



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

PROJE OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
GİRİŞİMCİ LİDERLİK ROLLERİNE  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Hacer SARGIN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

**T.C.**

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**PROJE OKULU YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ LİDERLİK  
ROLLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hacer SARGIN**

**Danışman**

**Doç. Dr. Ramazan GÖK**

**Antalya, 2021**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / ..... / .....

Hacer SARGIN

İmzası

## AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hacer SARGIN'ın bu çalışması ..... tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

|                        | Unvanı-Adı Soyadı   | İmza  |
|------------------------|---|-------|
| <b>Başkan</b>          | :   | ..... |
| <b>Üye</b>             | :   | ..... |
| <b>Üye</b>             | : Doç. Dr. Ramazan GÖK  | ..... |
| <b>(Tez Danışmanı)</b> | Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi<br>Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi<br>Anabilim Dalı |       |

### PROJE OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ LİDERLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarihli ve .....sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

**Prof.Dr.Cengiz TOKER**

**Enstitü Müdür V.**

## ÖNSÖZ

Araştırmamın tüm süreçleri içerisinde bilgi birikimi ve deneyimleri ile çalışmama katkı sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Ramazan GÖK'e destekleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen ve eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Prof. Dr. Ali SABANCI, Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU ve tüm hocalarıma çok teşekkür ederim. Sayenizde sisteme çok daha akılcı ve bilimsel açıdan bakıp yorumlayabiliyorum.

Ayrıca çalışmama katkı sağlayan, veri toplama sürecinde benimle görüşme yapmayı kabul eden, bana vakit ayıran, ilgilerini esirgemeyen Antalya Proje okulları yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yanımda olduklarını hissettiğim, her zaman beni daha ilerisi, daha iyisi için motive eden, çalışmam süresince desteklerini esirgemeyen babam Celal SARGIN'a, ablam Emine KAYHAN ve eşi İbrahim KAYHAN'a, abim Mustafa SARGIN ve eşi Ayşegül SARGIN'a ve yeğenlerim Celal, Çağan ve Çınar'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Sizleri seviyorum, iyi ki varsınız.

En özel teşekkürümü sona ayırdım. Elime iğne batsa telaşlanan, bana anneden çok arkadaş olan, 5 yıl önce bu hayata veda eden, attığım her adımda hala yanımda olduğuna inandığım ve bugün yaşasaydı 'Beni yine gururlandırdın, sen istersen her şeyi yaparsın' diyerek kollarına saracağından şüphe duymadığım canım annem Gülser SARGIN'a bana öğrettiği her şey için çok ama çok teşekkür ederim. Eğer beni bir yerlerden izliyorsan bu çalışma sadece sana ithaf edilmiştir. Hep sol yanımda kalacaksın.

Antalya, Temmuz 2021

Hacer SARGIN

## ÖZET

### PROJE OKULU YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Hacer SARGIN

Eğitim Yönetimi Anabilimdalı

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Temmuz, 2021 (141 Sayfa)

Bu araştırmanın amacı, proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimci liderlik ile ilgili düşüncelerini araştırmak, yöneticilerin yönetici ve liderlik özelliklerini keşfetmek, mevcut proje ve uygulamalarında girişimci liderlik davranışlarını analiz etmek için yönetici görüş ve değerlendirmelerini çözümlenektir. Bu kapsamda çalışmaya katılan yöneticilerin girişimci liderlik özellikleri de saptanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu Antalya'da görev yapmakta olan 13 proje okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplanmış ve görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılarak katılımcılara 15 soru yöneltilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırma sürecinde elde edilen verilerden, proje okulu yöneticilerinin iletişime açık, risk alabilen, çözüm odaklı, yenilikçi, işbirlikçi, analizeci, planlı, fikir alışverişinde bulunan, çalışan motivasyonunu önemseyen ve tutkulu oldukları, yöneticilerin çoğunluğunun uygulamalar ve yönetim şeklinde girişimsel liderlik özellikleri sergilemeye çalıştıkları görülmüştür. Ancak yetki alanları genişletilmiş gibi görünse de aslında bazı yöneticilerin mevcut yönetmelik ve prosedürlerden dolayı risk almaktan çekindikleri, fırsatları değerlendirmekte yetersiz kaldıkları, sorunlara çözüm üretme ve kararları sürdürebilme konusunda kısıtlandıkları; yöneticilerin eğitim seviyeleri ve hizmet süreleri arttıkça sergiledikleri girişimci liderlik davranışlarında daha cesur hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Girişimci Liderlik, Proje Okulları, Proje Okulu Yöneticisi

## ABSTRACT

In this study it was aimed to analyze the opinions and evaluations of managers working in project schools about entrepreneurial leadership, to explore managers' managerial and leadership characteristics, to analyze entrepreneurial leadership behaviors in their current projects and applications. In this context, it was also tried to determine the level of entrepreneurial leadership characteristics of the managers participating in the study.

In this study, holistic multiple case design, one of the qualitative research techniques, was used. The participant group of the research consists of 13 project school administrators working in Antalya. The data were collected through individual face-to-face interviews and 15 questions were asked to the participants by using the semi-structured interview form technique. Content analysis was used to analyze the data.

The data obtained in the research process shows that the project school administrators were open to communication, risk-taking, solution-oriented, innovative, collaborative, analytical, planned, exchanging ideas, caring about employee motivation and passionate, and most of the administrators tried to exhibit entrepreneurial leadership characteristics in the form of practices and management. However, although their areas of authority seem to be expanded, in fact, some managers are afraid of taking risks due to current regulations and procedures, they are insufficient to evaluate opportunities, limited in producing solutions to problems and sustaining decisions. Also, it has been concluded that as the education level and service period of the managers increase, they act more courageously in their entrepreneurial leadership behaviors.

**Keywords:** Leadership, Entrepreneurial Leadership, Project Schools, Project School Administrator

## İÇİNDEKİLER

|                            | Sayfa |
|----------------------------|-------|
| DOĞRULUK BEYANI.....       |       |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... |       |
| ÖNSÖZ.....                 | i     |
| ÖZET .....                 | ii    |
| ABSTRACT .....             | iii   |
| İÇİNDEKİLER.....           | 1     |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....      | 4     |
| TABLolar LİSTESİ.....      | 5     |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....   | 6     |

### BÖLÜM 1 GİRİŞ

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Problem Durumu.....                       | 9  |
| 1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler..... | 9  |
| 1.3 Araştırmanın Önemi.....                   | 10 |
| 1.4 Varsayımlar.....                          | 11 |
| 1.5 Sınırlılıklar.....                        | 12 |
| 1.6 Tanımlar .....                            | 12 |

### İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Yenileşme.....                                      | 13 |
| 2.1.1. Eğitimde Yenileşme Sürecinde Proje Okulları ve Tarihçesi.....                  | 14 |
| 2.1.2. Proje Okullarının Belirlenmesi ve Öğretmen Alımı.....                          | 15 |
| 2.1.3. Proje Okullarına Yönetici Atama.....   | 17 |
| 2.1.4 Proje Okullarında Yapılan Uygulamalar.....                                      | 18 |
| 2.2. Liderlik ve Lider Kavramı.....   | 19 |
| 2.3 Liderlik Özellikleri.....   | 22 |
| 2.4 Liderlik ve Yöneticilik.....  | 24 |
| 2.5 Yeni Liderlik Yaklaşımları.....   | 25 |
| 2.6 Girişimcilik Kavramı ve Girişimci Liderlik.....                                   | 26 |
| 2.6.1 Girişimcilik Kavramı.....   | 26 |
| 2.6.2 Girişimci Liderlik Kavramı.....   | 29 |
| 2.6.3 Girişimci Liderlerin Kişilik Özellikleri.....                                   | 31 |
| 2.6.4 Girişimci Liderlik Tarzını Belirleyen Faktörler.....                            | 35 |
| 2.6.5 Girişimci Liderlik, Okul Yöneticileri ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişki..... | 37 |
| 2.7. İlgili Araştırmalar.....   | 40 |
| 2.7.1.Yurt İçince Yapılmış Araştırmalar.....  | 40 |
| 2.7.2.Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....   | 42 |



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Araştırma Modeli.....                                 | 45 |
| 3.2. Çalışma Grubu.....                                    | 45 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci.....     | 47 |
| 3.4. Veri Analizi.....                                     | 49 |
| 3.5. Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları ve Etik Hususlar..... | 50 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Proje okulu yöneticilerinin kendi yönetici özellikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....   | 52  |
| 4.2. Proje okulu yöneticilerinin girişimci lider ve özellikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....   | 56  |
| 4.3. Proje okulu yöneticilerinin kendi girişimci liderlik rolleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....   | 61  |
| 4.3.1. Proje okulu yöneticilerinin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçimi hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                                  | 61  |
| 4.3.2. Proje okulu yöneticilerinin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmeleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                            | 67  |
| 4.3.3. Proje okulu yöneticilerinin değişimin gerekliliği hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....  | 69  |
| 4.3.4. Proje okulu yöneticilerinin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalar hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                      | 73  |
| 4.3.5. Proje okulu yöneticilerinin risk alma hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....  | 77  |
| 4.3.6. Proje okulu yöneticilerinin yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                   | 80  |
| 4.3.7. Proje okulu yöneticilerinin fırsatları değerlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....   | 83  |
| 4.3.8. Proje okulu yöneticilerinin bir sorunu fırsata dönüştürme hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....  | 86  |
| 4.3.9. Proje okulu yöneticilerinin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimi hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                   | 90  |
| 4.3.10. Proje okulu yöneticilerinin karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumlarına ilişkin bulgular.....                       | 94  |
| 4.3.11. Proje okulu yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular..... | 98  |
| 4.3.12. Proje okulu yöneticilerinin okulun geleceğine yönelik planları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....  | 102 |
| 4.4. Proje okulu yöneticilerinin girişimci liderlik bağlamındaki davranışları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.....                                   | 106 |

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Yöneticilerin Girişimci Liderlik ve Yönetici Özelliklerine İlişkin Sonuçlar..... | 114 |
|---|-----|

|  |            |
|--|------------|
| 5.2. Yöneticilerin Takım Oluşturma Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....                      | 115        |
| 5.3. Yöneticilerin Kararlılık ve Azim Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....                   | 116        |
| 5.4. Yöneticilerin Yenilikçi Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....                            | 117        |
| 5.5. Yöneticilerin Hesaplanmış Risk Alma Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....                | 119        |
| 5.6. Yöneticilerin Fırsatları Değerlendirme Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....             | 119        |
| 5.7. Yöneticilerin İşbirlikçi ve Karar Alma Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....             | 120        |
| 5.8. Yöneticilerin Vizyon ve Stratejik Planlama Özelliğine İlişkin Sonuçlar.....         | 122        |
| 5.9. Yöneticilerin Girişimcilik Bağlamında Yaptıkları Uygulamalara İlişkin Sonuçlar..... | 123        |
| 5.10. Genel Değerlendirme.....   | 124        |
| 5.11. Öneriler.....  | 125        |
| 5.11.1 Uygulayıcılara İlişkin Öneriler.....  | 125        |
| 5.11.2 Araştırmacılara Öneriler.....   | 126        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>   | <b>128</b> |
| <b>EKLER.....</b>  | <b>134</b> |
| EK-1. Etik Kurul İzin Belgesi.....   | 134        |
| EK-2. MEB Araştırma İzni Belgesi.....  | 135        |
| EK-3. Yönetici Görüşme Formu.....  | 135        |
| <b>İNTİHAL RAPORU.....</b>   | <b>139</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   | <b>140</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 2.1. Girişimci Liderlik Tarzının Dinamikleri..... | 36 |
|---|----|

## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 2.1:</b> Liderlik Tanımları.....   | 21  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Liderin Etkileri.....   | 22  |
| <b>Tablo 2.3</b> Etkili liderlikle İlişkili Özellik ve Beceriler.....   | 23  |
| <b>Tablo 2.4</b> Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri.....  | 23  |
| <b>Tablo 2. 5.</b> Yöneticilik-Liderlik Karşılaştırması.....  | 25  |
| <b>Tablo 2.6.</b> Girişimci Liderliğin Değişen Tanımı.....  | 31  |
| <b>Tablo 2.7.</b> Literatürde girişimci liderliğin kavramsallaştırılması.....   | 35  |
| <b>Tablo 2.8.</b> Okul Etkililiğinin Bazı Boyutları.....  | 37  |
| <b>Tablo 3.1</b> Katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler.....   | 46  |
| <b>Tablo 4.1.</b> Okul yöneticilerinin kendi özellikleri hakkındaki görüşleri.....  | 52  |
| <b>Tablo 4.2.</b> Okul yöneticilerinin girişimci lider ve özellikleri hakkındaki görüşleri.....   | 56  |
| <b>Tablo 4.2.1.</b> Yöneticilerin kendi özellikleri ve Girişimci Liderliğe ilişkin görüşleri.....   | 60  |
| <b>Tablo 4.2.2.</b> Yöneticilerin taşıdığı girişimci liderlik özellikleri.....  | 61  |
| <b>Tablo 4.3.</b> Okul yöneticilerinin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde nelere dikkat ettikleri hakkındaki görüşleri.....       | 62  |
| <b>Tablo 4.4.</b> Okul yöneticilerinin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmeleri hakkındaki görüşleri.....                            | 67  |
| <b>Tablo 4.5.</b> Okul yöneticilerinin değişimin gerekliliği hakkındaki görüşleri.....  | 69  |
| <b>Tablo 4.6.</b> Okul yöneticilerinin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalar hakkındaki görüşleri.....                      | 73  |
| <b>Tablo 4.7.</b> Okul yöneticilerinin risk alma hakkındaki görüşleri.....  | 77  |
| <b>Tablo 4.8.</b> Okul yöneticilerinin yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamaları hakkındaki görüşleri.....                  | 81  |
| <b>Tablo 4.9.</b> Okul yöneticilerinin fırsatları değerlendirmeleri hakkındaki görüşleri.....   | 83  |
| <b>Tablo 4.10.</b> Okul yöneticilerinin bir sorunu fırsata dönüştürmeleri hakkındaki görüşleri....  | 86  |
| <b>Tablo 4.11.</b> Okul yöneticilerinin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimi hakkındaki görüşleri.....                  | 90  |
| <b>Tablo 4.12.</b> Okul yöneticilerinin karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumları hakkındaki görüşleri.....  | 94  |
| <b>Tablo 4.13.</b> Okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütleri hakkındaki görüşleri..... | 98  |
| <b>Tablo 4.14.</b> Okul yöneticilerinin okulun geleceğine yönelik planları hakkındaki görüşleri..   | 102 |
| <b>Tablo 4.15.</b> Okul yöneticilerinin girişimci liderlik bağlamındaki davranışları hakkındaki görüşleri.....                                | 107 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

**MEB** : Millî Eğitim Bakanlığı

**LGS** : Liselere Geçiş Sistemi

**AB Projeleri:** Avrupa Birliği Projeleri

**MUN** : Model of United Nations (Birleşmiş Milletler Modeli)

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Endüstri 4.0, Eğitim 4.0 ve Toplum 5.0 sürecini yaşadığımız dünyada toplumun ve dolayısıyla eğitimin ihtiyaçları değişiklik göstermektedir. Dünya genelinde birçok ülkede bu değişimlere ve çağa ayak uydurabilmek için gerekli olan temel becerilerin klasik yöntemler yerine yenilikçi uygulamalarla desteklendiği görülmektedir. İşgücünün yenilikçi ve girişimci ruha sahip olması, yaratıcı düşüncüyü ve yenilikçi fırsatları yakalayabilmesi dünyada gelişmiş organizasyonların başarı nedenleri arasında sayılmakta ve kurumların her birimindeki çalışanların girişimci tutum ve davranışları benimseyebilmesi başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Yeni çağın getirdiği bu değişim ve ihtiyaç rüzgârı işgücü piyasasına ve bilim dünyasına eleman yetiştiren eğitim kurumlarını da doğrudan etkilemekte ve okulların kaynak, öğretim programları ve ihtiyaçlarını da değişime zorlamaktadır. Değişmekte ve gelişmekte olan öğrenci ve öğretmen ihtiyaçları doğrultusunda, sistemde var olan okul türleri, ihtiyaçları ve yönetim süreçleri de değişiklik göstermeye başlamıştır. Bu yeni nesil eğitim sistemine ayak uydurmak için açılan Proje Okulları, sınav puanı sistemi ile öğrenci kabul eden okullar olduğu için ülkenin en başarılı öğrencilerini de bünyelerinde toplamaktadırlar. Bu nedenle bu okullarda yöneticilik yapan kişilerin benimsedikleri yönetim biçimi ve liderlik özellikleri de başarıyı doğrudan etkilemektedir.

Xu ve Wang (2008), bir örgütte liderlerin rolünün, çabaları ve örgütün faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmekle birlikte, örgütsel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için bir vizyon, misyon, karar verme, hedef belirleme, stratejiler, politikalar ve yöntemler tasarlama açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (akt.,Al Khajeh, 2018:2).

Woods (2004) 'un araştırmasına göre, okulların yaratıcı, yenilikçi ve esnek liderler tarafından idare edilmesini sağlamanın temel amaçlarından biri, okulun kendi hedeflerine ve gerekli sosyal hedeflere ulaşabilmek için uzun vadede öğretim süreçlerinde olumlu değişiklikleri teşvik etmektir. Lezotte ve Snyder (2010) ise etkili okulu; başarı oranı yüksek olan, güçlü eğitim liderliğine sahip, kaliteli öğretim uygulayan, güvenli ve düzenli okul ortamı sağlayan ve öğrencilerin takip edilmesi temelinde kurulan bir okul olarak açıklamaktadır (akt.,Pihie, Dahiru, Basri, & Hassan, 2018:259).

Ofoegbu, Clark ve Osagie (2013), eğitimde paydaşlar arasında güçlü ve olumlu bir eğitim liderliğinin okul etkililiğinin belirleyici bir unsuru olduğu konusunda genel bir görüş birliği olduğundan bahsetmişlerdir. Bunun nedeni, etkili okul liderlerinin eğitimin teknik tarafını özümseyerek okulun etkililiğini kolaylaştırma yeteneğine sahip olmaları ve liderlik uygulamalarını ayarlama koşullarının ve zamanının farkında olmalarıdır (Waters, Marzano ve McNulty, 2003). Ancak, bir okulun başarılı olmasının okul müdürleri tarafından uygulanan başarılı bir liderlik sayesinde olduğu kanıtlanmıştır (Leithwood ve Jantzi, 2006). Bu nedenle, güçlü ve etkili bir liderlik, etkili bir okulu ortamı yaratmak için vazgeçilmez bir faktördür (Ofoegbu, Clark ve Osagie, 2013). Günümüzde okullardaki eğitim liderliği, okulların günlük yönetiminde kusurlu görünen yeni ve öngörülemeyen zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Walker ve Carr-Stewart, 2006). Sonuç olarak, bu, okul liderlerinin girişimci liderlik uygulamasını benimseme ve dahil etme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır ve yenilikçilik, risk alma ve diğer liderlik stillerinin bulunmadığı yaratıcılıkların uygulanması yoluyla okullar için belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Eğitimde girişimciliği tartıştığımızda kastettiğimiz şey önemli ölçüde farklılık gösterir. Bazıları için, öğrencilerin kendi şirketlerini kurmaya teşvik edilmesi gerektiği anlamına gelir. Bu, bir iş kurmak olarak görülen oldukça dar bir girişimcilik tanımına dayanır. Diğerleri, bunun yeni örgütler başlatmakla ilgili olmadığını, bunun yerine öğrencilerin daha yaratıcı, fırsat odaklı, proaktif ve yenilikçi hale getirmekle ilgili olduğunu, yaşamın her kesimiyle ilgili geniş bir girişimcilik tanımına bağlı kaldığını ifade etmektedirler. Bu farklı yaklaşımlar arasındaki ortak payda, tüm öğrencilerin diğer insanlar için değer yaratma yeteneklerini ve istekliliklerini eğitebildikleri ve eğitmeleri gerektiği şeklindeki duruşunu benimsemektedir. Bu, girişimciliğin merkezinde yer almakta ve aynı zamanda, kariyer seçimi ne olursa olsun, günümüz toplumunda tüm vatandaşların giderek daha fazla sahip olması gereken bir yeterlilik olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca yeni organizasyonlar yaratmak, değer yaratmanın birçok farklı yolundan biri olarak görülür (Lackeus, 2015:6).

Yapılan alanyazın taramasında, yerel ve yabancı literatürde, girişimci liderlik ve işletmelere yönelik araştırmaların son yıllarda arttığı (Zorlu ve Tetik, 2018; Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019; Renko, El Tarabishy, Carsrud ve Brannback, 2015; Fernald, Solomon ve Tarabishy, 2005; Zijlstra, 2014 ) ancak okullar ve girişimci liderlik konusunda hala çalışmaların (Özkaya ve Helvacı, 2019; Bayrak ve Terzi, 2014; Köybaşı, 2016; Usul ve Kocabaş, 2020; Tabancalı ve Becerikli, 2019; Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan, 2018; Pihie,

Soaib ve Bagheri, 2014) yetersiz sayıda olduğu görülmüştür. Literatürdeki bu sınırlı sayıda çalışmaya rağmen girişimci liderlik ile proje okul liderliği arasındaki muhtemel ilişkinin belirlenmesine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyleri incelenmektedir. Öncelikle liderlik hakkında kavramsal çerçeve sunulmakta ardından proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

### **1.1 Problem Durumu**

Proje okulları, yapılan merkezi bir sınav sonucuna göre ülkenin en başarılı öğrencilerini bünyesinde toplayan, öğrencilerine proje tabanlı eğitim imkânı sunan, bu okullarda çalışan yöneticilerin proje okul olmayan diğer okul türlerinden farklı olarak kendi ekibini kurabilme gibi bazı ayrıcalıklara sahip olduğu okul türleridir. Bu okullar, taşıdıkları vizyon ve misyon gereği son yıllarda ön plana çıkmakta ve yaptıkları uygulamalar ve projeler ile önemli başarılarla imza atmaktadırlar. Bu nedenle, başarılı bir profil çizen proje okullarının bu başarısının okul yöneticilerinin liderlik rolleri ile ilişkisini anlamak ve bu okullarda görev yapan yöneticilerin yönetimde sergiledikleri liderlik tarzlarını ortaya koymak önem arz etmektedir. Bu durumun farkındalığıyla dünya genelinde son yıllarda ön plana çıkmaya başlayan girişimci liderlik ve proje okulları konusunda ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalar araştırılmış, girişimci liderlik ve okul yöneticileri ve proje okul yöneticileri konularında oldukça az çalışma olduğu görülmüş ancak proje okul yöneticileri ve girişimci liderlik konusunun araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyleri incelenmekte ve ‘Proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimsel liderliğe ilişkin davranışları ve görüşleri nelerdir?’ sorusuna cevap aranmaktadır.

### **1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler**

Bu çalışmanın amacı, proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimci liderlik rollerini araştırmaktır. Burada esas amaç; proje okullarında uygulanan yönetim süreçlerini daha etkili bir hale dönüştürmek ve yöneticilerin girişimci liderlik rollerini kavramalarına yardımcı olmaktır.

Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyleri incelenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:



1. Proje okullarında çalışan yöneticilerin kendi yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimci liderliğe ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Proje okullarında çalışan yöneticilerin kendi girişimci liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - a) Yöneticilerin takım oluşturma özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - b) Yöneticilerin kararlılık ve azim özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - c) Yöneticilerin yenilikçi özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - d) Yöneticilerin hesaplanmış risk alma özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - e) Yöneticilerin fırsatları değerlendirme özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - f) Yöneticilerin işbirlikçi ve karar alma özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - g) Yöneticilerin vizyon ve stratejik planlama özelliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
  - h) Yöneticilerin girişimcilik bağlamında yaptıkları uygulamalara ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Proje okullarında çalışan yöneticilerin okullarında girişimci liderlik bağlamında yaptıkları uygulamalara ilişkin görüş ve tutumları nelerdir?

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Okulların yönetim süreçlerinde birçok değişken etkileşim halindedir. Yöneticilerin kişisel özellikleri, yönetim biçimi, bağlı bulunduğu kurum, birlikte çalıştığı yönetim ve öğretmen kadrosu, okulun fiziksel özellikleri ve hitap ettiği öğrenci kitlesi hedeflenen başarıyı etkileyen önemli değişkenlerdir. Yöneticilerin kişisel ve yönetici özelliklerinin yönetim becerileri ile ilişkisini kavramaları onların bilimsel ve liderlik yönünü geliştirir. Bu ilişkinin kurulması, teknoloji ve yeni uygulamaların egemen olduğu günümüzde yönetim becerilerinin gelişmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazanmalarını sağlar. Bu kapsamda, okulların güncel gelişmeleri takip edebilmesi ve sürdürebilmesi adına yöneticilerin kendi liderlik vasıflarının farkında olmaları ve çağa ayak uydurmak için fırsatları değerlendiren, yaratıcı, risk alabilen, yenilikçi, üretime dayalı ve dijital uygulamaları bünyelerine entegre edebilen bir yönetim tarzını benimsemeleri önem arz etmektedir.

Ayrıca liderlik tarzlarının kurum performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik tarzı, kurumun kültürünü etkilemekte ve bu da örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Al Khajeh (2018) aktarımına göre Klient al (2013) 311 kuruluşta çalışan 2.662

çalışandan toplanan verilerle birlikte dört faktörlü liderlik teorisini kullanarak bu gerçeği kanıtlamıştır. Yine Al Khajeh'in makalesinde belirttiğine göre Klein, ve arkadaşları(2013) örgütsel kültür ve performansın, liderlik tarzının türü ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır (Al Khajeh, 2018: 2). Bu bağlamda var olan yönetim uygulamalarında okulların dolayısıyla okul yöneticilerinin başarısını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin tespit edilmesine yönelik araştırmaların yapılması büyük bir önem arz etmektedir.

Mwasalwiba (2010)'a göre, girişimci olmak kişisel gelişim, yaratıcılık, kendine güven, inisiyatif alma ve eyleme yönelim ile ilgilidir. Hangi yaklaşımın kullanıldığı, eğitim amaçlarını, hedef kitleleri, ders içeriği tasarımını, öğretim yöntemlerini ve öğrenci değerlendirme prosedürlerini derinden etkiler ve geniş bir yaklaşım çeşitliliğine yol açar (Lackeus, 2015: 9).

Girişimcilik, girişimcinin eylemleriyle yarattığı değişim ve değer yaratımı kadar, bireysel girişimcinin çevre ile etkileşime girerek yaşadığı değişim ve öğrenme ile de ilgilidir. Öğrenme ve değer yaratma, bu nedenle girişimciliğin iki ana yönü olarak görülmektedir. Bu görüş, eğitim kurumlarının öğrenme odaklı hedefleri ile diğer birçok girişimcilik tanımına göre daha uyumludur. Öğrencilerin dış paydaşlar için değer yaratmaya çalışmalarına izin vermek, başarılı bir değer yaratımına ulaşıp ulaşılmadığına bakılmaksızın, girişimcilik yetkinliklerinin gelişmesiyle sonuçlanacaktır (Lackeus, 2015: 10).

Ülkemizde taşıdıkları vizyon ve misyonları, görev ve sorumlulukları proje okullarını diğer okul türlerinden farklı bir statüye taşımaktadır. Proje okul yöneticilerinin proje okulu olmayan okul yöneticilerine göre kendi ekibini kurabilme, ulusal ve uluslararası düzeyde proje, etkinlik, bilimsel çalışma, uygulama düzenleyebilme ve okul paydaşlarını bu tür alanlara katılımcı olarak dahil edebilme gibi bir farklılıkları vardır. Proje tabanlı eğitim fırsatı sunmanın yanı sıra LGS sınav puanına göre öğrenci aldıkları için aynı zamanda ülkenin akademik anlamda öne çıkan öğrencilerine eğitim fırsatı sunmaktadırlar. Bu nedenle bu tür okulların vizyon ve misyonları, sahip olduğu eğitim imkânı, bu okullarda eğitim alan öğrencilerin başarı düzeyleri ve liderlik üzerine yüzyıllardır yapılan araştırmaların ışığında proje okullarında yöneticilik görevini yürüten kişilerin benimsedikleri liderlik tarzı da önem taşımaktadır.

#### **1.4.Varsayımlar**

1. Katılımcıların görüşme sorularını hiçbir baskı altında kalmadan ciddiyet ve samimiyetle cevapladığı,

2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı proje okulları yöneticilerinin girişimsel liderlik ile ilgili görüşlerini almaya yönelik hazırlanan görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2020-2021 eğitim-ğretim yılında Antalya ili Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi türündeki proje okullarında görevli olan 13 gönüllü okul yöneticisi ile sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Eğitim kurumu:** Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Proje okulu olarak belirlenen okul/kurumlardır.

**Proje Okulları:** Yurt içinde ve yurt dışında yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle iş birliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar ile belirli eğitim reformu ve programları uygulayan okullar proje okulu olarak adlandırılır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016).

**Yönetici:** Proje okullarında görev alan okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını ifade eder.

**Proje:** Yurt içinde ve yurt dışındaki yerli ve yabancı kuruluşlarla işbirliği anlaşmaları çerçevesinde eğitim kurumlarında belirli bir süre içerisinde yürütülecek olan akademik, meslekî, sosyal, sanatsal ve kültürel alanlarda kaliteyi artırmak amacıyla okul müdürlüğü, il ve ile milli eğitim müdürlükleri veya ilgili genel müdürlük tarafından teklif edilen çalışmalardır (MEB, 2018).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma problemleri kapsamında Proje Okulları, liderlik ve girişimci liderlik ile ilgili alanyazına yer verilmiştir. Kavramsal çerçevede ilgili ana başlıklarda liderlik, girişimsel liderlik ve lider kavramları, bu kavramların ve MEB öğretmen yetiştirme süreci hakkında bilgiler yer almaktadır.

Bu bölümde, eğitim yönetiminde yenileşme ihtiyacı açıklanmış, proje okulları ve çalışma sistemi, proje okullarına öğretmen ve yönetici atama hakkında bilgi verilmiş, liderlik ve lider kavramı tanımlanmış, yöneticilikle liderlik arasındaki farklar kısaca incelenmiş; böylelikle girişimci, girişimci liderlik kavramının doğuşu, özellikleri ve okul gelişimine katkısı kuramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Yenileşme

Eğitim herkes için bir zorunluluktur. Ünlü eğitim düşünürlerinden John Dewey'e göre eğitim, insanoğlunun dünyayı incelemek, anlamlandırmak ve değerlere ait bilgi elde etmek için kullandığı bilimsel bir yöntemdir. Bilimsel araştırma yaşantıya yol açar ve yaşantıyı genişletir; ancak bu yaşantı davranış, tavır ve becerileri değiştirdiği derecede eğitici (Dewey, 2011).

Başar (2000), eğitimin sağladığı faydaların hem bireyler hem de örgüt üzerinde yoğunlaşmasından dolayı eğitimin çok yönlü olarak ele alınmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Eğitim sistemleri, değişim dalgalarının aşındırdığı kıyılarında denge arayışı içindedir (Bursalıoğlu, 2000). Eğitim sistemi ya bilim öncesi bir çağın zihinsel ve ahlaki standartlarına doğru geriye ya da bilimsel yöntemin geliştirilmesinde daha etkili şekilde kullanılacağı bir duruma doğru ileriye gitmek zorundadır (Dewey, 2011).

1980'lerden itibaren küreselleşmenin etkisiyle örgüt ve yönetim alanlarında yeni yaklaşımlar öne sürülmeye başlanmıştır. Sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler bağlamında örgütlere ve özellikle de yönetim olgusuna yeni bakış açıları sergilenmiştir (Aydoğan, 2013). 2000 yılının başında iki evrensel değişim;

- 1) iletişim araçlarının gelişimi,
- 2) çözümleyicilikten sistemciliğe olan paradigma değişimleri

yaşanmıştır. Bu iki durumdan en çok etkilenen eğitim örgütleri olmuştur (Bursalıoğlu, 2000).

Toplumsal istek ve beklentilerin artması, uç yaşlardaki bireylerin eğitim sistemi içine girmesi, sistemin kapsam ve yükünü arttırmıştır. Bu değişimler sistem özelliklerinde de değişmelere neden olmuş, sistem sınırları genişlemiş, yeni amaçlar ortaya çıkmış, sistemin parçalarında da bu gelişmelere yanıt verebilecek değişiklik gereksinimleri belirlemiştir (Başar, 2000).

Toplumsal ihtiyaçlar ve bilimsel çalışmaların getirdiği bu değişimler ile birlikte eğitim sistemlerinde de değişim zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu değişimler doğrultusunda 2014 yılında çıkarılan Dershaneler yasası olarak bilinen yönetmelikte ilk defa 'Proje Okul' sistemi gündeme gelmiş ve 2016 yılında proje okulları yönetmeliğinde değişikliğe gidilerek ülkemizde sınav ile öğrenci alan ve Proje okullarının iş, işleyişi ile bu okullara yönetici-öğretmen atama sistemi güncellenmiştir.

### **2.1.1. Eğitimde Yenileşme Sürecinde Proje Okulları ve Tarihçesi**

Proje okulları, *“yurt içinde ve yurt dışında yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya diğer ülkelerle iş birliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan, ulusal veya uluslararası proje yürüten, belirli eğitim reformu ve programları uygulayan okullar”* olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2016). Aynı zamanda bu okullar Liselere Geçiş Sistemi (LGS) kapsamında gerçekleştirilen merkezî sınav sonuçlarına göre öğrenci alan, ülkenin en başarılı öğrencilerinin eğitim gördüğü okullardır.

Ülkemizde Proje Okul uygulaması ilk olarak Kasım 2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak açılan Sosyal Bilimler Liseleri ile birlikte ortaya çıkmıştır. İlgili yönetmeliğin 6. Maddesine göre bu tür okulların kuruluş amacında ‘Türk sanat ve kültürünü yorumlayabilen, yeni bilgi ve projeler üretebilen bireyler yetiştirmek ve öğrencileri edebiyat ve sosyal bilimler alanlarında araştırma yapmaya yöneltecek ve bilime ilgilerini arttıracak ortam ve şartları hazırlar’ ibareleri bulunmaktadır (MEB, 2003).

Bu amaç doğrultusunda yine aynı yönetmelikte okullarda bir Bilim Danışma Kurulu oluşturulması ve her öğrencinin öğrenimi süresince bireysel veya grup hâlinde en az bir proje ve seminer çalışmalarına katılması zorunlu olduğu; aynı zamanda okul yönetiminin, okulun amaçları doğrultusunda yapılan çalışmaları öğretmenler, Bilim Danışma Grubu üyeleri,

üniversite öğretim elemanları veya alanında tanınmış kamu ve özel kurum ve kuruluşların iş birliği ve çalışanların desteği ile yürütmesi ve seminer, konferans ve proje çalışmalarında gereken fiziksel ortamları sağlaması gerektiği vurgulanmıştır (MEB, 2003).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın 1 Mart 2014 yılında çıkarılan Dershaneler Yasası olarak ta bilinen Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'da, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnenin 37nci maddesinin düzenlenmesiyle eklenen 9. Fıkra ile birlikte 'Proje Okul' uygulaması başlatılmış ve bu tür okulların belirlenmesinde Bakan onayı zorunlu kılınmıştır (MEB, 2014). 7 Ocak 2015'te Bakanlığın Valiliklere gönderdiği listeyle 44 lise 'Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları' olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin en yüksek puanlı ve en başarılı öğrencilerinin gittiği, aralarında İstanbul Erkek Lisesi, Kabataş Erkek Lisesi, Vefa Lisesi, Çankaya Fen Lisesi, Bornova fen Lisesi gibi ülkemizin gözde ve köklü okullarının da bulunduğu 44 okul, Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları (Proje Okulu) olarak ilan edilmiştir. Günümüzde ise proje okulu olarak belirlenmiş toplam 2060 okul bulunmaktadır (MEB, 2021).

1 Eylül 2016 tarihinde bu okullara özgü yeni bir yönetmelik çıkartılarak bir okulun proje okulu olabilmesi için hangi şartları taşıması gerektiği, bu tür okullara öğretmen ve yönetici atamaları, uygulanacak olan eğitim çerçevesi, öğrenci alımı, farklı kurumlar ve üniversiteler ile yapılacak protokol ve çalışmalar gibi birçok konuda çerçeve çizilmiştir (MEB, 2016).

2 Eylül 2020 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile birlikte 'Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları' ibaresi 'Proje Okulu' olarak değiştirilmiştir (MEB, 2020).

### **2.1.2. Proje Okullarının Belirlenmesi ve Öğretmen Alımı**

1 Eylül 2016 tarihli Resmî Gazete 'de yayımlanan proje okulları yönetmeliği ile bu tür okulların iş ve işleyişleri, proje okullarının nasıl belirleneceği, bu okullara yönetici ve öğretmen atamalarının nasıl yapılacağı açıklığa kavuşturulmuştur (MEB, 2016).

2 Eylül 2020'de yayımlanan yönetmeliğe göre bir ortaöğretim kurumunun proje okulu olarak belirlenebilmesi için;

a) Uygulanacak projelerin niteliğine uygun, fizikî alt yapı, donanım, yeterli insan kaynağına sahip olması; akademik, mesleki ve sosyal faaliyetler bakımından bulunduğu yerleşim yerindeki diğer okullar arasında ön plana çıkması,

b) Beklenen gelişimi sergileyemeyen okullardan kapsamlı bir gelişim planı hayata geçirmede belirli bir başarı seviyesini elde etmiş olması,

c) Bakanlıkça ulusal veya uluslararası düzeyde yeni ya da farklı bir program veya proje uygulayan okul olması,

ç) Kamu ve özel kurum ve kuruluşları, organize sanayi bölgesi, serbest ticaret bölgesi, ilgili alanda büyük ölçekli işletme veya sivil toplum kuruluşları ile eğitim yapılan meslek alanlarına uygun kendine has uygulamalar ve kapsamlı çalışmalar içeren konularda protokol yapılmış olması ve bu protokol kapsamında çalışmaların yürütülüyor olması,

d) Tematik eğitim vermek üzere belirlenen ve tematik eğitim programını uygulamakta belirli bir başarıyı sağlamış olan eğitim kurumu olması,

e) Bakanlığın kabul ettiği uluslararası yetkili kurum ve kuruluşlarca akredite edilmiş olması,

şartlarından en az birini sağlama şartı aranır.’ Bu şartları taşıyan okulların başvuruları içerisinde il millî eğitim müdürlükleri ve proje belirleme komisyonunca uygun bulunanlar, proje okulu belirleme komisyonunun teklifi ve Bakanın onayı ile proje okulu olarak belirlenir” (MEB, 2020).

Bir proje okuluna atanacak öğretmenlerde ise zorunlu hizmetini tamamlamış veya muaf tutulmuş ve Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak en az dört yıldır görev yapma şartları aranmaktadır. Yönetmelikte aranan şartları taşıyan öğretmenler arasından eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğün önerisi, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile dört yıllığına atama yapılmaktadır. Eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlükçe belirlenen kriterlere göre görevinde başarı gösteren öğretmenlerin görev süresi ilk atamadaki usulle dört yıl daha uzatılabilmektedir (MEB, 2016). Ayrıca 2014 yılında çıkarılan 6528 sayılı kanuna hükmünde kararnameye göre bu tür okullara atanacak öğretmenlerde, aynı Kanun Hükmünde Kararname, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer mevzuatın sınavlar ve atanmaya ilişkin hükümleri uygulanmaz ibaresi de yer almıştır. Günümüzde hala

proje okullarına öğretmen atamalarında bu maddeler geçerli olup, uygun şartları taşıyan öğretmenler okul müdürünün teklifi ve Bakan onayı ile atanmaktadır.

### **2.1.3. Proje Okullarına Yönetici Atama**

Müdürlerin, rol tanımlarının bir parçası olarak "okul gelişimi" konusuna önemli bir şekilde odaklanmaları önem arz etmektedir (Heffernan, 2018:145). Proje okullarının görev ve sorumlulukları, proje tabanlı eğitim imkânı ve ülkenin en zeki öğrencilerine eğitim verdiği gerçeği göz önüne alındığında, bu tür okullara atanan yöneticilerin kişilik-yöneticilik özellikleri, donanımlı olmaları ve görev yaptıkları okulların gelişimi ve çağın ihtiyaçlarına önem verebilir düzeye gelmelerini sağlamaları ülke gelişimi açısından önemlidir.

Ülkemizde proje okullarına yönetici atamaları, resmî gazetede 1 Mart 2014 tarihinde yayımlanan Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'da, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37'nci maddesi düzenlenerek 9. Fıkranın eklenmesiyle birlikte Bakan onayı ile yapılmaktadır (MEB, 2014). Böylelikle proje okullarına atanacak yöneticiler Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği kapsamı dışında tutulmuş ve 2016 yılında çıkarılan Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği'ne tabi tutulmuştur. Bu yönetmeliğe göre; uygun şartları taşıyan yöneticiler arasından eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğün öneri yazısı, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile dört yıllığına görevlendirme yapılmaktadır. Kurumunda başarı gösteren yöneticilerin görev süresi ilk görevlendirmedeki usulle dört yıl daha uzatılabilmektedir. Aynı yönetmeliğe göre en az doktora düzeyine sahip olmak kaydıyla öğretim üyeleri de proje okullarında yönetici olarak görevlendirilebilmektedir (MEB, 2016).

Bir proje okulunda yönetici olarak görevlendirilecek adayların bakanlık kadrolarında görev yapıyor olması, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu ceza almamış olması, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olması genel şartları aranır (MEB, 2016).

Müdür olarak görevlendirilecek olanlarda aranan özel şartlar ise aşağıda belirtildiği gibidir (MEB, 2018).

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.



b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.

c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.

d) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Proje okullarına görevlendirilen müdür başyardımcısı veya müdür yardımcılarının ise, müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmaları veya Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmaları şartlardan en az birini taşımaları gerekmektedir. Tüm bu genel ve özel şartları taşıyan adaylardan yüksek lisans veya doktora yapmış olanlara öncelik verilmektedir. Ayrıca karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan okullarda müdür yardımcılardan en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilmesi şartı vardır (MEB, 2018).

Aynı yönetmelikte okul türlerine göre atanacak yöneticilerin branşları da sınırlandırılmıştır. Buna göre Fen liselerine Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liselerine Türk Dili ve Edebiyatı, Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liselerine Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmenleri arasından; spor liselerine Beden Eğitimi öğretmenleri arasından; mesleki ve teknik eğitim kurumlarına ise okulda uygulanan meslek alanları itibarıyla atanabilecek atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından görevlendirme yapılması gerekmektedir. Görev süresi dolan yöneticiler ilgili mevzuatın hükümlerine göre diğer okullara atanabilmektedir (MEB, 2018).

#### **2.1.4. Proje Okullarında Yapılan Uygulamalar**

Proje okullarına ait yönetmelik 1 Eylül 2016 tarihinde çıkarılmış ve bu yönetmelikle birlikte bu tür okulların iş, işleyiş, görev ve sorumlulukları belirlenmiştir (MEB, 2016). Buna göre proje okullarına üniversite veya farklı kurumlar ile bilimsel ve sosyal temelli protokoller yapabilme imkânı tanınmıştır. Böylece okullarda yapılan etkinlik ve uygulamaların ulusal ve uluslararası platformlara taşınmasının önü açılmıştır.

Bilim Kampları: Millî Eğitim Bakanlığı'nın her yıl ulusal çapta düzenlediği ve nitelikli okulların katıldığı bilimsel çalışmalar temelli kamplardır. Bu kampların düzenlenmesindeki amaç proje okullarının paydaşları (yönetici-öğrenci-öğretmen) arasındaki iletişim ve etkileşimi

artırmak ve öğrencilerin etkinlikler yoluyla araştırma, sorgulama, keşfetme becerilerini geliştirmek, onlara bilimsel yöntemlerle sorunlara çözüm üretmelerini sağlamak, onlara bilimi ve sanatı sevdirmektir.

Uygulanan Projeler: Misyonu ve türü ne olursa olsun proje okullarında TÜBİTAK ve Avrupa Birliği projeleri başta olmak üzere farklı alanlarda proje tabanlı çalışmaların sayıları ve nitelikleri artmıştır. Öğretmen-öğrenci iş birliği ile düzenlenen projelerde ki başarı oranları da yüksektir. Bilimsel projeler dışında sosyal sorumluluk projeleriyle toplum yararına çalışmalar da yapılmaktadır. Aynı zamanda sanat ve spor alanlarında yapılan projeler ile birlikte öğrencilerin bilimin yanında sosyal yönünün de gelişmesi amaçlanmaktadır.

Sempozyumlar: Proje okullarının çoğu üniversiteler ile iş birliği yaparak lise öğrencileri için ulusal çapta sempozyumlar düzenlemektedirler. Böylece hem öğrencilere bilimsel çalışmaların nasıl yapılacağı öğretilirken araştırma, sorgulama, keşif, problem çözme gibi becerilerinin de geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Sosyal Etkinlikler: Çoğu proje okulu ulusal ve bölgesel çapta MUN (Birleşmiş Milletler Modeli / Model of United Nations) çalıştayları, münazara, satranç turnuvaları gibi etkinlikler düzenlemektedir. Bu tür çalışmalar proje okulları öğrenci ve öğretmenlerini bir araya getirirken öğrencilerin etkileşimlerini arttırmalarını, özgüven, sorun çözme, dil becerilerini de geliştirmelerine katkı sunmaktadır.

Okullarda oluşturulan bilim kurulları, proje ekipleri ve akademisyenler ile iş birliği yapabilme yetkisi sayesinde proje okullarının sunduğu proje tabanlı eğitimin niteliği ve başarı düzeylerinin artırılması hedeflenmektedir.

## **2.2. Liderlik ve Lider Kavramı**

Yönetim bilimcilerin en çok üzerinde durdukları konulardan biri de liderliktir (Aydın, 1986). Liderlik geçmişin, bugünün ve geleceğin de popüler meselesidir. İnsanlık tarihi kadar eski, bir o kadar da çelişkiyi içeren liderlik gerek politikaların gerekse de yönetimin biricik nesnesi olmaktadır (Sönmez, 2017). Liderlikle ilgili sorular uzun zamandır tartışılmasına rağmen liderlik üzerine yapılan bilimsel araştırmalar yirminci yüzyıla kadar başlamamıştır. Araştırmaların çoğunun odaklandığı nokta etkili liderliğin belirleyicileri olmuştur (Yukl, 2013:2).

Bennis (1959: 259), “liderlik kavramı her zaman bizden kaçıyor ya da karmaşıklığıyla bizimle yeniden alay etmek için başka bir biçimde ortaya çıkıyor. Bu nedenle, bununla başa çıkmak için sonsuz bir terim çoğalması icat ettik ve yine de kavram yeterince tanımlanmamıştır” şeklinde ifade etmiştir.

Hükümetler, işletmeler, yaşama, çalışma ve eğlenme biçimimizi şekillendiren sayısız kurum ve kuruluş için, iyi bir liderliğin gerekliliği kabul edilmiş bir gerçektir. Eğer liderlik bu kadar önemli bir faktör ise, önemli olan soru şudur; bir kişiyi lider yapan nedir? Bu soruya verilecek yanıt şu olabilir: Çok sayıda takipçisi olması. Bu doğruluk payı olan bir cevap olmasına rağmen liderlik konusu çok daha karmaşıktır (Robbins, 1994).

Liderlik sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak araştırma konularından biri olmasına rağmen liderliğin ne anlama geldiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir karar birliğine varılamamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından değerlendirildiğinde farklı şekillerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur (Şişman, 2002).

Yöneticiler ve müdürler için değişime yol açmak en önemli ve en zor sorumluluklarından birisidir. Belirsiz ve bazen düşmanca bir ortamda uyum sağlamak ve hayatta kalmak için üyelerin ortak çabalarına rehberlik etmeyi, teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı içerir. Bazı teorisyenler için liderliğin özü budur.

Literatürde kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar neredeyse liderlik tanımı vardır (Stogdill, 1974: 259). Bin yıldan daha fazla süredir tartışılan liderlik kavramı, Anglo-Sakson'lara ait olan “leadare” kökünden gelmektedir. “leadare” sözcüğü, insanları yolculuğa çıkarmak ve bu yolculukta onlara kılavuzluk etme anlamına gelmektedir (Turan ve Bektaş, 2014).

Liderlik, başkalarını neyin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını anlamaları ve kabul etmeleri için etkileme ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2013:7).

Liderlik amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins, 1994). Etzioni'ye göre liderlik etkili kişilik özelliklerine bağlı bir güçtür (Çelik, 2011). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Eren, 1996). Bennis'e (1989) göre “liderlik, güzelliğe benzer:

tanımlanması güçtür; ama görünce tanırırsınız (Turan ve Bektaş, 2014). Liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 2000).

Tablo 2.1.'de liderlikle ilgili bazı tanımlar şöyle belirtilmiştir:

**Tablo 2.1. Liderlik Tanımları**

| Liderlik Tanımları   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “bir bireyin bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendiren davranıştır” (Hemphill &amp; Coons, 1957 :7).</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “örgütün rutin direktiflerine mekanik uyumun ötesinde ve üstünde etkili bir kazançtır” (Katz &amp; Kahn, 1978: 528).</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “hedefe ulaşmaya yönelik organize bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir” (Rauch ve Behling, 1984: 46).</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “kolektif çabaya bir amaç (anlamli yönlendirme) verme ve amaca ulaşmak için istekli çabanın harcanmasına neden olma sürecidir” (Jacobs ve Jaques, 1990: 281).</li></ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik “daha uyarlanabilir evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma yeteneğidir” (Schein, 1992: 2).</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “insanların anlaması ve bağlı kalması için kişilerin birlikte yaptıklarını anlamlandırma sürecidir” (Drath ve Palus, 1994: 4).</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, “bir bireyin organizasyonun etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmasını etkileme, motive etme ve diğerlerine olanak sağlama becerisidir” (House ve diğerleri, 1999: 184).</li></ul> |

Kaynak: Yukl, Gary A. (2013, s.3).

Turan (2014), liderlikle ilgili yapılan tanımların üzerinde durulan başlıca noktaları şöyle özetlemiştir:

- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü
- Grubu yönlendirme ve grup içinde eşgüdüm sağlama
- Ortak hedefler doğrultusunda grubu etkileme
- Grup ve birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci
- Mevcut amaç, yapı, süreç ve kuralları değiştirebilme yeteneği.

### 2.3. Liderlik Özellikleri

Genel olarak bakıldığında lider hangi özellikleri taşımalıdır? Liderle takipçileri arasındaki ilişkiler sürekli midir? Lider ve takipçileri arasındaki iletişim nasıl işlemektedir? Bu konuda çok sayıda deneysel çalışma yapılmış ve özellikler yaklaşımı adı altında bir teori ortaya konulmuştur.

Liderliğin özel bir rol olarak mı yoksa paylaşılan bir etki süreci olarak mı görülmesi gerektiği hususu da başka bir tartışma konusudur. Bir görüş, tüm grupların rol uzmanlığına sahip olduğu ve liderlik rolünün, grubun etkililiğini tehlikeye atmadan çok geniş bir şekilde paylaşılacak sorumluluklara ve işlevlere sahip olduğudur. Uzman liderlik rolünü yerine getirme sorumluluğuna sahip kişi, "lider" olarak belirlenir. Liderlik işlevlerini yerine getirmede birincil lidere yardımcı olsalar da diğer üyeler "takipçiler" olarak adlandırılır. Liderliği özel bir rol olarak gören araştırmacılar ise, atanan liderlerin seçimini belirleyen niteliklere, liderlerin tipik davranışlarına ve bu davranışın grubun veya örgütün diğer üyeleri üzerindeki etkilerine daha fazla dikkat etmektedirler (Yukl,2013:3).

Hoy'a göre düşünmek, derinlemesine karar vermenin habercisidir ve hem düşünmek hem de karar vermek, liderliğin kritik özellikleridir (DiPiola & Hoy, 2015: 2). Karar verme analizi, idari karar verme sürecini vurgulamaktadır, daha spesifik olarak sorunları tanımak, hedefler belirlemek, alternatifler üretmek, hedefler açısından her seçeneğin sonuçlarını tartmak ve son olarak seçim yapmaktır (DiPiola & Hoy, 2015:7).

Yukl (2013:7) liderliği hem özel bir rol hem de sosyal bir etki süreci olarak ele almaktadır. Buna göre liderin etkileri Tablo 2.2.'de belirtilmiştir:

**Tablo 2.2. Liderin Etkileri**

| Liderin Etkileri   |
|--|
| • İzlenecek amaç ve stratejilerin seçimi.                        |
| • Üyelerin hedeflere ulaşmak için motivasyonu.                   |
| • Üyelerin karşılıklı güven ve iş birliği.                       |
| • İş faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonu.             |
| • Kaynakların faaliyet ve amaçlara tahsisi.                      |
| • Üyelik becerilerinin ve güvenin gelişimi.                      |
| • Yeni bilgilerin üyeler tarafından öğrenilmesi ve paylaşılması. |
| • Dışarıdan gelenlerin destek ve iş birliğinin listesi.          |
| • Formal yapı, program ve sistemlerin tasarımı.                  |
| • Üyelerin ortak inanç ve değerleri.                             |

Kaynak: Yukl, Gary A. (2013, s.8).

Özellikler yaklaşımı dikkate alındığında, bir liderin genel kişisel özellikleri; zekâ, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki özelliklerine sahip olması onun liderlik rolünü ortaya koymaktadır (Saylı, Baytok, 2014). Turan (2010) çevirisine göre Yukl (2002) kişisel özelliklerin belirli davranışlar göstermekte oldukça durağan olduğundan söz etmiş ve etkili liderlikle bağlantılı faktörlerin çok fazla olduğunu fakat bunların dört tanesinin en önemlileri olduğunu eklemiştir (Hoy ve Miskel, çev. Turan, 2010: 380).

**Tablo 2.3.** *Etkili Liderlikle İlişkili Özellik ve Beceriler*

| Kişilik            | Motivasyon                       | Beceriler    |
|--------------------|----------------------------------|--------------|
| Öz-güven           | Görev ve kişilerarası ihtiyaçlar | Teknik       |
| Stresle başa çıkma | Başarı yönelimi                  | Kişilerarası |
| Duygusal olgunluk  | Güç ihtiyaçları                  | Kavramsal    |
| Dürüstlük          | Tatminler                        |              |

Kaynak: Hoy, Wayne K. Ve Miskel, Cecil G. Çev. Turan, S. (2010, s. 380).

**Tablo 2.4.** *Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri*

| Özellikler                    | Yetenekler                                   |
|-------------------------------|--|
| Duruma uyum sağlama           | Zeki   |
| Sosyal çevreye uymada çevik   | Kavramsal yetenek                            |
| Hırslı ve başarıya yönelimli  | Yaratıcı                                     |
| İddiacı                       | Diplomatik ve anlayışlı                      |
| İşbirlikçi                    | Etkileyici konuşma                           |
| Karar verici                  | Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma |
| Bağlılık Örgütlenme           | İkna edebilme                                |
| Güçlü etki oluşturma          | Sosyal beceriler                             |
| Enerjik                       |  |
| Dirençli                      |  |
| Kendine güven                 |  |
| Stres hoşgörüsü               |  |
| Sorumluluk üstlenmede gönüllü |  |

Kaynak: Çelik, V. (2011, s.10)

## 2.4. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yönetim arasındaki fark konusunda sürekli bir tartışma vardır. Bir kişinin yönetici olmadan lider olabileceği açıktır ve bir kişi lider olmadan da yönetici olabilir. Bazı yazarlar liderliğin ve yönetimin niteliksel olarak farklı ve karşılıklı olarak ayrıcalıklı olduğunu iddia eder. En büyük ayırım, yönetim ve liderliğin aynı kişide olamayacağını varsaymaktadır. Bu yazarlar için, liderler ve yöneticiler değerleri ve kişilikleri bakımından farklılık gösterir. Yöneticiler istikrar, düzen ve verimliliğe değer verir ve kişisel değillerdir, risk yönünden hassastır ve kısa vadeli sonuçlara odaklanırlar. Liderler ise esneklik, yenilikçilik ve uyarlamaya değer verir; insanlar kadar ekonomik sonuçları da umursarlar ve amaç ve stratejiler açısından daha uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler (Yukl, 2013).

Yöneticiler, işleri doğru yapan ve liderler ise doğru işleri yapan insanlardır (Bennis ve Nanus (1985:21). Liderler büyük planların yaratıcılarıdır yöneticiler ise bu planları gerçekleştirirler. Liderler varsayımlarını kurumsal yapılar değil, insan davranışları üzerine kurmak zorundadırlar (Bursalıoğlu, 2000).

Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet ederken lider hedeflerini kendisi oluşturur. Yönetici çoğu zaman başkaları tarafından göreve getirilir, lider ise dahil oldukları gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Erdoğan, lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle özetlemektedir (Çelik, 1999).

1. Lider, grup üyelerinin tamamı ya da çoğunluğu tarafından takip edilen kişidir. Yöneticinin ise tüm grup üyeleri tarafından izlenmesi gerekmez.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve soran kişidir. Lider ise grup beklentilerini karşılayan kişidir.

3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Warren Bennis(1984)'e göre yönetici ile lider arasındaki farklar şöyledir:

**Tablo 2.5. Yöneticilik-Liderlik Karşılaştırması**

| Yönetici                                | Lider                             |
|---|-----------------------------------|
| İdare eder                              | Yenilik yapar.                    |
| Kopyadır.                               | Orijinaldir.                      |
| Mevcudu devam ettiricidir.              | Geliştiricidir.                   |
| Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.   | İnsanlar üzerinde odaklanır.      |
| Kontrolle güvenir.                      | Güven telkin eder.                |
| Kısa vadeli görüşe sahiptir.            | Uzun vadeli görüşe sahiptir.      |
| Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar. | Neden ve niçin sorulan önemlidir. |
| Kar-zarar bağlamında düşünür            | Gözü ufukları arar.               |
| Taklit eder                             | Meydana getirir.                  |
| Statükoyu kabullenir                    | Statükoya meydan okur             |
| İyi bir askerdir                        | Başına buyruk kişidir             |
| İşleri doğru yapar                      | Doğru işleri yapar                |

Kaynak: Turan ve Bektaş (2014, s.300)

## 2.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanındaki değişiklikler; post modern bir topluma geçiş, küreselleşme, ekonomik ve sosyal değişimler, bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve iş dünyasında önemli bir noktaya gelmesi yönetim ve liderlik anlayışının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bu koşullar altında hızla değişen ve gelişen dünyada yöneticilerden karşılaşılan sorunlara bilindik, geleneksel çözümler yerine; yaratıcı, vizyoner, değişim ve dönüşüme açık şekilde kararlar alarak çözüm üretmeleri beklenmektedir.

Harris ve arkadaşları (2007), liderlik tarzının, bireyin ortak bir amaç veya amaç için birlikte çalışmasını sağlamak için bir birey tarafından kullanılan ilişki türü olarak tanımlanabileceğini ileri sürmüşlerdir.



Bir kurumda liderliğin rolü; çaba ve organizasyon faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmekle birlikte vizyon, misyon, hedef belirleme ve hedeflerin belirlenmesi, organizasyon hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için stratejiler, politikalar ve yöntemler oluşturmak için çok önemlidir (Xu & Wang, 2008). Dış ortamda meydana gelen değişikliklerle başa çıkabilmek için misyon ve vizyona ulaşmak için en üst düzey liderlik şarttır.

Tarihsel süreç içerisinde “liderlik” farklı kuramlar çerçevesinde tartışılmıştır. Özellik kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar olarak adlandırılan bu kuramların yanında yeni liderlik yaklaşımları olarak ifade edilebilecek bakış açıları literatüre girmiştir. Farklı kaynaklarda değişik adlar altında sınıflanan bu liderlik yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir:

- Dönüşümcü liderlik,
- Öğretimsel liderlik,
- Kültürel liderlik,
- Süper liderlik,
- Vizyoner liderlik,
- Etik liderlik.

Son yıllarda çağın ihtiyaçları doğrultusunda yeni liderlik türleri de araştırılmaya başlanmış, özellikle girişimci ruha sahip olduğu düşünülen insanların davranışları incelenmeye başlanmış ve girişimci liderlik kavramı da bu yeni yaklaşımlardan birisi olarak yerini almıştır.

Rekabetçi ortamlarda liderlik çalışmalarının geliştirilmesinde, geleneksel yaklaşımların etkisizliği konusunda bir fikir birliğine varılmış ve çeşitli araştırmacılar tarafından girişimcilik yaklaşımlarının kullanılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Ruvio, vd., 2010: 148; Gupta, vd., 2004: 242).

## **2.6. Girişimcilik Kavramı ve Girişimci Liderlik**

Bu bölümde girişimcilik kavramı, girişimci liderlik, kişisel özellikleri, boyutları ve eğitim alanında girişimci liderlik açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.6.1. Girişimcilik Kavramı**

Fransız ekonomist J. B. Say, 1800 civarında, "Girişimci, ekonomik kaynakları daha düşük bir alandan daha yüksek üretkenlik ve daha fazla verime sahip bir alana kaydırır" demiştir. Ancak Say'ın bu tanımı "girişimcinin" kim olduğunu açıklamak için yetersizdir. Say

bu terimi neredeyse iki yüz yıl önce icat ettiğinden beri, "girişimci" ve "girişimcilik" tanımları konusunda tam bir kafa karışıklığı yaşanmaktadır (Drucker, 2002: 21).

Girişimci kelimesi, "araya girmek" veya "üstlenmek" anlamına gelen Fransızca "entreprendre" kelimesinden türemiştir. Girişimcilik, 'hayal gücü, inisiyatif ve yeni projeleri üstlenmeye hazır olma ve değer yaratmak için risk almaya istekli ' anlamına gelmektedir (Kuratko, Frederick ve O'Conner, 2016: 11).

Shane ve Venkataraman (2000) ve Phan, (2004) girişimcilik teorisini, doğrulanabilir ve mantıksal olarak tutarlı bir ilişki formülasyonu veya girişimciliği açıklayan, girişimci faaliyeti öngören veya normatif rehberlik sağlayarak belirli durumlarda doğru eylemi belirleyen temel ilkeler şeklinde tanımlamışlardır (Kuratko, 2007: 3).

Girişim (veya girişimci) kelimesi hâlâ "hayata karşı bir tutum, keşfetme, geliştirme, liderlik etme ve inisiyatif alma tavrı" olarak kullanılmaktadır. Girişimci, bir işletmeyi organize etmeyi, yönetmeyi ve riskleri üstlenmeyi taahhüt eden kişidir. Tanım, günümüzde genişletilmiş ve girişimci fırsatları tanıyan ve değerlendiren, bu fırsatları uygulanabilir / pazarlanabilir fikirlere dönüştüren; zaman, çaba, para veya beceriler yoluyla değer katan; bu fikirleri uygulamak için rekabetçi piyasanın risklerini üstlenen ve bu çabaların karşılığını alan sosyal veya ticari bir yenilikçi veya geliştirici olarak kabul edilir (Kuratko, Frederick ve O'Conner, 2016: 11) Girişimcilik terimi ekonomiden çıkmış olmasına rağmen, girişimcilik hiçbir şekilde ekonomik alanla sınırlı değildir. İnsanoğlunun "sosyal" yerine "varoluşsal" olarak nitelendirilebilecekleri dışındaki tüm faaliyetleriyle ilgilidir (Drucker, 2002: 27).

Kuratko (2007: 3) aktarımına göre Sarasvathy (2004), girişimciliği tanımlarken "çağdaş girişimcilik çalışmasında bir kavram tekrarlanır: girişimcilik disiplinler arasıdır. Bu nedenle, teori çeşitliliğini girişimci liderliğin temeli olarak kabul etmemiz gerekir" şeklinde belirtmiştir.

Girişimciliğin yirmi birinci yüzyıla doğru evriminin önemini vurgulayan Kuratko ve Audretsch (2009: 4), bu fenomen için gerekli kritik faktörleri kabul eden entegre bir tanım geliştirmiştir. Buna göre "girişimcilik dinamik bir vizyon, değişim ve yaratım sürecidir". Yeni fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin üretilmesi ve uygulanmasına yönelik bir enerji ve tutku uygulaması gerektirir. Temel bileşenler arasında hesaplanmış riskler alma, etkili bir girişim ekibi oluşturma, gerekli kaynakları düzenleme, sağlam bir iş planı oluşturma ve son olarak başkalarının kaos, çelişki ve kafa karışıklığı gördüğü fırsatları tanıma vizyonu yer almaktadır.

Girişimcilik, fırsatlar ve fikirler üzerinde hareket ettiğiniz ve bunları başkaları için bir değere dönüştürdüğünüz zaman ortaya çıkar. Yaratılan değer finansal, kültürel veya sosyal olabilir (Moberg ve diğerleri, 2012: 14).

Bazı insanlar fırsat arama, güvenliğin ötesinde risk alma ve bir fikri gerçeğe taşıma kararlılığına sahip olma özellikleri ile doğarken, diğerleri, Peter Drucker'in söylediği gibi, girişimci bir zihniyet geliştirebilir. Bu zihniyet, bir organizasyonun içinde veya dışında, kar veya kâr amacı gütmeyen işletmelerde yaratıcı fikirler ortaya çıkarmak amacıyla ticari veya ticari olmayan faaliyetlerde görülebilir. Bu nedenle girişimcilik, bir bireyin girişimine yenilikçi bir şekilde nüfuz eden entegre bir kavramdır. Her düzeyde ve her ülkede iş ve sosyal girişimlerin yürütülme biçiminde devrim yaratan da bu zihniyettir (Kuratko, Frederick ve O'Conner, 2016: 9).

Renko (2017: 3); girişimciliğin, 21. yüzyılın toplumlarını şekillendiren en önemli güçlerden birisi olduğuna değinmiştir. Dünyanın her yerinde insanlar, kendi mali kazançları, kişisel gelişimleri, ailelerinin iyiliği, müşterilerin yararı ve toplumlarının iyiliği için fırsatları kovalamak için inisiyatif almaktadırlar.

Kuratko (2009: 3) aktarımına göre Shapero (1975) girişimcilikte,

(1) inisiyatif alma,

(2) kaynakları ve durumları pratik hesaba dönüştürmek için sosyal ekonomik mekanizmaların organize edilmesi veya yeniden düzenlenmesi ve

(3) başarısızlık riskini içeren bir tür davranıştan bahsedilen konusunda fikir birliğinden söz etmiştir.

Kuratko (2007); girişimci liderliği değerlendirmenin temelini oluşturan girişimcilik faaliyetinin düzeyi olduğunu belirtmiş ve en basit teorik formda girişimciler, girişimciliğe neden olurlar şeklinde eklemiştir. Bununla birlikte, bir bireyi “girişimci” olarak nitelendirmek ne demektir? Girişimci bakış açısı, bir kişinin sahip olduğu veya sahip olmadığı bir şey değildir; bir değişkendir. Her bireyde bir miktar girişimcilik yeteneği vardır. Soru, belirli bir olayın veya bireyin ne kadar girişimci olduğunu belirleme meselesi haline gelir. Bu sorunun cevabı girişimciliğin üç temel boyutunda yatmaktadır: yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Covin ve Slevin, 1991; akt., Kuratko, 2007: 4).

Putsom ve arkadaşlarının (2019) aktarımına göre Cunningham ve Lischeron (1991), “geleneksel olarak, girişimcilik süreçleri, mevcut işletmelerin bireysel özellikleri, fırsatları, yönetimi ve adaptasyonu ile kategorize edilebilen altı girişimci düşünce aracılığıyla açıklanmıştır” şeklinde ifade etmektedirler. Ayrıca, Cunningham ve Lischeron (1991) girişimcilerin kişisel niteliklerini bu altı alana bakılarak gerçekçi bir şekilde değerlendirilebileceğini iddia etmişlerdir. Girişimcilerin benzersiz özelliklerine ışık tutan bu altı düşünce şunlardır (Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 30-31):

- Girişimciler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için kişisel kapasiteye sahip, çalışkan ve sebat eden istisnai liderler veya yöneticilerle aynıdır.
- İkincisi, girişimcilerin kendilerini yönlendiren kendine özgü değerleri, tutumları ve ihtiyaçları varken, girişimcilerin becerileri kişisel değerlere, risk almaya ve başarı ihtiyacına vurgu yapar.
- Yaratıcı ve yenilikçi yeteneklere sahip girişimciler, organizasyonları için yaratıcı şeyler yapmak ve bunları başarmak için bu önemli becerileri kullanabilirler.
- İşletmelerde yaratma, yönetme ve risk alma becerisine sahip girişimcilerin planlama, organize etme, yönetme ve bütçeleme gibi yönetim becerilerine sahip oldukları bilinmektedir.
- Girişimciler tarzlarını insanların ihtiyaçlarına göre uyarlayabilen ve örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarını motive edebilen, yönlendirebilen ve rehberlik edebilen liderlerdir.
- Girişimciler, yeni ürünler yaratmak ve hizmetleri genişletmek veya tüketici tercihlerini artırmak için bağımsız birimler geliştirerek karmaşık organizasyonları yönetme becerisine sahiptir.

Özetle yapılan araştırmaların çoğunluğunda girişimcilik ve liderlik arasında bağlantı kurulmuştur.

## **2.6.2. Girişimci Liderlik Kavramı**

Liderlik, MÖ 500'lerden beri incelenmektedir ancak girişimci liderlik konusu bu alanda yenidir. Kurumlarda girişimci davranışların gerekliliğinin artması, bu konuda yapılan çalışmaların zenginleşmesine yol açmaktadır. (Renko vd., 2015: 54). Girişimci liderlik, yüksek büyüme oranlı girişimlerin yönetiminde strateji, liderlik ve girişimcilik unsurlarını birleştiren en yeni terimlerden biridir (Kuratko ve Audretsch, 2009: 6). Özellikle liderlikle girişimcilik

arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik çalışmalar geleneksel liderlik yaklaşımlarına fayda sağlamaktadır. Araştırmalar rekabet edebilirlik faktöründe liderlik ve girişimcilik arasında etkileşim olduğunu göstermektedir (Ruvio vd., 2010: 148; Gupta vd., 2004: 242). Bu nedenle girişimcilik nispeten yeni, bazen tartışmalı ve gelişmekte olan bir yönetim araştırması alanıdır. Milenyum çağında olduğumuz için, ortaya çıkan bu alanı daha iyi anlamak için bazı uyumlu teorilere veya tanımlara ihtiyacımız olduğu giderek daha açık hale gelmiştir. (Kuratko, 2007:3)

Renko ve arkadaşları (2015), girişimci liderliği, her büyüklükte, tipte veya yaşta bir organizasyonda bulunabilen kendine özgü bir liderlik tarzı şeklinde ifade etmiştir ve liderlik ise, genel olarak, hedefe ulaşmaya yönelik organize bir grubun faaliyetlerini etkilemeyi içermektedir (House ve diğerleri 1999: 184; Rauch ve Behling 1984: 46). Koordinasyon ve planlamaya odaklanan yönetimden farklıdır (Renko, El Tarabishy, Carsrud ve Brannback, 2015: 54).

Girişimci liderlik, doğrudan veya dolaylı olarak girişimciliği teşvik eden liderliktir (Leonard, 2013: 13). Liderlik her zaman büyüklükle eşit değildir. Lider olarak kabul edilmek, standart belirleyici olarak tanınmak anlamına gelir; her şeyden önce, takip etme zorunluluğundan ziyade liderlik etme özgürlüğüne sahip olmak anlamına gelir. Bu, mevcut işteki başarılı girişimciliğin asit testidir (Drucker, 2002: 161)

Roomi ve Harrison (2011: 2), liderlik ve girişimciliğe bütüncül bir yaklaşımla girişimci liderliği “rekabet avantajı elde etmek için fırsatları tanımlamak, geliştirmek ve fırsattan yararlanmak için ekiplerle meşgul olma vizyonuna sahip olma ve iletişim kurma” olarak tanımlamışlardır. Pihie, Soaib ve Bagheri, (2014: 1) aktarımına göre Cogliser ve Brigham (2004) ve Vecchio (2003), liderlerin girişimcilik yetkinliklerini ve girişimcilerin liderlik ilkelerini uygulamanın, “mevcut organizasyonel ortamların zorluk ve krizleri ile başa çıkmak ve liderlerin etkinliğini artırmak” ortak amaçlarına sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Renko ve arkadaşlarının girişimci liderlik üzerine derlediği tanımlar Tablo 2.6.’da verilmiştir.

**Tablo 2.6.** *Girişimci Liderliğin Değişen Tanımı*

| Girişimci Liderliğin Değişen Tanımı   |  |
|---|--|
| Girişimci liderlik net hedefler belirlemeyi, fırsatlar yaratmayı, insanları güçlendirmeyi, örgütsel yakınlığı korumayı ve bir insan kaynakları sistemi geliştirmeyi içerir.   | Cunningham ve Lischeron (1991)                   |
| Girişimci liderlik fırsat ve avantaj arama davranışlarını vurgulamak için başkalarını, kaynakları stratejik olarak yönetme konusunda etkileme yeteneğidir.  | Ireland, Hitt ve Sirmon (2003)                   |
| Liderlik vizyon, başkalarına ilham verme, tutku ve odaklanma yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Tüm bunlara ek olarak, girişimci liderlerin yeni iş fırsatlarını tanımlamasına, geliştirmesine ve yakalamasına yardımcı olan bir zihniyet ve beceri setini gerektirir. | Thornberry (2006)                                |
| Yüksek hızda ve belirsiz ortamlarda yeniliği ve adaptasyonu sürdürebilen liderlik.  | Surie ve Ashley (2008)                           |
| Girişimci liderlik, grup üyelerinin performansını, girişimcilik fırsatlarının tanınmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel hedeflere ulaşılmasına doğru etkilemeyi ve yönlendirmeyi gerektirir.  | Renko, El Tarabishy, Carsrud ve Brannback (2015) |

Kaynak: Renko, El Tarabishy, Carsrud ve Brannback (2015, s.55).

### 2.6.3. Girişimci Liderlerin Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri teorisi, örnek liderliğin doğuştan gelen bir dizi kişilik karakteristiğinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. İş dünyası, anlaşılır bir şekilde, karakteristik özelliklerin belirlenmesi ve gelecekteki girişimcilerin iş liderliği veya risk sermayesi yatırımları için daha iyi tanımlanması ümidiyle başarılı girişimcileri yoğun bir şekilde incelemiştir (Leonard, 2013: 7).

Girişimci liderliğin kişilik özelliklerine yönelik yapılan araştırmaların çoğunluğu risk alma, proaktiflik, özerklik, vizyon sahibi olma, yenilikçi olma, tecrübe sahibi olma, karizmatik ve yaratıcılık boyutları ile ilgilenmektedir. (Zijlstra, 2014: 26). Araştırmalar, birçok girişimci liderinin kaynakları birleştirme yeteneği, yönetim becerileri, özerklik arzusu ve risk alma gibi belirli ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer özellikler arasında atılganlık,

rekabet edebilirlik, hedefe yönelik davranış, güven, fırsatçı davranış, sezgisellik, pragmatizm, hatalardan öğrenme yeteneği ve insan ilişkileri becerilerini kullanma becerisi sayılabilir (Kuratko, Frederick ve O'Conner, 2016: 11).

Hangi spesifik faaliyette bulunurlarsa bulunsunlar, yirmi birinci yüzyıldaki girişimci liderler bugün serbest girişimin ve sosyal girişimin kahramanları olarak görülmektedir. Birçoğu yeni doğan girişimlerden daha değerli sosyal ve ticari girişimler oluşturmak için yenilik ve yaratıcılığı kullanmaktadırlar. Bu kişiler yeni ürün ve hizmetler yaratarak bu girişimlerle ilişkili riskleri üstlenirler (Kuratko, Frederick ve O'Conner, 2016: 14). Bu nedenle risk, girişimci liderlik tarzının önemli bir unsurudur, çünkü hem girişimci liderin kendi arayışı hem de takipçilerinin yeni fırsatlar arayışını teşvik etmelerinin belirsiz getirileri vardır. Girişimci liderler, yeni fikirlerin doğasında var olan riskler ve bunların pazara girmesinin yanı sıra şirketteki statükoyu savunan kişilerle ilişkilerini de riske atarlar (Renko, 2017: 15).

Renko (2017); risk almanın yanı sıra hem girişimci liderlerin hem de takipçilerinin fırsat odaklı davranışlarını anlamak için en kritik özellikler olarak bir girişimci liderin özelliklerini şu şekilde derlemiştir:

- Risk alma: Girişimciler, zamanlarını, çabalarını ve fonlarını iş fikirlerinin geliştirilmesine yatırdıklarında risk alan kişiler olarak düşünülür (s. 15)
- Yaratıcılık; girişimci liderlerin gösterdiği bir başka özelliktir ve fikir üretimi için gereklidir. Yaratıcılık, fırsat tanıma ve kullanma sürecinin önemli bir bileşenidir (s. 15).
- Tutku; girişimci liderleri karakterize eden başka bir özelliktir hem karar vermenin hem de davranışların itici gücü olabilir (s. 16).
- Vizyon sahibi olmaları; Gelecek için fırsat odaklı bir vizyon, girişimci liderliğin merkezi bir unsurudur. Örgütün geleceği, yeni girişimcilik fırsatlarının sürekli olarak tanınmasına ve bu vizyonun yaratıcı, yenilikçi ve bazen riskli taktiklerle sürdürülmesine dayanmaktadır (s. 17).

Bu dört özelliğin yanı sıra diğer özellikler de girişimcilik ve liderlik arasındaki örtüşme alanları olarak tanımlanmıştır: fırsat odağı, etki, planlama, başkalarını motive etme, başarı yönelimi, esneklik, sabır, sebat, belirsizliğe yüksek tolerans, azim, kendine güven, güç yönelimi, proaktiflik ve iç kontrol odağı (Becherer, Mendenhall ve Eickhoff 2008; Cogliser ve

Brigham 2004; Fernald, Solomon ve Tarabishy 2005; Thornberry 2006; akt., Renko vd, 2015: 56)

Covin ve Slevin (2002: 311); girişimci liderlerin başarıya ulaşabilmelerini girişimcilik becerilerini desteklemek, fırsatları değerlendirmek, mevcut iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak, var olan iş mantığını sorgulamak, basit soruları değerlendirmek, girişimciliği stratejik yönetim ile ilişkilendirmek gibi özelliklere sahip olmalarına bağlamaktadır.

Genç girişimci konseyi (2013); esneklik, alçakgönüllülük, odaklanma, kararlılık, bağlılık, vizyon sahibi olma, güven dengesi kurabilme, sahiplenme, pozitif düşünme, pazarlama yeteneği, öz farkındalık ve dinleme yeteneği özelliklerini girişimci liderlerin sahip olmaları gereken özellikler arasında sıralamıştır (Young Entrepreneur Council, 2013). Ayrıca mantıksal düşünce, saygı duyma, özgün olma, tek taraflı güç kullanımı, özdenetim, dayanıklılık ve uyum ve uzmanlık bilgisi de yine performans artırıcı olabilecek kişisel özellikler arasında yer almaktadır (Nwokah ve Ahiauzu, 2008; akt., Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 31).

Girişimci liderlerin girişimcilik faaliyetlerinde liderin rollerini ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan bazı işlevsel yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Girişimcilik araştırmacıları arasında girişimci liderlerin fonksiyonel yeterlilikleri konusunda fikir birliği yoktur ancak bazıları:

- Girişimci liderliğin en önemli unsurları olarak kişisel yeterlilik (Bagheri, Pihie ve Krauss, 2013),
- Yönetimsel yeterlilik (Wahab ve Mahmood, 2015),
- Proaktif yeterlilik (Prieto, 2010)
- Teknolojik yeterlilik (Baylor ve Ritchie, 2002) olarak ifade edilebilir (Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 31).

**Kişisel yeterlilik**, belirli bir bireyin bir iş için fırsatları belirleyebilmesi anlamına gelir (Krueger ve Brazeal, 1994). Kişisel yeterlilikler üç alt ögeye ayrılabilir. İlki karar vermektir. Bu, bireylerin belirli bir problemle karşılaştıklarında kullandıkları yetenektir. Bilgi toplamaya ilişkin bilişsel stratejiler geliştirmekten ve bunları karar verme sürecine uygulamaktan oluşur. İkincisi, kendini pekiştirmedir. Bu, kişinin davranışını güçlendirmek için yaptığı öz ifadelerle ilgilidir. Üçüncü olarak, öz düzenleme becerileri, bireylerin belirli durumlarda kaygı veya sıkıntıyı yönetmek için kullanabilecekleri bilişsel stratejileri temsil eder (Griffin, Botvin, Scheier, Epstein ve Doyle, 2002; akt., Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019:31).



**Yönetmel yeterlilikler**, bir bireyin bir işte yeterli veya üstün performansla nedensel olarak ilişkili olan temel özelliklerini içerir (Klemp Jr, 1980). Bir yöneticinin yeterliliği, motivasyonları, özellikleri, benlik kavramları, tutumları veya değerleri, içerik bilgisi, bilişsel veya davranışsal beceriler, kişinin kendi imajının veya sosyal rolünün yönleri veya bir bilgi bütünü ile ilgilidir (Harley, 1995) Yönetmel yetkinlik modeli, geleceği yönetmeyi, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmeyi, rekabet gücünü sürdürmeyi, çalışanlara enerji sağlamayı ve yeniliği teşvik etmeyi içerir (Trivellas ve Drimoussis, 2013; akt., Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 31).

**Proaktif yeterlilik**, insanların gelecekteki yaşam zorluklarını aşmalarına yardımcı olmak için daha da geliştirilebilecek ve uygulanabilecek bir yetkinlik alanıdır (Stanojević, Krstić, Jaredić ve Dimitrijević, 2014). Proaktif liderlerin sahip olduğu bu yetkinlik, liderliğin davranışsal ve potansiyel yönlerine bakmayı içerir (Wu ve Wang, 2011). Vurgulanan proaktif yetkinlikler, inovasyon yoluyla iş büyümesinin itici güçleridir ve iş değerinin temel kaynağı olan rekabet avantajı yaratmanın temel kaynaklarıdır (GarciaZambrano, Rodríguez Castellanos ve García-Merino, 2014; akt., Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 31). Proaktiflik, geleceği yaratmada ve geleceğe doğru ilerlemede aktiftir. Proaktif olarak, girişimci liderler sadece girişimci faaliyetler için yeni fırsatları araştırmakla kalmaz, aynı zamanda eyleme adım atar ve kuruluşun performansını artırma fırsatlarından yararlanırlar (Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2007; Kuratko ve Hornsby, 1999). Proaktiflik, girişimci liderlerin yaratıcılığını, fırsat tanıma yeteneğini, girişimcilik faaliyetlerini başlatma arzusunu ve niyetlerini ve vizyonlarını gerçekleştirmede azmi etkilemektedir (Zampetakis, 2008; Kuratko ve diğerleri, 2007; Kickul ve Gundry, 2002; akt., Pihie, Soaib ve Bagheri, 2014: 3).

**Teknolojik yeterlilik**, bir işletmenin etkin kontrolünü uygulamak için gerekli olan teknoloji ve gelişmiş ekipman yeterliliğini kullanmanın doğası ile doğrudan ilgili yetenekleri veya davranışları temsil eder (Murphy ve diğerleri, 2012). Teknolojik yetkinlikler diğer yetkinliklerden farklıdır çünkü zamanla değişirler. Teknolojik yetkinlikler, karlılığı artırmaya ve yeniliği ve başarılı iş performansını geliştirmeye yardımcı olur (McEvily, Eisenhardt ve Prescott, 2004). Bunlar, üstün performansın elde edilmesine katkıda bulunur, işletmenin yenilikçi performansı üzerinde doğrudan bir etki yapar (Lokshin, Gils ve Bauer, 2009) ve rekabetçi organizasyonel avantajları sürdürür ve geliştirir (Bolívar-Ramos, García-Morales ve García-Sánchez, 2012; akt., Putsom, Suwannarat ve Songsrirote, 2019: 31).

#### 2.6.4. Girişimci Liderlik Tarzını Belirleyen Faktörler

Girişimci liderlik altında, organizasyonun her üyesi, iş sorunlarına girişimci çözümler üretmeye, organizasyon tarafından dikkate alınan yeni fikirlerin sayısını artırmaya ve dolayısıyla genel karar kalitesini ve fikirlere ilişkin iç görüşü potansiyel olarak iyileştirmeye çalışır. Buna ek olarak, girişimci liderlik, tüm çalışanların girişimcilik hedeflerine ulaşmaya teşvik edildiği ve bundan sorumlu tutulduğu birleşik bir çerçeve sağlayabilir. Girişimci liderler, belirli politika ve prosedürlerin uygulanma şekli hakkında etkili bir şekilde iletişim kurabilir ve açıklamalar sunabilirler (Renko, 2017: 25).

Literatürde girişimci liderliğin sunulduğu üç farklı yol aşağıdaki Tablo 2.7.' de özetlenmiştir.

**Tablo 2.7.** *Literatürde Girişimci Liderliğin Kavramsallaştırılması*

| Literatürde girişimci liderliğin kavramsallaştırılması |  |
|--|--|
| Liderlik tarzı   | Girişimcilik fırsatlarının tanınmasını ve kullanılmasını teşvik etmek bu liderliğin temel amacıdır (Renko ve diğerleri, 2015). |
| Yeni firma fenomeni                                    | Bir firmanın kurucusu lider olarak rol üstlenir (Hmieleski ve Ensley, 2007).   |
| Örgüt Kültürü  | Bir firmanın kültürü, girişimcilik değerlerini ve vizyonunu yansıtır (McGrath ve MacMillan 2000).                              |

Kaynak: Renko, M. (2017, s.11).

Renko'ya (2017:12) göre, girişimci liderlik tarzı iki temel üzerine inşa edilmiştir:

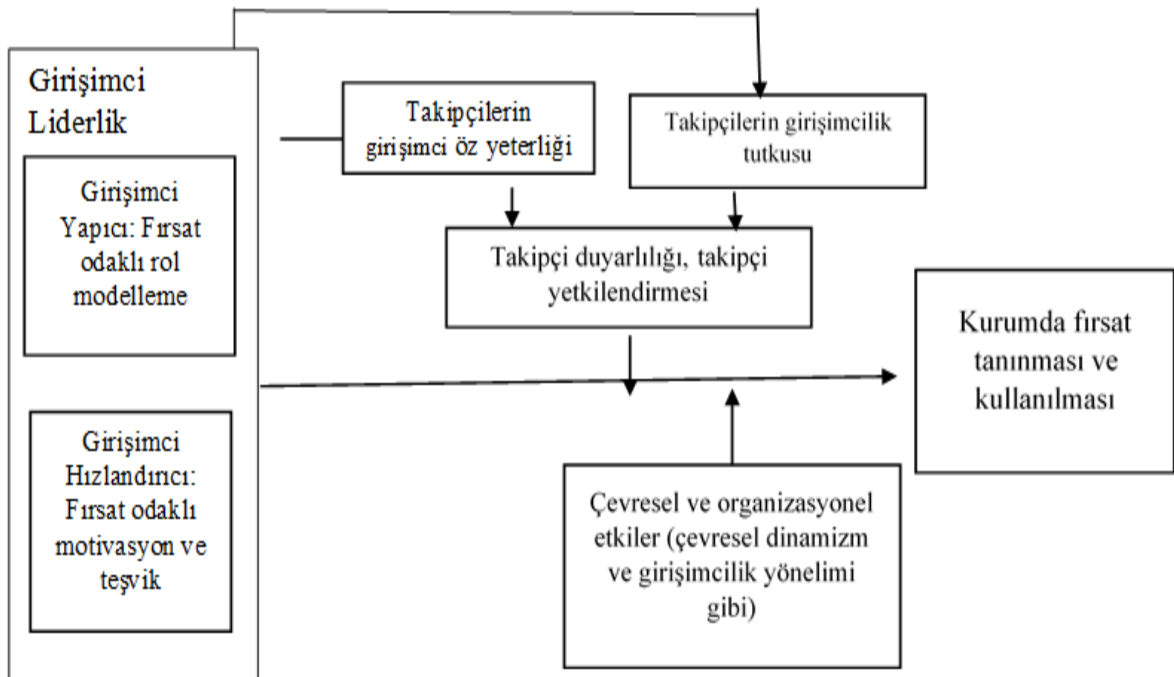
(1) liderin kendisinin fırsat odaklı faaliyetleri ve nitelikleri

(2) liderin girişimci fırsatlarının tanınması ve kullanılması için takipçileri motive ettiği ve teşvik ettiği etki süreci

İlk rol olan 'Girişimci Yapıcı', büyük ölçüde girişimci liderlerin kendilerini örgütsel bağlamlarda yeni iş fırsatlarını belirleyen ve geliştiren kilit bireyler olarak gören araştırmalarla paraleldir (Thornberry, 2006; Cunningham ve Lischeron, 1991; akt: Renko, 2017: 12). "Girişimci Yapıcılar" küçük ölçekte ve yeni şirketler kurmayı içermeyen bağlamlarda faaliyet göstermektedirler (Renko, 2017: 12).

Girişimci liderler, 'Girişimci Hızlandırıcılar' olarak ikinci rollerinde, takipçilerini, dikkatlerini fırsat odaklı gelecek vizyonlarına ve hedeflerine yönlendirerek ve onları bu hedefler için çalışmaya teşvik ederek etkiler. "Girişimci hızlandırıcılar" sürekli olarak takipçilerini daha yenilikçi şekillerde düşünmeye ve hareket etmeye zorlar ve teşvik eder (Thornberry, 2006; akt., Renko, 2017: 13). Girişimci liderler, hızlandırıcı rollerinde, takipçilerinin işlerini, kendi özel bilgi ve beceri alanlarıyla tanınabilecek girişimcilik fırsatları perspektifinden yeniden düşünmelerini de sağlar. Bunu yaparken, girişimci liderler, takipçilere kurumdaki kimliklerini gelecekteki yeniliklerinden ve başarısından sorumlu olanlar olarak yorumlamaları için yetkilendirir ve yardımcı olur (Renko, 2017: 13)

'Girişimci Yapıcı' ve 'Girişimci Hızlandırıcı' boyutları, girişimci liderlerin ne tür davranışlarda bulunduğunu tanımlar (Renko, 2017: 14). Girişimci liderlerin bu rolleri aşağıda şekil 2.1. ile verilmiştir.



Şekil 2.1. Girişimci Liderlik Tarzının Dinamikleri (Renko, 2017: 31)

## 2.6.5. Girişimci Liderlik, Okul Yöneticileri ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

Eğitimciler arasında güçlü eğitim liderliğinin okulun etkinlik seviyesini belirleyen bir faktör olduğu konusunda yaygın bir inanç vardır. Güçlü bir müdürün liderliği olmadan hiçbir okulun gelişemeyeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle okul etkililiği üzerine yapılmış çok fazla araştırma bulunmaktadır. Etkili bir okul, okuldaki tüm alt gruplar arasında öğrenci başarısının tamamlanması, okulların yüksek kalite ve hedeflere ulaşma miktarı ile karakterize edilmektedir (Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan, 2018:259).

Aşağıdaki tablo 2.8., farklı yazarlara dayalı olarak etkili okulların tanımlarını ve boyutlarını özetlemektedir. Buna dayanarak, okul etkililiğinin çok daha geniş bir kavram olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 2.8.** Okul Etkililiğinin Bazı Boyutları

| Yazarlar                  | Boyutlar  |
|---------------------------|---|
| Lezotte ve Snyder (2011). | Güçlü öğretim liderliği, açık ve odaklanmış misyon, güvenli ve düzenli çevre, başarı için yüksek beklentiler, öğrenci ilerlemesinin sık izlenmesi, öğrenme fırsatı ve görev zamanı ve olumlu ev okul ilişkileri.  |
| Marzano (2005)            | İş birliği ve dayanışmayı destekleyen güvenli ve düzenli bir ortam, her sınıfta etkili talimatlar geliştiren ve sürdüren bir öğretim çerçevesi, öğrenci öğrenmesini geliştirmeye odaklanan garantili ve uygulanabilir bir müfredat, öğrencinin gelişimini rapor eden standartlar referans sistemi ve öğrencinin içeriğe hakimiyetini sağlayan yetkinlik tabanlı bir sistem  |
| Edmonds (1979)            | Güçlü yönetsel liderlik, çocuğun asgari başarı seviyesinin altına düşmesine izin verilmeyen bir beklenti iklimi, katı olmayan bir okul atmosferi, baskıcı olmadan sessiz ve öğretime elverişli, temel hedefleri ilerletmek için diğer işlere yönlendirilen okul kaynakları, öğrenci gelişimi, çeşitli değerlendirme türleri kullanılarak sıklıkla izlenir ve öğrencilerin temel becerilerin kazanılması önceliklidir. |
| Senge et al. (2000)       | Kişisel ustalık geliştirmek, zihinsel mod geliştirmek, ortak bir vizyon geliştirmek, takım öğrenimini geliştirmek ve okullarda düşünme sistemini geliştirmek.   |

Kaynak: Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan (2018, s. 263).

Devlet okullarında eğitim kalitesinin iyileştirilmesi için daha yüksek talepler, çevrede hızlı değişiklikler ve okul kaynaklarında ve fonlarında artan kıtlıklar gibi okul organizasyonunun farklı karmaşıklıkları ve zorlukları vardır (Pihie, Soaib ve Bagheri, 2014: 1) Kamu kurumları, yenilikçi olmayı, kendilerini girişimci bir şekilde yönetmeyi öğrenmek zorundadırlar. Bunu başarmak için, kamu kurumlarının tüm bu alanlarda hızlı bir değişim döneminde sosyal, teknolojik, ekonomik ve demografik değişimleri fırsat olarak görmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2002: 186). Bu nedenle güçlü bir müdürün liderliği olmadan hiçbir okulun gelişemeyeceğine inanılmaktadır. Geçmiş araştırmalar, müdürlerin liderliğinin bir okulun etkililiğini doğrudan etkilediğini göstermiştir (Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan, 2018: 266). Bu açıdan bakıldığında kurumların başarısı, o kurumu yönetenlerin etkili liderlik becerilerine sahip olmasına bağlı olduğundan (House vd., 1999: 2), girişimci rolüne sahip kişi mutlaka etkili bir lider olacaktır. Girişimcilik için gerekli özelliklere sahip olan yöneticiler hem lider hem de girişimcidir (Renko vd., 2015: 56) ve her kurumun gelişmesi ve büyümesi için girişimci liderlik gereklidir (Kuratko, 2007: 7).

Girişimci liderlik yetkinlikleri, sırayla, okul liderlerinin hızlı değişimler, sınırlı kaynaklar, okul performansını etkileyen faktörlerin çeşitliliği ve son derece rekabetçi geleceklerine öğrencileri hazırlamak için önemli ihtiyaçlar gibi okul ortamındaki karmaşıklık ve kısıtlamalarla yüzleşmelerine yardımcı olmaktadır (Xaba ve Malindi, 2010; Morris, Coombes, Schindehutte ve Allen, 2007; Eyal ve Kark, 2004; Eyal ve İnbar, 2003; akt., Pihie, Soaib ve Bagheri, 2014: 4).

Eğitim normalde "ekonomik" olarak kabul edilmez ve kesinlikle ekonomik kriterler eğitimin "getirisini" belirlemek için pek uygun değildir (Drucker, 2002: 27). Ancak eğitim kaynakları elbette ekonomiktir. Danimarka Girişimcilik Vakfı eğitimde girişimciliği "Bilgi, yeterlilik ve deneyimlerin yaratılmasını destekleyen içerik, yöntemler ve faaliyetler öğrencilerin girişimci değer yaratma süreçlerini başlatmaları ve bunlara katılmalarını sağlar" şeklinde ifade etmiştir (Moberg ve diğerleri, 2012: 14).

Bu bağlamda üniversiteler ve okullar gibi kamu hizmeti kurumları, herhangi bir işletme kadar tam anlamıyla girişimci ve yenilikçi olmalıdır (Drucker, 2002: 177). ABD Başkanı Arne Duncan girişimci liderliğin eğitimde ki önemini "Eğitimde büyük fikirler asla benden ya da Washington'daki hiç kimseden gelmeyecektir. Bu fikirler her zaman yerel seviyede olacaktır. Bu mesele yenilikçilik, kararlı bir anlayış, öğretmenlerin, okul müdürleri ve okul kurullarının

girişimcilik vizyonu sayesinde gerçekleşecektir ki bu da ülkemizi ulaştırmamız gereken yegâne hedefimizdir” şeklinde belirtmiştir (Leonard, 2013: 1).

Mevcut işletmelerin inovasyon kabiliyetine sahip olabilmesi için, insanların girişimci olmasına imkân veren bir yapı oluşturması gerekmektedir ve girişimciliğe odaklanan ilişkiler kurulmalıdır (Drucker, 2002: 161). Girişimcilik tartişmaları, yöneticilerin kişiliklerine ve tutumlarına odaklanma eğilimindedir (Drucker, 2002: 168).

Girişimci liderlik, özellikle, örgütün amaçlarını gözetme, gerçekleştirme ve okullardaki değişikliklerin hayatta kalmasını destekleme kapasitesini inşa etmeyi amaçlamaktadır (Schooley, 2005; akt., Helvacı ve Özkaya, 2019: 17). Okullar inovasyonda başı çekmediği sürece, gecekondulu mahallelerdeki azınlıklar için bir okul olması dışında, bu yüzyılda hayatta kalması pek mümkün değildir. Yenilik yapma ihtiyacı açıktır. Artık girişimciliği ve yeniliği kendi sistemlerine nasıl yerleştireceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2002: 186).

Schooley (2005); girişimci bir lider olarak, okul müdürlerinin sergileyeceği davranışları şu şekilde belirtmiştir (akt., Helvacı ve Özkaya, 2019: 17).

- Öğretim ortamlarında işbirlikçiliğe istekli olmak,
- alışan fikirlerine değer vererek onları motive etmek,
- Yararlı fırsatlar sağlamak,
- Kapasite ve becerileri geliştirmek adına eğitim fırsatları sunmak,
- Planlama, liderlik ve çalışma için işbirlikçi yapılar oluşturmak,
- Kişisel ve profesyonel ihtiyaçlara değer veren ilişkiler geliştirmek,
- Yapılandırmacı düşüncüyü ve yeniliği teşvik etmek,
- Engellerin üstesinden gelmek için üstün performans göstermek,
- Öğretim stratejilerinin paylaşımını teşvik etmek,
- Mevcut uygulamalara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşabilmek,
- Görevlerin aksine fikirlerin önemini vurgulamak,
- Tüm paydaşları, okulun gelişimine dahil etmek,
- Ebeveynler, öğretmenler ve öğrenciler ile etkili iletişim kurmak,

- Hedefler ve stratejiler oluşturmak için problem çözme stratejilerini aktif olarak kullanmak,
- Tüm paydaşlar için yüksek performans beklentileri sunmak.

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Yapılan literatür taraması sonucunda girişimci liderlik ve yöneticilik alanında yapılan araştırmaların özellikle son yıllarda önem kazandığı görülmüştür. Ulaşılan verilerde okul yöneticileri ve girişimci liderlik ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmüş, proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik düzeyleri ile ilgili bir araştırmaya rastlanamamıştır. Girişimci liderlik, eğitim alanında girişimci liderlik ve proje okulları ile ilgili yapılan çalışmalar şu şekildedir:

### **2.7.1. Yurt İçince Yapılmış Araştırmalar**

Proje okul müdürlerinin yetenek yönetimine ilişkin Tabancalı ve Becerikli'nin (2019) yaptığı çalışmada, proje okul müdürlerinin yetenek yönetimi ve süreçleri ile ilgili görüşlerini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden olgubilim araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmaya İstanbul ili proje okullarında görev yapan on iki yönetici dahil edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Çalışma bulgularına göre proje okul yöneticilerinin yeteneği çekme sürecinde kişisel referans, sosyal medya, web sitesi, resmi ziyaretler, davetler gibi kanalları kullandıkları; hedef ve stratejilerin belirlenmesi sürecinde ortak değer ve hedefler doğrultusunda uzun ve kısa vadeli stratejik plan yöntemlerini kullandıkları; elde tutma ve bağlılık sürecinde çalışanın okul ders programı, izin gibi isteklerinde hoşgörülü olmaya, adaletli olmaya, güvenli, hesapverilebilir ve huzurlu bir çalışma iklimi oluşturmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

Özkaya ve Helvacı (2019), yaptığı araştırmada, öğretmen görüşlerini alarak okul müdürlerinin girişimci liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya kolay ulaşılabilir örnekleme tekniğiyle seçilen, Kütahya ili merkez ve ilçelerinde çalışan 395 öğretmen katılmıştır. Araştırmacılar veri aracı olarak Köybaşı (2016) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi ve tek boyutlu olan "Yönetici Girişimci Liderlik Ölçeği ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi ve dört boyutlu olan "Okul Kültürü

Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürünün %43,5’i yöneticilerin girişimci liderlik rolleriyle açıklanabilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü ve yöneticilerin girişimci liderlik davranışları arasında anlamlı ve olumlu yüksek derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları arttıkça okulun kültürünün de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bayrak ve Terzi (2004), XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda sundukları çalışmada okul müdürlerinin girişimci liderlik özelliklerini ve bu özelliklerinin okul işleyiş ve etliliği arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre eğitim sisteminin ve okulların geliştirilmesinde okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışlarını ortaya koyabilmesine imkan tanıyan düzenlemeler gerekmektedir.

Köybaşı (2016) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında okul müdürlerinin öz yeterlik ve örgütsel bağlılık özelliklerinin girişimci algı düzeylerine etkisini incelenmiştir. Tarama modeli kullanılan çalışmaya Sivas ili merkez ilçedeki ilkököl ve ortaokullarda çalışmakta olan 247 yönetici dahil edilmiştir. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen okul yöneticisi girişimcilik ölçeği, Tschannen-Moran ve Gareis (2004) tarafından geliştirilen öz-yeterlik algıları ölçeği ve Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre yöneticilerin kendilerini girişimci olarak algılamakta oldukları, branş değişkeninin öz-yeterlik inancı, örgütsel bağlılık ve girişimcilik algılarını farklılaştırma etken olduğu sonucuna varılmıştır.

Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin incelendiği Zorlu ve Tetik (2018) tarafından yapılan araştırmaya Ahi Evran Üniversitesi’nin merkez yerleşkesinde bulunan 381 akademik ve idari personel katılmıştır. Yüz yüze ankaet yoluyla toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların girişimci liderlik düzeyleri arttığında yaratıcılık düzeyleri de olumlu yönde kısmen artış göstermiştir.

Uşul ve Kocabaş (2020), çalışmasında hesap verebilirlik açısından proje okul yöneticilerinin rol ve yeterliliklerini incelemiştir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmış ve İstanbul’da yer alan proje okullarında çalışan 12 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre eğitimde denetim, bütünsellik ve eğitimin işleyişi olmak üzere benzer kategorilerin birleşiminden oluşan üç tema elde edilmiştir. Buna göre proje okul müdürlerinin



kendi ekibini oluşturma hakkı onlarda hesap verme hususunda birincil sorumlu oldukları hissini oluşturmaktadır.

### **2.7.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar**

Fernald, Solomon ve Tarabishy (2005), yaptıkları “A new paradigm: entrepreneurial leadership” isimli çalışmada, ölçek kullanmadan 136 kaynağı dahil ederek literatür incelemesi yapmışlar ve girişimci liderlerin sahip oldukları özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Ulaştıkları sonuca göre girişimci liderlerin, genellikle risk alan, yüksek başarılar elde eden ve benzersiz mal ve hizmetler üretme yeteneklerinde yaratıcı, vizyoner, karizmatik, iletişim kurabilen, dürüstlüğü ile anılan ve başkaları tarafından güvenilen kişiler oldukları ortaya çıkmıştır.

Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan (2018), ortaöğretim okullarında girişimci liderlik ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi ve okul etkililiğine daha fazla katkı sağlayan girişimci liderliğin boyutunu belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, Nijerya'nın Zamfara Eyaletinde basit rastgele örnekleme yoluyla seçilmiş toplam 358 ortaokul öğretmenine anket uygulamışlardır. Araştırmanın sonucuna göre girişimci liderlik davranışı ile okul etkinliği arasında anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu ve girişimci liderlik boyutları arasında, hızlandırıcı davranışların ğretmen algısına dayalı olarak okul etkililiğini algı yeteneğinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Pihie, Soaib, Bagheri ve arkadaşlarının (2014), okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları ile okul yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin bakış açısıyla belirlemek amacıyla yaptıkları “Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness” isimli çalışmaya, Malezya, Selangor'daki 294 Malezyalı ortaokul öğretmenini katılımcı olarak dahil edilmiştir. Araştırmada 64 maddelik bir anket (okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamalarına ilişkin 50 madde ve okul yenilikçiliğine ilişkin 14 madde) kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin girişimci liderliği okul müdürleri için oldukça önemli olarak algıladıklarını göstermektedir. Ancak, müdürlerin girişimci liderliği orta derecede uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile okul yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Zijlstra (2014), “When is Entrepreneurial leadership most effective?” isimli, yüksek lisans tezinde Girişimci Liderlik, Liderlik ve Girişimcilik literatürü arasındaki farkları belirlemeyi amaçlamış ve Girişimci Liderliğin gerçekte ne olduğu ve Girişimci liderliğin mevcut Liderlik teorilerine katkısı hakkında cevap bulmaya çalışmıştır. 16 girişimci ve 16 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak yaptığı görüşmeler sonucunda girişimci liderliğin, özerklik, yaratıcılık, proaktiflik ve risk alma ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca genel olarak yöneticiler ve girişimciler arasında belirli bir fark olmadığı, girişimcilerin içten dışa yöneticilerin ise dışarıdan içeriye yönlendirildiği bu nedenle yöneticilerin, girişimci liderliği girişimcilerden daha sık kullanma eğiliminde oldukları ve girişimci liderliğin bir liderlik tarzından çok bir hedefe ulaşmak için boyut odaklı bir strateji olduğu sonucuna varmıştır.

Putsom ve meslektaşları (2019), girişimci liderlik yetkinliklerini ölçmek için ölçek geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmada, Tayland'daki otomotiv parça imalat işletmelerinin liderleri arasında girişimci liderliğin dört boyutunu geliştirmek ve doğrulamak için anketler kullanılarak Tayland'daki otomotiv parça imalat işletmelerinden 235 liderden veri toplamıştır. Veri analizi, her bir girişimci liderlik boyutunu ölçmek için açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik ve geçerlilik testini kullanılarak yapılmıştır. İlk kırk iki maddenin kişisel yeterliliği (dört madde), yönetsel yeterliliği (on iki madde), proaktif yeterliliği (beş madde) ve teknolojik yeterliliği (yedi madde) değerlendiren yirmi sekiz maddeye düşürülmesiyle bir ölçek geliştirmişler ve geliştirilen ölçeğin, dört boyutun da girişimci liderlik faktörlerini ölçmek için yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Renko ve meslektaşları (2015), girişimci liderliğin başarısını etkileyebilecek çevresel, organizasyonel ve takipçiye özgü olasılıkları belirlemek için ampirik bir ölçek (ENTRELEAD ölçeği) geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin oluşturulması ve geçerliliği için iki çalışma yapılmıştır. Birinci Çalışma, hem tümevarım hem de tümdengelim yaklaşımı kullanılarak literatür taraması ve teori geliştirmeye dayalı olarak formüle edilmiş 63 madde içeren veri toplanarak oluşturulmuştur. Güvenilirlik ve faktör yapısı değerlendirildikten sonra, girişimci liderlik “ENTRELEAD” ölçeğini sekiz madde ile sınırlamışlardır. Çalışma 1 verileri Amerika Birleşik Devletleri'nin üç araştırma üniversitesindeki 317 öğrenci ve 64 üniversite çalışanından toplanmıştır. Girişimsel yönelim için yaygın olarak kullanılan bir ölçek (Covin ve Slevin 1989) ve yaratıcılığı destekleyici liderliği ölçen bir ölçek (Tierney ve Farmer 2004) ile ENTRELEAD

ölçeğinin ampirik ilişkisini araştırırken, aracı çapraz doğrulamak için ikinci bir çalışma yapmışlardır. İkinci çalışmada belirlenen maddeler, uygun maddelerin daha fazla belirlenmesi için girişimcilik ve liderlik araştırmaları konusunda uzmanlar arasında ön teste tabi tutulmuştur. Her biri 20 yıldan fazla deneyime sahip altı uzmandan görüş alınmıştır. Çalışma 2'nin verileri Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan çeşitli büyüklük ve sektörlerde çalışan 166 yetişkin ve ve Finlandiya'da farklı sektörlerde çalışan 42 yetişkinden toplanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, istatistiksel analizden çok insanların dışarıyı algılama biçimlerini anlamaya çalışıldığından araştırmanın doğasına uygun olan nitel araştırma modeli kullanılmıştır (Silverman, 2005). Nitel araştırma; istisnalar ve özel durumlar hakkında daha derin bir anlayışa ihtiyacımız olduğunda veya bu daha büyük kalıpların altında yatan anlamları ve tercihleri anlamak istediğimizde kullandığımız yöntemleri içermektedir (Lune ve Berg, 2017: 12) Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemlerin kullanılarak (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 9) nesnelerin anlamlarını, kavramlarını, tanımlarını, özelliklerini, metaforlarını, sembollerini ve tanımlarını bütüncül bir şekilde ortaya koyar (Lune ve Berg, 2017: 12).

Bu çalışmanın odak noktası girişimci liderlik kavramına ilişkin yönetici görüşleri olduğundan, araştırma için nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum deseni uygulanmıştır. Bu yöntem, durumların daha iyi bir anlayışa, iç görüye ve belki de daha geniş bir bağlam hakkında teori oluşturma becerisinin gelişmesine izin verir (Lune ve Berg, 2017: 175). Bütüncül çoklu durum deseninde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291).

Bu kapsamda çalışma, (1) durumun tanımlanması ve araştırmanın desenlenmesi; (2) veri toplama araçlarının hazırlanması, verilerin toplanması ve analizi; son olarak da (3) araştırmanın sonuçlandırılması ve raporun yazılması olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen, 2020-2021 eğitim öğretim döneminde Antalya ili Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Döşemealtı olmak üzere 4 ilçede bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı türlerdeki proje okullarında (Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) çalışmakta olan 13 proje okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen

proje okulu müdürlerinden birisi, görüşmenin yapılacağı gün farklı bir görevde olduğu için yerine vekaletini bırakmış olduğu okulun başmüdür yardımcısı ile görüşülmüştür.

Çalışmada, farklı türlerdeki proje okullarında görev yapan yöneticileri arasındaki benzerlik ve farklılıkları keşfetmek ve araştırma problemine dahil olabilecek katılımcıların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak için maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 108-109). Bu çalışmada, amaca uygun olarak verileri toplama sürecinde tüm katılımcıların yönetici olarak proje okullarında görev yapıyor olmaları ölçüt olarak alınmıştır. Tablo 3.1’de katılımcıların demografik özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** *Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler*

|                                       |               | Değişkenler             | n     | Yüzdeler (%) |
|---------------------------------------|---------------|-------------------------|-------|--------------|
| Yönetici<br>(n:13)                    | Yaş           | 40-45                   | 6     | 46,15        |
|                                       |               | 46-50                   | 4     | 30,76        |
|                                       |               | 51 ve üzeri             | 3     | 23,07        |
|                                       | Cinsiyet      | Kadın                   | 3     | 23,07        |
|                                       |               | Erkek                   | 10    | 76,92        |
|                                       | Eğitim Durumu | Lisans                  | 5     | 38,46        |
|                                       |               | Y. Lisans               | 7     | 53,84        |
|                                       |               | Doktora                 | 1     | 7,69         |
|                                       | Branş         | Edebiyat                | 4     | 30,76        |
|                                       |               | İngilizce               | 3     | 23,07        |
|                                       |               | Felsefe                 | 2     | 15,38        |
|                                       |               | Tarih                   | 2     | 15,38        |
|                                       |               | Matematik               | 1     | 7,69         |
|                                       |               | İmam Hatip Meslek Dersi | 1     | 7,69         |
|                                       |               |                         |       |              |
|                                       | Hizmet süresi | 1-5 yıl                 | 1     | 7,69         |
|                                       |               | 6-10 yıl                | 5     | 38,46        |
| 11 yıl ve üzeri                       |               | 7                       | 53,84 |              |
| Proje Okullarında Geçen Hizmet Süresi | 1- 3 yıl      | 3                       | 23,07 |              |
|                                       | 4-6 yıl       | 6                       | 46,15 |              |
|                                       | 6-10 yıl      | 4                       | 30,76 |              |

Araştırmanın katılımcı grubu 13 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcılar Y1'den Y13'e kadar kodlanmıştır.

Çalışmada yer alan yöneticilerin 6'sı (%46,15) 40-45, 4'ü (%30,76) 46-50 ve 3'ü (%23,07) 51 yaş ve üzeri aralığındadır.

Çalışmada yer alan yöneticilerin 10'u (%76,92) erkek, 5'i (%23,07) ise kadındır.

Çalışmada yer alan yöneticilerin 5'i (%38,46) lisans, 7'si (%53,84) yüksek lisans ve 1'i (%7,69) doktora mezunudur.

Çalışanların branşlara göre dağılımları şu şekildedir. 4'ü (%30,76) Edebiyat, 3'ü (%23,07) İngilizce, 2'si(%15,38) Felsefe, 2'si(%15,38) Tarih, 1'i (%7,69) Matematik ve 1'i (%7,69) İmam Hatip Meslek Dersi öğretmenidir.

Çalışmada yer alan Yöneticilerin 1'inin (%7,69) hizmet süresi 1-5 yıl; 5'inin (%38,46) hizmet süresi 6-10 yıl, yine 7'sinin (%53,84) hizmet süresi 11 yıl ve üzerindedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin proje okullarında geçirdikleri hizmet süreleri 2 ile 10 yıl arasında değişmektedir. Buna göre 3'ünün (%23,07) hizmet süresi 1-3 yıl; 6'sının (%46,15) hizmet süresi 4-6 yıl, yine 4'ünün (%30,76) hizmet süresi 6-10 yıl arasındadır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci**

Çalışma verileri 5 Mart -5 Nisan 2021 tarihleri arasında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Proje Okulu olan liselerden toplanmıştır. Çalışmada veriler, nitel araştırmalarda sık kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme aracılığıyla toplanmıştır. Yapılan görüşmeler 20 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Lune ve Berg (2017: 65) görüşmeyi, görüşmecinin doğuştan gelen yeteneğine bağlı görmekte ve bir beceri veya bilimden ziyade bir sanat olarak tanımlamaktadır. Çağdaş kaynaklar görüşmeyi benzersiz bir tür yüz yüze sosyal etkileşim olarak tanımlar, ancak bu tür bir etkileşimi diğerlerinden tam olarak ayıran şey genellikle hayal gücüne bırakılır. Görüşmeler yoluyla toplanan veriler eylemler değil, kelimeler biçimindedir ve katılımcıların bakış açıları ve geleneksel söylem pratikleri tarafından şekillendirilir.

Araştırmada, katılımcıların girişimci liderliğe ilişkin görüşlerine ulaşmak için açık uçlu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenmiş bir dizi soru ve özel konuların uygulanmasını içerir. Bu sorular tipik olarak görüşülen her kişiye sistematik ve tutarlı bir sırayla sorulur, ancak görüşmecilere konunun

dışına çıkma özgürlüğü verilir; yani, görüşmecilerin hazırladıkları standart soruların yanıtlarının çok ötesinde araştırma yapmalarına izin verilir (Lune ve Berg, 2017: 69). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin esnekliği, görüşmecilerin hem düzenli olarak yapılandırılmış bir dizi soru sormalarına, görüşmeler arasında karşılaştırmalara izin vermelerine hem de görüşmeci tarafından kendiliğinden başlatılan alanları takip etmelerine izin verir (Lune ve Berg, 2017: 70).

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kaydı yoluyla kayıt altına alınmış ve ses kayıtları transkripte dönüştürülerek elektronik ortama aktarılmış ve kodlanmıştır. Ayrıntılı konuşma metinleri eklenmiş, kodlanmış ve elektronik ortama aktarılmıştır. Çalışmada transkriptleri tanımlamak için kullanılan kodlar, rastgele atanan takma adlar veya numaralardır (Lune ve Berg, 2017: 90). Raporlaştırılan örneklem görüşleri araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünü oluşturmuştur. Verilerin bulgular bölümünde 1. alt problem 1. soru, 2. alt problem 2. soru, 3. alt problem 3-14. sorular ve 4. alt problem 15. soru ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların gönüllük esasına bağlı çalışmaya katılmaları, kendilerinden alınan izin formu imzasıyla sağlanmış; katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması için çalışma boyunca katılımcılar Y1, Y2, Y3 vb. yoluyla kodlanarak görüşleri yansıtılmıştır.

Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilikte çalışma süreleri, proje okullarında geçen yöneticilik çalışma süreleri durumları hakkında sorular sorulmuştur. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise yöneticilere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorular şöyledir:

1. Yönetici olarak kendi özelliklerinizi açıklar mısınız?
2. Sizce Girişimci Lider kime denir? Özellikleri neler olabilir?
3. Okulunuzda çalışacak öğretmenleri seçerken nelere dikkat edersiniz?
4. Başladığımız bir işi karamsarlık yaşayarak vazgeçtiğiniz durumlar oldu mu?
5. Sizce değişim gerekli midir?
6. Okulunuzda uyguladığımız yenilikçi projeler ve uygulamalar var mıdır?
7. Okulda hiç risk aldığımız durumlar oldu mu?
8. Yöneticilik uygulamalarınızda daha önce almış olduğunuz radikal karar ya da uygulamalarınız var mıdır?

9. Karşınıza çıkan fırsatları değerlendirme konusunda tutumunuz ne yöndedir?
10. Yakın zamanda sorun gördüğünüz bir durumu fırsata çevirdiğiniz oldu mu?
11. Okulunuzda uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçiminde nelere dikkat edersiniz?
12. Okul yönetiminde yeni bir proje ile ilgili karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine karşı tutumunuz ne yöndedir?
13. Öğretmen, öğrenci ve velilerinizin okul projelerinize ve uygulamalarınıza yönelik düşünceleri sizce nelerdir?
14. Okulunuzun geleceği konusunda neler yapmayı planlıyorsunuz?
15. Girişimci liderlik bağlamında okulunuzda neler yapıyorsunuz?

Çalışmaya dahil edilen yöneticiler ile görüşmeler esnasında elde edilen gözlemlerde verdikleri cevaplarda kendini tekrar etmeye başlayıp başlamadığına, verilerin doygunluğa gelip gelmediğine, verilen cevapların yüzeysel mi yoksa derin cevaplar mı olduğuna ve soruları cevaplarken detaylandırma şekillerine dikkat edilmiştir. Görüşmelere randevu saatinden önce gidilmiştir.

### **3.4. Veri Analizi**

Analiz, veri toplama aşamasında erişilen bilgileri anlamlandırır ve bilgiyi veriye dönüştürür. Aktif bir görüşmeci olarak, takip edilecek soruyu hazırlarken her sorudan toplanan bilgilerin anlamlarını göz önünde bulundurmamak gerekir. Röportajın her bir bölümünün değeri veya anlamı, kalan tartışmayı nasıl yönetileceğini belirler (Lune ve Berg, 2017: 67).

Bu çalışmada veriler nitel veri analiz metotlarından içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizinin asıl amacı, toplanan verilerin barındırdığı ortak kavram ve temaları ortaya çıkarmak ve ulaşılan benzerlik ilişkilerini düzenleyerek yorumlamaktır. (Yıldırım, Şimşek, 2011: 227). Bu nedenle proje okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve girişimcilik bağlamında okullarında yaptıkları anlamak amacıyla görüşme ve içerik analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.



Yöneticilerden alınan veriler rapor edilmiştir. Ayrıntılı konuşma metinleri eklenmiş, kodlanmış, kavramlaştırılmış ve elektronik ortama aktarılmıştır. Raporlaştırılan örneklem görüşleri araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünü oluşturmuştur.

### **3.5. Geçerlik-Güvenirlilik Çalışmaları ve Etik Hususlar**

Araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği artırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

a) Araştırmanın yapı geçerliliğini artırmak için veri toplama yöntemlerinden bireysel görüşme ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca görüşmelerin gerekli kurum izni ve desteği ile yapılması ve görüşme öncesi katılımcılar ile görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması, karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı görüşme esnasında yönlendirmeci davranmayarak ve soruları kendisinden veri toplanmış kişiye okutup görüş ve onayını alarak veri toplama sürecinde öznel yargılarını işe karıştırmamıştır.

Bulguların sunumunda verilerin ilişkili olduğu durum dikkate alınmış ve yorumlar buna göre yapılmıştır,

b) Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi gibi basamaklar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

c) Araştırmanın iç güvenirliliğini artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen verilerin ilişkili olduğu durumlar belirlenmiş, ayrı ayrı kodlamalar yapılmış ve bulgular buna göre sunulmuştur. Her bir alt problemin bulgu kısmında doğrudan katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

Katılımcılar görüşmelerden önce yapılan çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve sonrasında katılımcılara araştırmaya katılmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Çalışma kapsamında, katılımcıların kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ve çalışma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı bildirilmiştir. Katılımcılar, çalışmaya gönüllü olarak

katıldıklarını ve çalışma kapsamında paylaştıkları görüşlerin araştırmacı tarafından bilimsel amaçlarla kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu amaçla araştırmacı ve katılımcılar arasında “Araştırmacı Taahhüt ve Katılımcı İzin Formu” imzalanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmada proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimci liderlik üzerine görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu bölümde; araştırmaya katılan Antalya dört merkez ilçesine bağlı proje okullarında çalışmakta olan 13 yöneticinin görüşlerine göre problem ve alt problemlere ilişkin verilerin analiz bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Proje okulu yöneticilerinin kendi yönetici özellikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin kendi yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.1’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Okul Yöneticilerinin Kendi Özellikleri Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar                            | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Fikir alışverişinde bulunan       |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    |    |     | ✓   |     |     | 5 |
| İletişime açık                    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   |     |     | 4 |
| Öğretmen motivasyonunu önemseyen  | ✓  |    |    |    |    | ✓  |    | ✓  |    |     |     |     |     | 3 |
| Demokratik                        | ✓  |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     | ✓   |     |     | 3 |
| Çözüm odaklı                      |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    |    | ✓  |     |     |     |     | 3 |
| Çalışmaları koordine eden         | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 2 |
| İş takipçisi                      | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Yenilikçi                         |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Takım çalışması                   | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 2 |
| İş birlikçi                       | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 2 |
| Yönetmeliklere uygun hareket eden |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    |     |     |     |     | 2 |

|                        |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|
| Mükemmeliyetçi         | ✓ | ✓ | 2 |
| Planlı                 |   | ✓ | 2 |
| Yetki paylaşımcı       | ✓ | ✓ | 2 |
| Analizci               | ✓ |   | 1 |
| Güven ortamı oluşturan | ✓ |   | 1 |
| İnisiyatif alan        | ✓ |   | 1 |
| Empati kuran           |   | ✓ | 1 |
| Heyecanlı              | ✓ |   | 1 |
| Sonuç odaklı           |   | ✓ | 1 |
| Şeffaf                 |   | ✓ | 1 |
| Girişimci              | ✓ |   | 1 |
| Hizmetkar              |   | ✓ | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, kendi yönetici özellikleri hakkındaki görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.1 oluşturulmuştur. Tablo 4.1 incelendiğinde; yöneticilerin kendi yönetici özelliklerine ilişkin; fikir alışverişinde bulunan, iletişime açık, öğretmen motivasyonunu önemseyen, demokratik, çözüm odaklı, çalışmalarını koordine eden, iş takipçisi, yenilikçi, takım çalışmasına inanan, iş birlikçi, yönetmeliklere uygun hareket eden, mükemmeliyetçi, planlı, analizci, yetki paylaşımcı, güven ortamı oluşturan, inisiyatif alan, empati kuran, heyecanlı, sonuç odaklı, şeffaf, girişimci ve hizmetkar olmak üzere yirmi üç görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 5'i kendisini fikir alışverişinde bulunan, 4'ü iletişime açık, 3'ü öğretmen motivasyonunu önemseyen, 3'ü demokratik, 3'ü çözüm odaklı, 2'si çalışmalarını koordine eden, 2'si iş takipçisi, 2'si yenilikçi, 2'si takım çalışmasına inanan, 2'si iş birlikçi, 2'si yönetmeliklere uygun hareket eden, 2'si mükemmeliyetçi, 2'si planlı, 2'si yetki paylaşımcı, 1'i analizci, 1'i güven ortamı oluşturan, 1'i inisiyatif alan, 1'i empati kuran, 1'i heyecanlı, 1'i sonuç odaklı, 1'i şeffaf, 1'i girişimci ve 1'i hizmetkar olarak tanımlamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kendi yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Fikir alışverişinde bulunan**

Y2, Y3, Y6, Y7 ve Y11 kendilerini fikir alışverişinde bulunan şekilde tanımlamışlardır.

*“Farklı fikirleri dinleyip, analiz yaptıktan sonra karar almayı seven bir yönetici olduğumu düşünüyorum.” (Y2)*

*“Ben takım çalışmasına inanan bir yöneticiyimdir. O nedenle gerek öğretmen gerekse yönetici arkadaşlarımla fikirlerini önemserim.” (Y3)*

*“Ben fikirlere açık, aynı zamanda kuralların olmasını isteyen ama bu kuralların ortak bir akılla alınmasını isteyen biriyim.” (Y6)*

*“Girişimciyim, yeni atılımları seviyorum ama hayali hareket etmiyorum. Bunun için de önceden verdiğim kararlardan arkadaşlarıma danışarak ekip olarak emin oluyorum, emin olduktan sonra da ardında durmaya devam ediyorum.” (Y7)*

*“Çevresini dinleyen bir okul müdürü olmak istiyorum. Yani okulumuzu tek başına yönetme değil de birlikte yönetimle- yönetimin yeni kavramlarından biri- birlikte okulumuzu yönetmek istiyorum.” (Y11)*

### **İletişime açık**

Y1, Y4, Y10 VE Y11 kendilerini iletişime açık şekilde tanımlamışlardır.

*“İletişime açık biriyim. Bu okulda bir ekip olarak hareket ederseniz daha başarılı olursunuz. Dolayısı ile o ekibin gönlüne girmeniz lazım. Yoksa sürekli emirler yağdırarak da yönetebilirsiniz ama orada sağlıklı iletişim olmaz.” (Y1)*

*“Öncelikle iletişime açığım. Yenilikleri takip ederim. Yeni olan eğitimde farklı olan araştırmaları güncel verileri takip edip uygulamaya çalışırım. Arkadaşlarımla iletişimi önemserim.” (Y4)*

*“..... çok sabırlıyım, kindar değilimdir, diyaloga açığım. Bunlar pozitif 3 özelliğimdir.” (Y10)*

*“Sürekli bir hareket ve güçlü iletişim içerisinde bulunduğu yönetim şekillerini seviyorum.” (Y11)*

### **Öğretmen motivasyonunu önemseyen**

Y1, Y6 ve Y8 kendilerini öğretmen motivasyonunu önemseyen olarak tanımlamışlardır.

*“İş bölümü yapıp, işleri takip ettiğinizde ve onlara bu güveni verdiğiniz zaman herkes işini severek yapıyor ve daha güzel işler ortaya çıkıyor. Çalışanlar arasında da birlik beraberlik ve sempati geliyor.” (Y1)*

*“Öğretmen motivasyonu benim için birinci faktör. Yani öğretmen mutluyorsa, değer görüyorsa bunu hissettirebiliyorsam çok çok katma değerini alıyorsun bunu zaten görüyorsun.” (Y6)*

*“Yönetici olarak çalıştığım ortamda tepeden tırnağa tüm personelleri dikkate almak, onların mutlu olmasını görmek, onları mutlu etmenin başarıya götüreceğine inanıyorum ve mümkün merteye onların hizmetçisi gibi kendimi görüyorum.”(Y8)*

### **Demokratik**

Y1, Y5 ve Y11 kendilerini demokratik olarak tanımlamışlardır.

*“Yöneticiliği demokratik olarak yaptığımı düşünüyorum. .... Ben çalışanlarıma yetkiler veririm ve takip ederim. İnsanların tarzına da karışmam, kendi uygulamalarına göre yaparlar. Önemli olan o işin düzgün yapılıp yapılmamasıdır.” (Y1)*

*“İnisiyatif alan, girişimci, demokratik ve çözüm odaklı diyebilirim.” (Y5)*

*“Ben yönetici olarak şeffaf olduğumu düşünüyorum. Demokratik olduğumu düşünüyorum. Çevresini dinleyen bir okul müdürü olmak istiyorum.” (Y11)*

### **Çözüm odaklı**

Y4, Y5 ve Y9 kendilerini çözüm odaklı olarak tanımlamışlardır.

*“İş takibi yaparım. Okulumla ilgili veya arkadaşlarımla ilgili süreçte bir tıkanıklık varsa bir an önce çözmeye çalışırım.” (Y4)*

*“İnisiyatif alan, girişimci, demokratik ve çözüm odaklı diyebilirim.” (Y5)*

*“...olaylara durumlara hep pozitif bakan, gerçeklerle yüzleşebilen ve sorun odaklı değil çözüm odaklı çalışan birisi olarak görüyorum.” (Y9)*

## 4.2. Proje okulu yöneticilerinin girişimci lider ve özellikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin girişimci lider ve özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.2’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Okul Yöneticilerinin Girişimci Lider ve Özellikleri Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar                   | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Gelişime açık            | ✓  |    |    | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓   | ✓   |     |     | 6 |
| Yeniliğe açık            |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   |     | ✓   | 5 |
| Değişime açık            | ✓  |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |     | ✓   |     |     | 4 |
| İletişime açık           |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    | ✓   | ✓   |     | ✓   | 4 |
| Çalışanları motive eden  |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓   |     | ✓   | ✓   | 4 |
| Vizyon ve misyon sahibi  |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |     |     | ✓   | ✓   | 3 |
| Fikirlere önem veren     |    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |     | ✓   |     | ✓   | 3 |
| Tehditleri edebilen      |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |     |     |     |     | 3 |
| Fırsatları değerlendiren | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 3 |
| Mevcudu geliştiren       |    | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓  | ✓   |     |     |     | 3 |
| İşbirlikçi               |    |    |    |    |    | ✓  |    | ✓  |    |     |     |     | ✓   | 3 |
| Risk alan                |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |     |     |     |     | 2 |
| Krizleri yönetebilen     | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Önder                    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Rekabet edebilen         |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Heyecanlı                |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Etkili                   |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Stratejik                |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| Çalışan potansiyelini fark eden | ✓ | 1 |
| Çözüm odaklı                    | ✓ | 1 |
| Üretken                         | ✓ | 1 |
| Gözlemci                        | ✓ | 1 |
| Planlı                          | ✓ | 1 |
| Yetki Paylaşımıcı               | ✓ | 1 |
| Sorgulayan                      | ✓ | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, girişimci liderlerin özellikleri hakkındaki görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.2 oluşturulmuştur. Tablo 4.2 incelendiğinde; yöneticilerin girişimci lider özelliklerine ilişkin; gelişime açık, yeniliğe açık, değişime açık, iletişime açık, çalışanları motive eden, vizyon ve misyon sahibi, fikirlere önem veren, tehditleri fark edebilen, fırsatları değerlendiren, mevcudu geliştiren, işbirlikçi, risk alan, krizleri yönetebilen, önder, rekabet edebilen, heyecanlı, etkili, stratejik, çalışan potansiyelini farkedene, çözüm odaklı, üretken, gözlemci, planlı, paylaşımıcı ve sorgulayan olmak üzere yirmi beş görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 6'sı gelişime açık, 5'i yeniliğe açık, 4'ü değişime açık, 4'ü iletişime açık, 4'ü çalışanları motive eden, 3'ü vizyon ve misyon sahibi, 3'ü fikirlere önem veren, 3'ü tehditleri fark edebilen, 3'ü fırsatları değerlendiren, 3'ü mevcudu geliştiren, 3'ü işbirlikçi, 2'si risk alan, 1'i krizleri yönetebilen, 1'i önder, 1'i rekabet edebilen, 1'i heyecanlı, 1'i etkili, 1'i stratejik, 1'i çalışan potansiyelini farkedene, 1'i çözüm odaklı, 1'i üretken, 1'i gözlemci, 1'i planlı, 1'i paylaşımıcı ve 1'i sorgulayan şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci liderin özelliklerine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Gelişime açık**

Y1, Y4, Y7, Y8, Y10 ve Y11 girişimci lideri gelişime açık olarak tanımlamışlardır.

*“Gelişen ve değişen eğitim sistemine ayak uydurabilen kişidir girişimci lider. Çünkü değişen hayatın içerisinde statik kalmak aslında geri gitmek anlamına gelmektedir. Kısacası girişimci lider fırsatları değerlendirebilen, krizleri iyi yöneterek fırsatlara dönüştürebilecek kişidir diye düşünüyorum.” (Y1)*



*“Girişimci lider yeniliği takip eden, eğitimle ilgili farklılıkları önemseyen, bununla ilgili çalışmalarını önceleyen kişidir.” (Y4)*

*“Sadece eskiye bağlı olmayan, geleceği de görebilen, fark edebilen, oluşabilecek olumlu ya da olumsuz durumları hissedebilen ve onun için de tedbir alan lider demektir. Bence trafikteki usta bir şofördür.” (Y7)*

*“Girişimci Lider değişime ve gelişime açık olan liderdir. Sürekli gelişmeleri takip etmesi, özellikle de gençleri dinlemesi önemlidir.” (Y11)*

### **Yeniliğe ve değişime açık**

Y2, Y4, Y7, Y10, Y11 ve Y13 girişimci lideri yeniliğe açık olarak tanımlamışlardır.

*“Yeni şeyler denemeyi, var olan şeylerden pozitif anlamda faydalanabilen kişilerin, özellikle eğitim alanında mevcuttaki eğitim sistemi içerisinde yenilikler empoze edebilen, var olanları yeni ile değiştirebilen, yenileyebilen lidere girişimci lider denir.” (Y2)*

*“Girişimci lider okulu için her şeyi koparmayı çalışan değil de kendi okuluna yararlı olabilecek işleri koparmaya çalışan bunu takip eden okuluna uygulayan hep önemseydiğim vurguladığım inovasyona yani yeniliğe açık olan kişidir.” (Y4)*

*“Bana göre girişimci lider; yeniliklere açık olan, kendini ve çalıştığı ekibini geliştirme gayreti içerisinde bulunan, proje uygulama ve üretme noktasında aktif olan liderler girişimci lider olarak tanımlanabilir.” (Y10)*

*“Girişimci lider yeniliğe ve değişime açık olan, çevresini iyi dinleyen, iyi bir gözlemci olan kişidir.” (Y11)*

*“Araştıran, sorgulayan, hedefi olan ve bu hedefleri gerçekleştirmek için farklı paydaşlarla iletişim kuran, yeniliğe direnmeyen kişidir.” (Y13)*

### **İletişime açık**

Y6, Y10, Y11 ve Y13 girişimci lideri iletişime açık olarak tanımlamışlardır.

*“Girişimci bir lider iseniz herkesle iletişime açık olmanız gerekir.” (Y6)*

*“En başta, iletişim noktasında açık olmalı, net olmalı, anlaşılabilir ve algılayabilir kişiler olmalıdır girişimci liderler. Ekibini pozitif anlamda yönlendirebilen, onları motive edebilen liderlerdir.” (Y10)*

*“Okulun dışında çalışmalarını sürdüren ve bunu da başkalarının yardımıyla, önerileriyle, başkalarının fikirlerine değer vererek iş yapabilme gücünü paylaşan, birlikte hareket edebilen kişilerdir.” (Y13)*

### **Çalışanları motive eden**

Y3, Y10, Y12 ve Y13 girişimci lideri çalışanları motive eden olarak tanımlamışlardır.

*“Girişimci lider toplumu harekete geçiren ve onlara önderlik yapabilen kişidir. Okul açısından düşündüğümüz zaman öğretmen, öğrenci ve veli bazında okulun iç dinamiklerini harekete geçirebilen, motive ederek onlara önderlik eden kişidir” (Y3)*

*“Ekibini pozitif anlamda yönlendirebilen, onları motive edebilen liderlerdir.” (Y10)*

*“Girişimci liderler, planlı ve programlı çalışırlar ve çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurarak onları motive ederler.” (Y12)*

### **Vizyon ve misyon sahibi**

Y6, Y12 ve Y13 girişimci lideri vizyon ve misyon sahibi olarak tanımlamışlardır.

*“...bir misyon ve vizyonunuz olması ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemeniz gerekir.” (Y6)*

*“Girişimci lider vizyonu olan, geleceğe yönelik planları olan kişilerdir. Konulara daha net şekilde odaklanırlar. Planlı ve programlı çalışırlar ve çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurarak onları motive ederler.” (Y12)*

### **Fikirlere önem veren**

Y8, Y11 ve Y13 girişimci lideri fikirlere önem veren olarak tanımlamışlardır.

*“Doğruluğuna inandığı konularda söz sahibi kişilerin fikrini alarak çıkan sonuca göre doğru adımları atandır.” (Y8)*

### **Tehditleri fark edebilen**

Y6, Y7 ve Y9 girişimci lideri tehditleri fark edebilen olarak tanımlamışlardır.

*“Bir kere girişimci olmak için etrafındaki fırsatları ve tehditleri iyi görmek gerekiyor ki ona göre pozisyon alabileceksin. Yani farkındalığın yüksek olması gerekiyor. Fırsat ve tehditleri geliştirip iyi strateji kurman gerekiyor.” (Y6)*

*“Sadece eskiye bağı olmayan, geleceği de görebilen, fark edebilen, oluşabilecek olumlu ya da olumsuz durumları hissedebilen ve onun için de tedbir alan lider demektir. Bence trafikteki usta bir şofördür.” (Y7)*

*“Girişimci lider, bulunduğu yeri tanıyan, sorunları tespit eden ve sorunları kısa vadede çözebilecek adımlar atan kişi olarak tanımlayabilirim.” (Y9)*

### **Fırsatları değerlendiren**

Y1, Y4 ve Y6 girişimci lideri fırsatları değerlendiren olarak tanımlamışlardır.

*“Girişimci lider fırsatları değerlendirebilen, krizleri iyi yöneterek fırsatlara dönüştürebilecek kişidir diye düşünüyorum.” (Y1)*

*“Girişimci lider okulu için her şeyi koparmayı çalışan değil de kendi okuluna yararlı olabilecek işleri koparmaya çalışan, bunu takip eden ve okuluna uygulayan kişidir.” (Y4)*

### **Risk alan**

Y5 ve Y8 girişimci lideri risk alan olarak tanımlamışlardır.

*“Risk alabilen, rekabet unsurları anlamında girdilerin çıktıya ulaşması süreçlerini ve sonuçlarını doğru yönetebilen, koordine edebilen, pek çok rolü üzerinde barındırabilen bir yönetim kişiliğidir.” (Y5)*

*“Riskleri göze alabilmektir. Özellikle risklerin sonuçlarını göze alabilmektir.” (Y8)*

### **Tablo 4.2.1. Yöneticilerin Kendi Özellikleri ve Girişimci Liderliğe İlişkin Görüşleri**

Tablo 4.1. ve 4.2. göz önünde bulundurularak yöneticilerin kendi özellikleri ve girişimci liderlik özelliklerine ilişkin verdikleri cevaplar karşılaştırılmış ve yöneticilerin taşıdıkları girişimci liderlik özelliklerini saptamak için ortak görüşler Tablo 4.2.1.’de derlenmiştir.

| Yöneticilerin Özellikleri         | n | Girişimci Liderin Özellikleri | n |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|
| Fikir alışverişinde bulunan       | 5 | Gelişime açık                 | 6 |
| İletişime açık                    | 4 | Yeniliğe açık                 | 5 |
| Öğretmen motivasyonunu önemseyen  | 3 | Değişime açık                 | 4 |
| Demokratik                        | 3 | İletişime açık                | 4 |
| Çözüm odaklı                      | 3 | Çalışanları motive eden       | 4 |
| Çalışmaları koordine eden         | 2 | Vizyon ve misyon sahibi       | 3 |
| İş takipçisi                      | 2 | Fikirlere önem veren          | 3 |
| Yenilikçi                         | 2 | Tehditleri fark edebilen      | 3 |
| Takım çalışması                   | 2 | Fırsatları değerlendiren      | 3 |
| İş birliği                        | 2 | Mevcudu geliştiren            | 3 |
| Yönetmeliklere uygun hareket eden | 2 | İşbirlikçi                    | 3 |

|                        |   |                                   |   |
|------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Mükemmeliyetçi         | 2 | Risk alan                         | 2 |
| Planlı                 | 2 | Krizleri yönetebilen              | 1 |
| Yetki paylaşımcı       | 2 | Önder                             | 1 |
| Analizci               | 1 | Rekabet edebilen                  | 1 |
| Güven ortamı oluşturan | 1 | Heyecanlı                         | 1 |
| İnisiyatif alan        | 1 | Etkili                            | 1 |
| Empati kuran           | 1 | Stratejik                         | 1 |
| Heyecanlı              | 1 | Çalışan potansiyelini farkedenden | 1 |
| Sonuç odaklı           | 1 | Çözüm odaklı                      | 1 |
| Şeffaf                 | 1 | Üretken                           | 1 |
| Girişimci              | 1 | Gözlemci                          | 1 |
| Hizmetkar              | 1 | Planlı                            | 1 |
|                        |   | Yetki Paylaşımcı                  | 1 |
|                        |   | Sorgulayan                        | 1 |

Yöneticilerin, kendi yönetici özellikleri ve girişimci lider özellikleri ile ilgili verdiği cevaplar kıyaslanmış, alınan cevaplardan ortak olan ve literatürde vurgulanan girişimci liderlik özellikleri ile ilişkili olan kodlar ile yöneticilerin taşıdıkları girişimci liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplardan ortak olan kodlar ile tablo 4.2.2. oluşturulmuştur.

**Tablo 4.2.2. Yöneticilerin Taşıdığı Girişimci Liderlik Özellikleri**

| Kod                             | n   | Kod                  | n   |
|---------------------------------|-----|----------------------|-----|
| Fikir alışverişinde bulunan     | 5+3 | İş birlikçi          | 2+3 |
| İletişime açık                  | 4+4 | Planlı               | 2+1 |
| Çalışan motivasyonunu önemseyen | 3+4 | Yetki Paylaşımcı     | 2+1 |
| Çözüm odaklı                    | 3+1 | İnisiyatif/Risk alan | 1+2 |
| Yenilikçi                       | 2+5 | Heyecanlı            | 1+1 |

### **4.3. Proje okulu yöneticilerinin kendi girişimci liderlik rolleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu alt problem için görüşme sorularından 3.-14. soruları ile cevap bulunmaya çalışılmıştır.

#### **4.3.1. Proje okulu yöneticilerinin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçimi hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde yöneticilerin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde nelere dikkat ettiklerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.3'te bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Okul Yöneticilerinin Birlikte Çalışacakları Öğretmenlerin Seçiminde Nelere Dikkat Ettikleri Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar   | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Takım çalışmalarında uyumlu                          |    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓   |     | ✓   |     | 6 |
| Proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    | ✓  |     |     |     |     | 5 |
| İletişim becerisi güçlü                              |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   |     |     | 4 |
| Heyecanlı ve istekli                                 |    |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |     |     |     | ✓   | 4 |
| Referanslar  | ✓  |    |    |    |    |    |    |    | ✓  |     |     |     | ✓   | 3 |
| Alanında uzman                                       |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |    |     | ✓   |     |     | 3 |
| Özverili   |    |    | ✓  |    |    |    |    | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 3 |
| Bilim ve teknoloji alanında gelişime açık            |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |    |     | ✓   |     |     | 3 |
| Donanımlı  | ✓  |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Yenilikçi  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     | ✓   |     |     | 2 |
| Girişimci ruha sahip                                 |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Araştırmacı  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     | ✓   |     |     | 2 |
| Eğitimi önceleyen                                    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Okul ve öğrenci yapısına uygun                       |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓   |     |     |     | 2 |
| Mezuniyet durumu                                     |    |    |    |    |    |    |    |    | ✓  |     | ✓   |     |     | 2 |
| Yeni sisteme ayak uyduran                            | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Liyakat  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

|                            |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|
| Farklı fikirleri sunabilen | ✓ |   | 1 |
| Yabancı dil bilen          | ✓ |   | 1 |
| Başarı odaklı              |   | ✓ | 1 |
| Entelektüel                |   | ✓ | 1 |
| Dinamik                    |   |   | ✓ |
| Medeni durum               |   |   | ✓ |
| Cinsiyet                   |   |   | ✓ |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde nelere dikkat ettikleri hakkındaki görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.3 oluşturulmuştur. Tablo 4.3 incelendiğinde; yöneticilerin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde nelere dikkat ettiklerine ilişkin; takım çalışmalarında uyumlu, proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip, iletişim becerisi güçlü, heyecanlı ve istekli, referanslar, alanında uzman, özverili, bilim ve teknoloji alanında gelişime açık, donanımlı, yenilikçi, girişimci, araştırmacı, eğitimi önceleyen, okul ve öğrenci yapısına uygun, mezuniyet durumu, yeni sisteme ayak uyduran, liyakat, farklı fikirleri sunabilen, yabancı dil bilen, başarı odaklı, entelektüel, dinamik, medeni durum ve cinsiyet olmak üzere yirmidört görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 6'sı takım çalışmalarında uyumlu, 5'i proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip, 4'ü iletişim becerisi güçlü, 4'ü heyecanlı ve istekli, 3'ü referansları, 3'ü alanında uzman, 3'ü özverili, 3'ü bilim ve teknoloji alanında gelişime açık, 2'si donanımlı, 2'si yenilikçi, 2'si girişimci, 2'si araştırmacı, 2'si eğitimi önceleyen, 2'si okul ve öğrenci yapısına uygun, 2'si mezuniyet durumu, 1'i yeni sisteme ayak uydurması, 1'i liyakat, 1'i farklı fikirleri sunabilen, 1'i yabancı dil bilen, 1'i başarı odaklı, 1'i entelektüel, 1'i dinamik, 1'i medeni durum ve 1'i cinsiyet şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılardan alınan cevaplara göre doktora ve yüksek lisans derecesinde eğitim alan yöneticilerin, birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde, proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip, iletişim becerisi güçlü, alanında uzman, bilim ve teknoloji alanında gelişime açık, yenilikçi, araştırmacı özelliklerini daha çok önemsendiği, lisans mezunu yöneticilerin ise referanslar, okul ve öğrenci yapısına uygun, mezuniyet durumu, liyakat, yabancı dil bilen, medeni durum ve cinsiyet özelliklerine de dikkat ettikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin birlikte çalışacakları öğretmenlerin seçiminde nelere dikkat ettiklerine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Takım çalışmalarında uyumlu**

Y3, Y4, Y7, Y8, Y10 ve Y12 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin takım çalışmalarında uyumlu olmalarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Takım çalışmalarında uyumlu, öğrencilere öğretim anlamında özverili çalışmalar yapabilecek öğretmenleri seçmeye çalışıyoruz.” (Y3)*

*“Bunun yanında kurum kültürüne ve kurumdaki arkadaşları ile uyumuna da önem veririm.” (Y4)*

*“Okulun yapısı, atmosferi ve tabii olduğu öğretim sistemi öncelikli geliyor. Daha sonra da öğrencilerin kabullenebileceği, öğrenci ve öğretmenlerin yapısına uygun ve uyumlu bir şekilde öğretim yapabilecek öğretmenlerle hareket etmeyi yeğliyoruz genelde” (Y7)*

*“Bir insan çok iyi bir öğretmen olabilir ama takım arkadaşı olamayabilir. Takım arkadaşı olması bizim için en önemli özelliklerdendir. Atanmış değil adanmış öğretmenlerle yol almak istiyoruz.” (Y8)*

*“Daha çok uyumlu bir şekilde çalışabilecek olanları seçme taraftarıyım. Kendi çevresindeki öğretmen arkadaşlarıyla birlikte ve koordine şekilde çalışmasını isterim.” (Y12)*

### **Proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip**

Y2, Y3, Y4, Y5 ve Y9 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin proje tabanlı etkinlik tasarlama yeterliliğine sahip olmalarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Öğrencilere özellikle yeni, farklı fikirleri sunabilen, yeniliklere açık olan, kendi alanıyla ilgili araştırma yapan, mümkünse yabancı dil bilen, bilimsel ve bilişim alanında gelişebilmeye müsait yapıda olan öğretmenlerimizle çalışmayı istiyoruz.” (Y2)*

*“Yenilikçi, girişimci özelliklerinin olması ve proje tabanlı etkinlikler yapabilme yeterliliğine sahip olmasını önemsiyoruz.” (Y3)*

*“Proje tabanlı okulda çalışıyor dolayısı ile projelere açık olması lazım. TÜBİTAK projelerini takip etmesi gerekiyor, AB projelerini takip etmesi gerekiyor. Bir nevi çağdan ve gündemden uzak kalmaması gerekiyor.” (Y4)*

*“Öncelikle şuna bakıyorum, hangi üniversiteden mezun olmuş? Ondan sonra yaptığı çalışmalara bakıyorum, bir eser yazmış mı, herhangi bir projenin içerisinde yer almış mı, proje yürütücülüğü yapmış mı, özellikle ulusal, uluslararası projelerde görev almış mı? Bunlara bakıyorum.” (Y9)*

### **İletişim becerisi güçlü**

Y2, Y4, Y10 ve Y11 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin iletişim becerisi güçlü olmalarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Aynı zamanda iletişim becerisi çok güçlü olan öğretmenler de bizim için değerli.” (Y2)*

*“Bir defa çağın öğretmeni olacak, iletişime açık olacak. Öğrenci ile olan diyalogları çok önemserim.” (Y4)*

*“Fedakâr olması, öğrenci ve ebeveynler ile iletişiminin açık olması, sağlıklı ilişkiler kurabiliyor olması, bir as üst anlayışı ile değil, görev paylaşımı anlayışıyla bizim okulda çalışmalarını istiyoruz genelde.” (Y10)*

*“Öğrenciler ve zümre arkadaşlarıyla iyi bir iletişime sahip olan ve idare ile iyi bir iletişim kurabilen öğretmenleri tercih ederim.” (Y11)*

### **Heyecanlı ve istekli**

Y5, Y6, Y7 ve Y13 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin heyecanlı ve istekli olmalarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Başarıya aç, heyecanlı olan, alanında uzman, genel kültür sahibi, entelektüel aynı zamanda onların da girişimci ruha sahip olmalarını önemsiyorum.” (Y5)*

*“..... ama aktif olacak, dinamik-heyecanlı olacak, çalışmaktan yorulmayacak bireyleri tercih ediyoruz.” (Y7)*

### **Referanslar**

Y1, Y9 ve Y13 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin referanslarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Birlikte çalışacağımız öğretmenin donanımlı olması, yeni sisteme ayak uydurması, daha önce çalıştığı yerlerde ki referanslarına bakıyoruz.” (Y1)*



“.....Bunlar yoksa da Antalya’da tanıdığım, bildiğim, onun birlikte çalıştığı arkadaşlara soruyorum, öğretmenliğine güvenebilir miyiz ve neticede bir karar vermiş oluyoruz.” (Y9)

“Önceki çalışma hayatlarındaki projeleri üzerine ön bilgi alıyorum.” (Y13)

### **Alanında uzman ve donanımlı**

Y1, Y2, Y5, Y6 ve Y11 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin alanında uzman ve donanımlı olmalarını önemsediklerini ifade etmişlerdir.

“Birlikte çalışacağımız öğretmenin donanımlı olması, yeni sisteme ayak uydurması, daha önce çalıştığı yerlerde ki referanslarına bakıyoruz.” (Y1)

“Klasik cevapla başlayalım, liyakat önemli diyelim. Alanında işini iyi yapabilen öğretmenlere sahip olmak, onlarla çalışmak çok önemli.” (Y2)

“Başarıya aç, heyecanı olan, alanında uzman, genel kültür sahibi, entelektüel aynı zamanda onların da girişimci ruha sahip olmalarını önemsiyorum.” (Y5)

“Herkes proje yapmak zorunda değil. Kimisi proje yapacak, kimisi akademik anlamda çok iyi olacak, kimisi sosyal anlamda çok iyi olacak. Bunların hepsinin bir arada olduğu bir öğretmen profiline ihtiyaç var aslında.” (Y6)

“Alanında deneyimli, araştırma ve geliştirmeye açık, sürekli kendini yenileyen, alanında araştırma yapabilen, gerekirse yüksek lisans yapan hatta araştırma görevliliği görevi de varsa bizim için tercih sebebi oluyor.” (Y11)

### **Medeni Durumu**

Y13 birlikte çalışacakları öğretmen seçiminde öğretmenlerin medeni durumunu önemseydiğini ifade etmiştir.

“... kadınlara haddim olmayarak “Planınız nedir?”, “Bekarsanız evlenmeyi düşünüyor musunuz?”, “Evlisenez çocuk düşünüyor musunuz?” sorularını sormayı tercih ediyorum çünkü başlanan bir proje en az iki yıl sürüyor ve bu iki yıllık süreçte proje yürütücüsünün değişmemesi adına böyle bir gelecek hedefi için, çalışacak öğretmenlere bunları soruyorum.” (Y13)

### 4.3.2. Proje okulu yöneticilerinin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmeleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmelerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.4’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.4.** *Okul Yöneticilerinin Karamsarlık Sonucunda Uygulamalardan Vazgeçmeleri Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar                          | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Başladığı işten vazgeçmeyen     | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |     | ✓   |     | ✓   | 7 |
| Amacına ulaşamadığında vazgeçen |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    | ✓   |     |     |     | 2 |
| Prosedürlere takılınca vazgeçen |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 2 |
| Nadir vazgeçen                  |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Kaderci yapıya sahip            |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmeleri hakkındaki görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.4 oluşturulmuştur. Tablo 4.4 incelendiğinde; yöneticilerin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmelerine ilişkin; başladığı işten vazgeçmeyen, amacına ulaşamadığında vazgeçen, prosedürlere takılınca vazgeçen, nadir vazgeçen, kaderci yapıya sahip şeklinde beş görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 7’si başladığı işten vazgeçmeyen, 2’si amacına ulaşamadığında vazgeçen, 2’si prosedürlere takılınca vazgeçen, 1’i nadir vazgeçen, 1’i kaderci yapıya sahip şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılardan alınan cevaplara göre doktora ve yüksek lisans derecesinde eğitim alan yöneticilerin, lisans mezunu yöneticilere nazaran karamsarlık yaşadıkları zaman başladıkları işten vazgeçmeme veya iş hedefine ulaşamadığında vazgeçme seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karamsarlık sonucunda uygulamalardan vazgeçmelerine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Başladığı işten vazgeçmeyen**

Y1, Y3, Y6, Y8, Y9, Y11 ve Y13 karamsarlık sonucunda başladıkları işten vazgeçmediklerini ifade etmişlerdir.

*“Aldığım eğitim gereği yapamayacağım bir işe kolay kolay girişmem. Ancak yapabileceğim bir iş varsa ona başlarım ki zaten başlamak bitirmenin yarısıdır. Biraz da inatçı bir yapım var o nedenle başladığım bir işi bitirinceye kadar vazgeçmem. O nedenle bugüne kadar başlayıp ta bitiremediğim bir şey olmadı.” (Y1)*

*“Karamsarlık yaşayarak vazgeçtiğim bir durum olmadı ancak karamsarlığa düşüp devam ettirdiğim şeyler mutlaka olmuştur.” (Y3)*

*“Karamsarlık yaşadığımı anlar çok oldu ama vazgeçtiğim durumlar hiç olmadı.” (Y6)*

*“Başladığımız bir işten karamsarlıktan dolayı vazgeçtiğimiz olmadı hatta hiç olmayacakmış gibi olan işler bile çok kolay oldu. Evet illaki insanın karamsarlık yaşadığı durumlar oluyor ama bu benim vazgeçmeme sebep olmuyor.” (Y8)*

*“Genelde karamsarlığa düşmem çünkü birçok zorluğun üstesinden gelebileceğimi düşünürüm dolayısıyla böyle bir şey yaşamadım. Mücadeleci bir tarafım var, kolay kolay pes etmem” (Y9)*

*“Ben bir projeye başlarken bitirmek üzere karar veren bir kişiliğe sahibim. Bir işimi olmadı ben bununla uğraşamam, bu beni çok yorar diyip yarım bırakan bir insan değilim. Çünkü başlarken detaylı şekilde düşünerek, tartarak başlarım. Önüme sorunlar çıktığında, engeller çıktığında karamsarlık yaşarım tabi ama bir şekilde çözüm üreterek sonunu getirmek isterim.” (Y13)*

### **Amacına ulaşamadığında vazgeçen**

Y2 ve Y10 karamsarlık sonucunda başladıkları işten amaçlarına ulaşamadıklarında vazgeçtiklerini ifade etmişlerdir.

*“Geri dönüt alırım eğer iş amacına ulaşamamışsa vazgeçerim.” (Y2)*

*“Ben kişilik olarak karamsar bir insan değilim. Elbette karar aldığımız ve sonradan vazgeçtiğimiz uygulamalar olmuştur ama bunlar karamsarlıktan dolayı değildir. Verimsizlikten dolayı olmuştur. Amacına ulaşamadığından dolayı olmuştur. Ama karamsarlığa kapılıp iptal ettiğimiz, vazgeçtiğimiz bir uygulama olmadı şu ana kadar.” (Y10)*

### Prosedürlere takılınca vazgeçen

Y4 ve Y12 karamsarlık sonucunda başladıkları işten prosedürlere takılınca vazgeçtiklerini ifade etmişlerdir.

“.....Bununla ilgili bir uygulama yapmıştım ve o uygulamam 2 yıl devam etti. 3. yılda bununla ilgili bakanlığa bir şikayet gitti ve uygulamamı düzeltmemi istediler. Bu yaşadığım bir kırılma oldu ama yine takılmıyorum. Çok vazgeçmiyorum ama prosedürlerin içerisinde kalmaya gayret ediyorum, sınırlarımı çok aşmamaya özen gösteriyorum.” (Y4)

“Karamsarlık yaşayarak vazgeçtiğim durumlar ancak bürokratik bazı işlemler olmuştur. Onun dışında karamsarlık yaşayarak eğitimle ilgili vazgeçtiğim durumlar olmamıştır.” (Y12)

### 4.3.3. Proje okulu yöneticilerinin değişimin gerekliliği hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin değişimin gerekliliğine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.5'te bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Okul Yöneticilerinin Değişimin Gerekliliği Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n  |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|
| Çağın gereklerine ayak uydurmak için gerekli                | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | 10 |
| Eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vb.) gerekli |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    | ✓  |    |     |     | ✓   | ✓   | 5  |
| Ölçülü bir değişim gerekli                                  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   |     |     | 3  |
| Toplumu geliştirmek için gerekli                            |    |    |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |    |     |     |     |     | 3  |
| Her alanda gerekli  |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, değişimin gerekliliğine ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.5 oluşturulmuştur. Tablo 4.5 incelendiğinde; yöneticilerin değişimin gerekliliğine ilişkin; çağın gereklerine ayak uydurmak için gereklidir, eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vs) gerekli, ölçülü bir değişim gerekli, toplumu geliştirmek için gerekli ve her alanda gerekli olmak üzere beş görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 10'u çağın gereklerine ayak uydurmak için gerekli, 5'i eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vs) gerekli, 3'ü ölçülü bir değişim gerekli, 3'ü toplumu geliştirmek için gerekli ve 1'i her alanda gerekli şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin değişimin gerekliliğine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Çağın gereklerine ayak uydurmak için gerekli**

Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y9, Y10, Y11, Y12 ve Y13 değişimi çağın gereklerine ayak uydurmak için gerekli görmektedirler.

*“Her şey değişirken ben değişmem demek mümkün değil. Dünyada ki teknolojik değişim süreci sürekli geliyorsa bizler de yakalamak için gayret göstermeliyiz. .... bir eğitimcinin yeniliklere açık olması gerekmektedir. Eğitimci, çevresini aydınlatacak olan kişidir. Gelişen yeni sisteme ayak uyduramazsa çevresine de fayda sağlayamaz. O nedenle gereklidir.” (Y1)*

*“Özellikle çağa ve öğrenci, öğretmenin amaçlarına yönelik olarak yönlenen bir değişimin gerekli olduğunu düşünüyorum.” (Y2)*

*“Özellikle günümüzde dijital çağ adını verdiğimiz teknolojinin gelişimiyle birlikte değişim mutlaka olmalıdır. 2020 Mart ayından beri Covid-19 nedeniyle farklı bir süreç yaşıyoruz, uzaktan eğitim yapıyoruz. Bence şuanda en somut şeylerden birisi değişim. Artık öğretmenlerimizin de daha önceki eğitim anlayışlarının değişmesi gerektiğine inanması lazım. Ben değişimi önünde durulamaz bir sele benzetiyorum. Kimsenin direnmemesi gerektiğini düşünüyorum.” (Y3)*

*“Değişim kesinlikle gerekiyor, daha vizyoner olmamız ve çağı yakalamamız gerekiyor. Mebbis'e girmeyi bilmeyen idareci arkadaşlarımız var, telefon açıp bir şey konuşurken tanımadığı bir insana 'ablam' diyen idareci arkadaşlarımız var. Değişmesi gereken çok şey var aslında.” (Y6)*

*“Kesinlikle değişime direnmiyoruz. Değişim değil de iyi eğitim ve çağın gereklilikleri olarak düşünebiliriz. Z kuşağı artık dijital çağı yaşıyor dolayısı ile eski kafa ile bu gençlere*

zaten hitap etmek mümkün değil. Bizde onları anlamayı dinlemeyi, onlara yönelik yeni çalışmalar yapmayı önemsiyoruz.” (Y9)

“Felsefede ‘Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir’ derler. Değişiklik olmazsa olmaz. Özellikle günümüzde teknolojinin ve internet erişiminin, küreselleşmenin son hızda gittiği bir dönemde değişimi yakalayamayan, değişime ayak uyduramayan efendi değil köle olmaya mahkum olur. Ancak değişirken de yüzde yüz değişimden bahsetmiyorum. Örf, adet, gelenek, kültürlerimiz, kendi örfümüz, inancımız, yaşam tarzımızı koruyarak zamanı yakalama adına bir değişimden bahsediyorum. Bu olmazsa olmaz.” (Y10)

“Teknolojik anlamdaki gelişmeler mutlaka değişimi gerektiriyor zaten tarih boyunca değişim devam etmiştir. İnsanlık tarihi boyunca üretimin hem araçları hem de şekli değişmiştir. Bu değişime ayak uydurmak için bir okul müdürünün mutlaka çok okuması gerekiyor. Farklı alanlarda kendini geliştirmesi gerekiyor ve farklı düşüncelere açık olması lazım. Bu da değişimi gerektirir.” (Y11)

“Evet,gereklidir. Kurumun özelliğine göre,biz eğitim kurumuyuz, eğitimdeki -hem ülkemizdeki hem de dünyadaki- değişiklikleri takip etmemiz gerekiyor,durağan olmamamız gerekiyor. Öğrencilerimiz değişiyor, nesiller değişiyor, kuşak değişiyor. Şu anki 9. sınıf öğrencilerimiz Z kuşağı dediğimiz, teknolojiyle iç içe olan öğrenciler. Biz onlara göre değişmezsek, kendimizi güncellemezsek başarı da gelmez ,öğrenci de mutlu olmaz.” (Y13)

### **Eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vs) gerekli**

Y2, Y4, Y8, Y12 ve Y13 değişimi eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vb.) gerekli görmektedirler.

“Özellikle uzun süre aynı kurumda çalışan öğretmenlerimizin bunun dezavantajını yaşadığına inanıyorum. Rotasyon belki bu anlamda değişimin bir ayağı olabilir ve hem öğretmen hem öğrenci hem de kurum bazında yeniliklerin gelmesi için değişim önemli diye düşünüyorum.” (Y2)

“Değişimi engelleyemezsiniz. Değişim derken Milli Eğitim’de, müfredatta veya programda yani her alanda her şeyin değişmesi gerekir. Biz aldığımız bir kıyafeti bile belli bir süre giydikten sonra değiştirme gereksinimi duyuyoruz ki eğitimde veya yeniliğin çok yaygın olduğu bir program içerisinde değişim kaçınılmaz bir durum dolayısıyla takip etmemiz gerekiyor.” (Y4)

*“Değişim her zaman gereklidir. Çünkü her şekilde çağ, vakit geliyor. Eğitim sistemleri değişiyor. Bizim bu rüzgara uyum sağlamamız için değişmemiz gerekiyor.” (Y12)*

*“Evet,gereklidir. Biz bir eğitim kurumuyuz ve eğitimdeki -hem ülkemizdeki hem de dünyadaki- değişiklikleri takip etmemiz gerekiyor, durağan olmamız gerekiyor.” (Y13)*

### **Ölçülü bir değişim gerekli**

Y2, Y10 ve Y11 ölçülü bir değişimi gerekli görmektedirler.

*“Değişim bence gerekli. Ölçülü ve dengeli bir değişim kesinlikle gereklidir.” (Y2)*

*“Ancak değişirken de yüzde yüz değişimden bahsetmiyorum. Örf, adet, gelenek, kültürlerimiz, inancımız, yaşam tarzımızı koruyarak zamanı yakalama adına bir değişimden bahsediyorum. Bu olmazsa olmaz.” (Y10)*

*“Değişim gereklidir. Hayatın akışında her şey değişiyor. Sabit olanlar değer yargılarıdır. Evrensel değer yargılarıdır. Onlar değişmez. Onlar dışında dürüst olmak, yalan söylemek, aldatmamak, güven vermek, samimiyet önemli kavramlardır. Biz öğretmen seçimlerinde de bu kavramlara dikkat ediyoruz. Yani iyi bir öğretmen aynı zamanda ahlaklı ve çevresine güven verebilendir. Özü sözü bir olan öğretmendir. Değişim bunlar dışındaki bütün ilerlemelerde gereklidir.” (Y11)*

### **Toplumunu geliştirmek için gerekli**

Y5, Y7 ve Y8 değişimi toplumu geliştirmek için gerekli görmektedirler.

*“Gereklidir. Zamanı yoktur bence her zaman için değişime ihtiyaç vardır. Biz değişiyoruz, kendimiz değişiyoruz, etrafımızda ki çevremiz değişiyor. Bilim adına en küçük parçacıktan tutun da en büyük evren veya galaksi değişiyor. Biz de bu anlamda insanın beyninden tutun da damarlarına kadar ya da doğada ki her türlü canlıya kadar toplumsal olarak değişimi yakalamaya çalışmamız gerekiyor.” (Y5)*

*“Değişim kesinlikle gereklidir. Her birey farklı kişilerdir. Her bireye göre farklı yönelimlerde bulunmak gerekiyor. Bu nedenle değişim olmalıdır. Her şeyden önce toplumu geliştirecek, yenilikçi gelişimler oluşturabilecek yönde değişimler gereklidir ama kişisel çıkarlardan uzak ya da insanların sabit fikirleriyle oluşturdukları, kendilerine göre olan yenden uzak yenilikler lazım.” (Y7)*

#### 4.3.4. Proje okulu yöneticilerinin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalar hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalara ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.6’da bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.6.** *Okul Yöneticilerinin Okullarında Uygulanan Yenilikçi Projeler ve Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar                                  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n  |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|
| Bilim projeleri                         | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 12 |
| Robotik-kodlama projeleri               | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 11 |
| AB projeleri (Erasmus, E-Twinning)      |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 10 |
| Sosyal sorumluluk projeleri             |    | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 10 |
| Tasarım Beceri Atölyeleri               |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  |     | ✓   |     | ✓   | 7  |
| Mun Çalıştay                            | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |     | ✓   |     | ✓   | 6  |
| Sempozyum                               |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 6  |
| Sanat projeleri                         | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |    |     | ✓   |     | ✓   | 6  |
| Eğitim kampı çalışmaları                |    |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 3  |
| Uluslararası eğitim programı            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | ✓   | 1  |
| Disiplinlerarası ders tasarım projeleri |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Doğa projeleri                          |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Yenilikçi projeleri yok                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 1  |



Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalara ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.6 oluşturulmuştur. Tablo 4.6 incelendiğinde; yöneticilerin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalara ilişkin; bilim projeleri, robotik-kodlama projeleri, AB projeleri (Erasmus, E-Twinning), sosyal sorumluluk projeleri, tasarım beceri atölyeleri, MUN çalıştay, sempozyum, sanat projeleri, eğitim kampı çalışmaları, uluslararası eğitim programı, disiplinlerarası ders tasarım projeleri, doğa projeleri ve yenilikçi projeleri yok olmak üzere on üç görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 12'si bilim projeleri, 11'i robotik-kodlama projeleri, 10'u AB projeleri (Erasmus, E-Twinning), 10'u sosyal sorumluluk projeleri, 7'si tasarım beceri atölyeleri, 6'sı MUN Çalıştay, 6'sı sempozyum, 6'sı sanat projeleri, 3'ü eğitim kampı çalışmaları, 1'i uluslararası eğitim programı, 1'i disiplinlerarası ders tasarım projeleri, 1'i doğa projeleri uyguladıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerden 1'i ise yenilikçi projelerimiz yok şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcılardan alınan cevaplara göre doktora ve yüksek lisans derecesinde eğitim alan yöneticilerin eğitim alanındaki gelişmeleri takip ederek yenilikçi proje ve uygulamalara daha açık olduğu, uyguladıkları projelerde diğer okullara öncülük ettikleri, lisans mezunu yöneticilerin ise daha çok diğer okullarda var olan projeleri uygulamaya koydukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan yenilikçi projeler ve uygulamalara ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Bilim projeleri**

Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11 ve Y13 okullarında bilim projeleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

*“İlk defa 2018-2019 eğitim döneminde Tübitak 4006 projelerini başlattık ve geleneksel hale getirdik. Geçen yıl bir AVM’de resim sergisi açtık ve onu da gelenekselleştirdik.”* (Y1)

*“Başta tübitak projeleri olmak üzere Erasmus projelerini de uyguluyoruz. Yine öğrencilerimizin yaptıkları sıfır atık projesi, gençlik ve doğa ile ilgili çalışmalar yaptık. MUN konferansları yapıyoruz.”* (Y3)

*“Yenilikçi projeler anlamında pek çok proje ve uygulamayla ilgili çalışmalar yapıyoruz okulumuzda... ..Genelde de ben projelerin bir fikirden doğması ve o sürecin bir fikirden sonra*

*projelendirilmesi ve uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının yaşanması için bir ortam hazırlamaya çalışıyorum bir yönetici ve lider olarak. .... Pek çok proje arasında şunu söyleyebilirim en son uyguladığımız projelerden bir tanesi FETC+ projesiydi. Disiplinlerarası yaklaşımla öğrencilere Sosyal Bilimlerin temele alındığı bir atölye çalışması olarak planlamıştık biz bu projeyi.” (Y5)*

### **Robotik-kodlama projeleri**

Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11 ve Y13 okullarında robotik-kodlama projeleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

*“..... Ayrıca yazılım ve kodlama projeleri yaptık hatta öğrencilerimiz Türkiye dereceleri de elde etti.” (Y1)*

*“...Aynı zamanda kodlama ve yazılım ile ilgili de bazı projelerimiz var.” (Y3)*

*“Yapay zekanın çok popüler olduğu bir dönemde bizler de interaktif eğitimin yoğun olduğu bir dönemde bunları yakalamamız gerekiyor. Dahası stem eğitimi ile ilgili çağı yakalamamız gerekiyor. En belirgin projem robotik kodlama ile ilgili olan.” (Y4)*

*“Öğrencilerin bilişsel yeteneklerini ya da sanatsal, kişisel yeteneklerine hitap eden bir çok projemiz var. Ben şuna inanıyorum öğrencilerimizi sadece akademik anlamda birşeylerle boğuşurken bir taraftan onların yeteneklerini zıyan ediyoruz. Okulumuzda robotiğe ilgisi olan öğrencilerimiz için bir sınıf oluşturduk bütün kullanımı onlara verdik ve yine bir resim atölyesi oluşturduk.” (Y8)*

### **AB projeleri (Erasmus, E-Twinning)**

Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11 ve Y13 okullarında AB projeleri (Erasmus, E-Twinning) uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

*“Yine öğrenci katılımıyla oluşturduğumuz etwinning programı içerisinde avrupa'da türkiye'yi temsil ediyoruz.” (Y4)*

*“Eğer yenilikçi proje denilirse böyle bir çok projemiz var ama bunun dışında görmeye gezmeye dayalı kültürel projemiz zaten fazlasıyla var biz AB projelerinde Avrupa rekortmeniyiz.” (Y8)*

## **Sosyal sorumluluk projeleri**

Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11 ve Y13 okullarında sosyal sorumluluk projeleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

*“Bizim bir de sosyal temalarımız var, öyle ifade edeyim. Bir öğrenci grubumuz var. Aylık olarak belli bir tema belirliyorlar. Bu temanın görsel çalışmalarını okulumuzun renkli yazıcısında basıp okulun hem koridorlarında hem sınıflarında, pansiyonda, yemekhanesinde hem görsel olarak yayınlıyorlar hem de sınıflara 10 dakikalık ziyaretlerle öğrencilere bu temanın önemini, gerekliliğini anlatmaya çalışıyorlar.” (Y9)*

*“Sosyal sorumluluk projelerimiz var veya bilimsel projelerimiz var. Diğer okulların uyguladığı sempozyumlar, Tübitak, 4006, kütüphane zenginleştirme projesi ya da akran eğitimi gibi bu tür projelerimiz var ama hem bizim için ilk olacak hem Türkiye'deki özel ve resmi okullar arasında ilk Bakalorya projesi okuluyuz. Bu en büyük projemiz ve bakanlık nezdinde de bir ilk oldu.” (Y13)*

## **Tasarım ve Beceri Atölyeleri**

Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y11 ve Y13 okullarında Tasarım ve Beceri Atölyeleri projeleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

*“Okulumuza kazandırdığımız FCL yani Geleceğin sınıfı laboratuvarı pek çok derse ve kazanımlara platform anlamında farklı bir öğrenme ortamı sunuyor. Öğrencilerimiz, öğretmenlerimiz bu süreçte orayı hayatın bir sahnesi gibi öğrenme ortamı olarak kullanmakta ve FCL projemizi de farklı projelere de yelken açan bir proje platformu olarak söyleyebilirim. Aynı zamanda bu sınıfımız Avrupa öğrenme ağı üyesi olan ülkenin tek lisesi olma başarısını da göstermiştir.” (Y5)*

*“Yine ‘Future Classroom’ dediğimiz geleceğin sınıfı noktasında da, biz ilk sene bunu oluşturmaya çalıştık ama ekonomik olarak yetersiz olduğumuz için yeterince amacına ulaşamadı ama önümüzde idealimiz gerçek manada bir ‘Future Classroom Lab’ oluşturmak. Bunun alt yapısını hazırlıyoruz. Geçen yıl kendimiz bir sempozyum yapalım dedik, sempozyum izinlerimizi aldık, her türlü hazırlığımızı yaptık ama pandemi dolayısıyla gerçekleştiremediğimiz ancak bu yıl online platformda düzenleyebildik.” (Y9)*

*“Okulunuzda uyguladığınız yenilikçi projeler ve uygulamalar pek yok. Korona virüsüyle ilgili uzaktan eğitimler yapmak zorunda kaldık. Bunla ilgili canlı yayınlar, online dersler, bu*

dersler ile ilgili aktiviteler gibi projeler uygulamak zorunda kaldık. Daha önce böyle bir şeye ihtiyacımız yoktu. Onun haricinde de okul içerisinde daha çok yönetimle ilgili yenilikçi projeler yapabildik şimdiye kadar.” (Y12)

#### 4.3.5. Proje okulu yöneticilerinin risk alma hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin risk almaya ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.7’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Okul Yöneticilerinin Risk Alma Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar                                    | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Okulun yararına her türlü risk alan       | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  |     | ✓   |     |     | 8 |
| Prosedürler çerçevesinde risk alan        |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    | ✓   |     |     | ✓   | 5 |
| Öğretim faaliyetleri ile ilgili risk alan |    |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 5 |
| Okulun fiziki yapısıyla ilgili risk alan  | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |     |     |     |     | 5 |
| Eğitim faaliyetleri ile ilgili risk alan  |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 4 |
| Sosyal sorumluluklar ile ilgili risk alan |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    | ✓   |     |     | ✓   | 3 |
| Sosyal etkinlikler ile ilgili risk alan   |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Risk almayan                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, risk almaya ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.7 oluşturulmuştur. Tablo 4.7 incelendiğinde; yöneticilerin risk almaya ilişkin; okulun yararına her türlü risk alırım, prosedürler çerçevesinde risk alırım, öğretim faaliyetleri ile ilgili risk alan, okulun fiziki yapısıyla ilgili risk alan, eğitim faaliyetleri

ile ilgili risk alan, sosyal sorumluluklar ile ilgili risk alan, sosyal etkinlikler ile ilgili risk alan, risk almayan olmak üzere sekiz görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 8'i okulun yararına her türlü risk alan, 5'i prosedürler çerçevesinde risk alan, 5'i öğretim faaliyetleri ile ilgili risk alan, 5'i okulun fiziki yapısıyla ilgili risk alan, 4'ü eğitim faaliyetleri ile ilgili risk alan, 3'ü sosyal sorumluluklar ile ilgili risk alan, 1'i sosyal etkinlikler ile ilgili risk alan ve 1'i risk almayan şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılardan alınan cevaplara göre doktora ve yüksek lisans derecesinde eğitim alan yöneticilerin risk almakta daha özgür davrandıkları, lisans mezunu yöneticilerin ise risk alma konusunda prosedürleri daha çok önemsedikleri ve 1 yöneticinin risk almadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin risk almaya ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Okulun yararına her türlü risk alan**

Y1, Y2, Y3, Y5, Y7, Y8, Y9 ve Y11 okulun yararına her türlü risk aldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Aslında birçok anlamda risk alıyorsunuz. Özellikle Milli Eğitim’de yöneticiyseniz, yönetici tanımının sizi çok yetkilendirmemesi ve etkilendirmemesinden kaynaklı olarak yaptığınız hemen hemen her işte risk alıyorsunuz. Yani öğrenciden, veliden bağış toplamaktan başlayın; öğrenciyi 10 dakika erken bırakmaya kadar aldığınız her şey risk.” (Y2)*

*“Öncelikle bizim kendimize şu soruyu sormamız gerekiyor. ‘okul müdürü müyüz yoksa lider miyiz?’ Eğer kendimizi lider olarak tanımlıyorsak mutlaka risk almamız gerekir. Yoksa işimizi sadece mevzuata göre yapmaya kalkarsak o zaman sadece bir yöneticiyiz demektir. Gün içerisinde belki aldığımız birçok risk vardır. Öğretmen ve öğrencilerimiz için onların yararına bir durum varsa risk alırım.” (Y3)*

*“Mesela okulumuzda zil uygulaması yok, zaman ayarlamalarını tamamen çocuklarımıza bıraktık. Bu durum başta çok büyük bir risk gibi durdu, hatta karşı çıkan öğretmen arkadaşlarımız da vardı. Ama hiç risk oluşturmadı ve çocuklarımız bunu çok iyi yaptılar. Dediğim gibi müzik odasının anahtarı çocuklarımızda olur, dolaplarının anahtarları kendilerinde, telefonları biz toplamıyoruz sınıf başkanları topluyor, kütüphanede nöbetçimiz yok, proje hazırlama odasında açarım kapıyı çocuklar orada çalışıyordur bilgisayarlarla ve "Ne yapıyorsunuz?" diye sormam bile çünkü çocukların zarar vermeyeceğini gördük. Bu konularda bütün riskleri aldık.” (Y6)*

*“Ben hep kıyılarda dolaşıyorum hiç ortadan yürümedim sürekli kenarlardan risk aldım bir tarafımız hep uçurumdu ya hep ya hiç ve hep risk alarak gittik okulla alakalı borçlanırken iste ekonomik malumunuzdur okullar çokta bütçesi olan yerler değil hatta hiç olmayan yerledir hep risk alarak devam ettik yolumuza risk almayan adamı da hayatımda hiç sevmemişimdir. Risk yoksa orda hayat yoktur.” (Y8)*

*“Yani mutlaka risk alıyoruz. Risk alınmadan özellikle bürokraside çok fazla bir iş yapamayız. O nedenle yaptığımız birçok işte risk var. Bu tabii güvenle de alakalı bir konu. Karşılıklı güvenle öğrenci, veli, öğretmen arasındaki güçlü bir güven olduktan sonra burada kamu yararı, öğrenci yararı olduktan sonra bazı riskler alınması lazım. Aksi takdirde yol alınmaz.” (Y11)*

### **Prosedürler çerçevesinde risk alan**

Y4, Y5, Y6, Y10 ve Y13 prosedürler çerçevesinde risk aldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Çok fazla oldu. Sosyal etkinlikler ile ilgili mesela çok fazla risk aldığımı düşünüyorum. Öğrencilerin sosyal etkinliklerden faydalanması için çok fazla bürokratik belge yükü var. Bu anlamda da süresi yetmese dahi bazen bazı durumlarda tabi ki yasal çerçeve içerisinde süreci uzatmadan öğrencilerin yararına düşündüğüm zaman eğitim sisteminin kazanımları olacak ise riskler aldım.” (Y5)*

*“Biz devlet memuruyuz. Belirli bir yönetmelik, kanun, tüzük, genelgelerle görevimizi yapmamız gerekiyor ve hiçbir şeyin sözlü olmaması gerekiyor, her şeyin kâğıt üzerinde ve devlet memuru olduğumuz için de il sınıra bağlı olarak yürütülmesi gerekiyor. Yani bunlara risk demeyelim. İnisiyatif aldığım durumlar oldu, bu bizim bağlı olduğumuz yönetmelikler, yasalar, genelgeler, yönergeler çerçevesinde. Tamamen bağımsız bir problem yaşadığınız zaman açıklayabileceğimiz, hesap verebileceğiniz düzeyde “ben risk aldım, inisiyatif alabildim ama şu kadar düzeyde şunu şu kadar yapabildim ama bunu da şu şartlarda yaptım.” diyebileceğiniz, kendinizi ifade edip açıklayabileceğimiz şekillerde inisiyatif aldım.” (Y13)*

### **Öğretim faaliyetleri ile ilgili risk alan**

Y4, Y5, Y7, Y8 ve Y10 öğretim faaliyetleri ile ilgili risk aldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Mesela kitap, dergi gibi yayınlar çıkartıyoruz biz. Orada ki en ufak bir kelimenin farklı anlamlara, yanlış anlaşılmalara sebep olması bir risktir benim için. Ama ben yayın çıkartmaya devam ediyorum ve edeceğim.” (Y5)*

*“Bizim okulumuzda her gün risk alıyoruz, demirden korkmadığımız için trene biniyoruz. Mesela biz, pandemi döneminde yaz kampları yapmaya karar verdik, pandemi döneminde çocukları deneme sınavı yapmak için okula çağırdık. Risk oranlarını göz önüne alarak götürüsü çok değil ise getirisi olan bütün risklere evet dedik.” (Y7)*

### **Okulun fiziki yapısıyla ilgili risk alan**

Y1, Y3, Y6, Y8 ve Y9 okulun fiziki yapısıyla ilgili risk aldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Okulla ilgili bir risk aldık aslında risk olarak değerlendirilir mi bilmiyorum. Ama risk olarak aldığımız en büyük nokta okulumuza kamera sistemi kazandırmak oldu.” (Y1)*

*“Tabi ki risk aldığımız durumlar oldu. Öncelikle bizim kendimize şu soruyu sormamız gerekiyor. ‘Okul müdürü müyüz yoksa lider miyiz?’ Eğer kendimizi lider olarak tanımlıyorsak mutlaka risk almamız gerekir. Yoksa işimizi sadece mevzuata göre yapmaya kalkarsak o zaman sadece bir yöneticiyiz demektir. Mesela biz okulun kameraları ile ilgili bir risk aldık. Bu bizim iş sağlığı güvenliği ve öğrencilerimizin güvenliği açısından aldığımız bir riskti.” (Y3)*

*“Risk alırım, risk almayı severim. Risk almadan yürünmez diye düşünüyorum. Çok basit bir örnek vereyim madem. Okul bomboş kurucu müdürüm, ödenek daha gelmedi, okulun tefrişatı noktasında risk almam gerekiyordu ve aldım” (Y9)*

### **Risk almayan**

Y12 risk olmadığını ifade etmiştir.

*“Okulda risk aldığımız durumlar olmadı yani yönetmelikler çerçevesinde işlem yapmak zorunda olduğumuz için risk alma gibi bir durumumuz olmadı.” (Y12)*

### **4.3.6. Proje okulu yöneticilerinin yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde yöneticilerin yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.8’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Uygulamalarında Radikal Karar veya Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Radikal kararı yok                                  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓   |     | ✓   |     | 7 |
| Mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik karar alan |    | ✓  | ✓  |    |    |    |    |    |    |     | ✓   |     | ✓   | 4 |
| Tek başına karar almayan                            |    |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |     |     |     |     | 2 |
| Prosedürlere bağlı kalan                            |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamalarına ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.8 oluşturulmuştur. Tablo 4.8 incelendiğinde; yöneticilerin radikal kararı yok, mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik karar alan, tek başına karar almayan ve prosedürlere bağlı kalan olmak üzere dört görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 7’si radikal kararı yok, 4’ü mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik karar alan, 2’si tek başına karar almayan ve 1’i prosedürlere bağlı kalan şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik uygulamalarında radikal karar veya uygulamalarına ilişkin görüşleri şöyledir:

#### **Radikal kararı yok**

Y1, Y4, Y5, Y6, Y9, Y10 ve Y12 radikal karar veya uygulamaları olmadığını ifade etmişlerdir.

*“Radikal karar olarak değerlendirebileceğim pek bir uygulama olmadı.” (Y1)*

*“Genel çerçeve içerisinde kalmaya çalışıyoruz. Bu bizim yönetici formunda gidiyoruz anlamına gelmiyor. Belli bir sınırimız var belli kanunlar yönetmelikler çerçevesinde hareket etmeye çalışıyoruz. Oradaki sınırları çok aşmamaya çalışıyoruz esnetmeye çalışıyoruz.” (Y4)*

*“Radikal karar olarak çok fazla kararım yok aslında. Esnek yapıda bir yöneticiyimdir. Kolaylaştırıcılık rolümü oynamaya çalışırım yeri geldiğinde. Tabi ki mutlaka olmuştur*



*aldığımız radikal kararlar. Belki şu son dönemde öğrenci niteliğinin değişmesiyle, farklı nesillerin öğrenme şekli veya stillerinin değişmesiyle birlikte okulumuz için farklı kararlar alıyoruz.” (Y5)*

*“Hayır radikal, keskin kararlar almadım. Belirttiğim gibi istişarelerle yürümeyi seviyorum; konuşarak, birbirimizi anlayarak, dinleyerek yürümeyi severim. Tezata düşerek, zıt fikirler üzerinden gitmeyi tercih etmiyorum. Zaten konuştuğumuz zaman birbirimizi anlayabiliyoruz. Dolayısıyla radikal karar alma ihtiyacı da hissetmiyorum.” (Y9)*

*“Yani, radikal deyince bana çok keskin, kesinlikle kırılmaz, mutlaka uygulanması gerekir anlamında bir uygulama aklıma geliyor. Böyle bir uygulamamız hiç olmadı şu ana kadar.” (Y10)*

*“Radikal bir kararımız olmadı. Normal olması gereken neyse onu yaptık. Hiçbir zaman radikal bir uygulamaya gitmedik.” (Y12)*

### **Mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik karar alan**

Y2, Y3, Y11 ve Y13 mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik karar radikal karar aldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Bir önceki kurumda mevcut, devam eden bir sistem vardı. Ben beşinci sınıfların İngilizce hazırlık okutulması gerektiğine inandım ve bütün okulun yeni kaydolan 350 tane öğrencisine 11 saatlik hazırlık okutmaya karar verdim. Müdürüm de destek verdi, tüm sorumluluğu bana verdi. İlçe ve il Milli Eğitim müdürleriyle görüştüğümüzden sonra hatta kaynak olarak da farklı kaynaklardan yararlanmamıza destek verdiklerinde böyle bir yeni proje uyguladık, çok da güzel oldu bi sonraki yıl kayıt sayımız iki katına çıktı ve değişik bir şey yapmıştık.” (Y2)*

*“Radikal kararlar alıyoruz tabii ki. Mesela geçen sene uyguladığımız 9. saat olayı bir radikal karardı. Bazı öğrencilerin fen fakültesine taşınması, bunların üniversitedeki öğretim görevlileriyle görüştürülmesi, buradan servisle taşınması, belli saatlerde derslerden alınması gibi hepsi efor isteyen çalışmalar. O çocukların evlerine gönderilmesi - belli bir saatten sonra o saatte servislerde yok- bunlar radikal kararlar diye düşünüyorum. Yani her okulda yapılması gereken her idarecinin göreceği eksiklikler vardır. Bunlarla ilgili alacağı kararlar mutlaka olur. Her yiğidin bir yoğurt yiyişi var derler. Benim göremediğimi başka bir idareci görür.”*

*Onun göremediğini ben görürüm. Bundan dolayı bazı eksiklikleri radikal kararlarla çözeriz.”*  
(Y11)

### **Tek başına karar almayan**

Y7 ve Y8 tek başına karar almadıklarını ifade etmişlerdir.

*“Hiçbir zaman tek başına karar alma taraftarı değilimdir her zaman ekibin birliğine inanmışımdır. "Akıl akıldan üstündür" fikri ile radikal karar alıyorsak ekip ile birlikte alıyoruz ve uyguluyoruz.”* (Y7)

*“Ben genellikle öğretmenleri yöneticilik anlamda yönetmem, yönetim olsun isterim yani karşılıklı yönetelim. Benim kişisel fikrim vardır arkadaşlarıma sunarım, onların fikrini alırım, değer veririm. Sonra bunu nasıl başarabiliriz üzerinde konuşuruz tartışırız. Bu anlamda radikal kararlarım yoktur ama radikal kararlarım öğretmenlerimi korumak anlamında ise çok radikal karar alırım.”* (Y8)

### **4.3.7. Proje okulu yöneticilerinin fırsatları değerlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde yöneticilerin fırsatları değerlendirmelerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.9’da bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.9.** *Okul Yöneticilerinin Fırsatları Değerlendirmeleri Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n  |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|
| Eline geçen fırsatı değerlendirme                 | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   |     | 10 |
| Fırsat yaratma                                    | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 6  |
| Olası fırsatları öngörme                          |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 2  |
| Prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirme |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Bireysel fırsatları değerlendiremememe            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | ✓   | 1  |
| Fırsat konusunda hırslı olmama                    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, fırsatları değerlendirmelerine ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.9 oluşturulmuştur. Tablo 4.9 incelendiğinde; yöneticilerin fırsatları değerlendirmelerine ilişkin; eline geçen fırsatı değerlendirme, fırsat yaratma, olası fırsatları öngörme, prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirme, bireysel fırsatları değerlendiremememe, fırsat konusunda hırslı olmama olmak üzere altı görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 10'u elime geçen fırsatı değerlendiren, 6'sı fırsat yaratma, 2'si olası fırsatları öngörme, 1'i prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirme, 1'i bireysel fırsatları değerlendiremememe ve 1'i fırsat konusunda hırslı olmama şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılardan alınan cevaplara göre tüm yöneticilerin eline geçen fırsatı değerlendirdiği ancak doktora ve yüksek lisans derecesinde eğitim alan yöneticilerin fırsat yaratma ve fırsatları öngörme konusunu önemsedikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin fırsatları değerlendirmelerine ilişkin görüşleri şöyledir:

#### **Eline geçen fırsatı değerlendirme**

Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11 ve Y12 eline geçen fırsatı değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

*“Karşımıza çıkan fırsatları değerlendirmemiz lazım..” (Y2)*

*“Yakaladığım anda üzerine atlarım. Kendim için fırsatçı değilim ama okul ve eğitim için fırsatçıyım. Bu sadece bende değil ekibimde de aynı yani fırsat elimize geçtiğinde paylaşıyoruz ve hemen onu değerlendiriyoruz.” (Y7)*

*“Şimdi karşıma düşen fırsatları çok iyi değerlendiririm. Mesela şunu söylerim hani biz okul yöneticileri aslında eğitim öğretim işini planlamayız, eğitim öğretim işi öğretmenin işidir. Bizler okulun hizmetçisiyiz bunu tekrar tekrar söylüyorum çünkü eğitim öğretim ortamını biz düzenleriz, eğitim öğretim işi ise öğretmenlerin işidir. Öğretmenlerimizin daha iyi bir ortamda olabilmesi için ben her türlü fırsatı değerlendiririm.” (Y8)*

#### **Fırsat yaratma**

Y1, Y3, Y5, Y6, Y8 ve Y10 fırsat yarattıklarını ifade etmişlerdir.

*“Biz okulu geliştirmek üzere çalışmalar yaparız. Ancak okulun imkanları ve MEB’in gönderdiği ödenekler kısıtlı. Durum böyle olunca da bizler bağışçılar, belediyeler veya kamu kuruluşlarından destek istiyoruz. Böyle durumları da değerlendiriyoruz. Mesela geçtiğimiz yıllarda dönemin Belediye başkanı okulumuzu ziyaret edecekti, biz de bunu fırsata çevirerek öğrencilerimiz vasıtasıyla bazı taleplerde bulunduk ve okulumuzun bazı bölümlerini yeniledik.”* (Y1)

*“Aslında karşımıza fırsat çıkmasını da beklememeliyiz bizim fırsatları yaratmamız gerekir. Mesela gerek öğrenci durumlarında gerekse maddi konularda velilerimizin yaptıkları meslekler ile ilgili olabilir. Velilerimizin yaptığı meslekler ilgili öğrencilerimize eğitim verme konusunda veya farklı bir iş yapıyorsa okulumuzun fiziksel durumuyla ilgili yardım isteyebiliyoruz.”* (Y3)

*“Fırsatlar bakımından iletişimimin çok etkili olduğunu düşünüyorum açıkçası. Bu anlamda tanıdığımız, bildiğimiz veya bilmediğimiz her ortamı, her kişiyi fırsat olarak görüp ona göre bir yaklaşım içerisinde oluyorum”* (Y5)

### **Olası fırsatları öngörme**

Y5 ve Y6 olası fırsatları öngördüklerini ifade etmişlerdir.

*“ Bazen yeni tanıştığımız bir arkadaş, bir eğitimci ya da yeni gelen bir öğrenci, yeni bir veli ya da yeni bir durum aslında o an olmasa bile daha sonraki bir süreç için bir fırsat olabiliyor. Fırsatı o şekilde önceden yakalamaya çalışıyorum daha sonraki süreçler için diyebilirim.”* (Y5)

*“Bu konuda çok iyiyimdir. Mesela Okul Aile Birliğini kurarken daha önceden veli profillerini inceliyorum ve gerçekten elim, kolum olacak velileri Okul Aile Birliğine girmesi yönünde motive ediyorum. Onun dışında Belediye ile ilişkilerimi çok iyi tutuyorum. Boş zamanımda yan tarafta muhtarlık var oraya gidip Muhtar Ali Abi’nin çayını bile içerim. Dolayısıyla etrafımdaki fırsatları görüp onları değerlendirip analizini yapabiliyorum. Dediğim gibi bu okul yeni bir okuldu ve çok fazla ihtiyacı vardı, çevremizi bu ihtiyaçlarımız için kullandık ve çok güzel oldu.”* (Y6)

### **Prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirme**

Y4 prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirdiğini ifade etmiştir.

“Ben yönetici olarak bilgi birikimimizi faydalı bir şekilde kullanabileceğimiz imkan, mekan veya bir kurum varsa değerlendirmek gerektiğine inanırım ama bu anlamda çok hırslı değilimdir. Ben işin özündeyim. Gittiğim her yerde bana verilen görev neyse en iyi şekilde yapmaya çalışırım..” (Y4)

#### 4.3.8. Proje okulu yöneticilerinin bir sorunu fırsata dönüştürme hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin bir sorunu fırsata dönüştürmelerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.10’da bu görüşlere yer verilmiştir. Araştırma süreci Covid-19 pandemi sürecinde yürütüldüğü için yöneticiler bu soruya verdikleri cevaplarda sorun olarak pandemi sürecine değinmişlerdir.

**Tablo 4.10.** Okul Yöneticilerinin Bir Sorunu Fırsata Dönüştürmeleri Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürme | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |     | ✓   | ✓   | ✓   | 9 |
| Pandemi sürecini okulun fiziksel yapısını geliştirmek için fırsata dönüştürme       | ✓  |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 3 |
| Pandemi sürecini öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsata dönüştürme          |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Pandemi sürecini sınav hazırlık süreçleri için                                      |    |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |     |     |     |     | 2 |

|  |   |   |
|--|---|---|
| firsata<br>dönüştürme  |   |   |
| Pandemi sürecini okulun çıkardığı yayınlar için firsata dönüştürme | ✓ | 1 |
| Bilim projelerini firsata dönüştürme                               | ✓ | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, bir sorunu fırsata dönüştürmelerine ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.10 oluşturulmuştur. Tablo 4.10 incelendiğinde; yöneticilerin bir sorunu fırsata dönüştürmelerine ilişkin; pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürme, pandemi sürecini okulun fiziksel yapısını geliştirmek için fırsata dönüştürme, pandemi sürecini öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsata dönüştürme, pandemi sürecini sınav hazırlık süreçleri için fırsata dönüştürme, pandemi sürecini okulun çıkardığı yayınlar için fırsata dönüştürme, bilim projeleri fırsata dönüştürme olmak üzere altı görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 9'u pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürme, 3'ü pandemi sürecini okulun fiziksel yapısını geliştirmek için fırsata dönüştürme, 2'si pandemi sürecini öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsata dönüştürme, 2'si pandemi sürecini sınav hazırlık süreçleri fırsata dönüştürme, 1'i pandemi sürecini okulun çıkardığı yayınlar için fırsata dönüştürme ve 1'i bilim projelerini fırsata dönüştürme şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bir sorunu fırsata dönüştürmelerine ilişkin görüşleri şöyledir:

**Pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürme**

Y1, Y3, Y4, Y5, Y8, Y9, Y11, Y12 ve Y13 pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürdüklerini ifade etmişlerdir.

*“Pandemi sürecinin başında online eğitim konusunda bahane bulan öğretmenler oldu, ilk 1-1.5 ay. Eba'ya girilemediği için bahane üretenler oldu veya bilgisayarım yok diyenler oldu. Yani ilk başlarda sorun yaşadık. Ama sonrasında sürecin ciddiyeti ve devam etmesiyle*

*bahaneler kesildi ve dersler yapılmaya başlandı. Öğretmenler online ders kültüründen gelmedikleri ve online ders sürecine yabancı oldukları için başlangıçta katılım istenilen düzeyde değildi ancak sonrasında toparladılar ve bu yıl tüm öğretmenlerimiz derslerine devam ediyor.” (Y1)*

*“Pandemi sürecinde öğretmenlerimiz dijital ortamları kullanarak öğrencilere faydalı olmaları gerektiğini öğrendi. Bunun için de kendilerini geliştirmeye çalıştılar. Bu da bizim için iyi bir fırsat oldu. Mesela şimdi bir takım mesleki eğitim çalışmaları yapacağız. Daha önce bu değişimlere, teknolojik gelişmelere ayak direyen ve engel olmaya çalışan öğretmenlere daha kolay eğitim vereceğiz.” (Y3)*

*“Bu pandemi sürecini çıkarttığımız yayınlar ile ilgili fırsata çevirmiş olabiliriz. Daha düzenli bir sürecimiz oldu. Online olarak okulumuzun Youtube kanalını açtık biraz orada bir yoğunluğumuz var. Canlı dersler ile ilgili arkadaşlarımızın yeterliliği biraz daha arttığını düşünüyorum. Bu dönemi fırsata çevirdiğimizi düşünüyorum açıkçası.” (Y5)*

*“Pandemi sürecinde uzaktan eğitimle ilgili bir sorunumuz vardı. Geçen yıl 16 Mart’ta okullar pandemi dolayısıyla tatil edildi. Bunun 15 gün süreceğini sanmıştık fakat bu süreç içerisinde bu sürenin uzayacağını hissettik. Daha sonra öğretmenlerle uzaktan bir toplantı yaptık. Bu işin kaçarcının olmadığını bununla ilgili öğrencilerin kendilerine emanet olduğunu, bununla ilgili teknik altyapıyı hazırlayıp hem bilgisayar öğretmenimizin desteği ile hem bilen öğretmenlerimizin desteği ile biz bu işi kısa süre içerisinde öğrenip tüm kadromuzu buna hazır hale getirdik.” (Y11)*

### **Pandemi sürecini okulun fiziksel yapısını geliştirmek için fırsata dönüştürme**

Y1, Y3 ve Y12 pandemi sürecini okulun fiziksel yapısını geliştirmek için fırsata dönüştürdüklerini ifade etmişlerdir.

*“Pandemi sürecini fırsata dönüştürdük. Mesela okulun yapılması gereken tamirat, tadilat gibi işlerini çözdük. Öğretmenlerimiz noktasında ise, öğretmenlerimizi de online eğitimlerle, uzaktan eğitimlerle geliştirmeye çalıştık. Onlara eğitimler verdik ve sertifika sahibi yaptık.” (Y12)*

*“Mesela bu pandemi süreci bizim için bir sorundu ama biz bu sorunu,uzaktan eğitim sürecini iyi yöneterek fırsata çevirdik ve bilgisayar kullanmayı tam bilmeyen bir öğretmen arkadaşım, bizim yaptığımız bir program planlamayla bilgisayar kullanmayı geliştirdi.Uzaktan*

*eğitim için zoom gibi programları kullanmayı geliştirdi. Biz uzakta olan veya pansiyonda kalan çocuğun velileriyle uzaktan toplantı yaptık.Yüz yüze eğitim başlasa bile biz bu velilerimizle uzaktan eğitim zamanında yaptığımız uygulamaları devam ettirebileceğiz ve toplantılarımızı burdan yapabiliriz.Bunu bu yönden fırsata çevirdiğimizi düşünüyorum.” (Y13)*

### **Pandemi sürecini sınav hazırlık süreçleri için fırsata dönüştürme**

Y7 ve Y8 pandemi sürecini sınav hazırlık süreçleri için fırsata dönüştürdüklerini ifade etmişlerdir.

*“Tüm dünyada sorun olan pandemi dönemini biz fırsata çevirdik. Eğer öyle olmasaydı çocuklar sürekli izin isteyip rapor almak isteyecekti. Ama pandemi döneminin başından itibaren sistemli ve yoğun bir canlı ders uygulama dönemi başlattık. Sınavlardan sonra da bunun gerçekten fırsata dönüştüğüne inandık.” (Y7)*

*“Biz geçen yıl pandemi olacak gibi bir hava olduğuun da hemen hazırlıklarımızı yaptık. Öğrencilerin evde nasıl ders çalışacakları konusunda arkadaşlarla beraber istişare yaptık özellikle sınav gruplarının üzerinde çalıştık. Öğrenciler evlerine gittiklerinde onlara her gün çözecekleri birer sınav kitapçığı verdik. Bakın deneme sınavı demiyorum özellikle yasaksız kitapçıkları verdik. Soruları çözdüler ve biz herkesten önce online platformu kullanmaya başlamıştık. Bu bir fırsattı ve rakiplerimizi bertaraf etmiş olduk.” (Y8)*

### **Pandemi sürecini bilim projeleri için fırsata dönüştürme**

Y2 pandemi sürecini bilim projeleri için fırsata dönüştürdüğünü ifade etmiştir.

*“Herkes için birazcık eziyete dönüşmüş birşeyi fırsata dönüştürme işini TÜBİTAK projelerinde yaptık. Normalde proje ödevleri öğretmenler ve öğrenciler için birazcık eziyete dönüşmüş vaziyetteydi. İşte öğretmenler bir kitap verip o kitaptaki soruları çözsün gelsin, onu kontrol etsin. Onlar için farklı bir zaman ve emek gerektiriyordu. Öğrenci için de bu ekstradan farklı bir yükü. Biz bir TÜBİTAK bilim kurulu kurarak tüm öğrencilerimize proje ödevlerinin artık klasik yöntemlerle olmayacağını proje formunun formatında olacağını anlattık. Her sınıfın teker teker konferans salonuna aldık bilimsel proje nasıl hazırlanır konusunda eğittik. Ekipler kurmalarını istedik. Bu sürecin sonunda tüm okuldan TÜBİTAK bilim projeleri hazırlandı.” (Y2)*



#### 4.3.9. Proje okulu yöneticilerinin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimi hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.11’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.11.** *Okul Yöneticilerinin Okullarında Uygulanan Projelerin, Etkinliklerin vb. Seçimi Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar                                      | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n  |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|
| Öğrenci gelişimine katkı sağlaması          | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | 10 |
| Öğrenci/öğretmen istekliliği                |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |     |     |     | ✓   | 5  |
| Öğrenci ilgi alanına uygun olması           |    |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 5  |
| Proje sorumlularının donanımsal yeterliliği |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |     |     |     | ✓   | 5  |
| Öğrenci merkezli olması                     |    | ✓  |    |    |    | ✓  |    | ✓  |    | ✓   |     |     |     | 4  |
| Uygulanabilir olması                        |    |    | ✓  | ✓  |    |    |    |    |    |     | ✓   |     | ✓   | 4  |
| Proje içeriği                               |    |    |    |    | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓   | ✓   |     |     | 4  |
| Okul misyonuna uygun olması                 |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     | ✓   |     | 2  |
| Çağın gereklerine uygun olması              |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Değerler eğitime uygun olması               |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Müfredat kazanımlarına uygun olması         | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |
| Mali boyutu                                 | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1  |

|                             |   |   |     |
|-----------------------------|---|---|-----|
| Yönetmeliğe aykırı olmaması | ✓ |   | 1   |
| Toplum yararına olması      |   | ✓ | 1   |
| Sürdürülebilir olması       |   |   | ✓ 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimine ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.11 oluşturulmuştur. Tablo 4.11 incelendiğinde; yöneticilerin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimine ilişkin; öğrenci gelişimine katkı sağlaması, öğrenci/öğretmen istekliliği, öğrenci ilgi alanına uygun olması, proje sorumlularının donanımsal yeterliliği, öğrenci merkezli olması, uygulanabilir olması, proje içeriği, okul misyonuna uygun olması, çağın gereklerine uygun olması, değerler eğitimine uygun olması, müfredat kazanımlarına uygun olması, mali boyutu, yönetmeliğe aykırı olmaması, toplum yararına olması ve sürdürülebilir olması olmak üzere on beş görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 10'u öğrenci gelişimine katkı sağlaması, 5'i öğrenci/öğretmen istekliliği, 5'i öğrenci ilgi alanına uygun olması, 5'i proje sorumlularının donanımsal yeterliliği, 4'ü öğrenci merkezli olması, 4'ü uygulanabilir olması, 4'ü proje içeriği, 2'si okul misyonuna uygun olması, 1'i çağın gereklerine uygun olması, 1'i değerler eğitimine uygun olması, 1'i müfredat kazanımlarına uygun olması, 1'i mali boyutu, 1'i yönetmeliğe aykırı olmaması, 1'i toplum yararına olması ve 1'i sürdürülebilir olması şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçimine ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Öğrenci gelişimine katkı sağlaması**

Y1, Y2, Y3, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12 ve Y13 proje seçiminde öğrenci gelişimine katkı sağlamasına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

*“Her şeyden önce projelerin yönetmeliklere aykırı olmaması, öğrencilerin hayatına dokunabilir olması, öğrendiklerini kullanabilmelerine yani müfredatın kazanımlarına uygun olması ve mali yönüne dikkat ediyoruz. Maddi olarak boyumuzu aşan projelere dahil olamıyoruz. Onun dışında okul aile birliğimiz veya mezunlar derneğince karşılanabilir ve kazanımlara uygun bir proje ise uyguluyoruz.” (Y1)*

*“Projelerimizde ve etkinliklerimizde genelde merkezimizde hep öğrenci oluyor. Yani öğrencinin gelişimi öğrencinin değişimi öğrencinin faydasını öğrencinin yararına olarak gördüğümüz bütün projelerimizi hatta etkinliklerimizi de sosyal gelişimlerine destek verecek şekilde planlamaya çalışıyoruz. Bu anlamda genelde öğrenci merkezli değerlendirerek yapıyoruz.” (Y2)*

*“Öncelikle fayda amacını güdüyoruz. Öğrencilerimize sağlayacağı faydayı, onları geliştirip geliştirmeyeceği veya okulumuza getireceği artılar eksileri değerlendiriyoruz.” (Y3)*

*“Ulusal projelerde daha çok öğrencilere artısına bakıyorum. Öğrenci hareketli projeler benim için önemli. Öğrencinin ufkunun genişlemesi en büyük etkinlik.” (Y6)*

*“Öğrenciye fayda sağlayıp sağlamayacağı her anlamda kültürel bir projeyse acaba kültürel açıdan öğrencimize ne sağlar psikolojik olarak öğrencimize ne sağlar bunlara dikkat ederim. Hem öğrenci merkezli hem de öğretmen merkezli iletmek durumundayım.” (Y8)*

*“ Bizim birinci öncelikli hizmet etmemiz gereken, faydalı kalmamız gereken kesim öğrenci kesimi. Şimdi bu noktada, hakikaten öğrencinin kendini geliştirebileceği, kendini bulabileceği, kabiliyetlerini ortaya çıkarıp bir-iki adım yukarı taşıyabileceği, öğrencinin akademik kültürel veya hayata hazırlanma noktasında katkı sağlayan uygulamalar ve projeler her zaman öncelikli olmalı bizim nazarımızda.” (Y10)*

*“Projelerin hangisi olursa olsun, bilimsel projeleri, toplum yararına, öğrenci yararına yapılabilecek bütün çalışmalarını destekliyoruz.” (Y11)*

### **Öğrenci/öğretmen istekliliği**

Y4, Y5, Y6, Y7 ve Y13 proje seçiminde öğrenci/öğretmen istekliliğine dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

*“...bir projenin içinde kesinlikle öğrenci olmalı, projeyi öğrenci yönetmeli, istemeli ve benimsemeli.” (Y6)*

*“Her şeyden önce okulun atmosferine uygun olmasına dikkat ediyoruz çünkü biz akademik bir liseyiz ama İmam Hatip lisesiyiz bu yüzden İmam Hatip lisesinin misyonuna uymasına dikkat ediyoruz. Öğrencilerin projelere olan ilgisine bakıyoruz, onların ilgi alanlarına yönelik olan projelere öncelik veriyoruz.” (Y7)*

*“Öğrenci ve öğretmenlerin kabul etmesi, fikirlerini söylemesi ve birlik beraberlik içerisinde projenin yürütülmesine karar vermek lazım çünkü yararlanacak olanlar hem öğretmenler hem öğrenciler dolayısıyla da herkesin kabul etmesi gerekiyor.” (Y13)*

### **Proje sorumlularının donanımsal yeterliliği**

Y4, Y5, Y8, Y9 ve Y13 proje seçiminde proje sorumlularının donanımsal yeterliliğine dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

*“Projeyi yürütecek bir öğretmen arkadaşımın olması önemli. Olmazsa olmaz. Ve bunun içerisinde yine eğitimin değişmezi öğrenci. Öğrenci ve öğretmenin projeye yatkınlığı ve uyumu bizim için çok önemli.” (Y4)*

*“Özellikle Erasmus+ projeleri noktasında biraz ısrarcıyım çünkü öğrencilerim Avrupa’yı görsün, tanısun, gidip yerinde eğitim öğretim fırsatlarını görsün istiyorum, özellikle İngilizce öğretmen arkadaşlarımı bu konuda biraz zorluyorum. Onlar da zaten bir proje grubu oluşturalım ve bu proje grubu tamamen bu işe odaklansın noktasında bana sürekli tekliflerde bulunuyorlar fakat ben madem bir proje okulundayız, bir Edebiyatçı da Felsefe öğretmeni de sorumluluk alsın ve herkes projede bulunup, tecrübe kazanalım istiyorum.” (Y9)*

*“Ayrıca öğrenci bunu istiyor mu, öğrenciye ne getirecek, öğretmen arkadaş destekleyebilecek mi diye bakarım çünkü bunu öğretmen yapacak öğrenci içerisinde bulunacak.” (Y13)*

### **Uygulanabilir olması**

Y3, Y4, Y11 ve Y13 proje seçiminde uygulanabilir olmasına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

*“Projelerin ve etkinliklerin uygulanabilirliğine bakıyoruz.” (Y3)*

*“Öncelikle uygulanabilirliğine dikkat ederim.Sırf proje yapmak için kağıt üzerinde formaliteden göstermelik, biz bunu yaptık diye söylemek yerine uygulanabilirliği var mı, sürdürülebilirliği var mı diye bakarım.” (Y13)*

### **Proje içeriği**

Y5, Y9, Y10 ve Y11 proje seçiminde proje içeriğine dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

“...ben şuna inanıyorum proje gidip gitmeyeceği ile ilgili kendisini ele veriyor. İçerik biraz daha ağır basıyor. İçerik ve projeyi sahiplenenler diyelim. Proje ekibi ve projede yer alan öğrenciler ya da veliler bu sürecin gidip gitmemesine karar veriyor.” (Y5)

“Projelerde bizim için TÜBİTAK Lise Araştırma Projeleri önemli. TÜBİTAK 4006 sergisi için yapılacak projeler önemli. Toplum yararına çalışmalar varsa biz bunları destekliyoruz. Yani bizim toplum yararına, öğrenci yararına yapılabilecek bütün çalışmaları destekliyoruz.” (Y11)

#### 4.3.10. Proje okulu yöneticilerinin karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumlarına ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.12’de bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Okul Yöneticilerinin Karar Alırken Diğer İdareci ve Öğretmenlerin Fikirlerine Yönelik Tutumları Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| İdarecilerin fikirlerini önemseme                         | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓   | ✓   |     | ✓   | 9 |
| Öğretmen fikirlerini önemseme                             | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |    |     |     |     |     | 6 |
| Uygulanabilir fikirlere destek olma                       | ✓  |    | ✓  | ✓  |    |    |    |    |    |     | ✓   |     | ✓   | 5 |
| Karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yapma |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    |    |     |     |     | ✓   | 5 |
| Öğrenci fikirlerini önemseme                              |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    |     |     |     |     | 4 |
| Her türlü fikir ve projeyi dikkate alma                   |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    |     |     | ✓   |     | 3 |

|   |   |   |     |
|---|---|---|-----|
| Herkesin fikrini ortaya koymasını isteme                    | ✓ | ✓ | 2   |
| Önce idarecilerle karar alıp sonra zümrelerle paylaşma      |   | ✓ | ✓ 2 |
| Proje içeriğine göre proje ekibi oluşturma ve değerlendirme | ✓ |   | 1   |
| Toplantı yaparak konuyla ilgili fikirleri belgelendirme     |   |   | ✓ 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.12 oluşturulmuştur. Tablo 4.12 incelendiğinde; idarecilerin fikirlerini önemseme, öğretmen fikirlerini önemseme, uygulanabilir fikirlere destek olma, karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yapma, öğrenci fikirlerini önemseme, her türlü fikir ve projeyi dikkate alma, herkesin fikrini ortaya koymasını isteme, önce idarecilerle karar alıp sonra zümrelerle paylaşma, proje içeriğine göre proje ekibi oluşturma ve değerlendirme, toplantı yaparak konuyla ilgili fikirleri belgelendirme olmak üzere on görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 9'u idarecilerin fikirlerini önemseme, 6'sı öğretmen fikirlerini önemseme, 5'i uygulanabilir fikirlere destek olma, 5'i karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yapma, 4'ü öğrenci fikirlerini önemseme, 3'ü her türlü fikir ve projeyi dikkate alma, 2'si herkesin fikrini ortaya koymasını isteme, 2'si önce idarecilerle karar alıp sonra zümrelerle paylaşma, 1'i proje içeriğine göre proje ekibi oluşturma ve değerlendirme ve 1'i toplantı yaparak konuyla ilgili fikirleri belgelendirme şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri şöyledir:

## **İdarecilerin fikirlerini önemseme**

Y1, Y2, Y3, Y5, Y7, Y9, Y10, Y11 ve Y13 karar alırken idarecilerin fikirlerini önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Herhangi bir proje için öncelikle idareci arkadaşlarımdan fikirlerini alırım. Bazen onların görüşleri daha iyi olabiliyor veya katkı sunabiliyor.” (Y1)*

*“Ben tek başıma karar almam. Sadece kararların sentezini yapıp son noktada kararı verme sürecini gerçekleştirme taraftarıyım. Karar alma aşamasında özellikle bu işin uzmanları olan özellikle projeyi mutfağını öğreten öğretmenlerimizin, bu anlamda birlikte çalışabileceği yöneticilerimizin düşünceleri çok önemli. Onların düşüncelerini dinlenmeden kesinlikle karar almama taraftarıyım. Ancak bu sürecin ham halinde meyvesi ile ilgili görebildiğim şeyler olursa onları da toparlayarak düzenleyerek yerleştirme yapma konusunda tavır alırım.” (Y2)*

*“Arkadaşlarımdan fikrini almadan kesinlikle hareket etmem. Öğretmenlerin de fikirlerine sık sık başvurur, idare olarak değerlendiririz ve okul için olumlu olacak tüm önerileri dikkate alıyoruz.” (Y7)*

*“Yeni projeler noktasında bir atılım oluyor, bu belli bir noktada değişebiliyor istişare ederek. Biz bir şeyler yapalım istiyoruz, bunu kendi aramızda konuşup, daha sonra zümrelere aktarıyoruz.” (Y9)*

*“İdareci arkadaşlarıma her fırsatta istişareyi önermişimdir. Kişisel hiçbir şekilde karar almamışımdır. Çünkü bizim olaylara, hayata, meydana gelen durumlara bir bakış açımız var. Mesela siz karşıdaki kapıyı yarım açık görüyorsunuz, ben tam açık görüyorum. Şurda duran arkadaşımız dik görebiliyor, buradaki yamuk görebiliyor, yan paralel şeklinde. Herkesin durduğu yere, birikimine ve tecrübesine göre olayları değerlendirme bakış açısını oluşturuyor. Her bakış açısı farklı bir fikir de ortaya koyabiliyor.” (Y10)*

*“Öncelikle yeni bir şey yapılacaksa ben önce küçük gruplarla paylaşmaya başlarım. Daha sonrasında genelle paylaşırım. Öncelikle yönetici arkadaşlarıma, “Arkadaşlar, böyle bir şey var fikriniz nedir ?” diye sorarım.” (Y13)*

## **Öğretmen fikirlerini önemseme**

Y1, Y2, Y3, Y5, Y7 ve Y8 karar alırken öğretmen fikirlerini önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Öğretmen arkadaşlarım da kazanımlar ve yasalar açısından uygun ve maddi olarak karşılanabilecek bir proje getirdikleri zaman değerlendiririm hatta katkı olabilecekse katkı sunmaya çalışırım. Yararlı gördüğüm projelere destek olurum.” (Y1)*

### **Uygulanabilir fikirlere destek olma**

Y2, Y3, Y4 ve Y13 karar alırken uygulanabilir fikirlere destek olduklarını ifade etmişlerdir.

*“Proje öğrenciden de çıkmış olabiliyor öğretmenden de. Kimden çıkarsa çıksın hiç önemli değil. Bize geldiği zaman projeyi hep beraber oturup tartışıyoruz uygulanabilirse kararımızı alıyoruz. Beraber ortak karar veriyoruz. Güzel uygulanabilir bir proje alt yapısını dolduralım olgunlaştıralım diyerek ortak karar alıyoruz. Sadece okul yönetimi olarak biz söyledik biz bu kararı aldık gibi bir tutumumuz yok.” (Y4)*

### **Karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yapma**

Y2, Y3, Y4, Y5 ve Y13 karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir.

*“Öğrenci öğretmen vasıtasıyla da bana gelebilir. O zamanda önce öğretmen arkadaşlarımla faydasını, uygulanabilirliğini birlikte tartışır, değerlendirmemizi yaparız. Paydaşların fikirlerini önemsiyorum.” (Y3)*

*“Onları dinlemeye çalışırım uzmanlık alanı ile ilgili olan arkadaşları için içine sokmaya çalışırım. Ve zaman zaman süreç odaklı toplantılar yaparak süreci takip etmeye çalışırız. Bazen de bazı projenin içeriğine göre aslında hiç toplantı yapmadan, projenin kendisinin olgunlaşması için zaman tanıyabiliriz. Bazen belki kendim ön planda olmayı isterim projeye ilgili olarak, bazen de görevlendirdiğimiz arkadaşla ne yapıldığıyla ilgili değerlendirmeler yaparak ya da zaman zaman onu yönlendirerek projenin yürümesiyle ilgili kararlar alırız. Burada da ben şuna inanıyorum: Risk aldığımız durumlar oluyor bu süreçlerde, karamsar olduğumuz durumlar oluyor ya da alınması gereken bir karar oluyor ama proje ekibinin almak istemediği bir karar oluyor, almak zorunda kalıyorsunuz. Bazen yönetici olarak kendimizi gösteriyoruz bazen de lider olarak onların motivasyon kaynağı olmaya çalışıyoruz.” (Y5)*

*“Sonra öğretmenlerle zümre zümre veya grup grup görüşür ve en son okulun geneliyle bir toplantı yaparım. Onların da yazılı olarak beyanlarını alırım. İki gün sonra, ben böyle bir toplantı yaptım ama hangi arkadaşım destek verdi, hangisi vermedi, hangisi “ben çalışırım*



*zamanım var” dedi bunların bende bir belgesi olması lazım çünkü bu projelerin uygulanma zamanı geldiğinde öğretmen arkadaşlar veya yönetici arkadaşlar “Ya hocam bu çok ağırmış, biz bunu yapamayız.” dediklerinde “E ben zaten bir toplantı yaptım, siz yaparım demişsiniz şimdi beni yarı yolda bırakıyorsunuz.” diyebilmeliyim. (Y13)*

### **Öğrenci fikirlerini önemseme**

Y3, Y4, Y5 ve Y6 karar alırken öğrenci fikirlerini önemsediklerini ifade etmişlerdir.

*“Yönetici olarak katılımcılığa değer veren biriyim. Mesela projeye ilgili bir öğrenci bana doğrudan geldiği zaman önce kendim bir değerlendirme yaparım sonra ilgili öğretmen arkadaşım ile bunu paylaşıyorum veya tam tersi de olabilir.” (Y3)*

*“Mutlaka bir yönetici olan arkadaşımızın olmasını teşvik ederim aynı zamanda öğrencilerimizin de orda olmasını teşvik ederim. Neticede sahada muhatap alınan öğrencilerin de fikirleri önemli. Bazen hiç kimsenin göremediği şeyleri görebiliyorlar açıkçası.” (Y5)*

### **4.3.11. Proje okulu yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütleri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde yöneticilerin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütlerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.13’te bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.13.** *Okul Yöneticilerinin Öğretmen, Öğrenci ve Velilerin Proje ve Uygulamalara Yönelik Geri Dönütleri Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar   | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Veliler destek olur                            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |     | ✓   | ✓   |     | 9 |
| Öğrenciler proje tabanlı çalışmaları çok sever |    | ✓  | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   |     | ✓   |     | 7 |
| Öğretmenler destek olur                        |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |     |     | ✓   |     | 5 |
| Olumsuz bir tutumla karşılaşılıyor             | ✓  |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     | 2 |
| Akademik çalışma                               |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

|   |   |   |     |
|---|---|---|-----|
| öncelikli öğretmenleri yönlendirmek zor olabiliyor                    |   |   |     |
| Nitelikli çalışmalar yapılıyor  | ✓ |   | 1   |
| Üst sınıflarda akademik çalışmaların yoğunlaşması talebi olur         |   | ✓ | 1   |
| Okul türünden dolayı önce öğrencinin çalışmayı kabul etmesi gerekiyor |   |   | ✓ 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütlerine ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.13 oluşturulmuştur. Tablo 4.13 incelendiğinde; yöneticilerin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütlerine ilişkin; veliler destek olur, öğrenciler proje tabanlı çalışmalarını çok sever, öğretmenler destek olur, olumsuz bir tutumla karşılaşılıyor, akademik çalışma öncelikli öğretmenleri yönlendirmek zor olabiliyor, nitelikli çalışmalar yapılıyor, üst sınıflarda akademik çalışmaların yoğunlaşması talebi olur ve okul türünden dolayı önce öğrencinin çalışmayı kabul etmesi gerekiyor olmak üzere sekiz görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 9'u velilerimiz destek olur, 7'si öğrenciler proje tabanlı çalışmalarını çok sever, 5'i öğretmenler destek olur, 2'si olumsuz bir tutumla karşılaşılıyor, 1'i akademik çalışma öncelikli öğretmenleri yönlendirmek zor olabiliyor, 1'i nitelikli çalışmalar yapılıyor, 1'i üst sınıflarda akademik çalışmaların yoğunlaşması talebi olur ve 1'i okul türünden dolayı önce öğrencinin çalışmayı kabul etmesi gerekiyor şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmen, öğrenci ve velilerin proje ve uygulamalara yönelik geri dönütlerine ilişkin görüşleri şöyledir:

#### **Veliler destek olur**

Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y8, Y9, Y11 ve Y12 velilerin destek olduklarını ifade etmişlerdir.

*“Bugüne dek olumsuz bir tutumla karşılaşmadık. Veliler genelde destekliyorlar.”* (Y1)

*“Genelde projelerimizi desteklerler. Özellikle velilerimiz çok desteklerler. Çünkü ilgili bir veli profilimiz var.” (Y2)*

*“Velilerimiz de bize dolaylı olarak destek veriyorlar.” (Y3)*

*“Çok olumlu yönde geri dönüşler alıyorum. Ben etkinliklerde genellikle velileri çağırırım, çocukların neler yapabildiklerini görmeleri adına ve bir devlet okulunda bunların yapıldığına inanamayıp çok mutlu olan velilerimiz var. Okulumuzun Kepez ilçesinde olmasını da dezavantaj olarak gören velilerimiz var ama gelip gördükten sonra çok da güzel şeylerin olduğunu anlıyorlar.” (Y6)*

*“Velilerimiz projelerimize katkıda bulunuyorlar ve memnuniyetleri de üst seviyede.” (Y9)*

*“Velilerimiz projeleri destekliyorlar ama 11 ve 12. sınıfta çocuklarının biraz daha projelerden alınmasını istiyorlar. Maalesef Türkiye’de bir üniversite seçme sınavımız var o da test oluyor. Öğrenciler 9 ve 10’da memnun kalıyorlar. Özellikle 9 ve 10’da birçok veli erkenden sadece test mantığı ile yetişmesini istemiyor. Tabii ki dengeli bir birey olabilmesi için çocuğun sporda, sanatta, farklı projelerde aktif olmasını istiyorlar. Bunun gençlerin ruh sağlığı açısından da çok faydalı olduğunu düşünüyorlar. Bu konuda bizim bir talebimiz olursa velilerimiz destekliyor.” (Y11)*

### **Öğrenciler proje tabanlı çalışmalarını çok sever**

Y2, Y3, Y7, Y8, Y9, Y10 ve Y12 öğrencilerin proje tabanlı çalışmalarını çok sevdiğini ifade etmişlerdir.

*“Öğrencilerimiz de zaten proje tabanlı çalışmayı -özellikle yeni nesil zaten artık tamamen proje temelli bir eğitim sistemi içerisinde yoğurulduğu için- çok seviyorlar. Kendileri için içinde olmayı, bir şeyler yapmayı seviyorlar. Bizim biraz daha akademik bakan bir öğretmen grubumuz var, proje bazlı değil de daha çok akademik eğitime yönelmiş bir grup. Mevcut bir kültürden geldiği için öğretmenlerimizi proje konusunda yönlendirmemiz biraz daha yavaş oluyor.” (Y2)*

*“Pandemi döneminde özellikle sınıf temsilcileri grubundan olumlu geri dönüşler alıyoruz, bu konuda her zaman destekçimiz olduğunu söylüyorlar. Çok fazla karşımızda duran, bize muhalefet olan öğrenci veya veli grubumuz yok zaten ortak karar olduğu için herkes aynı paydada buluşuyor.” (Y7)*

*“Öğrenci memnuniyeti noktasında da nakille gönderilen öğrencilerin bir çoğu geri geldiler. Velilerimiz projelerimize katkıda bulunuyorlar ve memnuniyetleri de üst seviyede.”*  
(Y9)

*“Öğrenci memnun oluyor. Çünkü monoton bir okul istemiyor öğrenci -günümüzdeki öğrenci yapısı-. Yani sınıfa gir, öğretmen gelsin, dersini anlatsın, tenfüse çık, günde 7 saat 8 saat böyle geçsin ardından zil çalsın eve gidelim. Bunu istemiyor artık öğrenci. Hem derste hem de ders dış zamanlarda aktif rol alabileceği, özellikle teknoloji alt yapılı projeler olursa daha bir hevesle katılabileceği bir dönemi geçiriyoruz şu an hep beraber. E-Twinning, robotik kodlama, yazılım bunlardan bazıları. Mesela drone ekibimiz var. Drone yapmaya çalışıyorlar kendilerince ve derste eğlenmedikleri kadar bu çalışmada eğleniyorlar. Bir drone’u yapıp havaya uçurdukları zaman çok büyük bir şeyi başarmış gibi -tabii başarıyorlar- bunun hazzını yaşıyor öğrenci. Çünkü somut olarak yaptığı şeyi önünde görebiliyor. Artık böyle bir dönem hatta önümüzdeki süreçler -5 yıl 10 yıl sonrası- belki didaktik eğitimin, birebir eğitimin çok az yapılacağı, daha çok uygulamanın, bireyselleştirilmiş bir eğitimin ön plana çıkacağı bir eğitim sürecine doğru gidiyor şu anda dünya.”* (Y10)

*“Yurt dışında staj tarzı projelerimiz oldu. Öğrencilerimiz bu projelere büyük destek sağladılar. Hepsi bu projelere katılmak istediler. Çünkü yurt dışında farklı bir kültürü görmek aynı zamanda orda ki farklı kendi branşlarıyla alakalı eğitimlere gitmek onların hoşuna gitti.”*  
(Y12)

### **Öğretmenler destek olur**

Y4, Y5, Y8, Y9 ve Y12 öğretmenlerin destek olduklarını ifade etmişlerdir.

*“2014 yılında ilk geldiğimizde bir iki yıl olumsuz geri dönütler çok olmuştu. Sanki ders işlenmiyor, dersin içeriği boşaltılıyor, projeler, sosyal etkinliklerin daha fazla olduğu bir okul ortamı diye serzenişte bulunan velilerimiz, öğretmenlerimiz, öğrencilerimiz oluyordu. Sanırım 2020’ye geldiğimizde kurum kültürü yavaş yavaş oturdu, dengeler oturdu ve şimdi öğrenci-öğretmen ve veliler memnun. Başka okullardan farkımızın bu olduğunu düşünüyorum. Bir şey yapıyorsak nitelikli yapmaya çalışıyoruz. Her şeyi de yapmıyoruz.”* (Y5)

*“Genel manada okulumuzda öğretmen memnuniyeti var.”* (Y9)

*“Aynı şekilde öğretmenlerinde yurt dışında eğitimleri oldu. O eğitimlerde de öğretmenler istekli davrandılar. Hem çocuklarda hem öğretmenlerde hep olumlu yönde*

değişiklikler oldu. Ve onların da düşünceleri bu tarz projeleri daha çok arttırılması yönündeydi.” (Y12)

#### 4.3.12. Proje okulu yöneticilerinin okulun geleceğine yönelik planları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.

Bu bölümde yöneticilerin okulun geleceğine yönelik planlarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.14’te bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.14.** Okul Yöneticilerinin Okulun Geleceğine Yönelik Planları Hakkındaki Görüşleri

| Kodlar   | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak   | ✓  |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |    |    |     |     |     | ✓   | 5 |
| Okulun fiziki yapısını iyileştirmek  | ✓  |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |     |     | ✓   |     | 3 |
| Proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak   |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   |     |     | 3 |
| Değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek   |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     | ✓   | 2 |
| Okul binasını yenilemek  | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Her öğrencinin sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinden beceri edinerek mezun olmasını sağlamak |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Öğrencilerin hedefledikleri meslek ile ilgili lisede fikir sahibi olacak kadar tüyolar veren bir sistem kurmak           |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Proje üreten, sorgulayan mezunlar yetiştirmek                             | ✓ | 1 |
| Fikir aşamasında olan projelerin yazım ve planlama süreçlerini tamamlamak | ✓ | 1 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik projeleri hayata geçirmek     | ✓ | 1 |
| Öğrenci ve öğretmenlerin okulu sahiplenmesini sağlamak                    | ✓ | 1 |
| Disiplinler arası öğrenmeyi sağlamak                                      | ✓ | 1 |
| Okulun vakfını kurmak   | ✓ | 1 |
| Z kütüphane açmak   | ✓ | 1 |
| 3D yazıcı atölyesi kurmak   | ✓ | 1 |
| Ulusal çapta sempozyum ve bilim-teknoloji yarışmaları düzenlemek          | ✓ | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye, okulun geleceğine yönelik planlarına ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.14 oluşturulmuştur. Tablo 4.14 incelendiğinde; yöneticilerin okulun geleceğine yönelik planlarına ilişkin; akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak, okulun fiziki yapısını iyileştirmek, proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak, değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek, okul binasını yenilemek, her öğrencinin sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinden beceri edinerek mezun olmasını sağlamak, öğrencilerin hedefledikleri meslek ile ilgili lisede fikir sahibi olacak

kadar tüyolar veren bir sistem kurmak, proje üreten ve sorgulayan mezunlar yetiştirmek, fikir aşamasında olan projelerin yazım ve planlama süreçlerini tamamlamak, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik projeleri hayata geçirmek,  ğrenci ve öğretmenlerin okulu sahiplenmesini sağlamak, disiplinler arası öğrenmeyi sağlamak, okulun vakfını kurmak, Z kütüphane açmak, 3D yazıcı atölyesi kurmak, ulusal çapta sempozyum ve bilim-teknoloji yarişmaları düzenlemek olmak üzere on altı görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 5'i akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak, 3'  okulun fiziki yapısını iyileştirmek, 3'  proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak, 2'si değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek, 1'i okul binasını yenilemek, 1'i her öğrencinin sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinden beceri edinerek mezun olmasını sağlamak, 1'i öğrencilerin hedefledikleri meslek ile ilgili lisede fikir sahibi olacak kadar tüyolar veren bir sistem kurmak, 1'i proje üreten ve sorgulayan mezunlar yetiştirmek, 1'i fikir aşamasında olan projelerin yazım ve planlama süreçlerini tamamlamak, 1'i öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik projeleri hayata geçirmek, 1'i  ğrenci ve öğretmenlerin okulu sahiplenmesini sağlamak, 1'i sınav odaklı değil eğitim ve disiplinler arası öğrenmeyi sağlamak, 1'i okulun vakfını kurmak, 1'i Z kütüphane açmak, 1'i 3D yazıcı atölyesi kurmak, 1'i ulusal çapta sempozyum ve bilim-teknoloji yarişmaları düzenlemek şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okulun geleceğine yönelik planlarına ilişkin görüşleri şoyledir:

#### **Akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak**

Y1, Y3, Y4, Y7 ve Y13 akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Eğitim açısından ise biz köklü ve ilimizin en iyi okullarından biriyiz. Öğrencilerimiz en iyi üniversitelere gidiyor. Akademik başarı olarak çok iyi bir durumdayız ama iynin iyisi var. Stratejik planımızda akademik başarıyı her yıl bir üst seviyeye çıkarmak gibi bir hedefimiz var ve bunu gerçekleştirmek için çalışıyoruz.” (Y1)*

*“Okulumuz Antalya'nın en başarılı okullarından birisi. Öncelikli amacımız bu başarıyı koruyarak daha üst seviyeye taşıkmaktır. Bunu yaparken de sadece akademik anlamda gelişmek değil, proje üreten, sorgulayan, düşünen öğrenciler yetiştirmektir.” (Y3)*

*“Okulumuzun Türkiye'de iyi bir derecede olacağına inanıyor ve hedefimizi bu yönde tutuyoruz. Türkiye'de ses getirecek nesiller yetiştirdiğimize inanıyoruz ve bu yolda çalışmalar*

yapıyoruz. Başarı dışında İmam Hatipli olmanın gereğini yapabiren bireyler yetiştirme ama bunu siyasi olarak değil de doğru, güvenilir, insanlığa örnek olabilecek, doğru ideolojiler peşinde koşan bireyler yetiştirmek.” (Y7)

“Burası sonuç odaklı, sınav odaklı bir okul, bütün öğrencilere en iyi üniversiteleri kazandırma hedefi var ve velinin de böyle bir beklentisi var. Akademik yönden bir beklentileri var. Bunun için akademik başarıyı arttırmak evet hiç bir şeyin sınırı yoktur daha iyi olması gerekiyor bu hedefimiz var.” (Y13)

### **Okulun fiziki yapısını iyileştirmek**

Y1, Y5 ve Y12 okulun fiziki yapısını iyileştirmek olduğunu ifade etmişlerdir.

“Binamız eski ama biz bakımlı ve yeni tutmaya çalışıyoruz. Ancak okulda fiziksel olarak yapılması gereken çok şey var. Mezunlar Derneğimizin yöneticileriyle irtibata geçtik ve binayı yenilemek için görüşmeler yaptık. Artık hayatımızda iş sağlığı güvenliği diye bir şey var. 1968’te yapılmış bir binada 2020lerin şartlarını arıyoruz. O nedenle yapmamız gereken epeyce iş var. Pandemi dönemi girince çalışmalarımız yarım kaldı ama binada fiziksel olarak dönüştürmemiz gereken çok şey var. Kalorifer sistemimiz fuel oil ile çalışıyor onu doğalgaza dönüştürmemiz gerekiyor.” (Y1)

“Fiziksel altyapı olarak bir salon düşünüyoruz. O eksikimiz var. Şu anda 200-250 kişilik bir salonumuz var ama tam teşekküllü bir tiyatro-konser salonu düşünüyoruz. Onu da yaparız diye hayal ediyoruz. Yapamasak dahi belli başlı projelerimiz var. Onların devamı, yeni projelerimizin yazılması veya uygulama aşamasından önceki planlama süreçleri, biraz da mesleki gelişim ile ilgili öğretmen uygulamaları ile ilgili birkaç projemiz var onları düşünüyoruz. Bu yönde çalışmalarımız devam edecek.” (Y5)

### **Proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak**

Y3, Y10 ve Y11 proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bunlardan biri Z-Kütüphane. Bizim Z-Kütüphanemiz yok şu anda. Bunun planlamasını oluşturduk. Şu an altyapı çalışmalarına başladık. Muhtemelen 2021’in sonuna doğru Z-Kütüphane işlemleri tamamlanmış olur. Yeteri kadar kitabımız var ama öğrenciye cazip gelebilecek bir mekanda sunmak istiyoruz. Bundan dolayı böyle bir altyapı çalışmasına başladık şu anda. Bunun haricinde 3D yazıcı atölyesi kurmayı planlıyoruz. Öğrencilerimiz basit



*bazı materyalleri burda üretsiner arzu ediyoruz, böyle bir düşüncemiz var. Birde şu ana kadar okulumuzda hiç Avrupa Birliği Projesi uygulanmadı yeni proje okulu olmasından dolayı hatta tamamen yeni bir okul olmasından dolayı daha geçmişi yeni bir okuluz.” (Y10)*

*“Daha önce de söylediğim gibi sözel branşlarda da ulusal sempozyumlar düzenleyebilme, bilgisayar bölümünde de robotik çalışmalar üzerine Türkiye çapında yarışmalar düzenleme, olimpiyat yarışmaları üniversite ve milli eğitimle iş birliği içerisinde bu tür yarışmalar düzenlemeyi hedefliyoruz.” (Y11)*

### **Değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek**

Y7 ve Y13 değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Başarı dışında İmam Hatipli olmanın gereğini yapabilen bireyler yetiştirme ama bunu siyasi olarak değil de doğru, güvenilir, insanlığa örnek olabilecek, doğru ideolojiler peşinde koşan bireyler yetiştirmek.” (Y7)*

*“Öğrenci iyi bir tıpçı olabilir, iyi bir mühendis olabilir ama bunun yanında iyi bir insan olması gerekiyor, duyguları olan bir insan olması gerekiyor, vefa duygusunun, saygı duygusunun olması lazım.” (Y13)*

### **Her öğrencinin sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinden beceri edinerek mezun olmasını sağlamak**

Y2 her öğrencinin sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinden beceri edinerek mezun olmasını sağlamak olduğunu ifade etmiştir.

*“Gelecekte aslında okulun benim hayal ettiğim şekli öğrencilerin buradan mezun olduğu zaman kendi ilgi alanlarıyla ilgili altyapısını iyice oluşturmuş, burada temellerini iyice almış şekilde mezun olmasını ve ne olacakları ile ilgili kararları verip hem insan olarak hem de bir mesleğin temellerini atmış olarak yetişmesini çok isterim. Bunun için de her öğrencimin farklı alanlarda farklı beceriler edinmiş olmasını çok isterim.” (Y2)*

### **4.4. Proje okulu yöneticilerinin girişimci liderlik bağlamındaki davranışları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde yöneticilerin girişimci liderlik bağlamındaki davranışlarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.15'te bu görüşlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.15.** *Okul Yöneticilerinin Girişimci Liderlik Bağlamındaki Davranışları Hakkındaki Görüşleri*

| Kodlar  | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | n |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Bireysel anlamda öğretmenlere her türlü destek olma             |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |     |     | ✓   | ✓   | 4 |
| Arkadaşlarından fikir alma                                      |    |    |    |    |    |    |    |    | ✓  | ✓   |     |     |     | 2 |
| Öğretmenlere ilgi alanlarına göre sertifikalı eğitimler aldırma |    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |     |     | ✓   |     | 2 |
| Bazı etkinlikleri il çapında düzenleme                          | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| İl çapında düzenlenen etkinlikleri ulusal boyuta taşıma         | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Öğrencilerin diğer okullara eğitimler vermesini sağlama         | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Çalışma yapan arkadaşları ödüllendirme                          | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Üniversiteler ile iş birliği yapma                              |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Öğrencilerin gelişim fırsatı bulacağı alanlar açma              |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Öğrenci ve öğretmenlere önderlik yapma                          |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |
| Yenilikleri takip etme  |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     |     |     |     | 1 |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Öğretmenlerin görev alanlarını belirledikten sonra inisiyatifi onlara devretme            | ✓ |   | 1 |
| Öğretmenlerin kendini girişimci lider olarak hissetmesi için gerekli alt yapıyı oluşturma | ✓ |   | 1 |
| Girişimci lider olarak rol model olma   | ✓ |   | 1 |
| Öğrencileri rol-model olabilecek insanlarla buluşturma                                    | ✓ |   | 1 |
| Girişimcilik dersleri koyma   | ✓ |   | 1 |
| Okulu tanımayanlara ziyaretlerde bulunma  |   | ✓ | 1 |
| Her alanda sosyal aktiviteler yapma   |   | ✓ | 1 |
| Liderlik- sınıf yönetimi konusunda eğitimler alma   |   | ✓ | 1 |
| Öğretmenlerden hayallerinde ki yönetime dair geri dönütler alma                           |   | ✓ | 1 |
| Koçluk sistemi uygulama   |   | ✓ | 1 |
| Sayısal, sözel ve mesleki olmak üzere proje yürütme kurulu oluşturma                      |   |   | ✓ |
|   |   |   | 1 |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Öğrencilerin teorik bilgilerini hayat geçirmelerini sağlama  | ✓ | 1 |
| Öğretmenlere Girişimcilik vakfı programından seminer aldırma | ✓ | 1 |
| Okulda şirketler kurma                                       | ✓ | 1 |
| Okulun fiziki yapısını (otel, spor alanı vb.) güçlendirme    | ✓ | 1 |
| İnsansız hava araçları projesini güçlendirme                 | ✓ | 1 |

Araştırmaya katılan 13 yöneticiye girişimci liderlik bağlamındaki davranışlarına ilişkin görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 4.15 oluşturulmuştur. Tablo 4.15 incelendiğinde; yöneticilerin girişimci liderlik bağlamındaki davranışlarına ilişkin; bireysel anlamda öğretmenlere her türlü destek olma, arkadaşlarından fikir alma, öğretmenlere ilgi alanlarına göre sertifikalı eğitimler aldırma, bazı etkinlikleri il çapında düzenleme, il çapında düzenlenen etkinlikleri ulusal boyuta taşıma, öğrencilerin diğer okullara eğitimler vermesini sağlama, çalışma yapan arkadaşları ödüllendirme, üniversiteler ile iş birliği yapma, öğrencilerin gelişim fırsatı bulacağı alanlar açma, öğrenci ve öğretmenlere önderlik yapma, yenilikleri takip etme, öğretmenlerin görev alanlarını belirledikten sonra inisiyatifi onlara devretme, öğretmenlerin kendini girişimci lider olarak hissetmesi için gerekli alt yapıyı oluşturma, girişimci lider olarak rol model olma, öğrencileri rol-model olabilecek insanlarla buluşturma, girişimcilik dersleri koyma, okulu tanımayanlara ziyaretlerde bulunma, her alanda sosyal aktiviteler yapma, liderlik- sınıf yönetimi konusunda eğitimler alma, öğretmenlerden hayallerinde ki yönetime dair geri dönütler alma, koçluk sistemi uygulama, sayısal, sözel ve mesleki olmak üzere proje yürütme kurulu oluşturma, öğrencilerin teorik bilgilerini hayat geçirmelerini sağlama, öğretmenlere girişimcilik vakfı programından seminer aldırma, okulda şirketler kurma, okulun fiziki yapısını (otel, spor alanı vb.) güçlendirme, insansız hava araçları projesini güçlendirme olmak üzere yirmi yedi görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin 4'ü bireysel

anlamda öğretmenlere her türlü destek olma, 2'si arkadaşlarından fikir alma, 2'si öğretmenlere ilgi alanlarına göre sertifikalı eğitimler aldırma, 1'i bazı etkinlikleri il çapında düzenleme, 1'i il çapında düzenlenen etkinlikleri ulusal boyuta taşıma, 1'i öğrencilerin diğer okullara eğitimler vermesini sağlama, 1'i çalışma yapan arkadaşları ödüllendirme, 1'i üniversiteler ile iş birliği yapma, 1'i öğrencilerin gelişim fırsatı bulacağı alanlar açma, 1'i öğrenci ve öğretmenlere önderlik yapma, 1'i yenilikleri takip etme, 1'i öğretmenlerin görev alanlarını belirledikten sonra inisiyatifi onlara devretme, 1'i öğretmenlerin kendini girişimci lider olarak hissetmesi için gerekli alt yapıyı oluşturma, 1'i girişimci lider olarak rol model olma, 1'i öğrencileri rol-model olabilecek insanlarla buluşturma, 1'i girişimcilik dersleri koyma, 1'i okulu tanımayanlara ziyaretlerde bulunma, 1'i her alanda sosyal aktiviteler yapma, 1'i liderlik- sınıf yönetimi konusunda eğitimler alma, 1'i öğretmenlerden hayallerinde ki yönetime dair geri dönütler alma, 1'i koçluk sistemi uygulama, 1'i sayısal, sözel ve mesleki olmak üzere proje yürütme kurulu oluşturma, 1'i öğrencilerin teorik bilgilerini hayat geçirmelerini sağlama, 1'i öğretmenlere girişimcilik vakfı programından seminer aldırma, 1'i okulda şirketler kurma, 1'i okulun fiziki yapısını (otel, spor alanı vs) güçlendirme, 1'i insansız hava araçları projesini güçlendirme şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci liderlik bağlamındaki davranışlarına ilişkin görüşleri şöyledir:

### **Bireysel anlamda öğretmenlere her türlü destek olma**

Y5, Y8, Y12 ve Y13 bireysel anlamda öğretmenlere her türlü destek olduklarını ifade etmişlerdir.

*“İş haricinde de genelde ben bir yöneticinin, okul müdürünün bütün öğretmenlere psikolojik güven kısmında alt yapısının sağlam olması taraftarıyım bu anlamda da onları güçlendirecek takiplerim var. Yeri geldiğinde de onların yanında olduğumu hissettirmem gerektiğini düşünüyorum. İş odaklı çalışmamızın da buna vesile olarak daha örgütüne bağlı ve süreçte örgüt için kendisini de yeri geldiğinde siper edebilecek arkadaşların burada olması için, onların girişimci lider olarak hissetmesi için gerekli alt yapıyı kurmaya çalışıyorum. Zaman zaman birbirlerine akran olması anlamında proje ekipleri kuruyoruz. Böylelikle aslında çapraz ya da kare, dikdörtgen, altıgen ya da çokgen ilişkilerin ve iletişimin olduğu sarmal bir liderlik ortaya çıkarmalarını sağlamaya çalışıyoruz.” (Y5)*

“Öğretmenlerimizin öncelikle psikolojik olarak iyi olmalarını sağlamak için bir sürü şey yapıyoruz. Yeri gelir onlarla çok sık beraber oluruz, onların dertlerini dinleriz ve bizimle paylaşıyor ise özel hayatlarına kadar olumlu anlamda müdahale etmeye gayret ederiz. Sınıf ortamında karşılaştıkları problemler varsa onları yok etmeye çalışırız. Ve bunu mümkün olduğunca öğretmenimizi ve öğrenciyi bu işin dışında tutarak, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmemek adına olumsuzlukları idare tarafında çözmek için ciddi çabalar harcıyoruz.” (Y8)

“Ben sürekli okuldaki çalışmalarını takip etmek isteyen bir lider olmak istiyorum yani liderim daha doğrusu. Herkesin yaptığı şeylerde destek olabileceğim bir nokta varsa haberim olsunki destek olayım ama bunu yaparken de yetki devrini de görev ve sorumluluk paylaşımını da yapmaya çalışıyorum.” (Y13)

### **Arkadaşlarından fikir alma**

Y9 ve Y10 arkadaşlarından fikir aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Ben şahsen girişimci lider olduğumu düşünüyorum ama eksiklerimin de olduğunu düşünüyorum. Belirttiğim gibi arkadaşlarıma hedef göstermekten ziyade planlama ve hayata geçirme noktasında fikirlerini alıyorum.” (Y9)

“Neler yapıyoruz? Dediğim gibi birincisi, fikir alışverişi yapmadan iş yapmıyoruz. Öğretmenlerimiz de dahil bu istişarenin içerisine. Muhtemelen diğer proje okullarında da vardır.” (Y10)

### **Öğretmenlere ilgi alanlarına göre sertifikalı eğitimler aldırma**

Y8 ve Y12 öğretmenlere ilgi alanlarına göre sertifikalı eğitimler aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Okulumuzda atölyeler oluşturduk ve hafta sonları İstanbul da bir eğitim derneğinden sınıf yönetimi, liderlik gibi konularda eğitimler aldık bu alanlarımızı destekleyelim diye. Liderlik konusunda öğretmenlerimizin ilgi beceri düzeyi artıracak çalışmalar yapıyoruz. Bazı öğretmenlerimizi yeteneklerini artıracak alan her ne ise oralara yönlendiriyoruz. Zaman zaman kendimizle alakalı eleştirilerini alıyoruz siz nasıl bir müdür hayal ediyorsunuz nasıl bir idare hayat ediyorsunuz, aksaklıklar neler diye ve bu tarafı yontmaya çalışıyoruz. .... koçluk sistemini örneğin çok iyi çalıştırırız ama kitapta anlatıldığı gibi değil yüreğe dokunma biçimiyle çok iyi çalıştırırız.” (Y8)

*“Girişimci liderlik bağlamında biraz önce söylediğim gibi okulun fiziki altyapısını geliştirmeye çalışıyoruz ki böylelikle çocuklar daha iyi eğitim alabilsin. Onun haricinde okuldaki girişimci liderin yapması gereken özelliklerden bir tanesi de okuldaki öğretmenlerin yani çalışanların huzurlu bir altyapıya sahip olması, bilgilerini yenilemesi. Bununla ilgili eğitimlere ve sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılımlarını teşvik ediyoruz ki okulda olumlu bir öğrenme ortamı oluşsun.” (Y12)*

### **İl çapında düzenlenen etkinlikleri ulusal boyuta taşıma**

Y1 il çapında düzenlenen etkinlikleri ulusal boyuta taşıdıklarını ifade etmiştir.

*“Okullarda özellikle son yıllarda başlayan, öğrencilerin talep ettiği ve katılmak istedikleri bazı etkinlikler var. Biz de bu konularda öğrencilerin önünü açmaya çalıştık ve bazı girişimlerde bulduk. Başlangıçta birkaç öğrencimizin talebi ve sorumluluk almalarıyla birlikte MUN çalışmalarına başladık. İlk etkinliği edebiyat kulübünün bir etkinliği olarak il çapında düzenledik. Sonrasında ulusal boyutta yapmaya başladık. Son 3 yıldır münazara yarışmalarında öne çıktık. Bazı öğrencilerimize münazara eğitimi aldırarak ve etkinliklere başladık. Öğrencilerimiz başka okullara da giderek eğitimler verdiler ve yarışmalar düzenlediler. Bu tarz sosyal çalışmaları yapan arkadaşları da ödüllendirmek lazım tabii ki. Öğretmenlerin de çalışırken teşviğe ihtiyaçları var. Onları da bu anlamda desteklemek gerektiğini düşünüyorum. Bu nedenle Milli Eğitime bir teklif yazısı da sunduk.” (Y1)*

### **Öğretmenlerin görev alanlarını belirledikten sonra inisiyatifi onlara devretme**

Y5 öğretmenlerin görev alanlarını belirledikten sonra inisiyatifi onlara devrettiğini ifade etmiştir.

*“Benim yönetim anlayışında yöneticiler anlamında şöyle bir süreç yaşıyoruz biz. Herkesin görev alanlarını belirliyoruz, bu alanlar belirlendikten sonra bu görevle ilgili sorumluluklar ve görev sürecinin takip edilmesiyle ilgili öğretmen arkadaşlar inisiyatifleri kendi ellerinde olarak süreçleri takip ediyorlar. Yol, yöntem ve uygulama süreçleri mevzuata uygun bir şekilde ve yaşanan her durumu da kendi kararlarını alarak sürece devam ediyorlar. Zor süreçlerde veya öneri istedikleri zamanda ben onlara destek olmaya çalışıyorum.” (Y5)*

## **Öğretmenlere girişimcilik vakfı programından seminer aldırma ve okulda şirket kurma**

Y11 öğretmenlere girişimcilik vakfı programından seminer aldırıldığını ve okulda şirketler kurduğunu ifade etmiştir.

*“Girişimci liderlik bağlamında bizim iki üç tane öğretmenimizi girişimcilik vakfının programına gönderdik. İki günlük seminere gittiler. Oradan geldiklerinde okulda şirket kurup herhangi bir alanda bir ürün ortaya koymak için çalışma yapmaları gerekiyordu. Bununla ilgili öğrencileri teşvik ettik. Öğrencilerimiz de zaten istekli bu konuda. Bunu geçen sene uygulamıştık.” (Y11)*



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Proje okullarında çalışan yöneticilerin girişimci liderlik hakkında görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin yönetici özellikleri doğrultusunda girişimci liderlik özellikleri, alanyazında belirtilen girişimci liderlik davranışları, okullarında uyguladıkları yenilikçi proje ve uygulamalarına dair görüşleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

#### 5.1. Yöneticilerin Girişimci Liderlik ve Kendi Yönetici Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Yüzeysel olarak girişimciler yeni bir ürün, hizmet veya organizasyonun geliştirilmesine vizyon sağlamak gibi liderlik işlevleriyle ilişkilendirilebilir. Bir lider aynı zamanda girişimci olmalıdır. Girişimci liderler bazı bireysel özellikler veya davranışlara sahip olmalıdırlar. Bu özellik ve davranışları vizyon, problem çözme, karar verme, risk alma ve stratejik girişimler içermektedir (Tarabishy, 2005:3). Renko (2017: 18) ise risk alma, yaratıcılık, tutku ve vizyonun yanı sıra fırsat odağı, etki (hem takipçiler hem de daha geniş bir seçim bölgesi üzerinde), planlama, başkalarını motive etme, başarı yönelimi, esneklik, sabır, sebat, belirsizliğe yüksek tolerans, azim, kendine güven, güç yönelimi, proaktiflik ve iç kontrol odağı özelliklerini de girişimcilik ve liderlik arasındaki örtüşme alanları olarak tanımlanmıştır.

Literatür araştırmaları sonucunda elde edilen ve en çok vurgulanan girişimci liderlik özellikleri göz önünde bulundurularak yöneticilerin kendi özellikleri ve girişimci liderlik ile ilgili görüşleri karşılaştırılmış ve katılımcıların taşıdıkları girişimci liderlik özelliklerini saptamak için belirtilen görüşlerin ortak olanları bulgular bölümünde derlenmiştir.

Elde edilen verilerden yöneticilerin girişimci liderlik rollerine dair belirttikleri “Fikir alışverişinde bulunan, İş birlikçi, İletişime açık, Planlı, Çalışan motivasyonunu önemseyen, Yetki Paylaşımçı, Çözüm odaklı, İnisiyatif / Risk alan, Yenilikçi ve Heyecanlı(tutkulu)” görüşlerinin literatürde belirtilen girişimci lider özellikleri ile örtüştüğü görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin çoğunun girişimci liderlik özellikleri taşıdıkları ancak bazı yöneticilerin bağlı buldukları mevzuatlar gereği girişimci liderlik potansiyellerini tam anlamıyla sergileyemedikleri ifade edilebilir. Okul türüne göre de bazı Anadolu İmam Hatip ve

Mesleki ve Teknik Proje okullarının yöneticilerinin okulun misyonu gereği uygulamalarında daha kısıtlı davrandıkları söylenebilir.

## 5.2. Yöneticilerin Takım Oluşturma Özelliğine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılardan alınan görüşlere göre yöneticiler, birlikte çalışacakları öğretmenleri seçerken sıkıntı çekmediklerini, en çok takım çalışmalarında uyumlu, proje tabanlı çalışmalarda yaratıcı ve üretken, yenilikçi, iletişim becerileri kuvvetli, tutkulu, özverili ve alanlarında donanımlı, bilim ve teknoloji alanında gelişime açık, araştıran ve olan öğretmenler ile çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak iki yöneticinin verdiği cevaplar dikkat çekmiştir. Bir tanesi okul türünden dolayı öğretmenin cinsiyetini, diğeri ise süreklilik açısından medeni halini öncelik olarak gördüğünü belirtmişlerdir.

Putsom ve arkadaşlarının (2019) aktarımına göre, Rasli ve arkadaşları (2015) yönetsel yetkinliği aynı zamanda liderlik tarzının (çok yönlülük, görev, istikrar ve insan liderliği) yönlerini de içermekte olduğu ve organizasyonda değer yaratırken esneklik ve büyümeyle ilgilendiğini ifade etmişlerdir. Yönetsel yetkinlik modeli, insan kaynakları yönetimini, geleceği yönetmeyi, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmeyi, rekabet gücünü sürdürmeyi, çalışanlara enerji sağlamayı ve yeniliği teşvik etmeyi içerir (Putsom, Suwannarat, ve Songsrirote, 2019: 29). Kuratko arkadaşları (2009:3), zaman, eşitlik veya kariyer açısından hesaplanmış riskler alma istekliliği; etkili bir girişim ekibi oluşturma yeteneği, gerekli kaynakları sıralamak için yaratıcı beceri; sağlam bir iş planı oluşturmanın temel becerilerini girişimci liderliğin temel bileşenleri olarak ifade etmişlerdir. Liderlerin girişimci davrandığını görmek, çalışanlarda da aynı şeyi yapma etkisini yaratır; liderler, girişimci rol modelleri olarak hareket ederek takipçilerini etkiler ve yönlendirirler (McGrath ve MacMillan, 2000; Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001; akt Renko, 2017: 12).

Ülkemizde proje okul yöneticilerinin diğer okul türlerinden farklı olarak kendi ekibini oluşturmak için birlikte çalışacakları öğretmenleri seçmek ve ataması için Bakanlığa teklifte bulunmak gibi hakları bulunmaktadır. Bu hakkın yöneticilerin hedeflerini başarıya dönüştürmekte önemli bir adım olduğu söylenebilir. Okulun türü ve ihtiyaçları doğrultusunda bünyelerine katılan öğretmenler hem akademik başarı hem de bilimsel ve sosyal alanlarda yeni çağın ihtiyaçlarına cevap verebilen, başarılı, dinamik ve etkili bir okul havası oluşturmakta katkı sağlayabilirler. Literatür araştırmaları ve yöneticilerden alınan sonuçlar karşılaştırıldığında, yöneticilerin çoğunluğunun ekip oluştururken, okullarının başarı hedefleri

doğrultusunda donanımlı, araştırmacı, kendini geliştirmeye önem veren, iletişimi açık, uyumlu, takım çalışmasını önemseyen öğretmenler ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ancak bazı yöneticilerin öğretmen seçiminde cinsiyet ve medeni durumu öncelik olarak gördüklerini ifade etmeleri başarılı ve dinamik bir ekip oluşturma önceliği konusunda soru işaretleri oluşturabilir.

### **5.3. Yöneticilerin Kararlılık ve Azim Özelliğine İlişkin Sonuçlar**

Yöneticilerin ‘kararlılık ve azim’ özelliğine göre karamsarlık yaşayarak yaptıkları işten vazgeçmeye ilişkin görüşlerine göre yedi yönetici “başladığı işten ne olursa olsun vazgeçmem” derken dört yönetici “Prosedürlere takılınca vazgeçerim, nadir vazgeçerim ve kaderci bir yapım var” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticiler değişimin gerekliliğine ilişkin görüşlerini “çağın gereklerine ayak uydurmak için gereklidir, eğitim alanında (müfredat, personel yetiştirme vs) gereklidir, ölçülü bir değişim gereklidir, toplumu geliştirmek için gereklidir ve her alanda gereklidir” şeklinde ifade etmişlerdir.

Görev odaklı liderlik, tamamen teknik, gerçeklere dayalı problemlerle en iyi sonuçları alır. Düşünce odaklı liderlik ise, duygusal, kişisel ve kişilerarası sorunlarla daha etkili bir şekilde baş eder. Etkili liderler, sorunların doğası ne olursa olsun hızlı ve güçlü bir şekilde çözmeli veya bu sorunlarla yüzleşmelidirler. Çünkü girişimci liderliğin, problem çözme ve eylem odaklılık gibi özellikleri içeren stratejileri ve yapısı girişimci düşüncüyü yansıtmaktadır. Girişimci firmalarda ve küçük işletmelerde başarıyı belirleyen özellikler ve davranışlar, artık büyük uluslararası kurumlar için bile başarı için hayati önem taşımaktadır (Fernald, Solomon, ve Tarabishy, 2005: 3).

Simon (1987)’ye göre, yöneticiler, sorunları çözme ve karar vermeye meşgul olduklarında:

1. Sorunları çözmek, nedenler üzerinde düşünmekten önce gelir. Geriye bakmak, nedenleri teşhis etmekle sınırlı olmalıdır. Hataların sorumluluğunu düzeltmek, yeni bir eylem planı uygulanana kadar ertelenmelidir.

2. Yönetici, sorumluluğu üstlere veya astlara devretmek yerine, çözümleri keşfetme ve önerme konusunda kişisel sorumluluğu kabul eder, ancak çözüm arayışı birçok kişiyi içeren ortak bir çaba olabilir.

3. Yönetici, yukarıdan gerekli yetkiyi ve aşağıdan iş birliğini sağlamayı içerebilecek, sorunları çözmek için bir eylem planı uygulamaktan kişisel sorumluluğa sahiptir.

4. Sorun olan durumları suçlamak, sorun çözme sürecinin önemli bir parçası olmasına rağmen, bu tür bir faaliyetin temel amacı, sorunlara neden olan kişileri cezalandırmak değil, sorunlardan kaçınmak için gelecekte ne yapılması gerektiğini öğrenmektir (akt: DiPiola ve Hoy, 2015:8).

Elde edilen görüşlere göre yöneticilerin hepsinin değişimi gerekli gördüğü ancak bazı yöneticilerin değişimin örf-adet ve gelenekler çerçevesinde ölçülü olması gerektiği kanısında oldukları ifade edilebilir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun iş konusunda azimli olduğu ve karşılaşılan sorunlar için çözüm üretmek başladıkları işi bitirme kararlılığı gösterdikleri ancak neredeyse %30'unun karamsarlıkla karşı karşıya kaldıklarında veya prosedürlere takıldıklarında başladıkları işten vazgeçme eğiliminde oldukları söylenebilir. Girişimci liderliğin doğasında ise karşılaşılan sorunlar karşısında yeni yöntemler, yenilikçi çözüm yolları geliştirmek, sürdürülebilir olmak temel görülen özellikler arasında vurgulanmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde mevcut prosedürlerin bazı yöneticiler için her anlamda bağlayıcı olduğu, alınan kararlarda bir sorun ile karşılaşıldığında farklı çözüm yolları aramak yerine vazgeçme yolunu tercih etmeleri kararın sürdürülebilirlik özelliği ile bağdaşmadığı ifade edilebilir. Aynı şekilde mevcut prosedürlerin yöneticilerin girişimcilik özelliklerini sergilemelerine ket vurduğu da söylenebilir.

#### **5.4. Yöneticilerin Yenilikçi Özelliğine İlişkin Sonuçlar**

Hemen hemen her okul türünde yenilikçi projeler ve uygulamalar mevcuttur. Yöneticiler, okullarında bilim projeleri, robotik-kodlama projeleri, AB projeleri (Erasmus+, E-Twinning), sosyal sorumluluk projeleri, tasarım beceri atölyeleri, MUN Çalıştayı, sempozyum, sanat projeleri, eğitim kampı çalışmaları, uluslararası eğitim programı, disiplinlerarası ders tasarım projeleri ve doğa projeleri gibi projeler uyguladıklarını, içlerinden bazılarının bu projelerde il ve ülke çapında öncü olduklarını, bazıları ulusal çapta sempozyum, yarışma gibi bilimsel etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden bir tanesi ise yenilikçi projeleri olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Yöneticiler, okullarında uyguladıkları bu proje ve etkinliklerin seçiminde ise proje ve uygulamaların öğrenci gelişimine katkı sağlaması, öğrenci/öğretmen istekliliği, öğrenci ilgi

alanına uygun olması, proje sorumlularının donanımsal yeterliliği, öğrenci merkezli olması, uygulanabilir olması, proje içeriği, okul misyonuna uygun olması, çağın ihtiyaçlarına uygun olması, değerler eğitimine uygun olması, müfredat kazanımlarına uygun olması, mali boyutu, yönetmeliğe aykırı olmaması, toplum yararına ve sürdürülebilir olması gibi özelliklere dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

İhtiyacımız olan şey, inovasyon ve girişimciliğin normal, istikrarlı ve sürekli olduğu girişimci bir toplumdur. Tıpkı yönetimin tüm çağdaş kurumların belirli bir organı ve toplumumuzun örgütleri birleştiren organı haline gelmesi gibi, yenilikçilik ve girişimcilik de organizasyonlarımızda, ekonomimizde ve toplumumuzda bütünsel bir yaşamı sürdürme etkinliği haline gelmelidir (Drucker, 2002: 254). Girişimcilik dinamik bir vizyon, değişim ve yaratım sürecidir. Yeni fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin yaratılması ve uygulanmasına yönelik bir enerji ve tutku uygulaması gerektirir (Kuratko, 2009: 5). Organizasyonlarda bu davranışlar yeniliği ve değişen ortamlara uyumu teşvik eder (Renko, El Tarabishy, Carsrud ve Brannback, 2015: 54)

Girişimci liderler, takipçilerinin dikkatini fırsat odaklı gelecek vizyonlarına ve hedeflerine yönlendirerek ve onları bu hedefler için çalışmaya teşvik ederler. “Burada işler hep nasıl yapıldı” diye takılıp kalmak yerine, takipçilerini gelecek hakkında cesurca ve daha yenilikçi şekillerde düşünmeye ve hareket etmeye zorlar ve teşvik ederler. Kurumun geleceği için ikna edici ve farklılaştırıcı bir vizyon ortaya koyarlar ve takipçilerin bu vizyonla kişisel katılımını ve gururunu uyandırarak onları motive ederler. Bunu yaparken, girişimci liderler, takipçilere kurumdaki kimliklerini gelecekteki yeniliklerinden ve başarısından sorumlu olanlar olarak yorumlamaları için yetkilendirir ve yardımcı olur (Renko ve diğerleri, 2015: 13).

Yöneticilerin okullarında uyguladıkları proje ve etkinlikler konusunda çağın ihtiyaçlarına cevap verebilen, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde her türlü projeye açık oldukları, yenilikçi uygulamaları takip ettikleri ve uygulamaya çalıştıkları ifade edilebilir. Bazı yöneticilerin diğer proje okullarının yenilikçi uygulamalardan etkilendikleri, bazılarının öncülüğü elinde tutarak diğer okullara yol gösterdikleri böylelikle aralarında iş birliğinin yanı sıra olumlu yönde bir rekabet ortamı olduğu söylenebilir. Proje seçimlerinde de bilinçli hareket ettikleri, öğrencinin bilimsel, sosyal ve kültürel vb. gibi her açıdan gelişimini öncelikli gördükleri böylelikle her alanda üreten, sorgulayan, yaratıcı ve farklı düşünebilen gençler yetiştirmeye yönelik uygulamaları bünyelerine katmaya çalıştıkları ifade edilebilir. Ancak bir yöneticinin yenilikçi uygulamamız yok cevabı dikkat çekmiştir. Girişimci liderliğin en önemli

özelliklerinden birisi olarak vurgulanan yenilikçiliğin proje okul yöneticilerinde bulunmasının bu okulların misyonları açısından önem arz etmektedir.

### **5.5. Yöneticilerin Hesaplanmış Risk Alma Özelliğine İlişkin Sonuçlar**

Bazı yöneticiler okulun yararına her türlü riski aldıklarını, bazıları ise prosedürler çerçevesinde risk aldıklarını ifade etmişlerdir. Bulgulara göre risk alınan uygulamaların daha çok eğitim-öğretim faaliyetleri, okulun fiziki yapısı, sosyal sorumluluklar ve sosyal etkinlikler ile ilgili olduğu görülmüştür. Radikal kararlar ile ilgili ise yöneticilerin çoğunluğu radikal kararım yok şeklinde görüş bildirirken, bazıları gerektiğinde mevcut etkinlikleri değiştirmeye yönelik radikal kararlar alabildiklerini ve ekibiyle birlikte karar aldıklarını ifade etmişlerdir. Bir yönetici de radikal karar konusunda prosedürlere bağlı kaldığını ifade etmiştir.

Liderlik bağlamında risk, girişimci liderlik tarzının önemli bir unsurudur (Renko, 2017: 15). Girişimcilik, artan zenginlik yaratmanın dinamik sürecidir. Bu zenginlik, eşitlik, zaman ve / veya bazı ürün veya hizmetler için değer sağlama kariyer taahhüdü açısından büyük riskleri üstlenen kişiler tarafından yaratılır. Ürün veya hizmetin kendisi yeni veya benzersiz olabilir veya olmayabilir, ancak gerekli beceri ve kaynakları güvence altına alarak ve tahsis ederek girişimci tarafından bir şekilde değer aşılmalıdır (Kuratko ve Audretsch, , 2009: 3).

Proje okul yöneticilerinin çoğunluğunun risk alma konusunda gözü kara oldukları ve okul yararına bir durum söz konusu olduğunda ekip arkadaşlarıyla birlikte karar vererek radikal karar alabildikleri; bazı yöneticilerin ise risk alma konusunda çok cesur olmadıkları ve sadece prosedürleri takip ettikleri söylenebilir. Oysa gerektiğinde hesaplanmış riskler almanın bu okulların başarısı ve uygulanan proje ve etkinliklerin özgün ve yaratıcılığı açısından önemli olduğu vurgulanabilir.

### **5.6. Yöneticilerin Fırsatları Değerlendirme Özelliğine İlişkin Sonuçlar**

Katılımcılardan alınan cevaplara göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eline geçen fırsatı değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. 6 yönetici fırsat yarattığını belirtirken, 2 yönetici olası fırsatları öngörür ve ona göre hareket ederim şeklinde görüş bildirmişlerdir. 3 yönetici de ayrı ayrı prosedürler çerçevesinde fırsatları değerlendirdiğini, bireysel fırsatları değerlendiremediğini ve fırsat konusunda hırslı olmadığını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin çoğunluğu Covid-19 pandemi sürecini öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişimi için fırsata dönüştürdüklerini ifade etmişlerdir. Yine bazı yöneticiler bu süreci, okulun fiziksel yapısını geliştirmek, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için, okulun çıkardığı yayın-bilim projeleri gibi faaliyetler ve öğrencilerin sınava hazırlık süreçleri açısından fırsata dönüştürdüklerini belirtmişlerdir.

Kurumlardaki girişimcilik aynı zamanda yönetsel uygulamaları da gerektirir. Bunlardan ilki ve en basit olanı, yönetim vizyonunu fırsatlara odaklamaktır. İnsanlar kendilerine sunulanları görürler; sunulmayan şeyler ise gözden kaçma eğilimindedir. Ve çoğu yöneticinin performansının beklentilerin altına düştüğü alanlar ise sorunlardır. Bu da yöneticilerin fırsatları görmeme eğiliminde oldukları anlamına gelir (Drucker, 2002: 155).

Araştırmacılar girişimciliğin, bir kurumun inovasyona ve yetenek geliştirmeye yol açan fırsatları değerlendirmedeki azmini ve başarısını içerdiğini vurgulamışlardır (Kuratko, 2007: 3) Tutkulu bir girişimci lider fırsatla ilgili hedefler peşinde koştuğunda, çalışanlara bu hedeflerin heyecana layık olduğunu ve lider için bir öncelik olduğunu gösterir. Bu tür bir iletişim ve hedeflerin netleştirilmesi, çalışanların görevlerini ve onlardan ne beklediğini daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Locke ve Latham, 1990). (Renko, 2017: 17)

Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin çoğunluğunun fırsatları öngörme, fırsatları yaratma, karşısına çıkan fırsatları değerlendirme konusunda yetenek sahibi oldukları ve bu fırsatları her alanda yönlendirdikleri ifade edilebilir. Bu bağlamda da bazı yöneticilerin okulun tüm paydaşları ve okul çevresiyle ilişkilerini iyi tuttuğu söylenebilir. Ancak sayısı az olmasına rağmen fırsat değerlendirme konusunda kendisini eksik gören, fırsat yaratmak veya gelecek fırsatları öngörmek için fazla çaba harcamayan yöneticilerin olduğu da ifade edilebilir.

### **5.7. Yöneticilerin İşbirlikçi ve Karar Alma Özelliğine İlişkin Sonuçlar**

Yöneticilerin çoğunluğu idareci arkadaşlarının, öğretmenlerin ve öğrencilerin fikirlerini önemsediklerini, her türlü fikir ve projeyi dikkate aldıklarını, karar almadan önce konu uzmanları ile değerlendirme yaptıklarını ve uygulanabilir fikirlere destek olduklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler önce idarecilerle karar alıp sonra zümrelerle paylaşım derken, bazıları proje içeriğine göre proje ekibi oluşturur ve değerlendiririm şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerden 1'i ise "tüm zümrelerle toplantı yapar, konu hakkında bilgi verir

ve konuyla ilgili fikirleri belgelendiririm ki daha sonra sorun çıktığında elimde bir kanıt olsun” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yöneticiler aldıkları karar sonucunda yaptıkları uygulamalarla ilgili veli-öğretmen ve öğrencilerden geri dönütler aldıklarını, ellerindeki verilere göre özellikle veli ve öğrencilerin yapılan uygulamalardan memnun olduklarını ve olumsuz geribildirim almadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bazı yöneticiler akademik çalışma öncelikli öğretmenlerini yönlendirmenin bazen zor olabildiğini ve özellikle üst sınıflarda akademik çalışmaların yoğunlaşması talebinin yoğunlaştığını belirtmiştir. Bir yönetici de okulun türünden dolayı önce öğrencinin çalışmayı kabul etmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin, karar vermektten ziyade problem çözmede astlarından yardım isteme olasılığı daha yüksektir. Genel bir kural olarak, liderler yönlendirici veya destekleyici olmalı ve kurumunu kritik eylemlere bağlayan kararlar almaları gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Bir lider bu sorumluluktan kaçınırsa, astları onu kötü bir şekilde yargılar ve sonuç olarak kurum zarar görür (Drucker, 2002:4).

Simon (1947) ise karar verme sürecini, sorunu ve hedefleri tanımlamayı; ilgili bilgilerin toplanması ve gözden geçirilmesi; tatmin edici bir çözüm için kriterlerin; tatmin eşiğini karşılayan bir dizi seçenek belirlenene kadar alternatifler aranması; kabul edilebilir ve sonuç üretmesi muhtemel bir eylem planının müzakere edilmesi ve seçilmesi; ve son olarak, eylemin önceden belirlenmiş yeterlilik kriterleri açısından uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarıyla tanımlamaktadır (akt., DiPiola ve Hoy, 2015: 8).

Yöneticilerin hemen hemen hepsi bir karar alırken okul çalışanlarının fikirlerini önemsemediği, yetki paylaşımı konusunda bilinçli bir şekilde hareket ettiği, diğer yönetici, öğretmen ve öğrencilere kasıtlı rol model davranışı sergiledikleri söylenebilir. Okulun başarı hedefleri doğrultusunda alınan kararlarda paylaşımcı olmaları ve farklı bakış açılarını dikkate almaları, ileride karşılaşacakları risk ve sorunlara karşı farkındalıkla hareket etmelerinde kolaylaştırıcı bir avantaj sağlayabilir. Ancak bir yöneticinin hem farklı fikirleri önemsemesi hem de bu fikirlerle ilgili olumsuz bir durumda oluştuğunda “siz şu şekilde belirtmiştiniz” diyebilmek için elinde kanıt olmasına ilişkin fikirleri belgelendirme yoluna gitmesi kurum çalışanları arasında huzursuzluk yaratabilir.



## 5.8. Yöneticilerin Vizyon ve Stratejik Planlama Özelliğine İlişkin Sonuçlar

Yöneticiler okulun geleceğine yönelik planlarına ilişkin; akademik başarıyı bir üst seviyeye taşımak, okulun laboratuvar, kütüphane ve teknolojik sınıflar bakımından fiziki yapısını iyileştirmek, proje konusunda daha iyi çalışmalar yapmak, sosyal, kültürel, sanatsal veya sportif alanlardan en az birinde beceri edinmiş, üreten, yaratıcı, sorgulayan, değer ve vicdan sahibi gençler yetiştirmek, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırmak, sınav odaklı değil eğitim ve disiplinler arası öğrenmeyi sağlamak, okul vakfı kurmak, Ulusal çapta sempozyum, proje ve bilim-teknoloji etkinlikleri düzenlemek gibi hedefleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Girişimcilik faaliyetleri tüm kurumlar için çok önemlidir ve fırsat arama, belirlenen hedeflere ulaşma ihtiyacı, bağımsız fikirli olma, risk alma ve yenilik yapma gibi birçok faydası vardır (Fernald, Solomon ve Tarabishy, 2005: 2). Girişimci liderlerin vizyon sahibi olması bir yetenek yapısını ifade eder. Bu yetenek yapısı, yönetim vizyonu, yetkinlik ve kapasite, lojistik ve teknolojik profiller ile kurumun finansal kaynak erişimi gibi birçok faktör tarafından belirlenir. İyi bir vizyon gerçekçi ve uygulanabilirdir. Tüm organizasyon için bir meydan okuma sağlar ve bileşenlerinin hedeflerini yansıtır. Vizyonlar, hata korkusu, belirsizliğe tahammül edememe ve meydan okuma eksikliği nedeniyle öldürülebilir (Tarabishy, 2005: 3).

Stratejik planlama ise, bir girişimin güçlü ve zayıf yönleri ışığında çevresel fırsatların ve tehditlerin etkili yönetimi için uzun vadeli planların formülasyonudur. Girişimin misyonunun tanımlanmasını, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesini, stratejilerin geliştirilmesini ve politika yönergelerinin belirlenmesini içerir. Unutulmamalıdır ki stratejik planlama sürecinin en büyük değeri, işletme sahipleri arasında teşvik ettiği “stratejik düşünce” dir. Her zaman resmi olarak ifade edilmese de stratejik düşünme bir girişimcinin sezgisini ve yaratıcılığını geleceğe yönelik bir vizyonda sentezler (Mintzberg, 1994, akt., Kuratko 2009: 3)

Tüm yöneticilerin, proje okullarının taşıdıkları misyonun farkında oldukları, bu anlamda okulun her alanda başarı ve çağın ihtiyaçlarına yönelik gelişim hedefleri doğrultusunda bir vizyon taşıdıkları ve bu vizyonlarına ulaşabilmek adına stratejik hedefler geliştirdikleri ifade edilebilir. Ayrıca proje okulları arasında oluşan rekabet ortamının onları daha geniş kitlelere ulaşma ihtiyacına yönlendirdiği ve bu nedenle stratejik planlarına ulusal ve uluslararası proje ve uygulamalarla küresel etki yaratma çabalarını eklediklerini söylemekte yanlış olmaz.

## 5.9. Yöneticilerin Girişimcilik Bağlamında Yaptıkları Uygulamalara İlişkin Sonuçlar

Yöneticiler girişimcilik bağlamında yaptıkları uygulamalar ile ilgili öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik sertifikalı eğitimler aldırarak, onlara önderlik etmek, çalışmalarını ödüllendirmek, onalar yetki devrinde bulunarak inisiyatif kullanmalarına fırsat sağlamak, fikir alışverişinde bulunmak gibi her türlü desteği sağladıklarını, bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda etkinlik ve projeler yürüttüklerini, öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak bilimsel, kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif alanlarda her türlü çalışmayı destekledikleri ve uyguladıklarını, diğer üniversiteler ile iş birliği yaptıklarını, yenilikleri takip edip uygulamaya çalıştıklarını, girişimci lider olarak rol model olmaya çalıştıklarını, çalışmalarını değerlendirmek adına paydaşlardan geri dönüşler aldıklarını, koçluk sistemi uyguladıklarını, okullarında proje yürütme kurulları oluşturduklarını, öğretmenlere girişimcilik vakfi programından seminer aldirdıklarını, okulda şirketler kurduklarını, okulun fiziki yapısını (otel, spor alanı vb.) güçlendirmeye çalıştıklarını ve insansız hava araçları projeleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Okullar inovasyonda başı çekmediği sürece, gecekondü mahallelerindeki azınlıklar için bir okul olması dışında, bu yüzyılda hayatta kalması pek mümkün değildir. Yenilik yapma ihtiyacı açıktır. Artık okulların girişimciliği ve yeniliği kendi sistemlerine nasıl yerleştireceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2002: 186). Okul müdürünün, özellikle öğretmenlerin okul bürokrasisini geride bırakma ve manevra yapma konusunda cesaretlendirdikleri durumlarda, etkinlik elde etmek için mevcut insan ve malzeme kaynaklarını keşfetme ve kullanma yeteneklerinin zorunlu olduğu açıkça görülmektedir. (Pihie, Dahiru, Basri ve Hassan, 2018: 270)

Yöneticilerin okullarında girişimci liderlik bağlamında yaptıkları uygulamalara bakıldığında çoğu yöneticinin girişimci liderlik davranışları sergilediği söylenebilir. Günümüzün rekabetçi eğitim ortamında yenilikçi eğitimleri takip ederek proje ve çalışmalarını bu yeniliklere uyarlamaya çalıştıkları, okul yönetimi ve başarı konusunda sadece müdür ve müdür yardımcıları değil tam tersine idarecilerden velilere kadar her paydaşın fikrinin değerli olduğu düşüncesini taşıdıkları ve bu bilinçle hareket ettikleri, çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir eğitim fırsatı sunabilmek için okulun fiziksel ortamı, teknolojik ve bilimsel donanım gibi sahip olduğu tüm kaynakları geliştirmeye yönelik risk alma ve fırsatları yakalama konusunda tereddüt yaşamadıkları söylenebilir. Bir yöneticinin öğrenci ve öğretmenlere girişimcilik dersleri aldırarak okulunda şirket kurdurma çalışmaları yapması, bazı yöneticilerin

de bölgede, ulusal ve uluslararası alanlarda bazı proje uygulamalarda diğer okullara öncülük etmesi bu sonucu kuvvetlendirmektedir. Bu davranış şekillerini sergileyen çoğu yöneticinin başarıya giden yolda okullarının gelişiminde yol katettikleri ifade edilebilir. Ancak bulgulara göre bazı yöneticilerin kendi özgün fikirlerini uygulamaktan çok var olan fikirleri taklit ettikleri, prosedürlere fazla takıldıkları bu nedenle risk almaktan çekindikleri söylenebilir.

### **5.10. Genel Değerlendirme**

Klasik eğitim anlayışının içinde bulunduğumuz dönemin gereksinimlerinin gerisinde kaldığı aşikardır. Çağın değişen ihtiyaçları, teknoloji, sanayi ve bilim alanlarında ki hızlı gelişmeler doğrultusunda, eğitim alanında değişiklik yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin bu yeni düzene ayak uydurması, sergiledikleri liderlik davranışlarına bazı yenilikleri dahil etmeleri gerekliliği açıktır. Bu bağlamda ülkemizde yeni olan proje okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları önem arz etmektedir. Özellikle son yıllarda ekonomideki hızlı büyüme teşebbüsleri, kurumlardaki yenilikçilik, risk alma, fırsatları yönlendirme, vizyon, stratejik planlama, çalışanları motive etme gibi girişimci liderlik davranışlarının önemini arttırmıştır. Ekonomideki bu gelişmeler eğitim sistemlerini de doğrudan etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için çağın ihtiyaçlarına cevap verebilen ve 21. yüzyıl becerilerini edinmiş, yaratıcı, sorgulayan, araştıran, üretken, özgün çalışmalar yapabilen gençler yetiştirmek misyonuyla ülkemizde açılan proje okullarında çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları önem arz etmektedir.

Proje okulu yöneticilerinin girişimci liderlik davranışlarını anlamak için yapılmış bu araştırma bulgularına göre çoğu proje okul yöneticisinin yenilikçi, fırsatları yönlendirebilen, hesaplanmış riskler alabilen, vizyon sahibi, misyonları doğrultusunda stratejik hedefleri olan, araştırmacı, etkili iletişim kurabilen, sorunlar karşısında yılmayan ve çözüm üretebilen, takipçilerini motive edip peşinden sürükleyebilen ve onlara gelişim alanları sunabilen bir yapıda oldukları söylenebilir. Çalışmanın yapıldığı proje okullarında yapılan uygulamalar ve projeler göz önünde bulundurulduğunda, yenilikleri takip eden, risk almaya açık, fırsatları öngören ve değerlendirebilen, takipçilerini motive eden ve ekip arkadaşlarını okulun vizyon ve hedefleri doğrultusunda seçen yöneticilere sahip okulların, ulusal ve uluslararası alanlarda önemli başarıları olduğu, hatta bu alanlarda diğer okullara öncülük ettikleri ifade edilebilir. Bu başarı var olan yönetim anlayışıyla ilişkilendirilebilir.

Ancak her ne kadar bu tür okullar diğer türdeki okullardan farklı bir yönetmeliğe sahip olsa da, mevcut yönetmelikler çoğu konuda yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarını sergilemelerine engel teşkil edebilmektedir. Bu durum da onları risk alma, sorunlar karşısında kararlılığı sürdürülebilirlik, iyi olabilecek uygulamalarda bile prosedürler çerçevesinde kısıtlanma, fırsatları değerlendirmede yetersizlik, kaynak yaratmada sınırlılık gibi konularda olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Her ne kadar yöneticiler kendi ekip arkadaşlarını oluşturma fırsatına sahip olsa da, özellikle fiziksel ortamlarını geliştirme ve iyileştirme konusunda sahip oldukları bütçenin yetersizliği veya prosedürlerin geç işleminin sonucu olarak gecikmelerden dolayı engellenebilmekte veya bağış, sponsor gibi kaynak yaratma konularında yetersiz kalabilmekteledir.

Alt problemlerin dışında yöneticilerin demografik özellikleri göz önünde bulundurularak bazı sonuçlara da varılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumu ve yöneticilikte geçirilen sürelerine göre katılımcılardan alınan görüşler incelendiğinde özellikle yüksek lisans ve doktora mezunu ve yöneticilik tecrübesi fazla olan yöneticilerin, girişimci hareket etmekte lisans mezunu ve yöneticilik tecrübesi daha az olanlara nazaran daha cesur oldukları, yaptıkları proje ve uygulamalar, risk alma ve fırsatları değerlendirme konusunda daha özgür hareket ettikleri, daha orijinal projelere imza attıkları ve bazı etkinlik ve uygulamalarda ulusal ve uluslararası alanlarda öncü oldukları söylenebilir. Yöneticilikte geçirilen süre ve eğitim durumu yükseldikçe, yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarını sergileme oranlarının da olumlu yönde arttığı ifade edilebilir.

## **5.11. Öneriler**

### **5.11.1. Uygulayıcılara İlişkin Öneriler**

- Proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışlarını tam anlamıyla sergileyebilmeleri için yetki alanları biraz daha genişletilebilir. Bu genişletilmiş yetkinin liderlik vasfına ve okulu ileriye taşıyabilecek potansiyele sahip liderlere verilmesi için bu tür okullara atanacak yöneticilere özel bir performans ölçeği geliştirilebilir.
- Proje okul yöneticilerine girişimci liderlik ile ilgili eğitimler düzenlenebilir böylelikle okul müdürlerinin farkındalıkları ve kendi yeteneklerini keşfetmeleri sağlanabilir.

- Özel program uygulayan ve sınav sonucuna göre öğrenci alan proje okullarında çalışacak öğretmenlerin seçiminde performansa bağlı, objektif kriterler içeren özel bir belirleyici ölçek geliştirilebilir. Böylece bu okullarda çalışacak öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum gibi kriterle seçilmesinin önü kapatılıp, nitelikli öğretmenlere verimli çalışma ortamları fırsatı sunulabilir.
- İş yükü diğer okul türlerine göre çok daha fazla olan proje okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlere ayrıcalıklar tanınabilir. Böylece bu tür okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin motivasyonu ve istekliliği de arttırılabilir.
- Proje okullarının fiziki koşullarının iyileştirilmesi, devlet kanalıyla beceri ve tasarım atölyeleri ve konferans salonlarının kurulması bu tür okullarda uygulanan proje tabanlı eğitim uygulamalarının ve bilimsel çalışmaların niteliğini arttırabilir.
- Proje okulları bütçesi arttırılarak mali yönden desteklenebilir.
- Proje okul yöneticileri, yönetim alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olanlar arasından seçilebilir.
- Okul yöneticiliği, belirli bir süre öğretmenlik yapmış, yönetici olmaya istekli olanlar arasından özel bir eğitim verildikten sonra sınavda başarı gösterenlerin geçiş yapabileceği bir meslek alanına dönüştürülebilir.

### 5.11.2. Araştırmacılara Öneriler

- Bu çalışma Proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik ile ilgili görüşlerini içermektedir. Veriler doğrultusunda yöneticilerin girişimci liderlik davranışları saptanmaya çalışılmıştır. Proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik özelliklerine dair öğretmen-veli görüşleri alınarak bir çalışma yapılabilir.
- Proje okul yöneticileri ile özel okul yöneticilerinin girişimci liderlik özellikleri kıyaslanabilir.
- Aynı çalışma nicel olarak yapılarak daha fazla sayıda proje okul yöneticisinin girişimci liderlik özellikleri araştırılabilir.
- Bu çalışma Antalya ili 4 merkez ilçe ile sınırlıdır. Farklı illerde aynı çalışma yapılarak proje okul yöneticilerinin liderlik özellikleri araştırılabilir.
- Proje okul yöneticilerinin girişimci liderlik rolleri ve kuruma etkisi üzerine bir çalışma yapılabilir.

- Proje okulları yöneticileri ile proje okulu olmayan okul yöneticilerinin girişimci liderlik rolleri kıyaslanabilir.
- Proje okullarında çalışan öğretmenlerin girişimci liderlik özellikleri incelenebilir.
- Proje okullarında öğrenim gören öğrencilerin girişimci liderlik rolleri araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Al Khajeh, E. H. (2018, July). Impact of leadership styles on organizational performance. (M. H. Asaari, Dü.) *Journal of human resources management research*. doi: 10.5171/2018.687849
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi* (2. baskı). Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık.
- Aydoğan, K. (2013). Örgüt ve yönetim kuramları. Can, N. (Edt.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (ss. 2-30). (2. baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı* (ss. 1-13). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Bender, P.U. (1997). *İçten liderlik*. (Çev. İ. Kalyoncu ve F.C. Akbaş). İstanbul, Hayat Yayıncılık
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259–260.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak ve sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (Edt.) (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th edition)*. London: Routledge.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Der). *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*, içinde (309-327). U K: Blackwell Publishing, Oxford.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Dewey, J. (2011). *Deneyim ve eğitim* (2. baskı). (Çev. S. Akıllı). Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- DiPiola, M. F. ve Hoy, W. K. (2015). *Leadership and school quality*. The United States of America: Information Age Publishing Inc.

- Drucker, P. (2002). *Innovation and entrepreneurship* (Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1 b.). HarperCollins Publishers, Inc.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T. ve Tarabishy, A. (2005, Spring). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. (W. W. McCartney, & D. F. Parker, Dü) *Southern Business Review*, 30(2), 1-10.
- Gedikoğlu, Tokay (2015). *Liderlik ve okul yönetimi* (1. baskı). Ankara: Anı.
- Gupta Vipin, Ian C. MacMillanb ve Gita Surie (2004). “Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct”. *Journal of Business Venturing*, 19, 241–260
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Hartog, Deanne N. ve Koopman Paul L. (2009) *Endüstri iş ve örgüt psikolojisi el kitabı*. (Çev. H. Kepir Sinangil v.d.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Heffernan, A. (2018). *The principal and school improvement theorising discourse, policy, and practice* (1 baskı.). Singapore: Springer. doi:10.1007/978-981-13-1495-7
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. Dorfman, P. W., Falkus, S. A. ve Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations. *Advances in Global Leadership*, 171-233.
- Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G. (2010) *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. S. Turan) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Khajeh, Ebrahim H. A. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research* (vol. 2018). Article ID 687849, doi: 10.5171/2018.687849.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.



- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2016). *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D. F. ve Audretsch, D. B. (2009, Ocak). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., Frederick, H. ve O'Conner, A. (2016). *Entrepreneurship: theory/process/practice* (4th edition). Australia: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Lackeus, M. (2015). *Entrepreneurship in education – what, why, when, how*. Paris: Center for Entrepreneurship, OECD.
- Leonard, J. (2013). *Innovation in the schoolhouse: entrepreneurial leadership in education*. America: Rowman & Littlefield Education.
- Lune, H. Ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for social sciences* (9 baskı). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- MEB. (2003). *Millî Eğitim Bakanlığı Sosyal Bilimler Liseleri Yönetmeliği*. (2003, 17 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 25292). 11 Şubat 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/11/20031117.htm#7> adresinden alındı
- MEB. (2014). *Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanun*. (2014, 1 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 28941). 11 Şubat 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm> adresinden alındı
- MEB. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. (2016, 1 Eylül). Resmi Gazete (Sayı:29818). 11 Şubat 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/09/20160901-32.htm> adresinden alındı
- MEB. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. (2018, 6 Temmuz) . Resmi Gazete (Sayı: 30470). 11 Şubat 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180706-8.htm> adresinden alındı

- MEB. (2020). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. (2020, 2 Eylül). Resmi Gazete (Sayı: 31232). 11 Şubat 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/09/20200902-3.htm> adresinden alındı
- MEB. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete. 18 Şubat 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> adresinden alındı
- MEB. (2021). *Sınavla öğrenci alacak ortaöğretim kurumlarına ilişkin merkezî sınav başvuru ve uygulama kılavuzu*. 09 Mayıs 2021 tarihinde [https://cdn.eba.gov.tr/icerik/2021/04/odsgm/kilavuz\\_2021.pdf](https://cdn.eba.gov.tr/icerik/2021/04/odsgm/kilavuz_2021.pdf) adresinden alındı
- Moberg, K., Stenberg, E. ve Vestergaard, L. (2012). *Impact of entrepreneurship education in Denmark*. Odense, Denmark: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.
- Özkaya, Y. ve Helvacı, M. A. (2019, Mayıs). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Pihie, Z. A., Dahiru, A. S., Basri, R. ve Hassan, S. A. (2018, Aralık 19). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 258-274. doi:10.6007/IJARBS/v8-i12/5010
- Pihie, Z. A., Soaib, A. ve Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Putsom, W., Suwannarat, P. ve Songsrirote, N. (2019, Eylül). Scale development for measuring entrepreneurial leadership competencies. *Human Behavior, Development and Society*, 20(3), 29-40.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., ve Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Renko, M. (2017). Entrepreneurial leadership. M. Renko, D. V. Day, ve J. Antonakis (Edt), *Forthcoming as a chapter in "The Nature of Leadership 3* içinde (ss. 1-46). Sage Publishing.

- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam A.Ş. Yayıncılık.
- Roomi, M. A. ve Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-43.
- Ruvio, A., Zehava, R. ve Rachel, H. L. (2010). “Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations”, *The Leadership Quarterly* 21, 144–158.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. Can, N. (Edt.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* içinde (ss. 183-216). (2. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook* (2nd edition). London: Sage Publications.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye’de yönetim becerileri ve liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. Turan, S. (Edt.). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 293-336). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabancalı, E. ve Becerikli, E. (2019, Aralık). Milli Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri. *Turkish Studies*, 14(7), 3967-4002. doi:10.29228
- Usul, F. ve Kocabaş, İ. (2020). *Proje okullarındaki okul müdürlerinin rol ve yeterliklerinin hesap verebilirlik açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Gözden geçirilmiş 8. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Young Entrepreneur Council. (2013). *12 Essential Traits of Successful Start-Up Leaders*. 20.02.2021 tarihinde <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/12-traits-of-successful-start-up-leaders.html> adresinden erişildi..

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations* (8th edition) ABD: Pearson Education

Zijlstra, P. H. (2014). *When is entrepreneurial leadership most effective?*. (Unpublished Master's Thesis). University of Twente, Management And Governance, Twente.

Zorlu, K., ve Tetik, F. (2018). Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 297-307.

## EKLER

### EK 1. Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.01.2021-5240



T.C  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu  
KURUL KARARI



**TOPLANTI TARİHİ** : 08.01.2021  
**TOPLANTI SAYISI** : 01  
**KARAR SAYISI** : 09

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÖK**'ün danışmanlığını, **Hacer SARGIN**'in araştırmacılığını üstlendiği, "*Proje Okulları Yöneticilerinin Girişimci Liderlik ile İlgili Görüşleri*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Osman ERAVŞAR  
Kurul Başkanı

**Başkan**  
Prof. Dr.  
Osman ERAVŞAR

**Başkan Yrd.**  
Prof. Dr.  
Bahattin ÖZDEMİR

**Üye**  
Prof. Dr.  
Hilmi DEMİRKAYA

**Üye**  
Prof. Dr.  
Mustafa ŞEKER

**Üye**  
Prof. Dr.  
Adnan DÖNMEZ

**Üye**  
Prof. Dr.  
Abdullah KARAÇAĞ

**Üye**  
Prof. Dr.  
Eyyup YARAŞ

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK 2. MEB Araştırma İzni Belgesi



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-21208404  
Konu : Anket Uygulaması

24.02.2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 03/02/2021 tarih ve 19732 sayılı yazınız.

Üniversiteniz SEğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Öğrencisi Hacer SARGIN'ın "Proje Okulları Yöneticilerinin Girişimci Liderlik ile İlgili Görüşleri" adlı araştırmasını,İlimizdeki Proje Okullarında uygulama isteği ile ilgili 03/02/2021 tarih ve 19732 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi" gereğince uygun görölmüş olup, Müdürlüğümüzün 23/02/2021 tarihli ve 21151867 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda; Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

### EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (3 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Adres : Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: A.ATICI

Telefon No : 0 (242) 238 60 00

E-Posta: [arge07@meb.gov.tr](mailto:arge07@meb.gov.tr)

Keş Adresi : [meh@hs01.kep.tr](mailto:meh@hs01.kep.tr)

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: Faks:2422386111

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7f5c-3db6-330a-8209-e07d kodu ile teyit edilebilir.



### EK 3. Nitel Veri Toplama Araçları

#### YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Okul:

Tarih/Saat:

Görüşmeci:

Merhaba,

Benim adım Hacer SARGIN ve MEB Antalya Erünal Sosyal Bilimler Lisesi'nde İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimi görmekteyim.

Proje okullarında görev yapan Yöneticilerin Girişimci Liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri üzerine bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında proje okullarında çalışan yöneticiler ile görüşmeler yapıyorum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce, bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümünün gizli tutulacağı, bu bilgileri araştırmacı dışında herhangi bir kimsenin görmeyeceği ve araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerinin kesinlikle rapora yansımayacağını belirtmek isterim.

Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmeyi sizin için bir sakınca oluşturmadığı takdirde ve izin vererseniz kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabilir hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu görüşmenin yaklaşık 20 dk ile 40 dk süreceğini tahmin ediyorum. İzin vererseniz sorulara başlamak istiyorum.

## **GÖRÜŞME SORULARI**

### **A) DEMOGRAFİK SORULAR**

1. Kaç yaşındasınız?
2. Cinsiyetiniz?
3. Öğrenim durumunuz?
4. Branşınız?
5. Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?
6. Ne kadar süredir Proje Okullarında yöneticilik yapıyorsunuz?

### **B) ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ SORULAR**

1. Yönetici olarak kendi özelliklerinizi açıklar mısınız?
2. Sizce Girişimci Lider kime denir? Özellikleri neler olabilir? Açıklayınız.
3. Okulunuzda çalışacak öğretmenleri seçerken nelere dikkat edersiniz? Açıklar mısınız?
4. Başladığınız bir işi karamsarlık yaşayarak vazgeçtiğiniz durumlar oldu mu? Varsa açıklar mısınız?
5. Sizce değişim gerekli midir? Açıklar mısınız?
6. Okulunuzda uyguladığınız yenilikçi projeler ve uygulamalar var mıdır? Varsa açıklar mısınız?
7. Okulda hiç risk aldığınız durumlar oldu mu? Varsa açıklar mısınız?
8. Yöneticilik uygulamalarınızda daha önce almış olduğunuz radikal karar ya da uygulamalarınız var mıdır? Varsa açıklar mısınız?
9. Karşınıza çıkan fırsatları değerlendirme konusunda tutumunuz ne yöndedir? Varsa böyle bir durumu örneklendirir misiniz?
10. Yakın zamanda sorun gördüğünüz bir durumu fırsata çevirdiğiniz oldu mu? Varsa örnek vererek açıklar mısınız?



11. Okulunuzda uygulanan projelerin, etkinliklerin vb. seçiminde nelere dikkat edersiniz?

12. Okul yönetiminde yeni bir proje ile ilgili karar alırken diğer idareci ve öğretmenlerin fikirlerine karşı tutumunuz ne yöndedir?

13. Öğretmen, öğrenci ve velilerinizin okul projelerinize ve uygulamalarınıza yönelik düşünceleri sizce nelerdir? Açıklar mısınız?

14. Okulunuzun geleceği konusunda neler yapmayı planlıyorsunuz? Öncelikleriniz nelerdir? Açıklar mısınız?

15. Girişimci liderlik bağlamında okulunuzda neler yapıyorsunuz? Anlatır mısınız?

Bu konuda başka belirtmek istediğiniz görüş ve önerileriniz var mı?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa, lütfen beni 0 505 299 45 00 no'lu telefondan arayabilirsiniz. İyi günler.

## EK 4. İntihal Raporu

TEZ 13.06.2021

### ORJİNALLİK RAPORU

|                   |                     |            |                  |
|-------------------|---------------------|------------|------------------|
| % <b>14</b>       | % <b>11</b>         | % <b>3</b> | % <b>9</b>       |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR   | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

|          |  |             |
|----------|--|-------------|
| <b>1</b> | <b>Submitted to Akdeniz University</b><br>Öğrenci Ödevi  | % <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>www.researchgate.net</b><br>İnternet Kaynağı  | % <b>1</b>  |
| <b>3</b> | <b>Submitted to The Scientific &amp; Technological<br/>Research Council of Turkey (TUBITAK)</b><br>Öğrenci Ödevi | % <b>1</b>  |
| <b>4</b> | <b>www.egitimcaddesi.com</b><br>İnternet Kaynağı   | % <b>1</b>  |
| <b>5</b> | <b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b><br>Öğrenci Ödevi  | % <b>1</b>  |
| <b>6</b> | <b>acikerisim.akdeniz.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı   | % <b>1</b>  |
| <b>7</b> | <b>dergipark.org.tr</b><br>İnternet Kaynağı  | % <b>1</b>  |
| <b>8</b> | <b>www.lexpera.com.tr</b><br>İnternet Kaynağı  | <% <b>1</b> |
| <b>9</b> | <b>abakus.inonu.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı   | <% <b>1</b> |

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Hacer SARGIN

### Doğum Yeri ve Tarihi

### Eğitim Durumu

**Lisans Öğrenimi** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği ABD. (1999 - 2003)

**Yüksek Lisans Öğrenimi** : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı

**Bildiği Yabancı Diller** : İngilizce-Almanca

**Bilimsel Faaliyetleri** : Teknik ve Meslek Liselerinde Kültür Derslerine İlişkin Öğrenci, Öğretmen ve Yönetici Görüşleri: Bir Durum Çalışması (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2013)

### İş Deneyimi

**Stajlar** : MEB 2004-2005

**Projeler** : ErunaLAB 6.0 FCL / Novigado (Erasmus+ KA2)

### Çalıştığı Kurumlar

- Amerikan Kültür Derneği Antalya, Eylül 2003 – Mart 2004
- Atatürk İÖO Gebze, Kocaeli, Mart 2004- Eylül 2004
- Pagev Anadolu Meslek Lisesi Gebze, Kocaeli, Eylül 2004-Eylül 2005
- Kemer Lisesi Kemer, Antalya, Eylül 2005-Temmuz 2007
- Halil Rıfat Paşa Lisesi Merkez, Sivas, Temmuz 2007- Şubat 2010
- Atatürk Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Kepez, Antalya, Şubat 2010- Ağustos 2018
- Erüenal Sosyal Bilimler Lisesi Döşemealtı, Antalya, Ağustos 2018- Halen

### İletişim

### E-Posta Adresi

### Tarih