





Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Okul Müdürlerinin Girişimci Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri¹

The Opinions of School Principals on Entrepreneurial Leadership Approaches

Sayfa | 453

Tuğçe KAÇAR , Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, tugcem57@hotmail.com

Semiha ŞAHİN , Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, semiha.sahin@deu.edu.tr

Geliş tarihi - Received: 19 Nisan 2023
Kabul tarihi - Accepted: 1 Haziran 2023
Yayın tarihi - Published: 28 Haziran 2023

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürütülen doktora tezinden üretilmiştir ve 25-26 Şubat 2023 tarihleri arasında 15.Eurasian Conference on Language Social Sciences çevrimiçi düzenlenen kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baed.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarının incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan “olgu bilim tekniği” kullanılmıştır. 45 okul müdürü araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada “amaçlı ve maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı ile “okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çoğunluğu yeniliklere açık, karşısına çıkan fırsatları değerlendiren ve liderlik vasıflarının olmasından dolayı kendilerini girişimci lider olarak gördüklerini ancak bazı okul müdürleri kendi girişimciliklerine engel olarak; “şartların yetersizliği”, “sınırlılıkların olması”, “değişimi yönetmede eksiklik” gibi nedenleri sıralamışlardır. Okul müdürlerinin çoğunluğunun fırsatları değerlendirdikleri, okulun “akademik gelişimine yönelik”, “sosyo-kültürel” ve “fiziki yapısına yönelik” girişimlerde daha fazla yenilikler yaptıkları, müdürlerin yaratıcı fikirleri konusunda ise “farklı fikirleri destekleyici bir role sahip olduklarını” ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin okulun “akademik gelişimine yönelik” ve “sosyal etkinliklere yönelik” daha fazla risk aldıklarını, okulda oluşabilecek sorunlara ve okulda başarısız girişimlere karşı müdürlerin çoğunlukla “proaktif davranış sergilediklerini” ve değişimin faydalarını öğretmenlere açıklayarak değişimi yönetmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimci, Lider, Girişimci liderlik, Okul müdürü.*

Abstract. The purpose of use is to examine the entrepreneurial leadership approaches of school principals. “The technique of phenomenology”, which is one of the qualitative research models, was employed in the study. The study group of the study consisted of school principals 45. “Purposeful and maximum diversity sampling” method was used in the qualitative data collection process. In the study, a semi-structured interview form was employed to seek to answer the question “What are the opinions of school principals on entrepreneurial leadership approaches?”. The data will be analyzed by using the content analysis approach. The results of the study indicated that the majority of school principals considered themselves entrepreneurial leaders as they were open to innovations, made use of the opportunities they came across and had leadership qualities, but some of the school principals listed reasons such as “insufficient conditions”, “limitations” and “deficiency in managing the chance” as an obstacle to their entrepreneurship. They also stated that the majority of school principals made use of opportunities, innovated more in initiatives for “the academic development” and “sociocultural” and “physical structure” of the school, and “play a supportive role for different ideas” when it comes to the creative ideas of principals. It was stated that the principals took more risks for “the academic development of the school” and “social activities”, the principals mostly “exhibited proactive behaviors” against unsuccessful initiatives and problems that may develop in the school, and they tried to manage the change by explaining its benefits to teachers.

Keywords: *Entrepreneurial, Leader, Entrepreneurial leadership, The school principal.*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Extended Abstract

Introduction. “Entrepreneurial leadership is a unique leadership style where the individual has the ability to influence others to perform better, share his/her vision, recognise new opportunities, generate new ideas, think in an innovative manner, seek opportunities and is willing to take a risk” (De la Rey, 2018, s.19). “Entrepreneurial leadership refers to the managers who can take risks, seize opportunities, pursue innovation and be innovative, producing, interchanging and strategic” (Esmer ve Dayı, 2017, s.113). Ezeani (2012) asserted that entrepreneurship is seen as a management style. As a school administrator, the expected entrepreneurial role is the ability to direct the school in a way that brings the school to a more successful level. School administration, as in classical school administration, is not to run the school as a boss, but to contribute to the development of teachers by raising them to the highest level according to their abilities, play a leading managerial role, to enhance the quality of education and to achieve modern school administration (Okutan, 2012). This study aims to examine the entrepreneurial leadership approaches of school principals according to their opinions. Examining the entrepreneurial leadership approaches of school principals would shed light on future studies. The research problem was set as “What are the opinions of school principals on entrepreneurial leadership approaches?”.

Method. “The technique of phenomenology, which is one of the qualitative research models”, was employed in the study. An interview form consisting of 6 questions to identify the demographic characteristics of the sample group (gender, marital status, administrative seniority, educational background, school level, school type) and 7 semi-structured open-ended questions to determine their opinions on entrepreneurial leadership approaches was used. The themes determined by content analysis based on the literature were analyzed by defining themes and codes according to the aims of the study and the findings were presented.

Results. The results of the study revealed that the most frequently mentioned characteristics of school principals in their definitions of the concept of entrepreneurial leadership were being innovative, having leadership qualities and ability to make good use of opportunities. School principals who defined themselves as entrepreneurial leaders agreed that they considered themselves entrepreneurial leaders due to their willingness to innovate. When the statements of the principals, who did not consider themselves entrepreneurial leaders, about their reasons were analyzed, the reasons such as the inadequacy of the existing conditions and limitations are the barriers in the way of entrepreneurship. The opinions of the school principals regarding the utilization of opportunities most frequently expressed that they made use of the opportunities they came across and they were receptive to innovations. One school principal underlined that he/she could not make use of opportunities sufficiently in the school. The opinions of school principals about their innovative initiatives were most frequently agreed upon on the initiatives for the academic development, and socio-cultural and physical structure of the school. As for the reasons behind why school principals did not pursue an innovative approach, they stated that they no longer made innovations in the school with the idea that the school has reached the desired goal. The most common agreement was that school principals had a supportive role in project proposals or different ideas that came to them about their creative ideas. The opinions of school principals on risk-taking indicated that they took more risks

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

for the academic development of the school and for social activities. Some principals stated that it was necessary to take risks in the school but no risks were taken, whereas some principals stated that no risks were taken due to limitations. There was an agreement that principals mostly exhibited proactive behavior against unsuccessful initiatives and problems that may appear in the school. The school principals who behaved proactively mostly agreed that they analyzed risks in the school and learned lessons from unsuccessful experiences in the school. Only one school principal who showed a lack of proactive behavior expressed a negative opinion. The competencies of school principals in managing change were stated and they explained the benefits of change to teachers and tried to manage it by enabling teachers to cooperate with each other. It was stated that some school principals who lacked in managing the change could not undertake an initiative towards teachers who resisted change. When the statements of the school principals who lacked the ability to manage the change were analyzed about their reasons, the most common agreement was on the lack of social skills.

Discussion and conclusion. It is necessary to include studies that improve the entrepreneurial leadership approaches of principals during in-service training seminars. There may be regulations for some causes such as limitations, economic factors, legislation, laws, regulations, and preventive initiatives of school founders for principals working in private schools. It is recommended to include studies to improve the social relations between principals and teachers. Also, the project works produced by teachers who resist the change should be rewarded and supported more.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Giriş

Girişimci, “başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilmesi ve risk almaya yatkınlığıdır” (Tınaz Titiz, 2002, s.7). Girişimcilik, “inovasyon sürecinin ardındaki motivasyonu sağlayan enerji, vizyon, tutku, adanmışlık, yargılama ve risk almanın güçlü bir karışımıdır” (Bessant ve Tidd, 2018, s.39). Girişimcide olması gereken özellikler, “yaratıcılık”, “cesaret”, “kendini geliştirme arzusu”, “liderlik özelliği”, “kendine güven”, “yeniliklere açık olmak”, “fırsatlardan yararlanmasını bilmek”, “planlı çalışmak” olarak sıralanabilir (Ersoy, Parıltı ve Okur, 2006, s.7). Güney’e (2015, s.66-67) göre girişimcide olması gereken beceriler “liderlik”, “motivasyon”, “yetki verme”, “iletişim” ve “müzakere becerisidir”.

Robbins ve Judge (2015, s.376) liderliği, “amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği” olarak tanımlarlar. Liderlik, girişimsel başarıların en önemli unsurudur. Liderlik, genel bir yönetim becerisidir. Girişimcilik, yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirme ve bu becerileri ortaya koyma fırsatına sahip olmalarını sağlayan bir süreçtir (Güney, 2015). Bayad ve Couteret’e (2002) göre girişimci ve yenilikçi düşüncenin oluşmasında ekibin başarısı oldukça önemlidir. Girişimci liderin harekete geçirici ve çekici gücü sayesinde ekibini vizyon etrafında birleştirerek başarılı bir şekilde yönetirler. Roesminingsih ve Suyanto’ya (2019) göre girişimci liderler, değişim odaklıdır, yenilikçidir, yaratıcı düşünce tarzına sahiptir ve teknolojik gelişmeleri takip ederler. De la Rey’e (2018, s.19) göre girişimci liderlik, “risk almaya istekli, yeni fırsatları fark edebilen, yeni fikirler üreten, yenilikçi düşünce tarzına sahip, vizyonunu diğerleriyle paylaşan, diğerlerini daha iyi performans gösterebilmeleri için etkileyen eşsiz bir liderlik tarzıdır”. Girişimci lider, dünyaya farklı bakar ve bununla birlikte farklı mantıkla “karar verme” yetisini kullanır. Bu yönüyle “yeni bir düşünce modelini” temsil eder. Bu liderlik yaklaşımı, genellikle doğuştan gelen bir dizi kişilik özelliğinin (Greenberg, Sweet ve Wilson, 2011) bileşkesiyle geliştirilebilen bir özelliğe sahiptir.

Tlaiss ve Kauser’ye (2019) göre girişimci liderlik, çalışanların çevredeki değişiklikleri fark edebilecekleri ve bu tür değişikliklerde fırsatlar bulabilecekleri girişimci yaklaşımı savunan bir liderlik modelidir. Esmer ve Dayı’ya (2017) göre girişimci liderlik, fırsatları değerlendirebilen, yeniliği benimseyen, risk alan, değişim odaklı ve stratejik olabilen yöneticileri belirtmektedir. Chen’e (2007) göre girişimci liderlik üç bileşenden oluşmaktadır; “risk alma”, “proaktivite” ve “yenilikçilik”tir. Akca (2020) herkesin belirli girişimcilik becerilerine sahip olduğunu vurgular ve kişinin girişimcilik düzeyini belirlenerek ve girişimcilik yeteneğini ortaya çıkarmanın önemli olduğunu vurgular. Güney’e (2015) göre girişimci olmak, bireyin kişilik özelliklerinin yanı sıra eğitim yolu ile kazanılmaktadır. Hisrich, Peters ve Shepherd’e (2017) göre, eğitim girişimcinin yetişmesinde önemli rol oynamaktadır. Ezeani’ye (2012) göre girişimcilik bir yönetim biçimi olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen girişimci rolü, okulu daha başarılı bir düzeye ulaştıracak şekilde yönlendirme yeteneğidir.

Okul yönetimi, patronun okulu yönettiği klasik okul yönetimi gibi değil, öğretmenleri yeteneklerine göre yüksek seviyeye getirip, gelişmelerine katkı sağlaması, lider yöneticilik rolü oynayarak, eğitimde kalitenin yükseltilmesi sağlayarak çağdaş okul yöneticiliğine ulaştırmaktır (Okutan, 2012). Yöneticiler “tasarlar, örgütler ve denetler, dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

ancak liderler istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar” (Tekin, 2016, s.37). Okul yöneticilerinin girişimcilik görevini üstlenmelerini gerektiren etmen, okulun değişen koşullara uyum sağlaması ve dönüşüme öncülük etmesidir (Bayrak ve Terzi, 2004). Okulun daha başarılı bir okul olmasında etkisi olan okul yöneticilerinden girişimci lider olmaları beklenmektedir. Girişimci lider olan okul müdürlerinden beklenen roller; yaratıcı fikirler üretebilen, yeniliklere açık, değişime uyum sağlayan ve yönetebilen, okulun gelişimine yönelik gerektiğinde risk alabilen, proaktif yeterlilikleri olan, fırsatları yakalayabilen, girişimcilik ruhuna sahip olan ve aynı zamanda çevresindekileri de girişimci olmaları yönünde etkileyebilen ve motive edebilenlerdir.

Girişimci liderlik, hem kavramsal gelişimi ve tanımları, hem de araştırmaların sınırlı sayıda (Pihie, Asimiran, Bagheri, 2014; Renko, Tarabishy, Carsrud, Brännback, 2015; Bagheri, 2017; Zorlu ve Tetik, 2018; Özkaya, 2019 ve Akca 2020) olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar incelendiğinde Pihie, Asimiran ve Bagheri (2014) “öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin girişimci liderlik uygulamaları ile okul yenilikçiliği” arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Renko, Tarabishy, Carsrud, Brännback (2015) girişimci liderlik kavramının tanımları ve alan yazın incelemeleri, Bagheri (2017) yenilikçi iş davranışı üzerinde girişimci liderliğin çalışanlara etkisi, Zorlu ve Tetik (2018) “girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisini” araştırmışlar, Akca (2020) girişimci liderlik kavramının tanımı ve özellikleri üzerine çalışmıştır. Alan yazın incelendiğinde çalışanların girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmaların olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmalar az sayıda (Pihie, Asimiran ve Bagheri, 2014; Özkaya, 2019; Akkaya, 2021; Sargın 2021) olsa da son yıllarda alan yazında yer almaya başladığı görülmüştür. Girişimci liderliğin eğitim alanında incelenmesine gereksinim vardır. Gerçekte okul yöneticilerinin etkili bir lider olması beklenir ve istenilen değişim ve yeniliklerin gerçekleşmesi için okul müdürlerinin liderlik kapasitelerini kullanmaları önem kazanmaktadır. Okullarda yöneticilerin liderlik yaklaşımı olarak yeni yeni gündeme gelen okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarının incelenmesinin alana bir yenilik getirmesi beklenmektedir.

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarının incelenmesidir. Araştırma problemi, “Okul müdürlerinin kendilerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt problemleri aşağıda verilmiştir:

1. Okul müdürlerinin görüşlerine göre girişimci lider kavramı nasıl tanımlanmakta ve özellikleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin görüşlerine göre kendileri girişimci liderlik özelliklerinin hangilerini taşımaktadırlar?
3. Okul müdürlerinin okulda fırsatları değerlendirme girişimcilik rollerine yönelik görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin okulda yenilikçiliğe yönelik girişimcilik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin okulda yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimciliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okul müdürlerinin görüşlerine göre okulda risk almaya yönelik girişimcilik rolleri nelerdir?



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

7. Okul müdürlerinin görüşlerine göre başarısız girişimler ve sorunlara ilişkin girişimcilik rolleri nelerdir?
8. Okul müdürlerinin öğretmenlerin değişime uyumuna ilişkin girişimcilik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan “olgu bilim (fenomenoloji) tekniği” kullanılmıştır. “Fenomenolojinin temel amacı, bir fenomenle ilgili bireysel deneyimleri evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemektir” (van Manen, 1990, s.177’den akt: Creswell, 2020, s.79).

Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 öğretim yılı İzmir ili merkez ilçelerinde (Buca, Gaziemir, Bornova, Karabağlar, Konak) görev yapmakta olan 45 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunu belirlemek için “amaçlı ve maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. “Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.119). Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan müdürlerin maksimum çeşitlilik özelliği; görev yaptığı okul kademelerinin, okul türlerinin, yöneticilik kıdemlerinin ve eğitim durumlarının farklı olmasıdır.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.

Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 1.
Okul müdürlerinin demografik özellikleri

Kodlar	Cinsiyet	Medeni Durum	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim durumu	Okul kademesi	Okul Türü
M1	Erkek	Evli	12 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M2	Erkek	Evli	5 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Özel
M3	Erkek	Evli	12 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet
M4	Kadın	Evli	10 yıl	Lisans	İlkokul/Ortaokul	Özel
M5	Erkek	Evli	9 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet
M6	Kadın	Evli	4 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M7	Erkek	Evli	20 yıl	Lisans	İlkokul	Devlet
M8	Erkek	Evli	10 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M9	Erkek	Bekar	16 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Devlet
M10	Kadın	Evli	18 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M11	Erkek	Evli	8 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet
M12	Kadın	Evli	8 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet
M13	Erkek	Bekar	3 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M14	Kadın	Evli	10 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Özel
M15	Erkek	Evli	11 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M16	Erkek	Evli	21 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Devlet
M17	Kadın	Evli	10 yıl	Lisans	Ortaokul	Özel
M18	Erkek	Evli	17 yıl	Lisans	İlkokul	Devlet
M19	Erkek	Evli	4 yıl	Lisans	Ortaokul	Özel
M20	Kadın	Evli	12 yıl	Lisans	İlkokul	Özel
M21	Erkek	Evli	7 yıl	Lisans	Ortaokul	Özel
M22	Kadın	Evli	9 yıl	Lisansüstü	İlkokul/Ortaokul	Özel
M23	Kadın	Bekar	17 yıl	Lisans	İlkokul	Devlet
M24	Erkek	Evli	24 yıl	Lisansüstü	İlkokul/Ortaokul	Özel
M25	Erkek	Evli	22 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Devlet
M26	Erkek	Evli	20 yıl	Lisans	İlkokul	Devlet
M27	Erkek	Evli	31 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M28	Erkek	Evli	7 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Özel
M29	Kadın	Bekar	12 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M30	Erkek	Evli	15 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M31	Erkek	Evli	8 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M32	Erkek	Evli	14 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Özel
M33	Kadın	Bekar	10 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Özel
M34	Erkek	Evli	10 yıl	Lisansüstü	İlkokul	Devlet
M35	Kadın	Bekar	28 yıl	Lisans	İlkokul/Ortaokul	Özel
M36	Erkek	Evli	23 yıl	Lisans	İlkokul	Devlet
M37	Erkek	Bekar	14 yıl	Lisans	İlkokul/Ortaokul	Devlet
M38	Erkek	Evli	8 yıl	Lisansüstü	İlkokul/Ortaokul	Özel
M39	Erkek	Bekar	16 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M40	Erkek	Evli	8 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet
M41	Kadın	Bekar	10 yıl	Lisans	Ortaokul	Devlet
M42	Erkek	Evli	24 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Özel
M43	Erkek	Evli	12 yıl	Lisans	Ortaokul	Özel
M44	Erkek	Evli	22 yıl	Lisans	İlkokul	Özel
M45	Erkek	Bekar	8 yıl	Lisansüstü	Ortaokul	Devlet

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baed.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre; 32'si erkek ve 13'ü kadındır. Medeni durumlarına göre; 10'sı bekâr ve 35'i evlidir. Yöneticilik kıdemine göre; 4'ü 0-5 yıl arası, 17'si 6-10 yıl arası, 9'u 11-15 yıl arası ve 15'i 16 yıl ve üzeridir. Eğitim durumlarına göre, 26'sı lisans, 18'i lisansüstü'dür. Okul kademesine göre; 13'ü ilkökul, 26'sı ortaokul, 6'sı hem ilkökul hem ortaokulda görev yapmaktadır. Görev yapılan okul türüne göre; 28'i devlet okulu ve 17'si özel okuldur.

Sayfa | 461

Veri toplama süreci ve araçları

Araştırmanın verilerinin toplama sürecinde müdürlerle yüz yüze ve ses kaydı alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir ancak ses kaydının alınamadığı veya izin verilmediği durumlarda katılımcı cevapları notla tutularak alınmıştır. Nitel araştırma veri toplama aracı olan “yarı yapılandırılmış görüşme formu” ile müdürlere uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, “hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir” (Büyükoztürk vd., 2018, s.159). Geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile “Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmanın öğretmen grubunun demografik özelliklerini “cinsiyet, medeni durum, yöneticilik kıdemi, eğitim durumu, okul kademesi, okul türü” belirlemek için 6 soru ve müdürlerin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik 7 yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır.

Verilerin analizi

Araştırmada erişilen verilerin analizinde “içerik analizi” kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda “veri analizi için verilerin hazırlanmasını (yani transkriptte olduğu gibi metin verilerinin veya fotoğraflarda olduğu gibi görsel verilerin) verileri kodlamayı ve kodların bir araya getirmesiyle temalara indirgemeyi ve son olarak veriyi şekiller, tablolar veya bir tartışma halinde sunmayı içermektedir” (Creswell, 2020, s.182). Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerden ortaya çıkan ifadeler araştırmacı tarafından ses kayıtları dinlenerek Word programına aktarılmış ve görüşme ifadeleri temalar ve kodlar altında bir araya getirilmiştir. Verilerin analizi araştırmacı tarafından el ile kodlama yapılmış ve müdürlerin ifadeleri ortak temalar ve kodlar altında oluşturulmaya çalışılmıştır. Verilerin raporlanması sürecinde müdürlere kod numarası (M1,M2...) verilerek bilgileri gizli tutulmuştur.

Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir; “Verilerin kodlanması” aşamasında, araştırmacı, elde edilen bilgileri analiz ederek, kendi içinde anlamlı parçalara ayırarak kodlama yapar. “Temaların bulunması” aşamasında, tema bulma aşamasında öncelikle kodları toplayıp gözden geçirilip, temaları bulunup ve kodlar arasındaki ortak noktaları bulunmaya çalışır. “Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması” aşamasında, ilk iki aşamada oluşturulan sistem üçüncü aşamada bu sisteme göre ortaya çıkan verileri sisteme göre düzenlemekte ve veriler belirli tanımlara göre tanımlanabilmekte ve yorumlanabilmektedir. “Bulguların yorumlanması” aşamasında, araştırmacı topladığı verileri yorumlar, bulgular arasındaki ilişkiyi açıklar, nedensellik kurar, bulgulardan sonuçlar çıkarır ve bulguların anlamlılığını ortaya koyar (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.243-251).



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği

Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmanın kalitesini artırabilecek bazı yöntemler önermiştir. Ancak bu öneriler geleneksel olarak nicel araştırmalarda kabul edilen önemli değer ölçütleri olarak ortaya çıkarılan “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmalar için makul olabileceğini düşündükleri alternatif kavramlarla yapmaktadırlar. Bu çerçevede araştırmacılar “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenilirlik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenilirlik” yerine “teyit edilebilirlik” kullanmayı tercih etmektedirler (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 276). *İnandırıcılık* aşamasında, açık uçlu olarak sorulan sorular nesnel bir yaklaşım ile müdürlere yönlendirme yapılmadan sorulmuş, ortak olan temalar yorumlanarak ve eleştirel bir gözle inceleyerek analiz edilmiştir. Ayrıca alanında uzman olan kişiler görüşme sorularını incelemiş, toplanan verilerin analizinde eleştirel bir gözle araştırmacıya geri bildirim sağlanmış ve ayrıca yapılan görüşmeler sonunda aktarılan ifadelerin doğruluğu için katılımcı teyidi sağlanmaya çalışılmıştır. *Aktarılabirlik* aşamasında, araştırmada veriler toplanırken katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilmiş ve çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. *Tutarlılık* aşamasında, görüşme formları hazırlanırken uzman görüşüne başvurulmuş, veriler toplanırken ses kaydı alınmış ancak ses kaydı alınamadığı durumlarda notlar tutulmuştur. *Teyit edilebilirlik* aşamasında, araştırmacı tarafından ulaşılan temalar bir alan uzmanının değerlendirmesine sunularak teyit edilmiştir.

Sayfa | 462

Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemi “Okul müdürlerinin görüşlerine göre girişimci lider kavramı nasıl tanımlanmakta ve özellikleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin girişimci lider kavramına ilişkin tanımları ve özelliklerine yönelik değerlendirmelerine ait bulgulara Tablo 2.’de yer almıştır.

Tablo 2.

Okul müdürlerinin girişimci lider tanımı ve özelliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Girişimci lider kavramı ve özellikleri	Yenilikçi	17
	Liderlik	12
	Fırsatçı	9
	Cesaretli	7
	Vizyoner	4
	İşbirliği	4
	Motive etmek	3
	Proaktif	3
	Sosyal beceri	2
	Değişim odaklı	1
	Risk alma	1
	Kriz yönetimi	1
	Toplam	64



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 2.'ye göre okul müdürlerinin girişimci lider kavramı hakkındaki görüşleri ele alındığında bir kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategori; Girişimci lider kavramı ve özellikleridir (64). Girişimci liderliğin yenilikçi (17) liderlik vasıflarının olması (12) fırsatçı davranış sergilemesi (9) en sık ifade edilmiştir. Bazı okul müdürlerinin girişimci lider kavramı hakkındaki ifadelerinden örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Yeni projeler üretebilmek¹, okulun diğer paydaşlarıyla ilişki kurabilmek², yeni vizyonlar oluşturabilmektir³” (Yenilikçi¹, Sosyal beceri², Vizyoner³) (M11).

“Yeniliklere açık olan¹, her daim hangi koşulda olursa olsun kriz yönetimini yönetebilen², krizi fırsata çevirebilen³, bütün olanakları önünü açabilen liderdir¹” (Yenilikçi¹, Kriz yönetimi², Fırsatçı³) (M12).

“Kendini geliştiren, yeniliklere açık¹, eğitimde değişimin sürekli olduğuna inanan², gözlem yapan, sürekli öğrenme istediği ve arzusuna sahip olan ve bunu sürekli güncel tutan¹, cesaretli olan kişidir³” (Yenilikçi¹, Değişim odaklı², Cesaretlili³) (M5).

“İçinde bulunduğu mevcut koşulları örgütün hedefleri doğrultusunda hizmet kalitesini de en üst düzeye taşımak için hem teknolojik gelişmeleri göz önünde bulundurarak hem de rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak yeni inovatif¹ ve örgütün hedefleri doğrultusunda yeni bir şeyler yapmak için devamlı arayışta bulunan ve ekibini de aynı arayış için motive eden liderdir²” (Yenilikçi¹, Motive etmek²) (M38).

“Girişimci liderlikte daha etkin, daha farklılıkları gözetebilen ve bunları fırsata dönüştürebilen¹ ve çalışma arkadaşlarını da bu anlamda liderlik yapabilen, yönetebilen, daha doğrusu yol gösterebilen kişidir²” (Fırsatçı¹, Liderlik²) (M20).

“...Pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecini ekip olarak güzel idare ettik. Bunu öngörmek gerekiyor yani böyle bir şey olacağını tabi ki düşünemezdim ama bilgisayarlı eğitime geçileceği kesindi. Devletten emekli olan öğretmenlerim biz teknolojiden bilgisayardan anlamayız diyen öğretmenlerimin hepsine zamanında hizmet içi eğitim verdirtmişim. Pandemide onun kaymağını yedik. Bunu öngörüyorum ben²...” (Proaktif) (M35).

“Her şeyden önce biz yöneticilerin, öğretmen kadromuzun risk alma becerileriyle bütünleştiğini düşünüyorum açıkçası¹. Girişimci liderliğin içinde en önemli noktalardan biri takım çalışması çok önemli öğrencilerin görüşleri, konuya bakış açıları, sorunları çözme becerileri ve onlara yaklaşma şekillerini önemsiyorum²...” (Risk alma¹, İşbirliği²) (M43).

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürlerinin görüşlerine göre kendileri girişimci liderlik özelliklerinin hangilerini taşımaktadırlar?” şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin kendilerini girişimci lider olarak değerlendirmeleri hakkındaki görüşlerine ait bulgulara Tablo 3’de yer verilmiştir:



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 3.
Okul müdürlerinin kendilerinin girişimci lider özelliklerini taşımalarına ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)	
Kendilerini girişimci lider olarak tanımlayan okul müdürlerinin girişimci liderlik özellikleri	Yenilikçi	16	
	Fırsatçı	5	
	İşbirliği	4	
	Liderlik	4	
	Motive etmek	3	
	Sosyal beceri	3	
	Sosyal girişimcilik	3	
	Proaktif	3	
	Cesaretli	2	
	Risk alma	1	
	Yaratıcı	1	
	Vizyoner	1	
	Kendilerini girişimci lider olarak tanımlamayan okul müdürlerinin nedenleri	Mevcut şartların yetersizliği	3
		Sınırlılıkların olması	2
Değişimi yönetmede eksiklik		1	
Öğretimsel liderlik yetkinliğinin baskın olması		1	
Risk almamak		1	
Girişimci lider olup olmadığına ilişkin bir fikrin belirtilmeme nedeni	Girişimci liderlik algısı	1	
Toplam		55	

Tablo 3'e göre okul müdürlerinin kendilerini girişimci lider olup olmadıkları hakkındaki görüşleri ele alındığında üç kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; Kendilerini girişimci lider olarak tanımlayan okul müdürlerinin girişimci liderlik özellikleri, kendilerini girişimci lider olarak tanımlamayan okul müdürlerinin nedenleri, girişimci lider olup olmadığına ilişkin bir fikrin belirtilmeme nedenidir (55). Kendilerini girişimci lider olarak tanımlayan müdürlerin özellikleri incelendiğinde kendilerini yenilikçi (16) olarak gördükleri konusunda en sık görüş birliğine varılmıştır. Kendilerini girişimci lider olarak tanımlamayan okul müdürlerinin nedenleri incelendiğinde en sık ifade edilen mevcut şartların yetersizliği ve sınırlılıkların olmasıdır.

Kendilerini girişimci lider olarak tanımlayan bazı okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

"...Farklı fikirleri de dinlemekten hiçbir zaman çekinmiyorum. Onları dinleyip kurumumuzca oluşacak durumlarda bir elekten geçilmesini sağlıyorum ancak hiçbir zaman fikir sunulduğunda hemen kişisel bir duvar örmüyorum..." (Yenilikçi) (M43).

"Kendimi daha çok orkestra şefi olarak tanımlıyorum ben ama girişimci lider olduğumda düşünülebilir temelinde yatan şeyde çalıştığımız yaş grubunun özelliklerini her zaman güncellerim bilgilerimi bu sözde de değil gerçekten güncelleyip bununla ilgili seminerler alıp, çeşitli seminerlerle öğretmen



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

arkadaşlarımı, velilerimi, öğrencilerimi her yıl farklı bir konseptte yeni bir konsept hedef yaratmayı, hedef belirlemeyi seviyorum seçiyorum. Orta vadede, kısa vadede, uzun vadede farklı hedef skalalarımız oluyor. Dolayısıyla uluslar arası hedef belirliyorsa kendi eğitim programı ile ilgili hedef belirliyorsa uluslar arası programlara entegre ise onların denetiminden korkmuyorsa bu okulun lideri de öyle bir liderdir” (Liderlik) (M32).

“Kendimi girişimci lider olarak tanımlayabilirim....Geldiğim zaman okul çok kötü bir durumdaydı, okulun hiç fiziki şartları uygun değildi, öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü vardı, velilerde büyük problemler vardı çünkü daha önceki idarecilerde krizler çıkmış ancak süreç yönetilememiş. Borçlarla devraldım bu okulu, oturup düşündüm ne yapabilirim diye ilk önce hangi olumsuz faktörleri kaldırabilirim ki bir adım öne gidebilirim¹. Fiziki şartları öncelikle iyileştirmeye çalıştım... Bunların ekonomik giderleri için oturup beklemedim kendim her kapıyı çaldım. Kendi imkânlarımla hayırseverler buldum, dilekçe verdikten sonra sürekli dilekçemin sonucu için arayıp sordum. Fiziki olanakları gerçekleştirdikten sonra eğitime katkı sunabilmek için akıllı tahtayı getirdim sonra bunu Fatih projesi kapsamına aldirttim. Öğretmenlerin ve öğrencilerin işini kolaylaştırdı²” (Proaktif¹, Fırsatç²) (M12).

“Kendimi girişimci lider olarak görürüm, öğretmenlere destek olurum onların potansiyelini arttırırım” (Motive etmek) (M21).

“Kendimi girişimci olarak tanımlarım yani girişim için yapılan, yenilik için yapılan ortak akla çok inanırım. Hiçbir zaman tek başıma karar vermem. Yöneticilik anlayışında kesinlikle şunu şöyle yapacağım, böyle yapacağım, bunu getir götür yoktur... amacım çocuklarsa öğretmenlerimin o alanda çalışanların fikri benim için çok önemlidir. Ortak akıl, ortak düşünce, ortak paylaşım ile yapmaya gayret gösteriyorum” (İşbirliği) (M44).

“Kendimi girişimci lider olarak nitelendiririm...Bu sene engelli materyalleri yaptık, görme engelliler için ya da fiziksel engeli olanlar için. Bir diğer de başarı mağazası yaptık. Bu da hayırseverlerle fabrika sahipleri vb. öğrencilerin ihtiyaçlarını giderecek ürünlere okumuzda bir mağaza açarak her türlü akademik, sosyal, sportif, kültürel anlamda başarılı olan öğrencilere kupon karşılığında başarısına paralel olarak mağazadan istediğini kesinlikle ücret ödmeden ödüllendirme yoluna girdik. Bu ilk yapıldı devlet okulunda” (Sosyal Girişimcilik) (M41).

“Girişimci lider olmak bu vasfım var mı yok mu emin değilim ama çalışanların size olan inancı, güvenci önemli eğer ki çalışanlar size güveniyorlarsa girişimci liderlik özelliğiniz çok daha ön plana çıkabilir. Bu konuda %100 olduğumu söylemem ama kısmen olduğumu söyleyebilirim” (Sosyal beceri) (M30).

“...Yaptığım işlerin arkasında cesurca durabilen¹, vizyon sahibi bir lider olduğumu düşünüyorum²” (Cesaretlili¹, Vizyoner²) (M18).

“...Bu öğretmenden farklı ne alabilirim bana okula nasıl katkı sağlayabilir kimi zaman bunu kendimiz de sorarız, bize başka nasıl katkılar sağlıyorsunuz diye bir öğretmenin salt öğretmen ders anlatıcı olarak değil etkileşimli olarak da neler yapabileceğini düşünürüz farklı alanlarda” (Yaratıcı) (M20).

“...Mesela biz şuanda bir konteynar yapıyoruz. Destek eğitim odası, üstün yetenekliler içinde, kaynaştırma öğrenciler için de bizim kendi girişimimizle yaptığımız bir çalışma. Yerimiz var yaptık ama



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

bu bazen problem olabilir mi olabilir ama buna rağmen risk alıyorsunuz. Ama hem fiziki imkânlar, hem bütçe önünüzde engeller çıkartabiliyor ama bazı hedeflere de ulaşmak için şartları zorlayabiliyoruz”
(Risk alma) (M7).

Kendilerini girişimci lider olarak tanımlamayan okul müdürlerinin nedenlerine ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Girişimci liderlik konusunda o kadar da iddialı değilim...ekonomik bir şeyler gerekmede ondan sonra bu kaynaklara ulaşman için de çevredekileri kullanman lazım, eğer maddi anlamda girişimcilik ise ama bunun dışında eğitim öğretim anlamında yapılabilir yani akademik anlamda olabilir ama diğer anlamda okula farklı şeyler kazandırmak müfredatın dışında bir şeyler yapmak istediğiniz zaman o zaman ekonomik şeyler giriyor ve devletin ilkökul ve ortaokullara harcama lüksü yok sadece temel ihtiyaçlarımızı karşılayabiliyor, maaşlar, elektrik, su, ısıtma bu kadar. Onun dışında kafamızdaki projelerin çoğunu gerçekleştiriyoruz ya yerel yönetimlerle diyalog kurmak zorundasın onlarında kısıtlı” **(Mevcut şartların yetersizliği) (M36).**

“Bizi bağlayan o kadar çok şey var ki yasalar, yönetmelikler, yönergeler olduğu için kendi başımıza okullarda hayata geçirdiğimiz oluyor da ama hep korkarak geçiriyoruz. Çünkü o yaptığın şey yönetmeliğe uygun olmuyor ama biz ona inanıyoruz ama bu bizim açımızdan da büyük risk oluyor. Benim girişimci lider olup olmadığım hakkında ise bu soruyu bana değil öğretmen arkadaşlara sormak daha iyi olur. Çünkü objektif olayım biz 657’ye tabiyiz o yüzden çok böyle girişimci olsaydım öğretmen olmazdım özel sektörde başka bir iş yapardım. Biz sanırım sağlamcı insanlarız hani “yerimiz yurdumuz belli olsun, belli puanlarımız olsun biz onun içinde yaşayalım” zihniyetindeyiz. Kendimi çok da girişimci olarak isimlendirirsem hatalı olur...” **(Sınırlılıkların olması) (M3).**

“Kendimi girişimci lider olarak görmem konusunda aslında sürecin içerisinde başlangıçta evet ancak sürecin içerisindeki ilerleyişte hayır diyebilirim. Çünkü süreç sizi tek taraflı değerlendirmiyor... Duygularınızı işin içerisinde katarak biraz da öğrenci merkezli hareket ettiğinizde özellikle Pandemi şartlarında veli profilindeki var olan değişkenlik bu süreçte hem yenilik hem değişim açısından yaklaşımlarını olumsuz yönde etkiler” **(Değişimi yönetmede eksiklik) (M1).**

“Kendimi girişimci lider olarak tanımlayamam. Kendimi öğretimsel lider olarak tanımlayabilirim. Çünkü ben daha çok öğrencilerin akademik gelişimi, öğretmenlerin öğrencileri akademik anlamda eğitimi ve öğretimi gerçekleştirmelerini sağlama yönünde liderlik vasıflarını sergilediğim için öğretimsel liderim diyebilirim” **(Öğretimsel liderlik yetkinliğinin baskın olması) (M9).**

“Kendim için fazla girişimcilik kullanmıyorum çünkü girişimci çok daha cesaretli olup ta topluma dağıtılabilmesi, serbest işte yapması gerekiyor ama biz devlette alıştığımız tek düze iş yapmak için kendime girişimci lider diyemiyorum ama kendi işimde eğitim öğretim işinde girişimciyim, her türlü başarabilirim” **(Risk almamak) (M26).**

Kendisinin girişimci lider olup olmadığına yönelik bir fikir belirtmeyen okul müdürünün nedenlerine ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

“Ben kendimi değerlendiremem onu benimle birlikte çalışan paydaşlarım değerlendirmesi lazım. Ben kendime girişimciyim dersem yani iki tane çöp kovası bahçeye koyunca okulda bir yeri boyayınca ben girişimciyim derse okul yöneticisi o zaman olmaz bu iş. Burayı anlamamız lazım. Bizim en temel sıkıntımız yaptığımız her küçük hareketi büyük bir işmiş gibi anlatıyor ve algılıyor orada yanılıyorz” (Girişimci liderlik algısı) (M25).

Araştırmada “Okul müdürlerinin okulda fırsatları değerlendirme girişimcilik rollerine yönelik görüşleri nelerdir?” üçüncü alt problemine ilişkin müdürlerin fırsatları değerlendirip değerlendiremediklerine ilişkin görüşlerine Tablo 4’te yer almıştır.

Tablo 4.

Okul müdürlerinin girişimci fırsatları değerlendirme girişimciliğine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Fırsatları Değerlendirmek	Fırsatçı davranış sergilemek	25
	Yenilikçi	8
	İşbirliği	6
	Liderlik	3
	Motive etmek	3
	Proaktif	2
	Özerklik	2
	Sosyal girişimcilik	1
	Okul kültürü oluşturmaya yönelik girişim	1
Fırsatları Değerlendirememe Nedenleri	Proaktif davranış eksikliği	1
	Toplam	52

Tablo 4.’e göre okul müdürlerinin girişimsel fırsatları değerlendirmelerine ilişkin görüşleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; Fırsatları değerlendirmek ve fırsatları değerlendirememe nedenleridir (52). Katılımcıların fırsatçı davranış sergilediklerine (25) ilişkin en sık görüş birliğine varılmıştır. Bir okul müdürünün fırsatları değerlendirememe nedeni ise proaktif davranış eksikliği bulunmasıdır.

Fırsatları değerlendirmek temasına ait bazı müdürlerin ifadelerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Mutlaka iyi örnekleri göz önünde bulundurmak gereklidir. İyi örnekler yalnızca bulunduğunuz çevre değil, örneğin bizde İngiltere’ye giden bir öğretmen arkadaşımız vardı, istifa edip gitmişti. Onunla bazı paylaşımlarımız oldu. Oradaki eğitim öğretim sürecinin hem çocukların hem velinin hem de sistemin daha işlevsel hale gelebilmesi için bazı örnekleri paylaştı. Biz şartlara ve mekâna ya da ortama uygunluk derecesine göre eğer uygunsa bize özgün hale getirip, uygulamaya çalışıyoruz. Uygun değilse de yapmıyoruz. Eğer karşımıza bu tarz fırsatlar çıkmazsa, okul için yararlı fırsatları araştırırım...” (Fırsatçı davranış sergilemek) (M1).

“Özel okul olduğumuz için diğer özel okulları takip ediyoruz. Neler yapıyorlar, hangi tür projeler üretiyorlar gibi. Tubitak projelerini de inceliyoruz. Bunları da okulumuza uyarlamak için uğraşyoruz.

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Proje ürettiğimiz öğretmen arkadaşlarımız var özellikle Fen bilimleri, Matematik branşlarında projeler uyguluyoruz. Bu konuda da arkadaşlarımıza söylüyoruz diğer projeleri inceleyin bunlarda size ufuk olsun. O şekilde arkadaşlarımız o projeleri inceliyorlar” (Yenilikçi) (M2).

“Fırsatları yakalamak veya değerlendirmek için önce kendi idare kadromla tartışıp, görüşürüm. Daha sonra zümre başkanlarıyla görüşürüm, eğer gerekiyorsa toplantı yapar, oradan bir karar alırız, bu fırsatları, bu şekilde okulumuzda uygulama yöntemini seçmeye çalışıyorum. Öğretmeni ve öğrenciyi doğrudan ilgilendiren konularda öğretmenlere fikrini sorarak bu avantajları değerlendirmeye çalışıyorum” (İşbirliği) (M8).

“Yararlı olabileceğine inandığım şeylerde engel yaratmak değil, öğretmenin önünü açan bir tutum izlerim” (Liderlik) (M17).

“Öğretmenleri bu konuda en iyi şekilde motive ederek, öğrencileri de motive ederek ve bu fırsatları mümkün olduğunca en iyi şekilde kullanmaya çalışırım...” (Motive etmek) (M10).

“Olumlu değerlendiririm. Okul için öncelikle olarak bir vizyon belirleriz. Vizyonun içerisinde bizim SWOT’larımız vardır. Eksik ve zayıf yönlerimiz vardır. Asıl işimiz zayıf yönlerimizi fırsata çevirmektir. Bu anlamda karşımıza çıkan engelleri bu şekilde aşmayı, gücümüzün yettiğince çabalamaya çalışıyoruz” (Proaktif) (M9).

“...Devlette görev yaptım, emeklilik yaşım dolmadan istifa ettim bu stabillikten dolayı yani yapamıyorsun bazen bürokrasi seni engelliyor ama özele geçmemdeki en büyük sebep buydu mutsuzluk, üretmememe, buraya geldiğimde çok şey ürettiğimi düşünüyorum, arkadaşlara üretme alanı açtığımı düşünüyorum ve dört yıldan beridir buradayım ve çokta mutluyum...” (Özerklik) (M44).

“...Benim çocuğumun ayağında ayakkabı var mı, benim çocuğumun karnı tok mu, benim çocuğumun araç gereçleri tam mı, okul kıyafeti var mı, ilk olarak onların gözlemini yaparım. Sene başında öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlerin desteğini de alarak bir liste belirliyorum. Maddi durumu kötü olan öğrencilere nasıl katkıda bulunabiliriz diyorum...” (Sosyal girişimcilik) (M12).

“Bu okulun ikinci yılı dolayısıyla asıl kuruluş yıllarında olan okulların dinamikleri biraz daha farklı. Çünkü okulun bir eğitim örgütü olarak okul olması için uğraşyoruz. Girişimcilik iklimi oluşturma konusunda bir kurguyla kurma yolunda gidiyorsunuz. Bu kolay olduğu kadar zor da bir şey aslında. Kurguyu en temelinde kurmaya çalışmak aslında bu okulun kültürü böyledir paydaşlara vurgulayarak yürütmeye çalışıyorsunuz...” (Okul kültürü oluşturmaya yönelik girişim) (M38).

Fırsatları değerlendirememeye nedenlerine ilişkin okul müdürünün ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Okul için yapılabilecek birçok şey var, özel okul olduğumuz için bazı zamanlarda önümüze ket vurulabiliyor. Bu ket vurma kuruculardan kaynaklanıyor olabilir, farklı bir durumdan kaynaklı olabilir ya da velinin istememesinden kaynaklanabilir. Her yapmış olduğumuz uygulama her öğrenciyeye yönelik olmayabiliyor örneğin sabah sporu yapıyorduk ama bu spora 5 ve 6’lar katılım sağlarken, 8. sınıflar buna hiç katılım sağlamıyordu ya da 7. sınıf öğrencilerinin bazıları katılım sağlıyordu. Bu da tabii ki onları da bu görevin içine katmak bizlerin görevi ancak öğrencilerin buradaki aile ortamındaki yetiştirilme



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.

Araştırma Makalesi / Research Paper

durumları olsun, dışarı çıkma durumları olsun bunların hepsi birer etkendir” (Proaktif davranış eksikliği) (M19).

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin okulda yenilikçiliğe yönelik girişimci rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin yenilikçi yaklaşımlarına ilişkin görüşlerine ait bulgulara Tablo 5’te gösterilmiştir.

Sayfa | 469

Tablo 5.

Okul müdürlerinin okulda yenilikçiliğe yönelik girişimci rollerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Yenilikçi Yaklaşım Sergilemeye Yönelik Girişimler	Okulun akademik gelişimine yönelik girişim	26
	Okulun sosyo-kültürel yönden gelişimine yönelik girişim	17
	Okulun fiziki yapısına yönelik girişim	16
	Okul sağlığın korunmasına yönelik girişim	5
	Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerine yönelik girişim	4
	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik girişim	2
	Okul aidiyet duygusunun gelişmesine yönelik girişim	1
Yenilikçi Yaklaşım Sergilememe Nedenleri	Okulun ihtiyaçlarına yönelik girişim	1
	Okulun istenilen hedefe ulaştığı düşüncesi	2
	Toplam	74

Tablo 5’e göre okul müdürlerinin yenilikçi girişimlerine ilişkin ifadeleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; Yenilikçi yaklaşım sergilemeye yönelik girişimler, yenilikçi yaklaşım sergilememe nedenleridir (74). Okul müdürlerinin yenilikçi yaklaşım sergilemeye yönelik girişimlerinde okulun akademik gelişimine yönelik girişimleri (26), okulun sosyo-kültürel yönden gelişimine yönelik girişimleri (17), okulun fiziki yapısına yönelik (16) girişimlerde buldukları konusunda en sık ifade edilmiştir. Yenilikçi yaklaşım sergilememe nedenleri ise okulun istenilen hedefe ulaştığı düşüncesi ile yeni girişimlerin uygulanmamasıdır.

Bazı okul müdürlerinin yenilikçi yaklaşım sergilemeye yönelik faaliyetlerine ilişkin örnekler aşağıda yer almaktadır:

“...Örneğin İngilizce kur sistemini uyguluyoruz. Bunu bütün branşlarda uygulamak istiyorum. Bununla ilgili bir çalışmamız var. Çünkü sonuçta öğrenci genel olarak başarılı İngilizcede Matematikte, Türkçede başarılı ama Fen dersinde başarısızdır o zaman kendi seviyesindeki arkadaşlarıyla eğitim görmesi onun biraz daha yukarıya taşınmasını sağlar...” (Okulun akademik gelişimine yönelik girişim) (M2).

“...Bizim okulumuzda en büyük yenilik çocuk kulüpleri çalışmalarının çok yaygın olması anne babaların tamamına yakını memur çalışan insanlardan oluşuyor çocuk kulüplerimiz var bizim çok fazla kulüpten oluşuyor bunlar ve bunun içinde spor, kültürel faaliyetler, akademik bazı etkinlikler, zekâ oyunları,

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

yabancı dil gibi. Bizim en büyük farklarımızdan bir tanesi çocuk kulüplerimizin çok yaygın olması” (Okulun sosyo-kültürel yönden gelişimine yönelik girişim) (M25).

“Dil laboratuvarı hayata geçirdik. İngilizce dersleri çocukları oraya taşıyoruz. Sıkıldığında oturabiliyor, öğretmen daha rahat, etrafına toplayıp çember oluşturabiliyor bunu ilkokulda da yaptık lise de daha farklı olarak içinde projeksiyonun olduğu çocuğun kalkıp sunum yapabileceği İngilizce verdiğimiz ödevlerle birlikte ya da normal sınıf formatından farklı U şeklinde oturabilecekleri düzen olan sınıfları var açıkçası böyle birkaç yeniliğimiz oldu önümüzdeki senelerde inşallah” (Okulun fiziki yapısına yönelik girişim) (M33).

“...Sağlıklı yaşam önemli çünkü çocuklarda obez oranı yükselmeye başladı bunun için spor etkinliklerini aktifleştirmeye çalışıyoruz. Okulda bir sürü kurs açtık. Bu şekilde çocukları spora teşvik ettik, bunun yanında çevreyi koruma ile ilgili çocuklara diyoruz ki “pet şişe ile su getirmeyin, mataralarınızla gelin” çünkü plastik şişenin hem doğaya vermiş olduğu zarar var hem plastik şişenin çocuğa içerken vermiş olduğu zarar var...” (Okul sağlığın korunmasına yönelik girişim) (M7).

“...Pandemiden dolayı uzaktan eğitim olduğu için bunun etkileri çok büyük oldu. Mesela hala teneffüste birbirine şiddet uygulayan yani birbiriyle oynamayı unutan çocuklar var, bunları yaşıyoruz. Birbiriyle sosyalleşmeyi bir türlü gerçekleştiremeyen yani sosyalleşmeye başlamış ama unutmuş sonra Pandemi nedeniyle bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz rehberlik çalışmaları, psikolojik sosyal çalışmalar gibi çalışmalar yapıyoruz...” (Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetlerine Yönelik Girişim) (M25).

“Günlük yaşam becerileri ile ilişkilendirilebilecek çocukları katıp workshoplara (organize sanayi bölgeleri, tekstil fabrikası, otomotiv fabrikası vb.) gerçek yaşamda bizi ne bekliyor, okuldaki eğitim ne bekliyor, öğretmenlerin hizmet içi eğitimini planlamak örneğin ben gelmeden önce hizmet içi eğitimler yoktu. Takımda liderlik rolünü, ekip ruhu becerilerini ön plana çıkarmak Ağustos seminerlerinde planlamak yapmak” (Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik girişim) (M28).

“Her törene çıktığımda ya da her sınıfa girdiğimde yaptığım şey çocukları şaşırtmak, yani onların karşısına her zaman aynı formatlara, aynı konuşmalara değil de çocuk karşısında müdürü gördüğünde evet bugün farklı bir şey duyacağız duygusuyla seni dinlemelidir. Rutinin dışına çıkmak önemlidir... Hem bu çocuğun okulda mutlu olmasını sağlıyor hem de sizin yönetim şeklinizi ortaya koyarsınız. Bu sefer bizim çocuklar bu yaş grubu daha çok hem öğretmenin hem okul yönetimi hatırı için daha çok okulu sahipleniyorlar” (Okul aidiyet duygusunun gelişmesine yönelik girişim) (M16).

“...Okulda kağıt ve toner bittiğinde ben hallediyorum. Bizde yardıma muhtaç olan öğrencileri biz öğretmen arkadaşlarla aramızda hallederiz. Her yıl 15, 20 öğrencinin kıyafetini biz alırız” (Okulun ihtiyaçlarına yönelik girişim) (M3).

Yenilikçi yaklaşım sergilenememesinin nedenlerine ilişkin okul müdürlerinden birinin ifadesine aşağıda yer verilmiştir:

“Bundan sonra bu okulda yok en azından. Çünkü görev sürem bitmek üzere 1 yılım kaldı. Aslında çok fazla hayalim vardı okulla ilgili bunun %80, 90’ını gerçekleştirdim yani daha önce hazırladığım stratejik



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

planda resmi değil ama kendi hazırladığım planda, ulaşmak istediğim hedeflerin %100'üne belki daha fazlasına ulaştım..." (Okulun istenilen hedefe ulaştığı düşüncesi) (M34).

Araştırmanın beşinci alt problemi "Okul müdürlerinin okulda yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimciliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin yaratıcı fikirlerin üretilmesine ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 6'da yer almıştır.

Sayfa | 471

Tablo 6.

Okul müdürlerinin yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimci rolüne ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Okul Müdürlerinin Yaratıcı Fikirlerin Üretilmesindeki Girişimci Rolü	Destekleyici	24
	İşbirliği	10
	Liderlik	6
	Özerklik	3
	Fırsatçı davranış sergilemek	3
	Toplam	46

Tablo 6'ya göre okul müdürlerinin yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimci rolüne ilişkin ifadeleri bir kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategori; Okul müdürlerinin yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimci rolüdür (46). Okul müdürlerinin yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimci rollerine ilişkin en sık ifade edilen kodlar destekleyici olmaları (24) ve işbirliğine yatkın olmalarıdır (10). Yaratıcı fikirlerin üretilmesi hakkındaki bazı okul müdürlerinin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Bu konuda sadece bana bu tür fikirlerle gelen kişilere o imkânı ortamı hazırlamaktır benim görevim, bunları desteklemek maddi ve manevi açıdan okulun imkânları, aile birliğinin imkânlarını da kullanarak o ortamı hazırlamaktır" (Destekleyici) (M30).

"İstişare ile yapıyoruz her şeyimizi öğretmen arkadaşlarla oturup karar alıyoruz ortak bir sinerji oluşturuyoruz o sinerji ile yaratıcı fikirleri benim önderlik ettiğimde oluyor öğretmen arkadaşın söyleyip te bizim uyguladığımız fikirlerimizde oluyor yani daha çok çoğulcu bir anlayışımız var burada" (İşbirliği) (M40).

"Öğrenci merkezli bir okuluz ama çocukları zaman zaman yönlendirme ve yönertme ile ilgili bir şeyler oluşması lazım sadece yönlendirme konusundan ziyade yönertme konusunu tercih ediyoruz. Yönlendirmeyi çok öncesinden bırakmış durumdayız. Yönertme yaparken buradaki amacımız çocuğun tercih etmesi, onun fikirleriyle bir şeyler oluşturabilmek ve bu konuda biz artı ve eksileri değerlendirip o projenin gelişmesi için yine öğrencinin merkezli olduğu çalışmalarını ön plana çıkartmaya çalışıyoruz" (Liderlik) (M43).

"Öğretmenlere sınıf içerisinde özerklik tanımaya çalışıyorum yaratıcılıklarını kullanmaları için. Bana fikirle gelen bir öğretmene bunu yapamayız demedim hiçbir zaman ama şunu demişimdir. Bunları yaparsak bunlar olabilir. Şöyle sorunlarla karşılaşabiliriz. Bunu da göze alarak bu planlamanızı yapın demişimdir. Öğretmenlerimize bu konuda özgürlük tanıyorum. Bazı öğretmenler fikrin idareden gelmesini ister ancak ben tam tersini düşünürüm. Fikrin öğretmenlerden çalışanlardan gelmesi ve Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.

Araştırma Makalesi / Research Paper

bununla ilgili destek olarak neler yapabilirim bunlar üzerinde dururum. Öğretmenlere zihinsel ve düşünsel özgürlük tanımaya çalışıyorum” (Özerklik) (M8).

“...Küme yapın, çocuk hep düz olarak oturmasın, sıralar arka arkaya birbirlerinin ensesine bakarak değil, farklı farklı köşeler yapsınlar, ya da farklı ders nasıl işlenir dışarda mı içerde mi işlensin gibi bunu örneklerle o anda örneğin hava yağmurlu ise 5 dk çocukları yağmura çıkarmak orada ıslanmanın da çocuklar nasıl olduğunu hissetmeli ve görmeliler evet herkes yağmurdan ıslanmıştır ama ders esnasında ıslanmak daha farklı bir şeydir. Çocuklar doğa ile bütünleştiğinin farkına varsınlar istiyorum” (Fırsatçı davranış sergilemek) (M16).

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul müdürlerinin görüşlerine göre okulda risk almaya yönelik girişimcilik rolleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin risk almaya yönelik görüşlerine ait bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Okul müdürlerinin risk almaya yönelik girişimci rollerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Risk Almaya Yönelik Girişimler	Okulun akademik gelişimine yönelik alınan riskler	17
	Sosyal etkinliklere yönelik alınan riskler	11
	Okulun fiziki yapısına yönelik alınan riskler	3
	Okul sağlığının korunmasına yönelik alınan riskler	3
	Okulun ekonomisini iyileştirmeye yönelik alınan riskler	2
	Okul yönetimine yönelik alınan riskler	1
Risk Almamaya Yönelik Nedenler	Sınırlılıkların olması	4
Risk Alındığına İlişkin Fikrin Belirtilmesi	Örnek verilmemiştir	6
Toplam		47

Tablo 7’ye göre okul müdürlerinin okulda başarılı girişimler için risk almanın gerekli olup olmadığına ilişkin ifadeleri üç kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; Okul müdürlerinin risk almaya yönelik girişimleri, risk almamaya yönelik nedenler ve risk alındığına ilişkin fikrin belirtilmesidir (47). Okul müdürlerinin risk almaya ilişkin görüşleri incelendiğinde “okulun akademik gelişimine yönelik” (17) ve “sosyal etkinliklere yönelik” (11) en fazla riskler alındığı ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin risk almama nedenleri incelendiğinde sınırlılıkların olması (mevzuat, yönetmelik vb.) (4) nedeniyle risk alamadıklarını ifade etmişlerdir. Müdürlerin bazıları okulda alınan risklere ilişkin örnekler belirtilmemiştir.

Risk almaya yönelik girişimlerde bulunan bazı okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Risksiz başarı hiçbir zaman olmaz. Girişimde başarısız olma da, olumsuz sonuç alma riski vardır. Risk almayan kahraman olamaz. Daha önce risk aldım ve okuldan sürüldüm. Velinin biri gidip şikâyet etmiş ama bu kayıtlarla ilgiliydi o riskte şuydu, burası merkezi bir okul, her geleni alırsak okul 3 bin kişiye Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

çıkardı, talep çok fazlaydı biz onun önüne geçebilmek için bazı tedbirler aldık risk olarak. Tedbirler güzel işledi ama birisi kayıt olmayınca şikâyet etti, müfettiş de beni başka bir okula sürdü ve mahkemeye verdim, tekrar geri geldim iki ay önce, devam ediyorum burada yani okulun kalitesinin kalması için o zaman büyük risk aldım” (Okulun akademik gelişimine yönelik alınan riskler) (M27).

Sayfa | 473

“Risk almadan olmuyor. Mesela geziler yapmamız gereken şeyler zaten ama hepsi bir risk...Ben her yıl Çanakkale gezisi yaparım öncelikle çocuklar bir geçmişini tarihini nerelerden geldiklerini bilsinler ama tabi gezi risktir sabaha kadar görevli öğretmenler uyumaması lazım çünkü çocuklar hayatlarında ailelerinden ilk kez ayrılıp geziye gidiyorlar her şey olabilir sen sabaha kadar uyumuyorsun iki gün yolculuk yapıyorsun onlara dur diyorsun dinle çocuğum diyorsun gezi her zaman risktir ama bu yasal olarak engel taşıyor, gezi yapmamız öneriliyor” (Sosyal etkinliklere yönelik alınan riskler) (M29).

“Kesinlikle risk almanın gerekli olduğunu düşünüyorum. Örneğin, okulun giriş kapısının önünde bir yol vardı ve o yoldan belediye otobüsleri geçiyordu. Çocukların güvenliği için bu riskliydi. Kapının önündeki yolu kapatmak istedim. Karşıma birçok engeller çıktı, benim için ve çocuk için büyük riskti. Başka bir örnekte okulun fiziki yapısını değiştirmeye yönelik bir yetkim yok ancak ikinci bir kapıyı açmak zorundaydım okulda. Bu kapı açılması Pandemi koşullarında öğrencileri tahliye etmeme yaradı ya da yangın çıktığında öğrencilerin toparlanacağı ya da toplanma alanında çıkışları sağlanabileceği ikinci bir alternatif açtı. Bu yönetmeliğe aykırıydı ve buna aykırı iş yaptım ve benim için ve mesleğim için riskliydi...” (Okulun fiziki yapısına yönelik alınan riskler) (M9).

“...Okulumuzda daha önce Milli Eğitim güvenlik sağlıyordu ancak şimdi yok onun görevini biz üstleniyoruz her dakika risk olabilir, deprem olabilir, yangın olabilir, şuan da var olan riskler ama tabi hesapta olmayan riskler de var mutlaka onların önlemlerini de aldık alıyoruz ya idare olarak ya Milli Eğitim’in el birliği ile beraber yapmaya gayret ediyoruz” (Okul sağlığının korunmasına yönelik alınan riskler) (M26).

“Risk her zaman alıyoruz. Mesela şuanda Gıda kermesi yapıyoruz yasal değil risk alıyorum şu anda herhangi bir çocuk zehirlense ya da Pandemi sürecindeyiz, Covid olsa şuanda risk alıyorum. Fiziki maddi bir şeyi karşılayabilmek için mecburum bunu yapmak zorundayım. Bunu yapmaktaki amacım okul için para kazanmak...” (Okulun ekonomisini iyileştirmeye yönelik alınan riskler) (M40).

“...Herkes özelden gider devlete ama devletten özele geçmek kolay değildir ve risk aldığımı düşünüyorum. Okul açısından riski, devletten gelen bir insan özel okulda yapamayabilir devlette belli kalıplar vardır özel okulda neredeyse kalıbın yok gibidir çok esnek olmak zorundasın...Şuandaki öğretmenler, veliler açısından çok kabul edilebilir bir durum ve kolay bir şey değil ve özel okulsunuz büyük bir risk taşıyor bunu uygulamak ben paramla okutuyorum, ben sizin gibi bir adam istesem giderim devlete diyebilir. Biz bunların risklerini alarak hem yönetim olarak hem eğitim yöneticisi olarak aldık uyguladık bu risktir yani yarın beni kapının önüne koyabilirler de bunu uyguladım diye ama o riski aldık kabul edilebilir 5 yıl içinde 750 kişiye giden bir başarıım var” (Okul yönetimine yönelik alınan riskler) (M44).

Okulda risk almanın gerekli olduğunu düşünen bazı okul müdürlerinin okulda risk alınmadığını, bazı okul müdürleri de okulun risk alınmayacak bir yer olduğuna ilişkin görüşlerine ve risk alınmamasının nedenlerine ilişkin ifadelerle aşağıda yer verilmiştir:

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

“Risk almanın gerekli olduğunu düşünüyorum ancak bunun çok fazla zorluğu var. Hem İlçe MEB yönetimi karşınıza çıkabiliyor, başka sınırlı alanlar karşınıza çıkabiliyor. Mesela Pandemiden dolayı ekonomik kriz çok fazla herkesi etkilediğinden dolayı, kılık kıyafet konusunda zorunluluk ve kontrol sürecini ortadan kaldırdım ancak bazı veliler bu konuda ısrar ettiler forma konusunda bu tür engeller çıkabiliyor...Yerel yönetimlerle kamu kurumları uyumlu çalışmadığı zaman sizi tercihe zorladıklarında işler başarısız olabiliyor...” (Sınırlılıkların olması) (M13).

Sayfa | 474

Risk almanın gerekli olduğunu düşünen ancak alınan risklere örnek vermeyen bazı katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Risk almadan ilerleme olmayacağını düşünenlerdenim. Tarif edebileceğim aklıma gelen herhangi bir örnek yok. Genelde okulda risksiz şeyler yapmışız” (M17).

“Öğrencinin fiziksel ya da psikolojik sağlığını tehdit etmeyen tüm riskleri alabilirim. Başarısızlık endişem yok, denemek gerekir. Şu ana dek aldığımız faaliyetler risk getirmedi, adım atmadan önce iyi etüt etmek lazım” (M22).

Araştırmanın yedinci alt problemi *“Okul müdürlerinin başarısız girişimler ve sorunlara ilişkin girişimcilik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir”* şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin başarısız girişimlerin sonucunu değiştirmek ve okulda oluşacak sorunlara karşı hazırlıklara ilişkin görüşleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8.

Okul müdürlerinin başarısız girişimlere ve okuldaki sorunlara yönelik girişimcilik rollerine yönelik görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Okuldaki başarısız girişimlere ve sorunlara karşı hazırlıklara yönelik girişimler	Proaktif davranış sergilemek	Risk analizi	29
		Başarısızlıktan öğrenme	27
		İşbirliği	20
		Kriz yönetimi	6
		Değişim yönetimi	2
		Motive etmek	1
	Proaktif davranış eksikliği	Stres yönetimi	1
		Motivasyon eksikliği	1
		Toplam	87

Tablo 8’e göre okul müdürlerinin okuldaki başarısız girişimlerin sonucunu değiştirmek ve okulda oluşabilecek sorunlara karşı hazırlıklarına ilişkin ifadeleri iki tema altında birleştirilmiştir. Bu temalar, proaktif davranış sergilemek ve proaktif davranış eksikliğidir (87). Proaktif davranış sergileyen katılımcılar risk analizinde bulduklarını (29), başarısızlıktan öğrenme (27), işbirliği içerisinde süreci yönettiklerini (20) ifade etmişlerdir. Olumsuz görüş bildiren bir okul müdüründe katılımcıda proaktif davranış eksikliği sergilediği görülmüştür.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.

Araştırma Makalesi / Research Paper

Proaktif davranış sergilemeye yönelik bazı okul müdürlerinin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“...Risk olabilecek şeylerin önceden gözlemlenmesi gerekiyor. Bu çocukların güvenliği ile ilgili olabilir, yaptığımız projeler ile ilgili olabilir. Okulumuzda “ramak kala kutusu” var. Bu bizim için önemli, yaşanan riskleri öğrenci ve öğretmen o kutuya atar, örneğin “ben bugün merdivenden inerken ayağım kaydı, düşme riski yaşadım” ramak kala budur. Bizde ona göre önlem alırız. O zaman bu merdivenlere kaydırmaz bant çekmek gerekir gibi” **(Risk analizi) (M11)**.

“...Her öğrencinin kendi seviyesine göre ders anlatımının daha uygun olabileceğini düşünüp derece sınıfları yaptık, daha önceki okulumda da bunu yapmıştık ve olumlu sonuçlar almıştık ama burada olumlu sonuç alamadım. Süreç boyunca çok fazla hem öğretmen hem veli tarafından oldukça fazla eleştiriye maruz kaldım ama bunu yıl sonuna kadar devam ettirmek zorundaydık. Şuan ki fikrim derece sınıfları uygulamasının yanlış olduğu yönünde...” **(Başarısızlıktan öğrenme) (M45)**.

“Bununla ilgili alanımla ilgiliyse branşım Matematik, Fen bilgisi öğretmenlerimizle veya bu alanda eğitim görmüş üniversite düzeyinde çalışan velilerimiz varsa onlardan destek istiyoruz yani projeyi nasıl daha düzgün veya başarılı hale getirebiliriz diye bununla ilgili de çocuklarımızla projenin koordinatörü öğretmenimizle bir araya gelerek bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz...” **(İşbirliği) (M2)**.

“...Okuldaki sorunlara karşı hazırlıklar, çatışma kurumda yaşanabilecek şeyler önce güven vermek lazım, objektif olduğunu hissettirmek lazım, yapılacak işte önce bireysel, grubun içerisinde bunu aktarmak tepkiye neden olabilir...Veliyi arkama almayı seviyorum onları arkanıza aldığınızda önünüzde hiçbir şey durmuyor maddi ve manevi iki yönden de. O yüzden yaşanan çatışmayı önce kendime anlatmakla başlıyorum sonrası geliyor deneyim önemli, çok hızlı hareket etmemek lazım çatışmayı engellemek için...” **(Kriz yönetimi) (M41)**.

“...Bir değişikliği yaparken de pat diye bu böyle olacak demeyiz ama bazı olaylar vardır ki veliden de yorum alırsın. Mesela okul saatlerini değiştirme ile ilgili çalışmamız vardı. Bunu da velilere sorduk oradan reaksiyon olumsuz gelince biz bundan vazgeçtik ama sonraki bundan belki 10 sene sonra biz bu konuda kararlıydık ve bu uygulamaya geçtik ve ondan sonrada hiçbir sıkıntı olmadı. Bazen sorduğunuz zaman birtakım reaksiyonlar farklı olabilir ancak bir konuda kararlı olduktan sonra 10 sene sonra biz buna hazırдық bazı şeyleri değiştirme konusunda dolayısıyla bu uygulamaya artık sormadan ve anket yapmadan geçtik ve insanlarda uyum sağladılar...” **(Değişim yönetimi) (M20)**.

“...İşin aksaması durumunda da ne gerekiyorsa okul aile birliğinin maddi katkısını turalım da amirler ve üst yöneticilerin desteği noktasında her türlü desteği gösteririm. Bütün bunlara rağmen başarısız olunabilir gene de öğretmenimize ve o işi yapanlara teşekkür ederim, bir dahaki girişimlerde başarılı olabilmeleri için...” **(Motive etmek) (M27)**.

“...Görebildiğimiz şeyler de olur ama hiç tahmin edemediğimiz şeyler de olabiliyor okul sonuçta. Önemli olan bence o an yaşadığın şeyde stressiz olmak, soğukkanlı olmak çözüme ulaşmanın en kolay yolu yani beklenmedik her şey oluyor. Örneğin çocuğun gözüne kalem girmişti ne yapabilirsin o an soğukkanlı olmazsan olmuyor” **(Stres yönetimi) (M37)**.

Proaktif davranış eksikliğine ilişkin okul müdürünün ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.

Araştırma Makalesi / Research Paper

“Girişimci kişileri bulup onları işe alabilmek isterdim ancak sınıf öğretmenliği konusunda ülkemizde çok kolay ataniyorlar bu alanda ve özel sektöre çok fazla sınıf öğretmeni kalmıyor o yüzden de girişimci öğretmenler bulmak isterdim özellikle ilkökulda. İş kaygısıyla değil, çalışma kaygısıyla olan öğretmenler gerekir...” (Proaktif davranış eksikliği; Motivasyon eksikliği) (M14).

Sayfa | 476

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Okul müdürlerinin öğretmenlerin değişime uyumuna ilişkin girişimcilik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Müdürlerin değişimi yönetmelerine ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 9’da yer almıştır.

Tablo 9.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin değişime uyum sağlamadaki girişimcilik rollerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	Frekans (f)
Değişim Yönetme Yeterliliği	Değişimin faydalarını açıklamak	21
	İşbirliği	16
	Sosyal beceri	3
Değişimi Yönetme Eksikliği	Sosyal beceri eksikliği	3
	Öğretmenin işbirliğine yatkın olmaması	1
	Yönetimde tutarsızlığın olması	1
	Motivasyon unsurunun yetersiz olması	1
	Toplam	46

Tablo 9’a göre okul müdürlerinin okulda gerçekleştirilen yeni girişimlerin sonucunda oluşacak değişikliklerde öğretmenlerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için neler yaptıkları hakkındaki görüşleri iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; Değişimi yönetme yeterliliği ve değişimi yönetme eksikliğidir (46). Okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin temalar incelendiğinde müdürlerin çoğunluğu değişimin faydalarını açıklayarak yönetmeye çalıştıklarını (21) sıklıkla ifade edildiği görülmüştür. Değişimi yönetme eksikliğine ilişkin temalar incelendiğinde olumsuz görüş bildiren okul müdürlerinden (6) en sık sosyal beceri eksikliği (3) nedeniyle değişimi yönetmede eksiklik olduğu görülmüştür.

Değişimi yönetme yeterliliğine sahip olan bazı okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“...Örneğin, burası sosyo-ekonomik olarak iyi bir muhit bütün öğretmenler törenlerde olsun belirli gün ve haftalarda olsun dışardan velilerin parasıyla özel öğretmen tutmuşlar, özel öğretmen çalıştırmış gösterileri onlar çıkarmış...Ben geldikten sonra dedim ki arkadaşlar bu etik değil, doğrudan değil, sosyal etkinlikler yönetmeliğimiz var bizim buna göre davranmamız gerekiyor eğer dışardan çalışma yapmak istiyorsanız halk eğitimden alacağız parasız olacak ama halk eğitimde her okula iki tane üç tane verebiliyor halk oyunları öğreticisi siz dedim yapacaksınız önce mırıldandılar nasıl yapacağız biz böyle yapıyorduk, şöyle yapıyorduk flân dediler ama dedim yasal değil veli şikâyet ettiği zaman ben sizin arkanızda nasıl durayım dedim sonra ikna oldular...” (Değişimin faydalarını açıklamak) (M23).

“Karara katılmayı illaki yapıyorum yani bir şey geldiği zaman kafamızda bir şey olduğunda öncelikle kesinlikle öğretmenlerimizle paylaşıyoruz bunu. Biz bir yazıyı önlerine atıp şu tarihte şunu yapıyoruz diye bir şeye girişmedim. Zaten yalnız kalırsınız diye düşünüyorum bu sefer de katılım az olur. Bir



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

girişimde bulunurken, ortak karara öğretmenlerle hatta velileri de katarsanız ki veli öğretmenleri biraz daha tetikliyor...” (İşbirliği) (M36).

“Öğretmenlerimle uyumlu çalışırım, güzel bir kadrom var çok genç değil, çok emekliliği gelmiş öğretmenim de yok. Bu sadece öğretmenin uyumlu olmasından kaynaklı değil, ben onlara çok uzak değilim bana her şeyini anlatabilirler her sorunu. Birbirimize yakın olduğumuz için öğretmenlerimin sevgi diliyle konuşuyorum hepsini seviyorum ve her toplantıda onlara sevdiğimi söylüyorum. Öğretmen kadrom çok iyi o yüzden bir dirençle karşılaşmıyorum...” (Sosyal beceri) (M29).

Bazı okul müdürlerinin değişimi yönetme yetersizliği göstermesinde değişime direnç gösteren öğretmenlere herhangi bir girişimde bulunamadıklarına ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Emeklilik için mümkün olduğunca onları ikna etmeye çalışırım. Çünkü bu tür öğretmenleri bazen değiştirmek mümkün olmuyor. Onların zaten o vizyonu bitmiştir” (Sosyal beceri eksikliği) (M10).

“Öğretmenler o değişimi gördüklerinde kendileri de hevesli olarak katılıyor. Tabi katılmayanlar da oluyor. O onların kişilikleriyle alakalı. Sen ağzınla kuş tutsan adamın karakteri belliye hayatta döndüremezsin. İkna etmek imkânsızdır. 5 yıldır buradayım 100 tane öğretmen var. Belli kişiler var ki ne yaparsan yap değiştiremezsin” (Sosyal beceri eksikliği) (M37).

“Belki çoğu okullarda vardı ama bizim okulumuza akıllı tahta yeni geldi. Öğretmen arkadaşlar dediler ki, bilgisayarlar kalsın, projeksiyon kalsın istediler ancak ben hepsini kaldırdım hemen...Kim zorlanıyor hemen yardım istesin o anda kim müsaitse kendi zümresinden olabilir, idareci olabilir...Önemli olan burada işbirliğini, dayanışmayı ve yardımlaşma duygularını geliştirmektir. Tabi bunu kabullenmeyenler de olabilir, birinin başkasından yardım alması zor gelebilir ve biz bunu kıramıyoruz...” (Öğretmenlerin işbirliğine yatkın olmaması) (M7).

“...Okula girişimcilik yenilik anlamında bir şey getirmek istiyorsunuz ama bunu yaparken eskiden alışılmış şeyler öğretmen diyor ki “eski müdür varken rahattık biz şimdi nereden çıktı bunlar” sonuçta bunu külfet olarak görüyor bazı noktalarda haklılık payı var emek veriyor bazen karşılığını alamadığını düşünüyor zaman ayırıyor sonuçta diğer meslek gruplarıyla karşılaştırılıyor...” (Yönetimde tutarsızlığın olması) (M31).

“...Bazen öğretmen kendisi göze alıp kendisi karşıladığında daha sonrasındaki takdir unsuru önemlidir... Örneğin öğrencilerden Tübitak ile ilgili sergi oluşturduunuz ve sergiyi açtınız, açtıktan sonra buradaki süreç içerisinde öğretmenin harcamaları ile ilgili neler karşılandı ya da karşılanmadığında öğretmen bunu kabul ediyor ama neticesinde öğretmenin ürettiği proje ile ilgili öğretmeni destekleyici olarak ne yapabiliyorsunuz sadece okul kurum müdürünün desteklemesi, takdir etmesi, sözlü olarak telkin etmesi bence yeterli değil” (Motivasyon unsurunun yetersiz olduğu düşüncesi) (M1).



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin girişimci liderlik kavramına ilişkin tanımlarında en sık görüş birliğine varılan temalar “yenilikçi olmaları”, “liderlik vasıflarının olması” ve “fırsatçı davranış sergilemeleridir”. Okul müdürlerin çoğunluğu kendilerini “yeniliklere açık” olarak tanımlamışlardır. Kendi girişimciliklerine engel olarak; “şartların yetersizliği”, “sınırlılıkların olması”, “değişimi yönetmede eksiklik” gibi nedenleri sıralamışlardır. Aydın (2019) araştırmasından çıkan sonuca göre yenilikçi olmanın önündeki en büyük engelin maddi yetersizlik olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada müdürlerin kendilerini girişimci lider olarak görmeme nedenlerinde mevcut şartların yetersiz olması katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını desteklemektedir. Fırsatları değerlendirmelerine ilişkin müdürlerin görüşlerinde “karşılıra çıkan fırsatları değerlendirdikleri”, “yeniliklere açık oldukları” ve “işbirliğine açık” oldukları konusunda en sık görüş birliğine varılan temalardır. Bir okul müdürünün fırsatları değerlendirememesi nedeninin proaktif davranış eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Yenilikçi girişimsel uygulamalara ilişkin müdürlerin görüşleri incelendiğinde, “okulun akademik gelişimine yönelik girişim”, “sosyo-kültürel yönden gelişimine yönelik” ve “fiziki yapısına yönelik girişimlere” ilişkin en sık görüş birliğine varılmıştır. Yenilikçi yaklaşım sergilememelerine ilişkin müdürlerin nedenleri incelendiğinde bir okul müdürünün okulun istenilen hedefe ulaştığı düşüncesi nedeniyle okulda yeni uygulamalar veya projeler gerçekleştirmediğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin yaratıcı fikirlerin üretilmesindeki girişimci rolleri ise müdürlerin destekleyici bir role sahip olduklarını ve işbirliğine yatkın oldukları konusunda en sık görüş birliğine varılmıştır. Demirbilek ve Çetin’in (2021) “okul müdürlerinin üretken liderlik davranışları” araştırmasında üretkenliği destekleyen, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve işbirliği süreçlerini harekete geçiren temaları bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Okuldaki girişimsel faaliyetlerde risk alıp almadıklarına ilişkin müdürlerin görüşleri incelendiğinde “okulun akademik gelişimine yönelik” ve “sosyal etkinliklere yönelik” riskler aldığı konusunda en çok görüş birliğine varılmıştır. Okul müdürleri sınırlılıklar nedeniyle okulda risk almadıklarını, bazı okul müdürleri okulda risk almanın gerekli olduğunu ancak aldıkları risklere yönelik örnekler vermemişlerdir. Okulda “başarısız girişimlere ve okulda oluşabilecek sorunlara karşı” müdürlerin çoğunlukla proaktif yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Proaktif yaklaşım sergileyen müdürler risk analizinde buldukları, başarısız girişimlerden dersler çıkardıkları ve işbirliği içerisinde öğretmenlerle çalıştıklarını konusunda en sık görüş birliğine varılmıştır. Bir okul müdürünün proaktif olmama nedeninde motivasyon eksikliği kodu elde edilmiştir. Okul müdürlerinin değişimi yönetme becerileri konusunda en sık görüş birliğine varılan ifadeleri, müdürler öğretmenlere değişimin faydalarını açıkladıklarını ve öğretmenlerin birbirleriyle işbirliği yapmalarını sağlayarak yönetmeye çalıştıklarıdır. Değişime direnç gösteren bazı öğretmenlere yönelik bir girişimde bulunamadıklarını ifade eden bazı müdürlerin değişimi yönetmeleri konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerinin nedenlerinden biridir. Değişimi yönetme eksikliği olan okul müdürlerinin nedenlerine ilişkin ifadeleri incelendiğinde “sosyal beceri eksikliği”, “öğretmenin işbirliğine yatkın olmaması”, “yönetimde tutarsızlığın olması”, “motivasyon unsurunun yetersiz olması” kodları elde edilmiştir. Yıldız (2012), Helvacı ve Urhanoğlu (2021) ve Sayracı ve Gündüz (2018) araştırmasında “okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri” incelendiğinde okulda değişimi uygulama, değerlendirme, süreci hızlandırma ve değişim ihtiyacını belirlemeleri gibi yönleri çok yeterli oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799*



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

araştırmayı destekler niteliktedir. Cerit, Kadioğlu-Ateş ve Kadioğlu (2018) araştırmasında öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada değişimi yönetme eksikliği gösteren okul müdürlerinin nedenleri arasında öğretmenlerin değişime direnç göstermeleri bulunmaktadır. Bu araştırma sonucunu kısmen destekler niteliktedir.

Sayfa | 479

Girişimci lider olarak kendilerini görmeyen okul müdürlerinin sebeplerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde okuldaki mevcut durumların daha iyi hale getirilerek okul müdürlerinin okulda yeni projeler üretmeleri konusundaki girişimciliği maddi olarak desteklenmesi sağlanabilir. Okul müdürlerinin okulda yöneticiliği görevinde hem müdürlerin hem de okulun gelişmesine katkı sağlanarak, okulda görevlerini yerine getirirken girişimci rollerinde risk almaları konusunda daha esnek olmaları sağlanabilir. Müdürlerin girişimci liderliklerini arttırıcı çalışmalara hizmet içi eğitim seminerlerinde yer verilebilir. Ayrıca öğretmenlerin sosyal ilişkilerini geliştirici çalışmalara yer verilmesi, müdürlerin motivasyon düşüklüğü gibi psikolojik etkenlerin azaltılması için müdürlere yönelik rehberlik çalışmalarının yapılması, okulda yapılacak olan çalışma, proje veya etkinliklerde müdürlerin öğretmenlerle birlikte aktif rol almalarının sağlanması önerilmektedir. Okul müdürlerinin kendilerini girişimci olarak tanımladıkları, fırsatları değerlendirme, yeniliklere açık olma, farklı fikirleri destekleme, risk alma ve proaktif olma özellikleri eğitim yönetimi açısından önemli bir özellik olarak atfedilebilir. Yine de bu özelliklerin daha derinlemesine incelenip bu davranışların gelişmesini sağlayan özelliklerin ve aksine eğer bu davranışlar bu çalışmada bazı yöneticilerin belirttiği üzere yerine getirilemiyorsa ya da geliştirilemiyorsa buna engel olan sebeplerin araştırılması gerekir.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

- Akca, M. (2020). Girişimcilikten girişimci liderliğe. *International Anatolia Academic Online Journal / Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 80-89.
- Akkaya, R. (2021). *Girişimci liderlik, öğretmen girişimciliği ve pozitif psikolojik sermaye: Eğitim örgütlerinde bir karma desen araştırması* (doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul (No:687021)
- Aydın, M. (2019). *Okul müdürlerinin yenilikçi algılarının incelenmesi* (yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, eğitim yönetimi ve denetimi ortak yüksek lisans programı: İstanbul (No:607348).
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *Journal of High Technology Management Research*, 28, 159-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bayad, M. ve Couteret, P. (2002). L'entrepreneur face au développement de sa firme: de la construction d'équipe à la vision partagée. 6^e Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal.
- Bayrak, Ç. ve Terzi, Ç. (2004, Temmuz). *Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Malatya
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2018). *Inovasyon ve Girişimcilik*. (A.Esra Aslan, Çev.). (3.Basımdan Çeviri). Nobel Yayıncılık
- Büyüköztürk,Ş. Kılıç Çakmak,E. Akgün,Ö.E. Karadeniz,Ş ve Demirel,F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi
- Cerit, Y., Kadioğlu-Ateş, H. ve Kadioğlu, S.(2018). Etkili okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 105-129. <https://doi.org/10-23863/kalem.2018.95>
- Chen, M.H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 239-249, <http://10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Creswell, J.W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri*. (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). (5. Baskı). Siyasal Yayın
- De La Rey, A. (2018). *The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools* (dissertation of limited scope submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree). University of Pretoria Faculty Education: South Africa
- Demirbilek, M. ve Çetin, M. (2021). Okul Müdürlerinin Üretken Liderlik Davranışları. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5(16), 51-78. <https://doi.org/10.31455/asya.885656>
- Ersoy, A.F., Parlıtı, N. ve Okur, A. (2006). *Girişimcilik*. Morpa
- Esmer, Y. ve Dayı, F. (2017). Entrepreneurial leadership: a theoretical framework girişimci liderlik: teorik bir çerçeve. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4 (2), 113-124. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.332570>
- Ezeani, N.S. (2012). Application of entrepreneurship education: a panacea for effective secondary schools management in nigeria. *Singaporean Journal Of Business Economics, and Management Studies*, 1 (5), 27-45.

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri*. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 453-581. DOI. 10.51460/baebd.1285799



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (1), 453-481.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (1), 453-481.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Greenberg, D., Mckone-Sweet, K. ve Wilson, H. J. (2011). *The new entrepreneurial leader: developing leaders who shape social and economic opportunity.* (1st Edition Ed.), USA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Güney, S. (2015). *Girişimcilik: temel kavramlar ve bazı güncel konular.* (4. Baskı). Siyasal Kitabevi
- Helvacı, M.A. ve Urhanoğlu, İ. (2021). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (1), 47-63.*
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship.* (10. Baskı), New York: Mc Graw Hill Education
- Okutan, M. (2012). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar.* Pegem Akademi
- Özkaya, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak (No:552088).
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S. ve Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education, 34(1), 1-11.*
- 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.* <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel davranış (Organizational Behavior).* (İ. Erdem, Çev.). (14. Basımdan Çeviri). Nobel Yayıncılık
- Roesminingsih, E., ve Suyanto, T. (2019). School entrepreneurship extracurricular management. *In 3rd International Conference on Education Innovation (ICEI 2019).* Atlantis Press.
- Sargın, H. (2021). *Proje okulu yöneticilerinin girişimci liderlik rollerine ilişkin görüşleri* (yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Antalya (No:690273)
- Sayracı, N., ve Gündüz, H.B. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği. *YILDIZ Journal of Educational Research, 3 (1), 27-61.*
- Tekin, S. (2016). *Sihirli Liderler.* Olympia Yayınları
- Tınaz Titiz, M. (2002). *Girişimcilik rehberi.* Beyaz Yayınları
- Tlaiss, H. A., & Kauser, S. (2019). Entrepreneurial leadership, patriarchy, gender, and identity in the Arab world: lebanon in focus. *Journal of Small Business Management, 57(2), 517-537.* <https://doi.org/10.1111/jsbm.12397>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 177-198.* <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.280>
- Zorlu, K. ve Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39, 297-307.* <https://dergipark.org.tr/pub/susbed/issue/61821/925016>

Kaçar, T. ve Şahin, S. (2023). *Okul müdürlerinin girişimci liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri.* *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 453-581.* DOI. 10.51460/baedb.1285799