
- Akbaşı, S., Erçetin, Ş.Ş. & Kubilay, S. (2019). Relationship between prospective teachers' deontic justice attitudes and academic dishonesty tendencies. *South African Journal of Education*, 39(3), 1-12.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Azma, F., Mostafapour, M. & Rezaei, H. (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. *Procedia Technology*, 1, 94-97.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105.
- Borasi, R., & Finnigan, K. (2010). Entrepreneurial attitudes and behaviors that can help prepare successful change-agents in education. *The New Educator*, 6(1), 1-29.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379-398.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Carungay, R., & Tsuruoka, Y. (2002). Innovativeness in secondary science teachers of the Philippines. *Journal of Science Education in Japan*, 26(3), 227-234.
- Chang, C., Chuang, H., & Bennington, L. (2011). Organizational climate for innovation and creative teaching in urban and rural schools. *Quality & Quantity*, 45(4), 935-951.
- Creswell, J. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün & S.B. Demir (Çev. Edt.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007). Öğütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin öğretmen ve yönetici algılarına göre belirlenmesi (Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Dağlı, A. (2018). *Teoriden uygulamaya örgütsel iklim* (3 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Das, M. (2015). Innovative practices in teacher education: An Overview. *International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS)*, 1(4), 15-18.
- Demir, K. (2019). Motivasyon. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edt.). *İçinde, Eğitim yönetimi* (s. 295-314). Ankara: Pegem.
- Demiraslan, Y., & Koçak Usluel, Y. (2008). ICT Integration processes in Turkish schools: using activity theory to study issues and contradictions. *Australasian Journal of Educational Technology*, 24(4), 458-474.
- Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel zeka*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2004a). *Örgütsel Zeka ve örgütsel aptallık*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2004b). Okullarda örgütsel zekanın eylemsel boyutları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği* (2 b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Glynn, M. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.

- Gökyer, N. (2017). Örgütsel çatışma. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu (Edt.). İçinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 391-420). Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(25), 87-106.
- Gürbüz, M. ve Aydın, A. (2012). Zaman kavramı ve yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Haelermans, C., & Blank, J. (2012). Is a schools' performance related to technical change? – A study on the relationship between innovations and secondary school productivity. *Computers & Education*, 59(3), 884-892.
- İzci, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin örgütsel zeka ve performans değerlendirme algıları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Çanakkale.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kahkha, A., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(10), 395-404.
- Kalkan, V. (2005). Organizational intelligence: antecedents and consequences. *Journal of Business & Economics Research*, 3(10), 43-54.
- Kalkan, V.D. (2008). *Örgütsel zekanın yenilik yeteneğine ve firma performansına etkileri*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Korucu, A. ve Olpak, Y. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 111-127.
- Kurtuluş, M. (2012). *Eğitimde İnovasyon: Öğretmen ve Öğrencilerin İnovasyona Bakışı ve Yeterliliğinin Sorgulanması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Loogma, K., Kruusvall, J. & Ümarik, M. (2012). E-learning as Innovation: Exploring Innovativeness of the VET Teachers' Community in Estonia. *Computers & Education*, 58(2), 808–817.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Messmann, G., & Mulder, R. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4, 63-84.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *qualitative data analysis. an expanded sourcebook*. (2 b.). California: Sage.
- Ordooie, M. (2016). Evaluation of organizational intelligence on creative of high school principals in the academic year 2013-2014. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 3(2), 1410-1423.
- Patton, M. (2014). *Nitel Araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün, S.B. Demir (Çev. Edt.) B. Tarman ve M. Yiğit, (Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2017). Örgüt kültürü ve iklimi. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Edt.) içinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 179-226). Ankara: Pegem Akademi.
- Suharyati, H. (2017). Interaction of Relationship between Job Motivation with Teacher Innovativeness in Improving Education. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(2), 228-232.
- Tomic, W. & Brouwers, A. (1999). Where do teachers get their ideas from? *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 262-268.
- Torrance, E. (1977). *Creativity in the classroom: What research says to the teacher*. Washington, D.C.: National Education Association.
- Tunca, N. (2012). *İlköğretim öğretmenleri için mesleki değerler ölçeğinin geliştirilmesi ve ilköğretim öğretmenlerinin mesleki değerlerinin belirlenmesi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Tura, B. ve Akbaşlı, S. (2021). Örgütsel zekâ düzeyinin öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(43), 6790-6805. doi: 10.26466/opus.937986.
- Ucus, Ş., & Acar, İ. (2018). Teachers' innovativeness and teaching approach: The mediating role of creative classroom behaviors. *Social Behavior and Personality*, 46(10), 1697-1711.
- UNESCO. (2002). *Information and communication technologies in teacher education: A planning guide*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved 25.04.2020 from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129533>
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 36-51.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Worthington, M. (2013). Differences between phenomenological research and a basic qualitative research design. Retrieved from, 1149861.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10 b.). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, R. (2002). *Yaratıcılık ve yenilik*. İstanbul: Sistem.

Yazarlar

Belgin TURA, öğretmen, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde doktora öğrencisidir. İlgi alanları arasında eğitimde yenilikçilik, zeka ve nitel araştırma bulunmaktadır.

Sait AKBAŞLI, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesidir. Çalışma alanları arasında okul yöneticiliği ve eğitim deneticiliği, öğretmen yetiştirme, hayat boyu öğrenme, eğitim politikaları yer almaktadır.

İletişim

Belgin TURA, Melikşah Ortaokulu, Ankara.

E-posta: belgintura@gmail.com

Prof.Dr. Sait AKBAŞLI, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Ankara.

E-posta: sakbasli@gmail.com

EK: KATILIMCI KODLARI

Ö1, erkek, ortaokulda fen bilimleri öğretmeni, kıdemi 5 yıl, okulundaki çalışma süresi 3 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda çeşitli STEM uygulamaları ve eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö2, erkek, imam hatip ortaokulunda fen bilimleri öğretmeni, kıdemi 5 yıl, okulundaki çalışma süresi 5 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda çeşitli STEM uygulamaları ve eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö3, kadın, ortaokulda teknoloji ve tasarım öğretmeni, kıdemi 12 yıl, okulundaki çalışma süresi 5 yıl, doktora mezunu, görev yaptığı okulunda uluslararası projeler (NASA, ASU, ESA, ESO, JAXA) ve TÜBİTAK başta olmak üzere üniversite tabanlı projeler gerçekleştirmiştir.

Ö4, kadın, ilkokulda sınıf öğretmeni, kıdemi 12 yıl, okulundaki çalışma süresi 5 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö5, erkek, imam hatip ortaokulunda matematik öğretmeni, kıdemi 13 yıl, okulundaki çalışma süresi 2 yıl, doktora mezunu, görev yaptığı okulunda ERASMUS projesi yürütmektedir.

Ö6, erkek, mesleki ve teknik anadolu lisesinde bilişim teknolojileri öğretmeni, kıdemi 14 yıl, okulundaki çalışma süresi 4 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda yurtdışı odaklı projeler (AIRBUS ile Avrupa Okul Ağı ortaklığı) yürütmüştür. Scientix Elçiliği yapmıştır.

Ö7, erkek, ortaokulda fen bilimleri öğretmeni, kıdemi 14 yıl, okulundaki çalışma süresi 7 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö8, kadın, anadolu lisesinde matematik öğretmeni, kıdemi 14 yıl, okulundaki çalışma süresi 8 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda matematikte animasyon, kodlama ve sayısal problemleri çözmede yeni uygulamalar projeleri gerçekleştirdi.

Ö9, kadın, ortaokulda Türkçe öğretmeni, kıdemi 15 yıl, okulundaki çalışma süresi 6 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda Beslenme Dostu Okul, Okul Sağlığı, Kardeş Okul, Başkent Öğretmen Atölyeleri Projelerinin okul koordinatörlüğünü gerçekleştirdi.

Ö10, kadın, imam hatip ortaokulunda matematik öğretmeni, kıdemi 16 yıl, okulundaki çalışma süresi 4 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda STEM uygulamaları gerçekleştirdi. TÜBİTAK tarafından düzenlenen yarışmalarda proje danışmanlığı ve rehberlik yaptı.

Ö11, kadın, bilim ve sanat merkezinde teknoloji ve tasarım öğretmeni, kıdemi 16 yıl, okulundaki çalışma süresi 2 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda Teknofest-Tubitak Projeleri ile Gençlik ve Spor Bakanlığı Projesinde görev aldı.

Ö12, kadın, bilim ve sanat merkezinde matematik öğretmeni, kıdemi 20 yıl, okulundaki çalışma süresi 2 yıl, doktora mezunu, görev yaptığı okulunda ERASMUS projesi yürütmektedir.

Ö13, kadın, ilkokulda sınıf öğretmeni, kıdemi 21 yıl, okulundaki çalışma süresi 15 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda STEM ve Kodlama ile ilgili uluslararası etkinliklere katıldı, eTwinning projeleri ile ilgili webinarlarda görev aldı, eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö14, erkek, ortaokulda teknoloji ve tasarım öğretmeni, kıdemi 21 yıl, okulundaki çalışma süresi 13 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda öğrencilerin hazırbulunuşluklarını arttıran konu anlatımları ve örnekleri ile öğrencilerin dikkatini çekerek ilgilerini arttırıp derse hazır hale getiren projeler gerçekleştirdi. Çeşitli sosyal medya platformları üzerinden Teknoloji ve Tasarım öğretmenlerine yönelik bilgi, tecrübe ve doküman paylaşımı yapmaktadır.

Ö15, kadın, ortaokulda fen bilimleri öğretmeni, kıdemi 22 yıl, okulundaki çalışma süresi 8 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda çeşitli STEM uygulamaları ve eTwinning projeleri gerçekleştirmektedir.

Ö16, erkek, özel eğitim uygulama okulunda teknoloji ve tasarım öğretmeni, kıdemi 22 yıl, okulundaki çalışma süresi 11 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda ERASMUS projesinde görev aldı. Kodlama eğitimleri gerçekleştirdi.



Ö17, kadın, ortaokulda teknoloji ve tasarım öğretmeni, kıdemi 23 yıl, okulundaki çalışma süresi 6 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda çeşitli STEM uygulamaları ve eTwinning projeleri gerçekleştirdi.

Ö18, kadın, ilkokulda sınıf öğretmeni, kıdemi 24 yıl, okulundaki çalışma süresi 23 yıl, lisans mezunu, görev yaptığı okulunda çeşitli STEM uygulamaları ve eTwinning projeleri gerçekleştirdi.

Ö19, kadın, mesleki ve teknik anadolu lisesinde sağlık hizmetleri öğretmeni, kıdemi 27 yıl, okulundaki çalışma süresi 14 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda ERASMUS projeleri gerçekleştirdi halen proje yürütücülüğü devam ediyor.

Ö20, kadın, mesleki ve teknik anadolu lisesinde giyim üretim teknoloji ve moda tasarım öğretmeni, kıdemi 29 yıl, okulundaki çalışma süresi 6 yıl, yüksek lisans mezunu, görev yaptığı okulunda ERASMUS projesi gerçekleştirdi. IPA projesi yürütücülüğü deneyimine sahiptir.