



Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar
Year: 5 - Number: 16, p. 51-78, Summer 2021

Okul M¼d¼rlerinin Üretken Liderlik Davranışları Generative Leadership Behavior Of School Principals

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.885656>

Araştırma Makalesi /
Research Article

Makale Geliş Tarihi /
Article Arrival Date
23.02.2021

Makale Kabul Tarihi /
Article Accepted Date
20.06.2021

Makale Yayın Tarihi /
Article Publication Date
30.06.2021

Asya Studies

Dr. Mesut Demirbilek
Milli Eğitim Bakanlığı,
demirbilekmesut@gmail.com

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-7570-7807>

Prof. Dr. Münevver Çetin
Marmara Üniversitesi, Atatürk
Eğitim Fak¼ltesi, Eğitim Bilimleri
B¼lümü,
mcetin@marmara.edu.tr

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-1203-9098>

Öz

Araştırmanın amacı, devlet okullarında görev yapan okul m¼d¼rlerinin gör¼řlerine göre okul m¼d¼rlerinin üretken liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasıdır. Olgubilim deseniyle yür¼t¼len araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ve devlete ait okullarda görev yapan yirmi beş okul m¼d¼r¼ ile yarı yapılandırılmış soruları kapsayan gör¼řme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak ve veri çeşitliliğini, doygunluğunu sağlamak amacıyla gör¼řme süreci olabildiğince derin ve detaylı bir şekilde yür¼t¼lm¼ř ve aynı zamanda katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Okul m¼d¼rlerinin üretken liderlik olgusu ile ilgili algı ve anlamlandırmaları doğrultusunda elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak kodlanmış ve bu kodlar daha sonra araştırma soruları çerçevesinde kategori ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul m¼d¼rlerinin üretken liderlik davranışlarının; (1) yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma alt temasında özg¼r ve rahat bir ortam yaratma, işbirliği süreçlerini harekete geçirme, kurumsal gelişime yönelik informal gör¼řmeler, yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesi, paydaşları üretime sevk etme, birey potansiyelini keşfetme ve destekleme davranışları üzerinde yoğunlaştığı, (2) yenilik üretme kapasitesi alt temasında varsayımlara ve alışkanlıklara meydan okuma, gelişim ve öğrenmeye teşvik, üretme ve geliştirme ihtiyacı hissetme, fikir çeşitliliğini destekleme, rutin dışına çıkma ve kişisel gelişime yönelik ihtiyaç hissetme davranışlarında yoğunlaştığı gör¼lm¼řtür. Elde edilen bulguların ortaya koyduğu şekliyle modern çağın gerektirdiği eğitim süreçlerinde okul m¼d¼rlerinin üretken liderlik kapasitesine sahip olmaları, okul ve öğrenci gelişimi açısından ülkelerin eğitim sistemlerine önemli katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üretkenlik, Üretken Liderlik, Üretken Lider Davranışları, Okul M¼d¼rleri

Abstract

The aim of the study is to reveal the generative leadership behaviors of school principals according to the views of school principals working in public schools. In the study conducted with phenomenological design, interviews with twenty-five school principals who work in state-owned schools in the Anatolian side of Istanbul were conducted using the maximum diversity sampling method, which is one of the purposeful sampling methods, including semi-structured questions. In order to increase the validity and reliability of the study and to ensure the data diversity and saturation, the interview process was carried out as deeply and in detail as possible, and at the same time, long-term interaction with the participants was provided. The data obtained in line with the perceptions and interpretations of the school principals about generative leadership were coded using content analysis technique and these codes were then brought together under categories and themes. According to the findings of the study, the generative leadership behaviors of school principals: (1) focuses on creating a free and comfortable environment, activating cooperation processes, informal interviews for institutional development, supporting creativity and innovation, encouraging stakeholders to production, discovering and supporting individual potential in the sub-theme of revealing creative dynamics. (2) In the sub-theme of capacity to produce innovation, it has been observed that it focuses on the behaviors of challenging assumptions and habits, encouraging development and learning, feeling the need to produce and develop, supporting diversity of ideas, going out of routine and feeling the need for personal development. As the findings reveal, school principals' having generative leadership capacity in the educational processes required by the modern age makes significant contributions to the education systems of countries in terms of school and student development.

Keywords: Generativity, Generative Leadership, Generative Leader Behaviors, School Principals

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Demirbilek, M. ve Çetin, M. (2021). Okul M¼d¼rlerinin Üretken Liderlik Davranışları. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5(16), 51-78.

GİRİŞ

Yaşamın hep var olan sınırları ve bireylere sunulan çerçeve içerisinde düşünmek ve hareket etmek, genellikle kolay ve tercih edilebilir bir tutum olsa da örgütsel gelişim ve değişim açısından hep aynı pencereden bakmaya devam etmek olarak düşünülmesi gereken bir tutumdur. Bu kalıp ve alışkanlık haline gelen düşünüş biçimlerinin dışına çıkmak, farklı çerçevelerden yaşama bakmak, hem bireyler ve liderler hem de örgütler ve okullar açısından dinamizmi sağlayan yaratma ve üretme eylemini tekrar canlandırmaktadır. Bu anlamda örgütsel işleyiş süreçlerinde farklı gereksinimleri karşılayan veya yarar sağlayan yeni çağrışımların, olasılıkların ve kombinasyonların oluşturulması (Mednick ve Mednick, 1964) yani yaratıcılık ve üretkenlik temelinde bir değişimin ve özgünlüğün ortaya konulması önem arz etmektedir.

Üretkenlik kavramı, birey dünyasında kişilik ve gelişim özelliklerinden çok bireyin çevre ile olan ilişki, iletişim ve bağlantılarını kapsayan bir yapıya sahiptir (McAdams ve St. Aubin'den akt. Hauser, 2013). Bununla birlikte üretkenlik, aynı zamanda yeni olasılıklara ve yeni yapılara kapı aralamak ve yaratma yeteneğini de içermektedir (Klimek, Ritzgenhein ve Sullivan, 2008). Aynı zamanda örgütsel çalışma süreçlerinde bireylerin yaratıcı yeni deneyimler oluşturmaları da üretkenliği meydana getirmektedir, böylece örgütsel değişim de teşvik edilmektedir (Bushe, 2013).

Üretken süreçler organiktir ve hayatta kalma, bütünlük, çeşitlilik, uyarlanabilirlik ve dönüşüm gibi üretken etkiler yaratan etkileşimlere yol açmaktadır (Smith, 2009). Bu anlamda üretkenlik sergileyen liderler, örgütün kapasitesini yenilemek ve rekabetçi kılmak için örgütü yeniden canlandırarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmakta, sürekliliği ve uyarlanabilir değişimi teşvik etmektedirler (Slater, 2003).

Geleneksel liderlerin belirleyici davranışları genellikle organize etmek, yönlendirmek, izlemek, düzeltmek olmasına rağmen üretken liderlik, üretimsel büyüme ve etkili çözümler oluşturmak için örgüt içindeki kişilerin enerjisini ve kolektif zekâ ve yaratıcılığı içeren ve örgütü çevreleyen karmaşık sosyal etkileşimleri tanımayı gerektiren bir yaklaşım sunmaktadır (Klimek vd., 2008). Üretken liderlik, karar verme, yönlendirme, kontrol etme, motive etme veya yetkilendirme işlevlerinin ötesine geçen bir anlayışa sahiptir. Üretken liderliğin kapsayıcı hedefi, bireylerde üretkenliği, yaratıcılığı ve benlik saygısı duygusunu güçlendirmektir. Bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik iki yol üretken liderlik açısından önemlidir. Bunlardan birincisi, bireylerin ilerlemesini ve gelişmesini sağlayan bağlamlar yaratmak, ikincisi ise karşılıklı olarak benimsenen hedefleri şekillendirmek ve onlar için çalışmaktır (Sagarria ve Johnsrud, 1988).

Üretken liderler, örgütlerini dinamik ve kendini yenileyen bir sistem olarak görürler. Bu liderlik türünde, örgütsel olarak sürekli düşünen bir sistem olma ve var olan düşünce kalıplarına meydan okuma gerçekliği bulunmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisindeki paydaşların, örgüte verimlilik sağlayan potansiyellerini ortaya koymalarını ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayacak ortamlar yaratma amacını taşımaktadırlar. Böylece örgütsel değişim ve yenileşmeye ve örgüt içerisindeki üretime her bireyin potansiyellerini en iyi biçimde kullanarak katkıda bulunmasını sağlama konusunda önemli bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde yaratıcılık ve inovasyon, önemli bir yer edinmekte ve bu liderliğin temel yapıtaşlarını oluşturmaktadır. Bu liderlerin başında olduğu örgütlerde, öngörülebilir bir gelecek oluşturma ve bu hedef doğrultusunda örgütteki tüm bireylerin sistemin geleceğine kendisini adayarak yaratıcı ve yenilikçi süreçleri harekete geçirip üretime katkıda bulunduğu bir kültürel ortam bulunmaktadır (Klimek vd., 2008).

Bushe (2019)'a göre üretken liderler, "ben cevabı biliyorum, beni takip et" demekten ziyade "ben meydan okumayı biliyorum ve sizi bu konuda ne yapacağınıza karar vermeye davet ediyorum" tarzında takipçilerin ne yapılacağını değil ne yapmak istediklerine dair kendi kararlarını vermeye teşvik eden bir anlayışı benimsemektedirler. Disch (2009)'e göre üretken liderler, eski sorunlara yeni seçenekler ya da yeni yaklaşımlar getiren ve gerekli değişimi gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışan bireylerdir. Ona göre üretken liderler aynı zamanda entelektüel olarak meraklı olup statükoyla asla tatmin olmazlar. Yine üretken liderler, düşüncelerinde bütünsel, sistem perspektifini kullanırlar ve zaman, mekân, geleneksel düşünme ve dünyanın kendi görüşleri gibi algılanan sınırlamalarının ötesine geçerler ve sadece tepki göstermekle kalmayıp aynı zamanda değişimi öngörüp şekillendirmektedirler. Bununla birlikte Disch (2009)'e göre aynı zamanda üretken liderler, yaratıcılığı ve yeniliği model almakta, yeteneklerini geliştirmek için başkalarıyla birlikte çalışmakta ve insanlara en iyi işlerini yapabilecekleri ortamlar oluşturmaktadırlar.

Liderlik yönelimleri içerisinde geleneksel liderler, genellikle yerleşmiş olan kültürün ve kalıpların emrettiği düşünce tarzıyla, pragmatik liderler, ihtiyaç olduğunda ve şartlar zorladığında gerekli değişiklikleri yapma anlayışı çerçevesinde, keşfedici liderler, yeni bir bilgi ve heyecan yaratma niyeti ve amacı doğrultusunda hareket ederken üretken liderler ise örgütsel olarak sürekli düşünen bir sistem olma, var olan düşünce kalıplarına meydan okuma, örgüt içerisindeki paydaşların potansiyellerini ortaya koymalarını ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayacak ortamlar yaratma amacı doğrultusunda hareket etmektedirler (Klimek vd., 2008).

Morley (2017)'e göre üretken liderler, yeni yeteneklerin, ufukların ve fırsatların nasıl geliştirileceğine odaklanmakta ve örgütlerinde yüksek güven yaratmaktadırlar, böylece örgütteki kişiler, işlerinden daha fazla zevk almakta, daha fazla örgüt amaçlarına uyum sağlamaktadırlar. Morley (2017)'e göre aynı zamanda üretken liderler, örgütlerinde komuta etmek ve kontrol etmek yerine daha çok koçluk yapmaktadırlar ve bu sayede örgütteki bireylerin dünyasında saklı bulunan potansiyeli ortaya çıkarmaktadırlar.

Bu bağlamda üretken liderlik kapasitesinin ve davranışlarının okul liderliğine yansması önem teşkil etmektedir. Nitekim Klimek vd. (2008)'ne göre üretken okul liderleri, bütün okulun tüm kapasitesini ve yaratıcılığını daha açık bir şekilde görebilirler ve okul için yeni gelecek yaratan eylemler açısından önceden görülmeyen yollar keşfedebilirler. Klimek vd. (2008)'ne göre üretken liderler aynı zamanda okullarının üretkenlik kapasitesini büyütme için okullarının yaşayan sistem özelliklerini beslemeleri ve vurgulamaları gerektiğini bilirler ve bunu, sürekli olarak model aldıkları ve ifade ettikleri açık okul kimliğini teşvik ederek yaparlar, aynı zamanda okullarının örgütsel tasarımları ve süreçlerinin, aktif bilgi sağlamayı ve tüm düzeylerde açık değişimi teşvik etmesini sağlarlar.

Tüm bu açılardan bakıldığında toplum dinamikleri içerisinde değişimi ve inovasyonu bünyesinde en çok barındıran sektörlerden birinin eğitim kurumları olması nedeniyle üretken liderliğin davranış boyutlarının özümsemesi, okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ve okulların canlılığının korunması açısından önem arz etmektedir. Nitekim ülkemizde var olan yaratıcı, girişken ve üretken süreçler, bürokratik yapılar içerisinde sıkışmıştır. Bu yönüyle üretken, yaratıcı süreçlerin örgütler ve yönetim yapıları açısından yeniden ele alınması gerekmektedir (Bayrak ve Terzi, 2004). Bu problem çerçevesinde araştırmada devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin, var olan kısıtlamalar içerisinde yaratıcılığı ve yeniliği temele alan üretken liderlik ile ilgili algı, deneyim, davranış ve anlamlandırmalarının ortaya çıkarılması amacı doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır;

1. Devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin, okulda yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma ile ilgili algı, deneyim, davranış ve anlamlandırmaları nelerdir?
2. Devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin, okulda yenilik ve inovasyon süreçlerinin ve kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili algı, deneyim, davranış ve anlamlandırmaları nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Araştırmada, devlete ait okullarda görev yapan okul müdürlerinin üretken liderlik olgusu ile ilgili deneyim ve anlamlandırmalarının ortaya konulması amacıyla olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim, fiziksel gerçeklikten ziyade olguların algılanması ve deneyimlenmesi ile ilgilenmektedir. Olgubilimcilerin odaklandığı temel unsurlar; (1) öznel bilincin önemine ve önceliğine olan inanç, (2) bilincin aktif olma ve anlam verme olarak anlaşılması, (3) bilincin, belirli bir tür yansıma ile doğrudan bilgi edindiğimiz bazı temel yapılarının olduğu iddiasından oluşmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Olgubilim araştırmaları ile bireylerin deneyim ve algılarının özünde var olan ortak anlamların ortaya çıkarılması ve keşfedilmesi sağlanmakta ve araştırmacıya bu deneyim ve olguların özünü tanımlama ve yorumlama fırsatı tanınmaktadır (Creswell, 2013; Jasper, 1994; Rose, Beeby ve Parker, 1995).

Çalışma Gurubu

Araştırmada çalışma gurubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin temel amacı; Patton (2002)'a göre çeşitlilik arz eden durumların anahtar boyutlarının belirlenmesi ve mümkün olduğunca birbirinden farklı (çeşitlilik gösteren) olan durumların bulunması iken Suri (2011)'e göre ise çeşitli bağlamlar arasında bir olgunun temel ve değişken özelliklerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda

araştırmada, farklı okul türlerinde görev yapan ve farklı yöneticilik kıdem sürelerine sahip ve aynı zamanda çevresinde üretken, yaratıcı ve yenilikçi nitelikleriyle tanınan katılımcılar (okul müdürleri) belirlenerek araştırma konusu veya olgusu ile ilgili değişkenlik gösteren ve çeşitlilik oluşturan unsurların ortaklaştığı sonuçlar ortaya konmuştur. Araştırmada katılımcı sayısının belirlenmesi ile ilgili olarak Onwuegbuzie ve Leech (2007) benzer tasarıma sahip ve veri olgunluğuna ulaşmış benzer araştırmalara bakılarak katılımcı sayısının belirlenmesini önermektedir. Bu doğrultuda ilgili benzer araştırmalar dikkate alınarak ve veri doygunluğunun sağlanması amacıyla İstanbul ili Anadolu Yakasında devlete ait farklı okul türlerinde görev yapan toplam 25 okul müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan 25 okul müdürüne ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir;

Tablo 1. Katılımcı (Çalışma Grubu) Demografik Bilgileri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Okul Türü	Yöneticilik Kıdem Yılı
M1	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	21
M2	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	12
M3	Erkek	Lisans	Meslek Lisesi	13
M4	Erkek	Lisans	Ortaokul	7
M5	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	8
M6	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	15
M7	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	14
M8	Erkek	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi	10
M9	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	4
M10	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	19
M11	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	16
M12	Erkek	Yüksek Lisans	Özel Eğitim Meslek Okulu	9
M13	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M14	Erkek	Lisans	İlkokul	5
M15	Erkek	Yüksek Lisans	Fen Lisesi	4
M16	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M17	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	17
M18	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	15
M19	Erkek	Lisans	Spor Lisesi	18
M20	Kadın	Yüksek Lisans	Okul Öncesi	11
M21	Kadın	Yüksek Lisans	Ortaokul	22
M22	Erkek	Doktora	İmam Hatip Lisesi	13
M23	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	8
M24	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	5
M25	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	9

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunu oluşturan katılımcı okul müdürlerinin demografik bilgilerine bakıldığında, cinsiyet değişkeni bağlamında katılımcıların ikisi kadın, yirmi üçü ise erkektir; eğitim durumu bağlamında dördü lisans, yirmisi yüksek lisans ve biri ise doktora mezunudur; okul türü bağlamında altısı ilkokulda, sekizi ortaokulda, ikisi ilkokul-ortaokulun bir arada bulunduğu okulda, ikisi Anadolu lisesinde, ikisi meslek lisesinde, biri imam hatip lisesinde, biri özel eğitim meslek okulunda, biri okul öncesinde, biri spor lisesinde, biri de fen lisesinde görev yapmaktadır; yöneticilik kıdem yılı bağlamında ise dördü 0-5 yıl, altısı 6-10 yıl, yedisi 11-15 yıl, altısı 16-20 yıl ve ikisi ise 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin, üretken liderlik ile ilgili algı ve anlamlandırmalarının ortaya çıkarılması için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Barrett ve Twycross (2018)'e göre nitel araştırmalarda görüşmeler, bir olgu ile ilgili detaylı ve zengin veri toplamak için en doğru ve açık yaklaşımı vermektedir. Ona göre görüşmelerin türü, araştırma sorusuna, katılımcıların özelliklerine ve tercih edilen araştırma yaklaşımına göre değişebilmektedir. Barrett ve Twycross (2018)'e göre tamamen yapılandırılmış görüşmeleri analiz etmek ve yönetmek kolaydır fakat katılımcıların kendilerini yeterince ifade etmelerine izin vermez, diğer taraftan yapılandırılmamış görüşmeler ise özgürlüğe ve esnekliğe izin vermekte fakat araştırmacının katılımcıları görüşmenin belirli alanlarına zorlamadan görüşmeyi araştırma odağında devam ettirmesini ve korumasını gerektirmektedir. Tamamen yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmelerin bu eksikliklerinden dolayı araştırmada, üretken liderlik ile ilgili okul müdürlerinin, deneyim, algı ve anlamlandırmalarını ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Barrett ve Twycross (2018)'e göre iyi tasarlanmış yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların tartışmaya kendi kişiliklerini ve bakış açılarını yansıtmasını kolaylaştırırken aynı zamanda önemli noktalarda verilerin yakalanmasını da sağlamaktadır.

Veri toplama aracının yapılandırılması sürecinde araştırma konusu ile ilgili literatür çerçevesinde altı adet yarı yapılandırılmış soruyu kapsayan katılımcı görüşme formu oluşturulmuş ve ilgili soruların konu alanına ve görüşme sürecine uygunluğunu tespit etmek amacıyla uzman görüşüne (eğitim yönetimi ve liderlik alanına hakim) başvurulmuş ve iki okul müdürüyle pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. İlgili görüşmeler pandemi kurallarına uygun bir şekilde (maske-mesafe-temizlik) yüzyüze gerçekleştirilmiş olup bu doğrultuda katılımcı onayı alınmıştır. Her bir görüşme ortalama elli dakika sürmüştür.

Bu çerçevede görüşme formunun ilk bölümünde katılımcı, görüşme süreci ile ilgili olarak bilgilendirilmiş ve yazılı onayı alınmıştır, ikinci bölümde ise araştırma konusuna yönelik yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Çalışma gurubunu oluşturan katılımcılara yöneltilen yarı yapılandırılmış sorulardan bazıları şu şekildedir;

1. Okul müdürü olarak “üretkenlik” veya “üretken liderlik” kavramları size neler ifade etmektedir?
2. Okulunuzu yaşayan canlı bir sistem olarak düşündüğünüzde (kimliği olan, ilişkilerin olduğu, kendi kendini organize eden bir yapı) sizce bu sistemi üretken olmaya sevk eden yönetici davranışları nelerdir/ neler olmalıdır?
3. Okulunuzda paydaşların (öğrenci, öğretmen ve diğer) yaratıcılıklarını geliştirmek, potansiyellerini ve enerjilerini ortaya çıkarmak ve yenilik üretmelerini sağlamak amacıyla;
 - a) Neler yapmaktasınız?
 - b) Nasıl bir iklim ve ortam oluşturmaktasınız?
 - c) Ne tür teşvikler kullanmaktasınız?
 - d) Ortaya çıkan yenilikleri ve fikirleri nasıl değerlendirmektесiniz?
 - e) Sizce okulda özgür bir ortam yaratmanın bu duruma etkisi nedir?
4. Okuldaki öğrenci ve öğretmenlerin, özgürce fikirlerini ifade edip tartıştıkları ve bu fikirlerini hayata geçirmelerini, böylece inovasyon veya yenilik yapmalarını sağlayacak rahat bir ortamın yaratılması konusunda okulun lideri olarak bulunduğunuz konumu, durumu ve yaptıklarınızı, uygulamalarınızı değerlendirebilir misiniz?

Verilerin Toplanması

Veri toplama, gözlemleri veya ölçümleri toplamanın sistematik sürecidir ve araştırma problemi ile ilgili ilk elden bilgi ve özgün iç görüler edinilmesine izin vermektedir, aynı zamanda araştırmacılar veri toplama işine başlamadan önce; araştırmanın amacı, toplanacak verilerin türü, verileri toplamak, saklamak ve işlemek için kullanılacak yöntem ve prosedürleri gözden geçirmelidirler (Bhandari, 2020).

Bu bağlamda araştırmada verilerin toplanması amacıyla görüşme sürecini yönlendiren görüşme formu kılavuzluğunda hareket edilmiştir. Araştırma sürecinde görüşmelere başlanmadan önce ilgili katılımcılar görüşme ile ilgili olarak bilgilendirilerek katılımcı onayları alınmış ve görüşmeler elektronik olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler, okul ortamında (genellikle okul müdürünün kendi odasında) katılımcının kendisini rahat ve güvende hissettiği bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Veri kaybının

önlenmesi amacıyla görüşme sürecinde iki kayıt cihazı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soruları kapsayan ilgili görüşmeler Haziran 2020-Ağustos 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Kvale (1996)' e göre görüşmelerde araştırmacı, katılımcı ile başlangıçtan itibaren güven ve uyum tesis etmelidir. Legard, Keegan ve Ward (2003), görüşmelerde görüşmecinin tavrının önemli olduğunu belirtmekte ve görüşmeyi yapan kişinin gösterdiği rahat, kendinden emin ve özenli bir yaklaşımın, iyi bir görüşme ilişkisinin gelişmesine yardımcı olacağını belirtmektedir. Aynı zamanda Legard ve diğerleri (2003)'ne göre görüşmede doğru ve rahat bir ortam da önemlidir ve görüşmeci aktif dinleme pozisyonunda olmalıdır. Ryan, Coughlan ve Cronin (2009)'a göre ise araştırmacı, görüşme sürecinde katılımcının verdiği yanıtlar hakkında görüşmeyi detaylandırma dışında yorum yapmamalı ve yargıda bulunmamalıdır. Yine görüşülen kişinin kesintisiz olarak kendi hızında konuşmasına izin vermek gerekmektedir (Roulston, Marrais ve Lewis, 2003). Bununla birlikte katılımcı bireyler, görüşmede sundukları çeşitli bilgilerle ilgili olarak veya araştırmacının bilgiyi algılaması ve değerlendirmesi ile ilgili endişe duyabilmekte ve bu durum katılımcının bilgiyi saklamasına neden olabilmektedir, bu nedenle araştırmacı, yargılamalar yapma konusunda hassas olmalı ve bunun farkında olmalıdır (Berg, 2009; Gorden, 2003). Bu doğrultuda araştırmada okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilirken; ortamda dikkat dağıtıcı ve dış müdahalelere neden olabilecek unsurlar (gürültü gibi) tespit edilerek ortam görüşmeye uygun bir hale getirilmiştir. Yine görüşme sırasında, katılımcıları duygusal ve psikolojik olarak olumsuz etkileyecek yasal veya kişisel konulara hassasiyet gösterilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri zaman diliminde ve ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda görüşme sırasında katılımcılar aktif bir şekilde dinlenmiş ve zorunlu olmadığı süreçte araştırmacı görüş ifade etmemiştir. Bununla birlikte görüşme süreci, katılımcının kendisini yeterince ifade ettiği ve görüşmenin doyunluğa ulaştığı noktaya kadar devam ettirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Wilson (2011)'a göre içerik analizinin iki türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kavramsal analiz diğeri ise ilişkisel analizdir. Kavramsal analizde içerik, belirli kelime, kavram ve temalar açısından kodlanmaktadır ve araştırmacı ortaya çıkan kalıplara dayanarak çıkarımlarda bulunmaktadır. İlişkisel analizde ise analiz edilen metinden ortaya çıkan kavram ve temalar arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemektedir. Bu doğrultuda araştırmada, üretken liderlik konu alanını ve boyutlarını kapsayan kod, kategori ve temaların ortaya çıkarılması amaçlandığı için kavramsal analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen ses kayıtları (veriler), öncelikli olarak araştırmacı tarafından dinlenerek kelime işlemci programına aktarılmış ve daha sonra bu veriler, MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sürecinde, araştırmaya konu olan olgu ile ilgili katılımcıların ortaya koyduğu ortak deneyim ve anlamlandırmalar, tümevarımsal bir şekilde kodlanmış ve daha sonra elde edilen kodlar, araştırma soruları ve teorisi bağlamında betimsel olarak kategoriler ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Bununla birlikte verilerin analizi, raporlanması ve alıntılarının ifade edilmesi sürecinde her katılımcıya birer kod numarası (M1, M2....) verilerek katılımcı kişisel bilgi güvenliği sağlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik anlayışı nicel araştırmalardan farklıdır (Bogdan ve Biklen, 2007). Merriam (2018) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin sağlanmasının yapılan uygulamaların etik bir biçimde ele alınmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Maxwell (2018) nitel araştırmalarda görülen geçerlik tehditlerinin daha çok araştırmacının kendi araştırmasını ön plana çıkarma, mevcut teorisine, amaçlarına ve öznel düşünüş biçimlerine uyan verilerin seçilmesi ve araştırmacının ortam ve katılımcı bireyler üzerindeki etkisi nedeniyle görülen "tepkisellik" problemlerinden oluştuğunu belirtmekte ve araştırma sürecinde araştırmacının bu durumun farkında olması gerektiğini ifade etmiştir. Merriam (2018) ise nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin artırılması için; bulguların doğruluğunun kanıtlanması amacıyla birden fazla araştırmacı, çoklu veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri kullanma, veri ve bulguların onları sağlayan katılımcıların bir bölümüne gönderilerek doğruluğu ve onaylanabilirliği ile ilgili geri dönüt ve görüş alma, veri toplama ve analizine belirli bir doyunluğa ulaşılan kadar devam edilmesi ve bunun için yeterli zaman ayrılması. araştırmacının, araştırma sürecini ve sonuçlarını etkileyebilecek öznel yargılamaları, varsayımları, dünya görüşü ve değerlendirmeleri ile yorumları hakkında genel bir öz eleştiri yapabilmesi, araştırma süreci ve

bulgularıyla ilgili olarak uzmanlarla görüşme ve tartışmaların gerçekleştirilmesi, çalışma süreci boyunca kullanılan yöntem, teknik, işlem, uygulamalar ve karar verme süreci ile ilgili olarak detaylı kayıtların tutulması, araştırma bulgularının farklı durumlara aktarılabilirliğini ve genellenebilirliğini okuyucuların görebilmesi amacıyla detaylı ortam betimlemelerinin ve tanımlamalarının yapılması, bulguların farklı alanlarda kullanılabilmesini sağlamak amacıyla çalışma gurubu seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik oluşturulmasını önermektedir.

Mevcut çalışmada oluşabilecek olan geçerlik ve güvenilirlik tehditlerinin ortadan kaldırılmasını sağlamak amacıyla görüşme süreci, veri çeşitliliğini ve doygunluğunu arttırmak için olabildiğince derin ve detaylı bir şekilde yürütülmüş ve aynı zamanda katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Araştırmacı yanlılığını ve öznel yargılamalarını önlemek amacıyla nitel veri analizi süresince Eğitim Yönetimi alanında doktoraşı bulunan bir araştırmacı desteği ile yapılan kodlama ve temalandırma işlemlerinin kontrolü ve teyidi sağlanmıştır. Aynı zamanda elde edilen ham veriler katılımcı teyidine sunulmuş ve geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yine veri analizi sürecinde ortaya çıkan kod ve temaların, birey deneyimlemeleri ve anlamlandırmalarındaki yaygınlığını ve sıklığını ortaya koymak amacıyla frekans ağırlıkları verilmiştir. Bununla birlikte araştırma süresince elde edilen bulguların kendini tekrarladığı ve doygunluğa ulaştığı zamana kadar veri toplanmasına ve analizine devam edilmiştir. Aynı zamanda çeşitliliği sağlamak amacıyla da farklı okul çevrelerini temsil eden okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Okul müdürlerinin, üretken liderlik olgusu ile ilgili deneyim, algı ve anlamlandırmaları çerçevesinde elde edilen bulgular, yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma ve yenilik üretme kapasitesi alt temaları doğrultusunda boyutlandırılmıştır.

Yaratıcı Dinamikleri Ortaya Çıkarma

Okul müdürleri Tablo 2’de görüldüğü gibi yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma alt temasında keşfetme, ortaya çıkarma, iletişim-bağlantı, deneyimlendirme ve demokratik anlayış kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Dinamikleri Ortaya Çıkarma Alt Temasına İlişkin Görüşleri

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
YARATICI DİNAMİKLERİ ORTAYA ÇIKARMA	Keşfetme	Birey potansiyelini keşfetme ve destekleme	11
		Birey yeteneklerini tespit	13
	Ortaya Çıkarma	Yeteneklere uygun alanlar yaratma	1
		Paydaşların kendi ortamlarını oluşturmalarına fırsat verme	2
		Yetenek ve beceri kazandırma	4
		Dinamikleri harekete geçirme	4
		Yaratıcılığı kolaylaştırma	2
		Yaratıcılık için fırsat tanıma	6
		Özgür ve rahat bir ortam yaratma	22
		Paydaşları üretime sevk etme	14
		Yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesi	16
		İletişim-Bağlantı	Kurumsal gelişime yönelik informal görüşmeler
	İşbirliği süreçlerini harekete geçirme		21
	Deneyimlendirme	Sistemsel uyumu sağlama	1
Okulun tüm kapasitesini kullanmak ve yaşamak		3	

	Deneyimsel öğrenmeyi destekleme	4
	Esneklik ve şeffaflık	4
Demokratik Anlayış	Bürokrasiyi ortadan kaldırma	1
	Katılımcı yönetim	8

Keşfetme

Katılımcı okul müdürleri, üretken liderliği destekleyen keşfetme ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, birey potansiyelini keşfetme ve destekleme ile birey yeteneklerini tespit etmekten oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1, M2, M4, M6, M10, M13, M15, M16, M19, M24, M25 keşfetme ile ilgili olarak birey potansiyelini keşfetme ve desteklemenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin potansiyelleri çerçevesinde onlara görev paylaşımı yaptıklarını ve bu potansiyellerini destekleyecek görevler verdiklerini, öğretmenlerin bu potansiyellerinin harekete geçirilmesi ve ortaya çıkarılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğrenciler açısından ise öğrencilerin katıldıkları çeşitli yarışmalar ve etkinlikler vasıtası ile bu öğrencilerin farklı yönlerini ve potansiyellerini keşfettiklerini, bu potansiyeli keşfetmeden öğrencilerin gelişiminin sağlanmayacağını, bazen öğrencilerin kendi potansiyellerinin farkında olmadıklarını ve bu farkındalığı kazandırmak için onları tetiklediklerini ve desteklediklerini belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri, kendi branşı dışında farklı alanlarda performans ve potansiyel gösteren öğretmenlerin olduğunu, bu potansiyellerinin zaman zaman ortaya çıktığını söylemişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerin potansiyellerinin keşfedilmesini sağlayacak yönetici desteğinin de önemli olduğunu ve öğretmene bu değer verildiğinde potansiyelin de ortaya çıkacağını, hatta bu yöndeki yönetici çabaları sonucunda güzel sonuçlar elde ettiklerini, yöneticinin iletişim dilinin bu potansiyelin ortaya çıkmasında temel unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Mesela ilk geldiğimizde sorun gibi lanse edilen öğretmenimiz vardı, işte bu çok sıkıntılıdır şöyledir böyledir diye, gerçekten de geçmişte çatışma ortamları çok olmuş, biz bu öğretmeni davet ettik konuştuk, ben de baktım öğretmenin öğrenciye liderlik etme, onları bir araya getirip etkinlik yapabilme potansiyeli olduğunu gördüm, öğrenci etrafında toplanıyor, öğretmeni çağırdık bu potansiyelini fark ettiğimi bu özelliğin çok mükemmel biz özelliğini enerjimizi bu konuya aktarırsak neler yapabileceğimizi konuştuk, sonra öğretmenimize baktık hem halk oyunları hem de ilçe çapında törenler çıkardı, ilçe çapında büyük bir tören yaptı herkes ayakta alkışladı, ama biz çoğunluğun veya geçmiş yönetimin dediği gibi işte bu sıkıntılıdır bundan kurtul gerekirse bunu soruşturmayla falan sindir deseydik kaybederdik. Bazen çok sıkıntılı olabiliyor evet problemler agresif isyankâr öğrencilerimiz olabiliyor, ama sonra bir bakıyorsun bu çocuğun bağlama çaldığını görüyorsun, mesela böyle bir öğrenciyi burada gördüm, sporcu ama bağlama çalıyor, aynı zamanda ona diyorum ki bana bağlama çalar mısın, ne kadar güzel çalıyorsun falan filan derken bir baktık türkü gecesinde en başlarda rol almaya başladı. (M19)

Okul müdürlerinden M1, M2, M5, M7, M11, M13, M14, M16, M17, M20, M21, M23, M24 keşfetme ile ilgili olarak birey yeteneklerini tespit etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrenciler açısından okulda yetenekli öğrencilerin olabileceğini, bu yeteneklerin tespit edilerek desteklenmesi, gerekli materyallerin sağlanması ve bu öğrencilere yeteneklerini sergileyebilecekleri fırsatı vermek gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler açısından zaman zaman çeşitli görev tanımlamalarında veya etkinliklerde öğretmenlerin farklı yeteneklerini keşfettiklerini, bu yeteneklerin öğretmenlerin konuşmalarına ve yaptıkları projelere yansıdığını, bu anlamda çok yönlü öğretmen profilinin olduğunu ve bu öğretmenleri çeşitli ödüller ve teşviklerle motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öğretmen yeteneklerinin keşfedilme sürecinin zaman gerektirdiğini, zamanla gözlemleyerek bu yetenek farklılıklarının tespit edildiğini ve bu yeteneklerden faydalandıklarını, çeşitli düzeyde dereceler aldıklarını söylemişlerdir. Yine öğretmenlerin kendi yeteneklerini keşfetmelerini sağlayacak desteğin sunulmasının, yönlendirmelerin yapılmasının öğretmen ve okul açısından yararlı olacağını, öğretmenlerin farklı yeteneklerinin keşfedilerek bu yetenek alanları doğrultusunda görevlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenleri tanımanın yetenek tespitinde önemli bir aşama olduğunu ve bu tanıma girişimi sonrası doğru görevlendirme yaparak öğretmenlerin

yetenek alanlarına uygun üretkenlik ortaya koyduklarını ve bu üretkenliğin görülmesinin onları motive ettiğini ifade etmişlerdir.

Çok yönlü öğretmenlerimiz oluyor, mesela bir bakıyorsun, on parmağında on marifet derler ya bilişimden bilgisayar teknolojisinden anlıyor, kendi branşını iyi biliyor, sınıfını değişik araç gereçlerle donatıyor, yani on parmağında on marifet tarifinde öğretmenlerimiz çıkıyor, onları desteklemek için onlara ödül veriyoruz, onları onure etmek için davranışlarını övücü konuşmalar yapıyoruz, bu tarz katkıda bulunuyoruz. ...kimin hangi konuda yetenekli olduğunu keşfetmek lazım, bu da biraz zaman alıyor, bir kere kurumda yeterince çalışmak ile ilgili bir şey, yani çok az çalıştıysanız kurumda bunu keşfetme imkânınız olmuyor, yıllardır o kurumdasınız gözlemliyorsunuz, diğer arkadaşlardan da fikir alıyorsunuz diyorsunuz ki şu işi kim daha iyi yapar, bunda kimin bilgisi var, bunları gözlemleyerek diğerlerinden fikir alarak halletmeye çalışıyorsunuz. (M14)

Biz büyük ölçüde kendi imkânlarımız ölçüsünde o çocukların ilgi ve yeteneklerini ölçmeye çalışıyoruz. İşte kimisi sporla ilgili olabilir, kimisi sosyal anlamda olabilir, sanatsal olabilir bunları belirlemeye çalışıyoruz. (M1)

Ortaya Çıkarma

Katılımcı okul müdürleri üretken liderliği destekleyen ortaya çıkarma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, yeteneklere uygun alanlar yaratma, paydaşların kendi ortamlarını oluşturmalarına fırsat verme, yetenek ve beceri kazandırma, dinamikleri harekete geçirme, yaratıcılığı kolaylaştırma, yaratıcılık için fırsat tanıma, özgür ve rahat bir ortam yaratma, paydaşları üretime sevk etme ile yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesinden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M13 ortaya çıkarma ile ilgili olarak yeteneklere uygun alanlar yaratmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, öğrencilerin yeteneklerine uygun, kendi yeteneklerini keşfetmelerini ve gelişmelerini sağlayacak alanlar yaratmaya çalıştığını belirtmiştir.

Çocuklara kendi yetenekleri ile örtüşecek alanlar yarattığımız ölçüde okulunuz çok değerli oluyor, mesela bu okulda şimdi bakanlığın yapmaya çalıştığı tasarım beceri atölyeleri var, ilçede bu okul şu anda bu konuda öncü bir okul, bir üniversite ile de bir protokol anlaşmamız var, oradan gelen akademisyenlerle burada o protokol doğrultusunda bilgi alışverişinde bulunan öğretmenlerimiz var, bu çalışmalarını niye yapıyoruz, çocuklara yeteneklerini keşfetmelerini ve yetenekleri doğrultusunda da gelişmelerini sağlamaya çalışıyoruz, bunu da tek başına yapmıyoruz, üniversite ile beraber işbirliği içerisinde yapmaya çalışıyoruz. (M13)

Okul müdürlerinden M10 ve M16 ortaya çıkarma ile ilgili olarak paydaşların kendi ortamlarını oluşturmalarına fırsat vermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilerin kendi ortamlarını şekillendirmeleri doğrultusunda çalışmalar yaptıklarını, bu esnekliğin onların okulu sahiplenmelerine ve okulda kendinden bir şeyler bulma hissini onlarda yarattığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin talepleri doğrultusunda okulda düzenlemeler yaparak onların mutlu olmalarını sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Daha önce çalıştığım okulda mesela şunu denemiştik, çocukların kendi eğitim aldıkları fiziki ortamı kendilerinin dizayn etmesini boyamalarını istedik, oradaki eşyayı daha dikkatli kullanıyorlar, çocuk kendi yaptığı figürü orda gözünün önünde gördüğünde bunu da ben yaptım benim yaptığım çalışma, bana ait bir şey var, gibi düşünebiliyor. Çocukların gözüyle eğitim ortamını şekillendirmek istiyorum. (M10)

Okul müdürlerinden M6, M8, M15, M17 ortaya çıkarma ile ilgili olarak yetenek ve beceri kazandırmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilere çeşitli yetenekler kazandırarak onların farklı bakış açıları ve estetik bakış açısı edinmelerini sağladıklarını, estetik beceri kazandırmanın bireylerin üretkenliğini arttıracığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulda çeşitli etkinlikler planlayarak öğrencilerin becerileri edinmelerini ve uygulamaya dönük bu becerilerini sergilemelerini sağladıklarını ifade etmişlerdir.

... bir yetenek bir beceri kazandırdığımız öğrenciler, insanlar aç kalmaz mutlaka oradan yürür, ama bizim eğitim sistemimizde akademik başarı daha önemli yükleye yükleye dört sene mezun et kapının önüne koy hadi geçmiş olsun, dedim ya bu şekilde estetik yanını da geliştiriyorsunuz, güzel bakmayı öğretiyorsunuz, dışarıda çöpe atılacak bir şeyi güzelleştiriyorsunuz, benim açımdan bu çok önemli, o çocuk başka şeyleri de güzelleştirmek için uğraşmaya başlıyor, alışkanlık haline geliyor. Başarılı olan insanlara bakın üretimi arttıran şey sadece kendi

mesleğiyle kalmıyor, iki yönü var üretken olmanın, ruhsal yanı da var işin, iş hayatında sıkıldığında ruhunu tedavi edecek mesela, Osmanlıdaki padişahlara bakan devlet işlerinden bunaldığında direk marangozluk atölyesine inermiş, üçüncü Selime gidin bugün bile bestelenen şarkıları var, şimdi ne yapıyorsunuz çocuklara güzelliği çağrıştıracak bir yeteneği vermeye çalışıyoruz. ... üretkenliği destekleyici şeyin, insanların estetik becerisini geliştirmekle olacağını düşünüyorum, yoksa robotlaştırırsınız o üretkenlik olmaz. (M17)

Okul müdürlerinden M13, M15, M17, M22 ortaya çıkarma ile ilgili olarak dinamikleri harekete geçirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulların dinamik yapıları sahip olduğunu, değişimin sürekli yaşandığı bir süreç ihtiva ettiğini ve bu nedenle bu değişimi yaratacak dinamikleri harekete geçirmek gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin ve paydaşların dinamiklerini harekete geçirecek çeşitli alanlar oluşturduklarını ve bunları öğrencilerin deneyimlediklerini ifade etmişlerdir.

Yani biz fabrika değiliz. Fabrikaya atıyorum mobilya üretecekseniz keresteler gelir. Bunları ölçersiniz biçersiniz haliyle kafanızdaki şablon hep aynıdır. Hatta insana bile gerek kalmaz. Robotik bir şekilde siz onu üretirsiniz. Ama biz sürekli değişen değişkenleri olan ve hiçbir zaman aynı kalmayan hatta değiştirdiğinizde de değişime açık olan bir yapıya sahibiz. Sürekli muhatap olduğunuz kitleyi tanımakla bir işe girişmeniz gerekiyor. Onların dinamiklerini harekete geçirecek işler yapmamız gerek. (M17)

Okul müdürlerinden M11 ve M25 ortaya çıkarma ile ilgili olarak yaratıcılığı kolaylaştırmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yaratıcı sonuçlar ortaya çıkaracak süreçlerin ve fikirlerin doğmasını okul yöneticisinin kolaylaştırması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin yaratıcılıklarını kolaylaştırmak ve geliştirmek için okulda çeşitli kurslar ve öğrencilerde merak uyandıracak geziler düzenlediklerini, bilim etkinlikleri yaptıklarını ifade etmişlerdir.

...yaratıcılıkla ilgili kurslar düzenliyoruz okulda, örneğin robotik kursu açıyoruz. İşte STEM faaliyetleri üzerinden yaratıcılıklarını teknolojik alanda geliştirmeye çalışıyoruz. Öğrencilerde merak uyandıracak geziler düzenlemeye çalışıyoruz. Yani çocukları alıp tarihi yarımada gezisi yapmak yerine bilimsel müze ziyaretleri yapıyoruz. Örneğin Cezeri müzesine gidip oradaki ürünleri inceleyip ya bu nasıl olmuştu kaç yıl önce, en azından onların meraklarını harekete geçiriyoruz, bunun dışında okulumuzda bilim etkinlikleri yapıyoruz. (M25).

Okul müdürlerinden M3, M9, M11, M19, M20, M21 ortaya çıkarma ile ilgili olarak yaratıcılık için fırsat tanımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman zaman bazı kararların işin muhatabı olan öğretmenlere bırakılarak onların yaratıcılıklarının ortaya çıkması için fırsat tanıdıklarını, onları harekete geçirerek fikirlerini ifade etmelerini sağlayacak çeşitli dürtüleyici davranışlar sergilediklerini, öğretmenlere kendi fikirlerinin ve orijinal tekliflerinin ortaya çıkmasını destekleyen işbirliğini teklif ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürünün, öğretmenlerin yaratıcı taleplerini dikkate alarak bu fırsatı öğretmene tanınması, öğretmenlerin bu fikirlerinin veya yaratıcılıklarının sönmesine neden olacak reddedici dilin kullanılmaması ve bu fikirlere fırsat verecek değerlerin öğretmene verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

... bir kere öğretmene fırsat vermek lazım, mesela öğretmen size geldiği zaman işte ben sınıfta sınıu uygulamak istiyorum dediği zaman fırsat vermek lazım kafasındaki uygulamaları için. ...dediğim gibi öğretmen bir şey yapmak istediği zaman önünü kapatmamak lazım ona yapmak istediklerini yapması için fırsat vermek lazım, başarılı sonuçlanmasa da olsun en azından maddi manevi destek olmak lazım. (M20)

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 ortaya çıkarma ile ilgili olarak özgür ve rahat bir ortam yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, özgür bir ortamın öğretmenlerin kendi görüşlerini ifade etmelerinde ve okula katkı sağlamalarında kolaylık sağladığını, bu nedenle çeşitli toplantı ortamlarında öğretmenlere bu özgürlüğü hissettirdiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda özgür bir ortam sağlanarak öğretmenlerin hayata geçirmek istedikleri uygulamaların kolaylaştırıldığını, öğretmenin ders süreçlerini rahat bir şekilde işlemesini sağlayacak özgür ortamları kendilerine sağladıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler açısından da öğrencilerin kendi fikirlerini rahatlıkla duyurabileceği serbest ortamların onlara sağlandığını söylemişlerdir. Yine öğretmen ve öğrencilere düşüncelerini ifade edebilecekleri ve kendilerini ortaya koyabilecekleri özgür bir ortam yaratmanın kuruma aidiyeti de arttıracaklarını, öğretmenin mesleki gelişimine, kuruma ve öğrenciye katkı sağlayan her türlü özgürlüklere yönelik esnekliği sağladıklarını ve bunu hissettirdiklerini söylemişlerdir. Yine ideolojik veya kısıtlayıcı

davranmadıklarını, sorun yaşadıkları öğretmenlere ve onların fikirlerine karşı dahi açık politika izlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte demokratik bir yönetimin, yöneticinin eleştirilere açık olmasının ve rahat bir tartışma ortamının, okuldaki özgürlükleri destekleyeceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmene, düşüncelerini ifade ederken yönetsel yaptırımlarla karşılaşabileceği düşüncesini hissettirmeyecek özgür ve rahat bir ortamın sunulmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yine özgür ve rahat bir ortam yaratmanın birey potansiyelinin, yaratıcılığının ve üretkenliğinin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığını, sınıf bazlı çalışmalar başta olmak üzere öğretmenlerin çalışmalarını ortaya koyabilecekleri özgürlük alanını öğretmenlere tanımak gerektiğini söylemişlerdir.

Özgür bir ortam olduğunda arkadaşlarımızın katkıları daha net oluyor, rahat çekinmeden ifade edebiliyorlar, daha güzel fikirler ortaya çıkabiliyor. Öğretmen arkadaşlarımızın, düşüncelerini öğretmen kurullarında mutlaka özgürce süre kısıtlaması olmaksızın ifade etmelerini sağlarım, desteklerim. (M5)

...özellikle öğretmenlerimizin kendi düşüncelerini rahatlıkla ifade etmeleri lazım, düşüncesini ifade ettiğinde bir olumsuzlukla veya bir yaptırımla karşılaşacağını düşündüğünde öğretmen kesinlikle düşüncesinin iyi de olsa kötü de olsa ifade etmez, en anlamsız en saçma düşünceye bile açık olması gerekiyor ve onu dikkate almak kulak kabartması gerekiyor yöneticinin, bu rahat ortamı sunduğunuzda tabi beraberinde bu görüşleri ifade edebileceği ortamlar üretmeniz lazım. Özgürlük yeni düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar temelde, birey ne kadar sınırlanırsa ne kadar kısıtlanırsa ve ne kadar güvensizlik ifade edilirse o kadar potansiyelini kullanamaz diye düşünüyorum, olabildiğince düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edildiği ve iletişimin güçlendirildiği bir ortam inşa etmek lazım, buradan da mutlaka öğretmenimizden üretici yaratıcı fikirler ortaya çıkar diye düşünüyorum. (M23)

Okul müdürlerinden M3, M4, M5, M8, M9, M12, M13, M15, M17, M18, M20, M22, M24, M25 ortaya çıkarma ile ilgili olarak paydaşları üretime sevk etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencileri harekete geçirmek amacıyla çeşitli atölye çalışmaları planladıklarını ve böylece paydaşları üretime sevk etmeye yöneldiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin karakter ve yetenek gelişimleri doğrultusunda onları üretime sevk edecek ve kendilerini bulabilecekleri alanları yaratmak istediklerini, paydaşların üretime yönelişlerinde yöneticinin sorumluluk ve rol alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte paydaşları harekete geçirmede bazı durumlarda iyi niyetli kişisel beklentilerini devreye soktuklarını, kurumun var olan yeteneklerinin üretime yönelmesini sağlayacak alt yapılar kurduklarını ve bu durumun olumlu olarak öğretmen ve öğrenciye yansıdığını söylemişlerdir. Yine çevresel değerlendirmeler yaparak paydaşların bunları yararlı üretimlere dönüştürmelerini teşvik edecek önerilerde bulduklarını, okulda çeşitli motive edici fiziki düzenlemeler yaparak öğretmenleri üretime yönelik harekete geçirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda harekete geçme isteğinde olmayan öğretmenlerin özelliklerini tanıyarak ve onlara çeşitli görevler vererek, tanımlayarak onların harekete geçmesini ve başarı kazanmalarını sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Geçen TÜBİTAK'la ilgili duyuru yaptık çok az istekli çıktı, bir yazı yazdım arkadaşları gaza getirecek bir yazı, kendi kişisel ricamdır, devlet işi ama kişisel olarak sizden böyle bir beklentim var dedim, on beş kişiye çıktı mesela. Bu projeleri sağ olsunlar hemen yaptılar, iyi niyet önemli. (M3).

...dolayısıyla biz şunu birebir öğretmen arkadaşlara söylüyoruz, arkadaşlar nedir bahçemizde bir sürü defne ağacı var, defne sabunu yapmayı öğretin Amerika'da falan dezenfektan olarak üretiliyor, bakteri ile teması anında ölümünü sağlıyor, nedir sirke arkadaşlar çevremizde bir sürü yabani bitki var sirkelerini yapalım süreci görsünler vs. sonra pandemi kokusu gelmeye başladı dedik ki bilgisayar laboratuvarımız var kimya laboratuvarımız var hemen çocuklara dezenfektan yapmayı öğretilim, yapın arkadaşlar malzeme lazım şu lazım bu lazım hemen yapıldı, giderken teslim etti çocuklar yani okulun iç ihtiyacını karşılamış oldular. (M15).

Okul müdürlerinden M2, M3, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M15, M16, M17, M18, M20, M22, M23, M25 ortaya çıkarma ile ilgili olarak yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesinin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, paydaş fikirlerinin yöneticiler tarafından önemsenmesinin fikir zenginliğine neden olduğunu, okul yöneticilerinin paydaşlar tarafından ortaya konulan yeniliklere açık ve destek olması, teşvik etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, inovasyona yönelik ve öğrencilerin inovasyona yönltilmesi konusunda çalışmalar planladıklarını, öğretmenlerden veya öğrencilerden gelen inandırıcı ve yenilikçi projeleri desteklediklerini, duyarsız kalmadıklarını ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını beslediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okulda ortaya çıkan çeşitli

sorunların çözümünde paydaş fikirlerinin ve yaratıcılıklarının kullanılmasının faydalı olacağını ve bunun üretkenliği arttıracığını söylemişlerdir. Yine okul müdürleri, öğretmenlerden gelen yenilikçi fikirlerin kendilerini memnun ettiğini, çoklu akıl süreçlerini kullanmanın okula yarar sağlayacağını, okulun gelişimini arttıracığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri, yaratıcılığın geliştirilmesi için öğretmenlerin girişimlerine ve fikirlerine değer verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise öğretmenlerin çalışmalar ve ürünler ortaya koymasını desteklediklerini, motive ettiklerini, işlerini kolaylaştıracak bir liderlik sergilediklerini ve bu anlamda serbest bir ortam sağladıklarını ifade etmişlerdir.

...işte öğretmenler bu konuda çalışmalar yapıyorsa teknoloji konularında ya da yenilik konusunda yapılan çalışmaları okul idaresi desteklemeli teşvik etmeli ve okul imkânları çerçevesinde öğretmenlere bu konuda yardımcı olmalı ve dediğim gibi bu tür şeylere direnç göstermemeli. (M18)

...bir kere en başta şunu söyleyebiliriz, bir okul çalışanın kurumun faydası adına attığı adımlara öncelikle ön açmaya çalışıyorum, destek olmaya çalışıyorum, burada öğretmenimiz çalışmamız bizden ne istiyor buna bakarak imkânlarımız ölçüsünde ona katkı sunmaya çalışıyoruz ve o yaratıcılığını beslemeye çalışıyoruz. Aynı zamanda öğretmenlerin görüşlerini dinlemek, onlara fikir kapısını açmak yaratıcılığı geliştiren bir şey, öğretmen kendisini rahat bir şekilde bize ifade etmesi gerekiyor, şu fikrim var demesi lazım, onun fikrini ne kadar saçma olursa olsun biz dinleyip kulak kabartıp dikkate almamız gerekiyor, her birey değer verildiğini hissetmek ister, dolayısıyla öğretmen değer görmek istiyor, bir yönetici de yaratıcılığı geliştirmesi için bireylerin şahsına ve fikirlerine değer verdiğini göstermesi lazım. (M23)

İletişim-Bağlantı

Katılımcı okul müdürleri üretken liderliği destekleyen iletişim-bağlantı ile ilgili özellikler ifade etmişlerdir. Bu özellikler, kurumsal gelişime yönelik informal görüşmeler, işbirliği süreçlerini harekete geçirme ile sistemsel uyumu sağlamadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1, M3, M4, M5, M6, M7, M9, M11, M12, M14, M15, M16, M18, M19, M20, M21, M22, M24, M25 iletişim-bağlantı ile ilgili olarak öğretmenlerle veya diğer paydaşlarla kurumsal gelişime yönelik informal görüşmeler yapmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, informal görüşmeleri çokça kullandıklarını, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalarla veya başarılarıyla ilgili resmi olmayan rahat bir ortamda görüşmeler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, informal görüşmeleri standart bir alışkanlığa dönüştürdüklerini, bu görüşmelerden öğretmenlerin olumlu olarak hayata geçirmek istedikleri uygulamaları öğrendiklerini ve bu anlamda destek olduklarını söylemişlerdir. Yine okulun gelişimi ile ilgili olarak okul dışında da paydaşlarla informal görüşmeler yaptıklarını, bu görüşmelerin daha faydalı olduğunu ve öğretmenlerin görüşlerini daha rahat paylaşabildiklerini belirterek daha fazla fikir ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul ortamının ve okul yönetimin diğer kurumlara göre daha fazla informal ilişkileri gerektirdiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, resmi yollarla veya resmi bir dille yapılan iş taleplerinin öğretmenlerde aidiyet duygusunu zayıflatarak talebin istenmeden gerçekleştirilmesini sağlarken informal yollarla daha samimi görüşmelerle gerçekleştirilen taleplerin ise öğretmenler tarafından memnuniyetle gerçekleştirildiğini ve aidiyeti arttırdığını söylemişlerdir. Aynı zamanda informal görüşmelerin daha sağlıklı sonuçlar doğurduğunu, bireylerin filtrelemeden ve zaman kaygısı olmadan fikirlerini daha rahat paylaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Yine bu görüşmelerin okul iklimini güçlendirdiğini ve öğretmenlerin okul gelişimine olan katkısını arttırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerle gerçekleştirilen informal görüşmelerde bu öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalandıklarını, bu yaklaşımın öğretmenlerde güven duygusu ve değer verildiği hissiyatını oluşturduğunu söylemişlerdir.

...gayri resmi görüşmeler yaparken öğretmenlerle, daha çok fikir ortaya çıkıyor, şöyle olabilir böyle olabilir alt mesajları zaten hissedebiliyorsunuz. (M9)

Öğretmenler odasına çok sık giderim, arkadaşlarla paylaşımlar yapmak için, çünkü resmi toplantılarda her zaman her şey ortaya çıkmayabilir, insanlar süre kaygısıyla konuşmayabilir, ama o informal toplantılar dediğimiz işte öğretmenler odasında içilen bir çay, dışarıda içilen bir çay çok daha sağlıklı sonuçlar doğuruyor diye düşünüyorum, okul iklimi açısından da insanlar daha rahat ve daha samimi bir ortam olduğu için düşüncelerini çok daha rahat ve iyi paylaşıyorlar, artısını eksisini paylaşıyorlar, eski okulda da burada da yapıyorum. (M11)

Okul müdürlerinden M1, M2, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 iletişim-bağlantı ile ilgili olarak işbirliği süreçlerini harekete geçirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulların, işbirliği süreçlerinin oluşum noktaları olan zümre ve kurullarla yönetildiğini, bu kurul ve zümrelerin karar alma ortaklığının ve işbirliğinin yaşandığı yerler olduğunu, ihtiyaç hissettikçe çeşitli paydaşlarla bir araya gelerek ortak kararlar almaya dair işbirliği yaptıklarını, öğrencileri ilgilendiren çeşitli kazanım ve etkinliklerin hayata geçirilmesinde okuldaki çeşitli birimler arasındaki işbirliğini devreye soktuklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulda “biz” kavramını yerleştirmeye çalıştıklarını ve okul işleyişi ile ilgili her konuda işbirliğine yönelik kurul ve komisyonlar kurduklarını, yönetici olarak birlikte iş yapmanın ve sorumluluk üstlenmenin öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri aynı zamanda okul işleyişinde çeşitli kararlar alırken bu kararların sorumluluğunu bu tür işbirliği guruplarına bıraktıklarını, sağlıklı ve güzel sonuçlar ortaya çıkacağını hisseden paydaşların işbirliğine daha açık olacaklarını, yöneticinin aldığı riskin başarıya ulaşma ihtimalinin işbirliği sayesinde daha da artacağını söylemişlerdir. Bununla birlikte çeşitli etkinlikler ve uygulamalar gerçekleştirilirken öğretmenler arasında ekip ruhu oluşturularak iş bölümü yapıldığını ve bu iş bölümünün işbirliği süreçlerini desteklediğini, işbirliğinin okulda öğretmenler arasındaki rekabeti de dengeye ulaştırdığını belirtmişlerdir. Yine işbirliğini kullanarak okullarında büyük organizasyonlar gerçekleştirdiklerini, işbirliğinin, uygulamaların başarılı olmasında büyük etken olduğunu, tek başına alınan kararların ise olumsuz sonuçlara ve çeşitli sıkıntılara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda paydaşlara güven vermenin, samimiyetine inandırmanın ve etkili iletişim kurmanın işbirliğine yönelik bir şeyler yapma konusunda önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Yine öğrenciler açısından da özellikle akademik olarak birlikte başarılı olma, bilgi paylaşımı ve kurumsal rekabete dayalı bir birliktelik oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bizim okul üç tane ana birimden oluşuyor, bir tanesi sınıf öğretmenlerinden oluşan akademik birim, atölye öğretmenlerinden oluşan mesleki birim, beceri dersi veren müzik, beden, resim öğretmenlerinden oluşan ayrı bir birim, biz bunlar arasında koordinasyonu sağlıyoruz, bir işi yaparken mümkün merteye bu bahsettiğim üç tane bölümün o işe dokunmasını sağlıyoruz. Yani bizim çocuklardan oluşan bir korumuz var, bu koro müzik öğretmeni tarafından oluşturuldu, ama koroya giren çocukların korodaki davranışlarının olumlu pekişmesi anlamında sınıf öğretmenleri devreye giriyor, koroda kullanılan malzemelerin giydikleri elbiselerin çalacakları aletlerin yapımında süslenmesinde de atölyelerimiz devreye giriyor. Dolayısıyla üçü arasında bir işbirliği olduğu zaman o koro herkesin oluyor, ama sadece müzik öğretmeni uğraştığı zaman müzik öğretmenin oluyor, fakat üç bölümü işin içine koyduğunuz zaman daha farklı oluyor. Mümkün merteye bu üç ana unsurun hepsini işin içine katarak işbirliğini sağlıyoruz. (M12)

Okulumuzun işte fen sokağı, edebiyat sokağı, matematik sokağı bunları kendimiz yaptık. Koridorlarda o sokakların oluşturulması, işte görsellerin oluşturulması ya da birçok şeyi veliler, öğretmenler ve öğrenciler olarak hep beraber yaptık. İşbirliği yaparak bunu imkânımız yok demeden bunları hep birlikte ürettik. Bu gerekirse bir spor sahası olabilir, gerekirse akademik bir çalışma olabilir. Bunlarda benim en çok hoşuma giden şey de veliler, öğretmenler ve öğrencilerin hep beraber çalışması. (M1)

Okul müdürlerinden M23 iletişim-bağlantı ile ilgili olarak sistemsel uyumu sağlamanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, sistem düşüncesi doğrultusunda okulun da sistemsel parçalara sahip olduğunu, bu parçaların örgüt yapısı, çevre, öğretmen vb. birçok boyuttan oluştuğunu ve bu parçaların uyumlu bir şekilde okul yöneticisi tarafından bir araya getirilmesi ve entegre edilmesi gerektiğini ve böylece üretkenliğin sağlanacağını belirtmiştir.

Bir kere sistem denince akla birçok parçanın bir araya geldiği bir bütün akla geliyor, dolayısıyla bu parçaların bir bütün halinde birbiriyle iyi entegre olması, uyum içinde çalışması gerekiyor, okulun da bu şekilde parçaları var, çevre yönetimi bunun bir parçası, öğretmenler bunun bir parçası, çalışan hizmetli personel bunun bir parçası, örgüt yapısı ya da eğitim yapısı da bunun bir parçası, yani bunlar o sistemin bir parçası, bu parçaların en uyumlu şekilde bir araya getirilmesi lazım, örneğin doğru bir yönetim anlayışı ile birlikte öğretmenlerimizin sürece doğru katılımı, birlikte çevre ile olan doğru iletişim, yine birlikte eğitim ortamının iyileştirilmesi, beraberinde çalışanlarla olumlu bir okul kültürü oluşturulması, bir kere bu üretkenliği en başta sağlayacaktır diye değerlendiriyorum, bu parçaların birbiriyle uyumu oldukça önemli, bir

orkestra şefi gibi eğitim lideri bu parçaları en iyi şekilde entegre ederek çalışmalarını yürütmesi lazım. (M23)

Deneyimlendirme

Katılımcı okul müdürleri üretken liderliği destekleyen deneyimlendirme ile ilgili özellikler ifade etmişlerdir. Bu özellikler, okulun tüm kapasitesinin kullanmak ve yaşamak ile deneyimsel öğrenmeyi desteklemeden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M2, M13, M24 deneyimlendirme ile ilgili olarak okulun tüm kapasitesini kullanmak ve yaşamının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okullarının kapasitelerine uygun olarak öğrenciler tarafından kullanılması ve öğrencilerin okulun tüm fiziksel süreçlerini, ortamlarını ve alanlarını yaşaması ve deneyimlemesi için çabaladıklarını ve böylece tüm alanların yaşandığı üretime dönük bir süreç ifade etmişlerdir. Aynı zamanda var olan ortamların ve alanların öğrenciler tarafından kullanılması ile bu mekânların var olma amacına hizmet edeceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerin de okulun kapasitesini kullanabilecekleri alanlar oluşturmaya gayret ettiklerini ve bu anlamda çalışmalar yaptıklarını söylemişlerdir.

Çocukların okul bittikten sonra evlerine gittiği bir okul değil, hatta hafta sonu da dâhil olmak üzere tam kapasite ve her alanının kullanıldığı bir okul olması lazım, bu okul hafta içi her metrekaresi doludur ve her dakika doludur, bu yaşandığını gösteriyor, çünkü her ortamda bir şeyler yaşıyor, o ortamda bir bilgi alışverişi bir üretim var. (M13)

Okul müdürlerinden M2, M13, M17, M24 deneyimlendirme ile ilgili olarak deneyimsel öğrenmeyi desteklemenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilere yönelik çeşitli kazanımların aktarılmasında deneyimsel öğrenmeyi kullandıklarını ve böylece öğrencilerin hem üretirken hem de yaşamsal deneyimler kazandıklarını ve bu durumun öğrenci sorunlarını azaltarak öğrencilere sorumluluk duygusu kazandıracağını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bu şekilde dokunarak, yaşayarak öğrenmeyle merak duygusunun gerçekleştiği bir derin kavrama ve anlama sürecinin de yaşanacağını, öğrenciler açısından deneyimlemeye dayalı kalıcı öğrenmelerin gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri, yönetsel açıdan deneyim kazanmanın önemine değinmiş ve bu deneyimin, çeşitli iş girişimlerinde bulunarak hata yapma ve hatalardan ders çıkarma yoluyla gerçekleşeceğini, bu yönelimin aksi durumda ise yöneticilerin durağanlık yaşayacaklarını söylemişlerdir. Yine bazı okul müdürleri ise öğrencilerin deneyimsel öğrenmelerini sağlamak amacıyla öğretmenlere ve öğrencilere çeşitli kolaylıklar sağladıklarını ve öğretmenleri bu yönde teşvik ettiklerini belirtmişlerdir.

... bahçede çapa yapacak veya bir bitkinin gelişimini takip edecek bir öğrencinin teneffüste sorun çıkartacak zamanı olmaz, sorumluluk vermeniz gerekiyor, niyetim bu. ...orda yetişen meyveyle öğretmenin biri kalksın reçel yapmayı öğretsin, turşu kurmayı öğretsin, hani biyolojik değişimleri derste anlatıyor ya onu orda anlatsın, çocuk da daha iyi anlar, anladığı şey üzerinden çocuklar daha iyi kavrar, biz ezberlediklerimizle nesilleri heba ediyoruz, dolayısıyla ben öğrenciler bir şeylere dokunsun merak duyguları gelişsin diye bir şeyler yapmaya çalışıyorum, ...bir nevi siz fiçı var su içeceksiniz delikleri bantla kapatmışsınız, o bantları söktüğünüzde su akmaya başlayacak, sökmediğinizde ya işte "bunun içinde su var ee artık bilemiyorum, gençler bu fiçinin içinde su var bu su faydalı" ee hocam çek artık bu bantları aksın, kendi görsün faydasını, tadı nedir içindeki elementleri sertliğini anlatacaksın, bir sürü şey anlatacaksın, derste e bir içsin sert suyu da görsün içindeki elementleri de görsün, sertliğin ne olduğunu orda deneyerek kendisi öğrensin. (M17)

Demokratik Anlayış

Katılımcı okul müdürleri, üretken liderliği destekleyen demokratik anlayış ile ilgili özellikler ifade etmişlerdir. Bu özellikler, esneklik ve şeffaflık, bürokrasiyi ortadan kaldırma ile katılımcı yönetimden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M6, M8, M9, M12 demokratik anlayış ile ilgili olarak esneklik ve şeffaflığın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli etkinlik ve işlemlerde kendi kararlarını vermelerine yönelik öğretmenlere esneklik sağladıklarını, öğretmenlere ve onların uzmanlıklarına güvendiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumda şeffaflığı oluşturmaya çalıştıklarını, bu durumun özgür ve rahat bir ortam yarattığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğrencilere yönelik de şeffaf olduklarını kendi çocukları kadar onların da yararını düşündüklerini söylemişlerdir.

...şunu rahatlıkla öğrencilere söylüyorum, bakın ben kendi çocuğuma nasıl söylüyorsam size de aynı şekilde söylüyorum, size ne söylüyorsam kendi çocuğuma da aynı şeyi söyleyebiliyorum, yani bunu diyebiliyorum gönül rahatlığıyla, çünkü gerçekten böyle yani, o çocuğun eğitimi için en makbul şey ne ise onu söylüyorum, öğretmenlere de söylüyorum, bu şekilde olması gerekiyor. (M8)

Her şeyi açık oynarım, her şey açıktır şeffaftır, dolayısıyla öğretmenlerin orijinal bir fikri varsa gelip söylerler bana. (M6)

Okul müdürlerinden M13 demokratik anlayış ile ilgili olarak bürokrasiyi ortadan kaldırmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, okuldaki bürokratik işleyişi kaldırmaya çalıştığını, ekip arkadaşlarına, bürokratik yönelimlerden ziyade çeşitli çalışmalara önderlik etmelerini önerdiğini belirtmiştir.

...bürokratik şeyleri ortadan kaldırmaya çalışıyorum, bürokrasi ile boğmak istemiyorum, hatta müdür yardımcılarımı bile bürokrasi ile boğmak istemiyorum, memurumuzun hemen iki satır yazıp cevaplayabileceği şeyler var, müdür yardımcılara diyorum ki arkadaş bu tür bürokratik şeylerle uğraşmayın, bir şeyin bir çalışmanın başı olun, bir komisyonun başı olun, öğretmen sizi yanında görsün, cesaretlensin, o işin sahibi olun, ekibimdeki arkadaşları o şekilde yöneltmeye çalışıyorum. (M13)

Okul müdürlerinden M1, M6, M10, M11, M12, M13, M18, M23 demokratik anlayış ile ilgili olarak katılımcı yönetimin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, katılımcı bir anlayışla sürecin işleyişinin sağlanmasının kendilerini mutlu ve motive ettiğini, bu anlayışın paydaşları özveriye yönelttiğini ve ortaya konan fikirlerin ve kararların sahiplenilmesini sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda farklı paydaş gurupları ile çeşitli toplantılar yaptıklarını ve onlardan gelen talepleri dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğrencilerin sürece ve faaliyetlere katılması ve onların kendilerini ifade etmelerinin önünün açılması gerektiğini, bu durumun öğrencilerin bağlılığını ve başarısını arttıracaklarını söylemişlerdir. Yine okul yöneticilerinin otoriter bir tavır sergilemeden farklı kişilerin de liderlik ve katılım özelliklerini sürece dâhil ettiği bir iletişim ortamı oluşturmasının önemini belirtmişlerdir.

...bu fikir özellikle ortak bir kararla çıkmışsa ve fikir birliği ile hareket ediliyorsa herkesin hem fikir olduğu bir kararsa benim için büyük bir motivasyon kaynağı oluyor, çünkü işte benim söylediğim oldu mantığı çok benimsediğim bir yönetim anlayışı değil, birlikte karar verip o sürece birlikte hareket edip yaptığımız zaman sürecin, gerçek anlamda özverinin olduğu bir ortama dönüştüğünü görüyorum, bu noktada dediğim gibi ortak hareket ve ortak hareket etmede arkadaşların "evet bu benim de fikrimdi" parılısını gözlerinde görmek benim için büyük bir motivasyon kaynağı. (M11)

Yenilik Üretme Kapasitesi

Okul müdürleri, Tablo 3'te görüldüğü gibi yenilik üretme kapasitesi alt temasında dinamiklik, sıradışılık, fikir ve yeniliklere duyarlılık (yenilikçilik), paylaşım-destek ve öğrenme kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Yenilik Üretme Kapasitesi Alt Temasına İlişkin Görüşleri

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
YENİLİK ÜRETME KAPASİTESİ	Dinamiklik	Kurumu harekete geçirmek	2
		Üretme ve geliştirme ihtiyacı hissetme	13
		Sürece aktif katılım	7
		Üretken bir ekip oluşturma	1
		Dinamik olma	5
		Ürün veya yenilikler ortaya koyma	7
		Sürekli aktivite ve yenilik çabası	6
	Sıradışılık	Varsayımlara alışkanlıklara meydan okuma	16
		Rutin dışına çıkma	10
		Farklılık yaratma	5
		Hayal gücü ve özgünlük	5
	Fikir ve Yeniliklere Duyarlılık (Yenilikçilik)	Fikir üretme ve geliştirme	2
		Yeniliklere açıklık	7
		Yeniliklere uyum güncelleme	6
		Fikir çeşitliliği	12
	Paylaşım-Destek	Bilgi paylaşımı	8
		Ödüllendirme ve teşvik	4
		Deneyim aktarımı	2
	Öğrenme	Öğrenmeye yönelik araştırma ve merak	8
		Kişisel gelişime yönelik ihtiyaç hissetme	10
		Gelişim ve öğrenmeye teşvik	16

Dinamiklik

Katılımcı okul müdürleri üretken liderliği destekleyen dinamiklik ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, kurumu harekete geçirme, üretme ve geliştirme ihtiyacı hissetme, sürece aktif katılım, üretken bir ekip oluşturma, dinamik olma, ürün ve yenilikler ortaya koyma ile sürekli aktivite ve yenilik çabasından oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M4 ve M16 dinamiklik ile ilgili olarak kurumu harekete geçirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulların organizmalara benzediğini ve daima değişime yöneldiğini ve gelişip büyüdüğünü, bu nedenle başarıya yönelik kurumu harekete geçirmenin gerekliliğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda projelere yönelik öğretmen katılımının ve desteğinin sağlanması açısından öğretmenleri harekete geçirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

...geçmişe baktığımızda çita yükselmişse bir yerden bir yere gelinmiştir, ileriye doğru gitmek lazım, canlılar organizmalar geriye gitmez, değişir büyür, okullar da buna benzer niteliğe sahip, okulun da bu konuda bir başarısının olması lazım, bu canlı sistemin harekete geçmesi lazım. (M4)

Okul müdürlerinden M1, M6, M8, M10, M11, M13, M15, M16, M17, M19, M20, M22, M25 dinamiklik ile ilgili olarak üretme ve geliştirme ihtiyacı hissetmenin önemine değinmişlerdir. Okul

müdürleri, karakter olarak durağanlığın kendilerini yansıtmadığını, hatta rahatsız ettiğini, durağanlığın mesleki tükenmişliğe neden olduğunu, yapı olarak üretme ve geliştirme ihtiyacı hissettiklerini ve bu durumun mutlu ve huzurlu olmalarını sağladığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilere ve kuruma faydalı olmamanın ve bir şeyleri değiştirememenin kendilerini huzursuz ettiğini, kuruma fayda yaratmak için bu mesleği icra ettiklerini, fayda sunamayan bir yöneticinin kuruma zarar vereceğini ve kendisini tüketeceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kurum açısından en iyiyi yapabilme düşüncesinin vicdani olduğunu ve vicdani olarak içsel motivasyon gerektirdiğini söylemişlerdir. Yine bazı okul müdürleri, mesleğe bakış açısı olarak durağan olmadıklarını ve daima çıtayı yükseltmeye çalıştıklarını, enerjik olduklarını, yeni bir şeyler üretme konusunda ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise kurumda yapılması veya çözülmesi gereken sorunların kendilerini rahatsız ettiğini ve bunları çözüme kavuşturma konusunda sorumluluk hissederek gittikleri her kurumda gelişime yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda kendilerini üretmeye ve geliştirmeye sevk eden bir dürtü hissettiklerini ve içsel süreçlerinin kendilerini bu anlamda yönlendirdiğini, bunun vicdan, sorumluluk duygusu veya idealist olma ile ilgili olduğunu söylemişlerdir. Yine okul müdürleri, dış uyarıcılardan gelen ve kişileri durgunluğa sevk eden öneri ve düşüncelerin kendilerini etkilemediğini, son ana kadar üretmeye ve geliştirmeye devam ettiklerini, ortaya koydukları ürünlerin kendilerini motive ettiğini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise üretken lider olmanın, dış talimatlar beklemeden içsel motivasyonla kişinin bir üretkenlik ortaya koymasını kapsadığını söylemişlerdir.

Bir defa mesleğe bakış açım önemli, ben durağan biri değilim, hani derler ya akan su misali, yani bir şey yaptığımda her sene mutlaka bunun bir üstünü yapmak isterim. ...mesela ben öğrencilerle yeni bir şey üretebilmeliyim, ben okul müdürü olarak öğretmen ve öğrenciye yeni bir şey kazandırmalıyım. (M22)

İlk müdür olduğum okulda uzun süre çalıştıktan sonra görev sürem bitmesine az bir zaman kalmasına rağmen 2010 İstanbul Kültür Başkenti projesini yapmıştık. İşte otuz ülkeden otuz üniversite öğrencisi gelmişti. Okul duvarına her ülkenin kendine özgü resimlerini yapmıştık. Yani bir ayım da kalsa çalışırım. Bugün varız yarın yokuz ama bu kalıcı. Onun için de böyle az zamanım kaldı değil de son güne kadar neler yapılabilirse yapılmalı bence. Yani üretme ihtiyacı hissediyorum. Üretmek gerekiyor. Yoksa diğer türlü bu şekilde bakılmadığı müddetçe var olan okulu geri noktaya götürürsün, köreltirsün. (M1)

Okul müdürlerinden M4, M8, M9, M10, M13, M16, M21 dinamiklik ile ilgili olarak sürece aktif katılmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumsal işlerde ve yapılan girişimlerde sürece aktif olarak katıldıklarını ve aktif rol üstlendiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, bireysel olarak sürece doğrudan katılmayı bir alışkanlık ve karakter haline getirdiklerini, süreçte öğretmenlerle yapılan uygulamaları birlikte yürüttüklerini, doğrudan işlevsel ve fiilen sorumluluk aldıklarını ve bunun yapı olarak kendi karakterlerine işlediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yöneticinin üretkenliğe dönük dışarıdan izleyici veya yönlendirici olarak değil bizzat işin içerisinde kendisini bulduğu bir sürecin öğretmenleri de cesaretlendirdiğini söylemişlerdir.

...ben arkadaşlarıma her zaman şu güvenceyi veririm, yani ben biraz yazma çizme konusunda fena değilimdir, siz getirebildiğiniz yere kadar getirin arkadaşlar, ben de ne gerekiyorsa yaparım, yani kurumsal olarak değil bireysel olarak kendi yeterliklerim ölçüsünde ben de bu işin içerisinde varım derim, en son şeye müracaat ettik, bir AB projesine müracaat ettik, öğretmen arkadaşlar yazdı bir şeyler, dedim hocam siz onu bana gönderin, iki gün bende kalsın, ben de bir bakayım sonra birlikte tekrar değerlendiririz dedim, çünkü yazmakta zorlandığı yerler oldu, ya da bir etkinliğimiz var ise o etkinliğin içerisinde fiilen yer alırım o bunu yapacak şu bunu yapacak değil, ben giderim etkinlik için afiş hazırlar, gider ozalitte bastırır getirir veririm arkadaşına ya da sıfır atıkla ilgili geçen çalışmamız vardı, evde oturdum çocuklara kolluk diktim üstlerine, süreçlerin içerisinde ben de fiilen arkadaşlarla birlikte yer almaya gayret etme ötesinde benim yapım zaten bu. (M21)

Okul müdürlerinden M17 dinamiklik ile ilgili olarak üretken bir ekip oluşturmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, üretken bir ekip oluşturmaya çalıştığını ve üretkenliği alışkanlık edinmeyen paydaşlarla yollarına devam etmeyeceğini belirtmiştir.

...benim öğretmenlerim de üretmeyi seviyor, ona göre bir ekip oluşturmaya çalışıyorum idari anlamda, süreç şu olacaktır, zamanı geldiğinde üretmeyi istemeyen arkadaşlar ekibin bir parçası olamayacak, çünkü sizden de bir beklenti var, benim fitratımda bu var. (M17)

Okul müdürlerinden M3, M8, M10, M16, M22 dinamiklik ile ilgili olarak dinamik bir yapıya sahip olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin hareketli bir yapıda dinamik niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda ortaya çıkan gelişmelere uygun olarak kurumu hemen harekete geçirerek uyum sağlama noktasında dinamik bir yapıya ve yeni bir şeyler ortaya koyma konusunda kurumda hareketli bir yaşam tarzına sahip olduklarını, durağanlığı kabul eden kişilik özelliğine sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

...bugünün işini yarına bırakmam, mesela dün liselerle ilgili destekleme ve yetiştirme kursu yazısı geldi, bu yaz kurs açılabilir, gelir gelmez biz hemen planlamayı değiştirdik, nasıl yapabiliriz planlamak için hemen öğretmenleri çağırdık, hemen başlamak için harekete geçtik. Buradaki amaç zaman kaybetmemek, bizim devlet memurluğunun verdiği bir hantallık var, durağanlık var ama benim kişisel özelliğim bu durağanlığı kaldırmaz. (M22)

Okul müdürlerinden M1, M4, M7, M8, M9, M10, M20 dinamiklik ile ilgili olarak ürün ve yenilikler ortaya koymanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, ürün ve yenilikler ortaya koyma sürecinde okul müdürlerinin planlama ve yönlendirme açısından rol üstlendiklerini, okulların birer açık sistemler olduğunu ve bu sistemin canlılığını sağlamak için üretkenliğin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler için üretkenliğin gerekli bir durum olduğunu ve bu durumun paydaşları motive ettiğini, üretmemenin eğitim açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğini, bu anlamda okul yönetiminin yeniliklere ufuk açması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Şimdi yöneticiler için olmazsa olmaz bir şey üretken olmak, bu potansiyel içerisinde bir şeyler üretmeniz gerekiyor, öğrencinin yetişmesinden tutunda günlük eğitim öğretime dair bir etkinliğinizin bir üretiminizin olması gerekiyor, bu sizi, öğrenciyi, veliyi, öğretmeni, herkesi motive ediyor, yöneticilik için üretkenlik olmazsa olmaz bir şey. (M10)

...eğer okulda okul idaresi olarak liderlik yapıyorsak yeni projeler, yeni keşifler, yeni mecralar bulmak zorundayız, sabit değil de yeni ürünler ortaya koymak zorundayız. (M7)

Okul müdürlerinden M3, M12, M13, M16, M19, M22 dinamiklik ile ilgili olarak sürekli aktivite ve yenilik çabasına değinmişlerdir. Okul müdürleri, sürekli olarak gündemlerine çeşitli yenilikleri ve girişimleri aldıklarını, yenilikler üretme konusunda gündemlerini meşgul ettiklerini, üretkenliği sürekli kılmayan okul müdürlerinin durağanlığa yöneleceğini ve klasikleşeceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlik mesleğinin ve eğitimin, durağanlığı kabul etmediğini, sürekli yenilik ve değişimin gerekli ve zamana ayak uydurmanın eğitimin zorunlu bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri, yıl içerisinde sürekli canlı bir okul profili oluşturduklarını, sürekli olarak etkinlikler yaptıklarını ve aktif bir okul yapısına kavuştuklarını söylemişlerdir. Yine okulların sürekli aktivite ile canlılık kazanacağını, yaşanacağını ve tam kapasite kullanılacağını belirtmekle birlikte okul müdürünün okulu diri tutması ve yeni başlangıçlarla artı değerler katmak için paydaşları motive etmesinin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Biz sürekli değişiyoruz, sürekli öğretmenlerle farklı etkinlikler yapıyoruz, farklı çalışmalar yapıyoruz, yani durağan bir yapımız yok, zaten okul durağana girmişse siz çalışmıyorsunuz demektir, ortaya hiçbir ürün çıkmıyor demektir, siz yoksunuz demektir, sürekli çalışmanız gerekiyor, aktif bir şeyler üretmeniz gerekiyor. (M16)

...(okul müdürü) diri tutmalı, motivasyonunu düşürmemeli, biz yaptık bitti artık dememeli, yani hep artı değerler için yanındaki yöneticiyi, öğretmeni, öğrenciyi motive etmeli. (M19)

Sıradışılık

Katılımcı okul müdürleri, üretken liderliği destekleyen sıradışılık ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, varsayımlara ve alışkanlıklara meydan okuma, rutin dışına çıkma, farklılık yaratma ile hayal gücü ve özgünlükten oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M3, M4, M5, M8, M9, M12, M13, M14, M15, M17, M19, M20, M21, M22, M23, M24 sıradışılık ile ilgili olarak varsayımlara ve alışkanlıklara meydan okumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman zaman çeşitli paydaşlar tarafından dile getirilen varsayımlar ve alışkanlıklar olduğunu ve bu alışkanlıkları değiştirmeye yönelik davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda süregelen alışkanlıkların ve varsayımların ortadan kaldırılması hususunda kendilerine güvendiklerini ve bu anlamda kararlı olduklarını, durumu tersine çevirme konusunda

kendilerine inandıklarını, bu durumun onlara mutluluk verdiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kurumda bazı kemikleşmiş yargıları kırmak için çaba harcadıklarını, direndiklerini, kurumda var olan bazı uygulamaları, öğrenci ve kurum yararına değiştirme girişiminde bulduklarını söylemişlerdir. Yine kendilerini standardize davranmaya zorlayan, alışkanlıklara boyun eğmeye iten önerilerin zaman zaman kendilerine geldiğini, fakat değiştirme konusunda kararlılıklarını sonuna kadar sürdürdüklerini, bu süreçte üretkenliği destekleyen başka paydaşlarla yollarına devam ettiklerini, bazen bu konuda mevzuatı da kısmi olarak aştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda varsayımlara uyum sağlamanın kendi kişilik yapılarına ve yaşam anlayışlarına uygun olmadığını, ürettikçe ve yenilikler ortaya koydukça doğruların ortaya çıkacağını, yeniliklere direnç gösteren kişilere net tavır sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yine var olan kalıplara göre hareket etmediklerini, bu kalıpları aşmaya ve değiştirmeye yönelik çabalar sergilediklerini, bu konuda yılgınlığa fırsat vermemek ve mücadele etmek gerektiğini, başka kişilerin düşünceleriyle kısıtlanmış ve esir alınmış bir bakış açısının liderlerin özgünlüğüne zarar vereceğini söylemişlerdir.

...ben burada idari anlamda çabaladığımda emeklilik dilekçesini vermiş bir bayan öğretmen arkadaş geldi, sırtımı sıvazladı ve bana dedi ki hocam geçen birkaç seneye kadar ben de başladım bu şekilde çok şey yapmıştım, ama zamanla alışıyor insan sende alışsın çok dert etme dedi, Allaha şükür alışmadık, ben öğretmenliğe başlamadan önce ticaretle uğraşım, oradan öğrendiğim kadarıyla gittiği yere kadar. Siz bir şeyler olsun istiyorsunuz, anlatıyorsunuz ne olmasını istediğinizi ne yapacağınızı, diğer tarafta öyle bahaneler geliyor ki yapınca ne değişecek bilmem ne, ya biz daha önce böyle bir şey denedik değişen bir şey yok, ne yaparsan yap değiştiremezsin gibi şeyler bazen geliyor, o öğretmenin gönülsüzlüğü ile ilgili genelde çok kısa dinliyorum o arkadaşları, çünkü detayda ne var detayda adamın niyeti beni rahat bırak bu işle uğraşmak istemiyorum var, tamam hocam diyorsunuz bir başkası yaptığında bu işin yapılabileceğini gösteriyorsunuz ona, işte okuldan birisi yapmıyorsa dışarıdan birini bulup yaptırıyoruz, çünkü evet müdürsün ne yapacak çatışmayla mı zaman geçireceksin. (M17)

...bize de söyleniyor zaman zaman artık yetmez mi gibisinden, diyorum yetmez yani, öğrencilerimizin bize ihtiyacı var, onu ifade ediyorum, ya sen mi kurtaracaksın vatani şeklinde klasik sözler geliyor, zaman zaman babamdan da geliyor bu söz, burada bir kaygısı olan hedefi olan idareci arkadaşlarımızın devamlı okula ne katabilirim amacı ve düşüncesi var, bizde de böyle, vatani biz kurtarmayacağız ama kurtarma noktasında katkı sunacağız. (M24)

Okul müdürlerinden M4, M13, M15, M16, M17, M21, M22, M23, M24, M25 sıradışılık ile ilgili olarak rutin dışına çıkmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulu veya paydaşları ilgilendiren bazı durumlarda var olan rutine göre hareket etmediklerini, kendi okullarına ve çevresel şartlarına uygun uyarlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda görev paylaşımı yaparken rutin dışına çıkarak farklı paydaşlara sorumluluk verdiklerini, bu durumun monotonlaşmayı engellediğini ve bu şekilde onları da bu rekabete dâhil ettiklerini ifade etmişlerdir. Yine okul işleyişi ile ilgili çeşitli işlerde öğretmenleri, var olan rutin davranışın dışına çıkmaya yönelttiklerini ve teşvik ettiklerini, cesaret verdiklerini söylemişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin de var olan standart davranışların dışına çıkması ve kuruma yenilik katacak dinamik sürece dâhil olmasının önemli olduğunu, mevcut durumu korumaktan ziyade kurumu daha ileriye sevk edecek girişimlerde ve değişikliklerde bulunulması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine okul müdürlerinin statükoyu ve var olan standart işleyişi devam ettirmeye yönelik davranışlarının kuruma yeni bir şey katmayacağını ve bu davranışın, yöneticilerin mesleki yeterlik ve gelişimleriyle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri, mevzuat ve yönetmeliklerin birey performansını ve üretkenliğini sınırladığını, bu nedenle gelişim sağlamak için bazı durumlarda rutin dışında hareket etmek gerektiğini söylemişlerdir.

... mevcut durumu korumak bir süre sonra rutin haline geliyor, ondan sonra rutin haline gelen şeyden kimse zevk almaz ve gerilemeye başlıyor, onun üstüne bir şeyler daha koymanız gerekiyor, farklı bir proje, farklı bir etkinlik, farklı bir çalışma, bunları koyarsanız o rutin zaten üst seviyeye doğru gitmeye başlıyor. Okulu rutine bindiremezsiniz, okulu rutine bindirseniz artık okul sıradan bir hale geliyor, bu sene bir Harezmi (proje adı) yapıyorsunuz onun üzerine bir e twinning koymamız lazım, çünkü Harezmi iki sene sonra rutin bir prosedürmüş gibi gelmeye başlıyor, ilk sene büyük bir heyecanla başlayan öğretmen ikinci sene artık o heyecanı kaybetmiş oluyor, aynı öğrenci ile çünkü devam ediyor, aynı veli gurubu ile devam ediyor, rutine binmiş oluyor, rutine binmiş şeyler de olmuyor, ha diyorsunuz ki işte geçen sene fen alanında

çalıştınız, bu sene bilgisayarlar bulayım teknoloji alanında çalışın, değiştirmeniz bir üst seviyeye çıkarmanız lazım ki rutinden kurtulasınız. (M16)

Okul müdürlerinden M2, M8, M9, M15, M21 sıradışılık ile ilgili olarak farklılık yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumda farklılık yaratan, farklı sistem ve ürünler ortaya koyan okul müdürlerinin okulda iz bırakacağını, üretken olabilmek için normalin dışında farklı düşünmek ve farklı bakış açılarına sahip olmak gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okullarında klasik anlayışın dışında eğitime yönelik farklı formatlar uyguladıklarını, kişisel olarak farklılık yaratma isteğine sahip olduklarını ve bu amaçla okullarında hissedilen farklılıklar yarattıklarını ve farklılık yaratmanın kendilerini motive ettiğini, bu anlamda sıradışı düşündüklerini ifade etmişlerdir.

...mesela öncelikle okulumuzun bir kütüphanesi yoktu, dedim ki ilk önce bir kütüphane yapayım dedim, öğrenci buraya geldiğinde rahatlasın, önce farklı bir mekâna girdiğini hissetsin, öyle bir mekândan başladık, biraz kendi kişisel özelliklerimden kaynaklı farklılık yaratmak istiyorum, insanlar bu mekâna girdiklerinde bakıp evet burada bir farklılık var desinler. ...ikincisi girdiğiniz bir mekânda farklılığımızı hissettirmeniz lazım, öğrenciler de çalışanlar da onu hissetmesi lazım, bunlar beni motive ediyor, güzel şeyler ortaya çıkınca da mutlu oluyor insan. Üretkenlik demek aslında yeni şeyler yapmak, farklı düşünmek, farklı şeyler yapmaya çalışmak, kimsenin düşünmediğini düşünmek, harekete geçirmek, çünkü herkes bazen monoton düşünebiliyor, üretken olmak kurum açısından toplumun ihtiyaçlarını bilerek farklı projeler nasıl geliştirebilirim ne yapabilirim, kurumda daha farklı çalışmalar nasıl yapabilirim, bunları harekete geçirmek gerekiyor. (M2)

Okul müdürlerinden M2, M10, M13, M17, M20 sıradışılık ile ilgili olarak hayal gücü ve özgünlüğün önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, var olan ve bilinen şeyler üzerinden değil kendilerinin özgünlük yarattığı uygulamalar üzerinden bir şeyler yapmak istediklerini, özgün yenilikler ortaya koyma konusunda çabaladıklarını ve bunun bazen risk almalarını gerektirdiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli projeler hayal ettiklerini ve bunları gerçekleştirmek için uygun fiziki ortamlar aradıklarını ifade etmişlerdir. Yine hayal etmenin üretkenlik için önemli bir başlangıç olduğunu, hayal etmenin okulun gelişimi ve ilerlemesi açısından önemli bir unsur niteliği taşıdığını söylemişlerdir. Yine bazı okul müdürleri ise ses getiren özgünlükler yaratma konusunda istekli olduklarını ve çabaladıklarını belirtmişlerdir.

...en özgün olanı kendim bulup getirmek istiyorum, bu da beni risk almaya yönlendiriyor. ... daha önce de tasarım beceri atölyeleri hayal ediyordum, daha önce çalıştığım okul küçük olduğu için yapamamıştım ama bu okulda hayallerimi gerçekleştirmek için fiziki anlamda da müsait olduğu için çalışmalara başladım, dediğim gibi çocukların en iyisini hak ettiğini düşünüyorum. (M20)

Fikir ve Yeniliklere Duyarlılık (Yenilikçilik)

Katılımcı okul müdürleri, üretken liderliği destekleyen fikir ve yeniliklere duyarlılık (yenilikçilik) ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, fikir üretme ve geliştirme, yeniliklere açıklık, yeniliklere uyum ve güncelleme ile fikir çeşitliliğinden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M13 ve M22 fikir ve yeniliklere duyarlılık ile ilgili olarak fikir üretme ve geliştirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yöneticilerin paydaşlarıyla görüşerek fikir üretmeleri ve geliştirmeleri gerektiğini, okulların çeşitli paydaşlarla fikir üretme merkezleri olduğunu ve bu durumun okulların canlılığını korumasını sağladığını belirtmişlerdir.

Biz bir fabrika işçisi değiliz, bir mal mülk üretmiyoruz, ama fikir üretiyoruz, bilgi alışverişi yapıyoruz, bu veliyle oluyor, öğrenci ile oluyor, öğretmenle oluyor, bu işte okulun yaşayan okul olmasını sağlıyor. (M13)

Okul müdürlerinden M6, M9, M13, M14, M18, M19, M20 fikir ve yeniliklere duyarlılık ile ilgili olarak yeniliklere açık olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin kendilerini yeniliklere kapatmaması ve yeniliklere açık olması gerektiğini, yönetici niteliğinin bunu gerektirdiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerden gelen fikir ve yeniliklere karşı duyarsız kalmadıklarını, bu fikirleri paydaşlarla değerlendirdiklerini ve hatta tüm okula yayma konusunda görüş aldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin öğretmenlere örnek teşkil etmesinin önemli olduğunu, bu nedenle çağın gerektirdiği yenilikleri takip etmesinin ve bunu paydaşlarına aktarmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Yine okul müdürlerinin kendilerini yeniliklere kapatarak doyumluğa ulaştıklarını

hissetmelerinin yanlış bir düşünce olduğunu ve hor görmeksizin herkesten ve her yerden yeni bir şeyler öğrenmeye dair yeniliklere açık olmasının okul müdürlerinin üretkenliklerini arttıracığını söylemişlerdir.

Öğretmenlerden gelen yenilikçi fikirleri dinliyorum, sonuna kadar dinliyorum, detaylarını soruyorum, benimsemeye çalışıyorum, gerçekten okula ne katar ve benim vizyonumun mantığında nerede bu öneri, onu değerlendiriyorum, yani farklı bir şey orijinal bir şey hakikaten herkesin zevkle yapacağı bir şey ise hiç kaçırmiyorum. (M6)

Okul müdürlerinden M5, M9, M15, M18, M19, M21 fikir ve yeniliklere duyarlılık ile ilgili olarak yeniliklere uyum göstermenin ve çağın yeniliklerine uygun kendilerini güncellemelerinin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul müdürünün güncel yenilikleri takip etmesi ve bu yenilikleri okuluna adapte edecek girişimlerde bulunması gerektiğini, bu durumun okulun dinamikliğini ve canlılığını arttıracığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda zamanın teknolojisinin ve birey ihtiyaçlarının giderek değiştiğini ve okul müdürünün bu değişimleri takip ederek kendilerini ve okulunu bu yeniliklere uygun güncellemesinin zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Yine eğitimin dinamik bir yapıya sahip olduğunu, bu dinamikliğe ayak uydurabilmeleri için okul yöneticilerinin yenilikleri takip etmesi ve kendilerini geliştirmeleri gerektiğini, aksi takdirde çağın gerisinde kalabileceklerini, yaşanan gelişmelerin ve yeniliklerin okul müdürlerini üretken olma sevk ettiğini söylemişlerdir.

Gelişmeleri mutlaka okul müdürü takip etmeli ve bunda uygulama kanallarını açmalı ve kullanmalı, teknolojiyi mutlaka okuluna adapte etmeli, okuluna getirmeye çalışmalı, yeniliklere adapte olmalı, takip etmeli, ileriye dönük bunu taşımalı. On beş yirmi yıl öncesinin bilgisayarını getirip çocuğa verdiği zaman olmaz, programlar değişiyor habire yeni şeyler oluyor, kodlama eğitimi gibi farklı şeyler çocukların hayatına girmeli, bunlar yapılırsa okul dinamikliği ve canlılığı artar. Kendini okul güncellemiş olur. (M5)

Okul müdürlerinden M3, M5, M7, M11, M13, M14, M16, M17, M19, M20, M21, M23 fikir ve yeniliklere duyarlılık ile ilgili olarak fikir çeşitliliğini desteklemenin ve değer vermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlayacak bir duyarlılık gösterdiklerini, paydaşlardan gelen fikirleri mutlaka dinleyerek değerlendirdiklerini, gelen fikirleri farklı paydaş guruplarıyla geniş bir çevrede tartışarak paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ortak karar vermeye ve değerlendirmeye aldıkları durumlarda ve süreçlerde fikirlerin rahatlıkla ifade edildiğini, daha çok orijinal fikrin ortaya çıktığını, bireylerin fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam yaratmanın önemli olduğunu, fikirlere değer vermek gerektiğini ve bu değeri gören paydaşların olumlu geri dönüşler sağlayacağını söylemişlerdir. Yine öğretmenlerden gelen yaratıcı fikirler nedeniyle çok güzel sonuçlar elde ettiklerini, öğretmen ve öğrenci görüşlerine ve fikirlerine kapılarının her zaman açık olduğunu, öğretmenlerin fikirlerini beyan etmelerini sağlayacak ve fikir çeşitliliğini arttıracak beyin fırtınası gibi teknikler kullandıklarını ve öğretmenleri bu anlamda teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulda öğretmenlerin görüşlerini ifade edebilecekleri toplantılar gibi çeşitli platformların oluşturulmasının önemli olduğunu ve ortaya çıkan yaratıcı fikirlerin yöneticiler tarafından dikkate alınarak hayata geçirilmesinin fikir üretme bağlamında öğretmenleri motive edeceğini ifade etmişlerdir.

...öğretmenlere de söylüyoruz benim kapım hiçbir zaman için kapanmaz, öğretmen istediği zaman rahatlıkla gelir istediği fikrini söyler, aynı şekilde öğrencilerde gelirler. (M3)

Ben toplantılarda özellikle beyin fırtınası tarzı yaklaşım izlemeye çalışıyorum, arkadaşlar özellikle siz bu konuda ne düşünüyorsunuz farklı fikirler var mı, farklı fikirleri olan çekinmeden söylesin derim, artı bir konuda yetkin olduğunu düşündüğüm insanları birebir çağırırım, odamda görüşürüm, fikirlerini alırım, farklı fikirlere saygım var konuşulmasını teşvik etmeye çalışıyorum, yani fikir fikirden ve akıl akıldan üstündür. (M14)

Paylaşım-Destek

Katılımcı okul müdürleri üretken liderliği destekleyen paylaşım ve destek ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve teşvik ile deneyim aktarımından oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M2, M6, M10, M12, M13, M16, M18, M21 paylaşım ve destek ile ilgili olarak paydaşlarla bilgi paylaşımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli zamanlarda ve platformlarda öğrendikleri bilgileri öğretmenlerle paylaştıklarını, aynı zamanda bireysel olarak kendini geliştirmiş olan paydaşların da bilgilerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul

paydaşlarını ilgilendiren çeşitli gelişmeler ve dünyada meydana gelen eğitimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini ve bunları öğretmenlere aktardıklarını, sahip oldukları tecrübeleri paydaşlarından esirgemediklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli ülkelerin eğitim sistemlerini takip ettiklerini ve çeşitli ulusal ve uluslararası öğrenci değerlendirme sınavlarının sonuçlarını değerlendirerek öğretmenlere bu sonuçlara yönelik paylaşımda bulduklarını ifade etmişlerdir. Yine çeşitli zümre ve kurul toplantılarında öğretmenlerle karşılıklı fikir alışverişi gerçekleştirdiklerini, çeşitli uygulanabilir projelerle ilgili paydaşlarına bilgi verdiklerini, öğretmenin işini kolaylaştıracak çeşitli teknolojik araç ve yazılımlarla ilgili öğretmenlere uygulamaya dönük bilgilendirmeler ve paylaşımlar yaptıklarını söylemişlerdir.

Ben kendimi burada özellikle rol model olarak çok sunuyorum, yani Doktora'da özel öğrenci olarak gittiğim zaman orda öğrendiğim bilgileri gelip mutlaka bir yolunu bulup öğretmenlere anlatıyordum. Ya da okuduğum bir kitapta gördüğüm eğitimle ilgili olan bir şeyi aktarıyorum, bir de kurum içerisinde kendini yetiştirmiş bu yolda devam eden işte yüksek lisansını doktorasını yapmış öğretmenleri de sürekli olarak örnek gösterip onlardan bir konuyu bize anlatmalarını istiyorum. (M12)

...her şekilde öğretmenleri destekliyoruz, biraz önce bahsettim dış dünyada neler oluyor neler bitiyor takip ediyoruz, bir şey olduğu zaman takip ediyoruz, arkadaşlar böyle böyle şeyler var diyoruz, bizim görmediğimiz yapmadığımız şeyler varsa arkadaşlar bize söylüyorlar, biz diğerleri ile paylaşıyoruz, öyle bir teşvik noktasında yardımımız olduğunu söyleyebilirim. (M18)

Okul müdürlerinden M9, M12, M18, M20 paylaşım ve destek ile ilgili olarak paydaşları ödüllendirmenin ve teşvik etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin yaptıkları başarılı işler ve faaliyetler nedeniyle ödüllendirilmesi gerektiğini, bu ödüllendirmeleri maddi veya manevi olarak gerçekleştirdiklerini, bu durumun onları motive ettiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu ödüllendirmelerin yapılmasının öğretmenlerin performansını ve yaratıcılıklarını daha da arttıracığını, teşvik edeceğini ifade etmişlerdir.

Bir kere öğretmene yaptığı işte kendisine bir paye vermek lazım. Yani birinin ödüllendirilmesi gerekiyorsa mutlaka ilçe ile görüşüp bir başarı belgesi verdiriyoruz veya kendi o anda öğrendiği şeyleri maddi olarak bir şey almak istiyorsa onu vermek veya manevi anlamda bir haz duygusu ve benim en çok yaptığım diğer öğretmenler içerisinde iltifat etmek, teşekkür etmek. Ben bir konu geçtiği zaman o konuda başarılı olmuş önemli işler yapmış öğretmenleri ismen mutlaka söylerim ve bu çok etkili oluyor, onları motive ediyor. (M12)

Okul müdürlerinden M9 ve M20 paylaşım ve destek ile ilgili olarak deneyim aktarımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlere çeşitli yaşantısal deneyimler aktardıklarını, aynı zamanda deneyimsel uygulamalarını diğer meslektaş yönetici arkadaşlarıyla da paylaştıklarını, mesleki yaşamlarında rol model aldıkları bireylerden deneyimsel olarak etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Bazen öğretmenlere deneyimleri aktarıyorum, kendi mesleki yaşamımdan, yaşantılar üzerinden aktardığım birçok şey olmuştur. (M9)

...mesela bu güzel uygulamayı tüm zümre okul müdürlerine anlattım ve geleneksel oldu. ... benim öğretmen iken bir yöneticim vardı çok aktif ve idealist idi, ben ondan çok şey öğrendim ve onu çok takip ediyordum, okul müdürlüğünü ondan öğrendim, çünkü ben onu hep takip ediyordum, o benim idolümdü, çok iyi bir yerde yönetici şimdi, sizden kapacağı bir şeyleri olması lazım öğretmenlerin, sizi saygıyla takip etmeleri için sizin donanımlı olmanız gerekiyor. (M20)

Öğrenme

Katılımcı okul müdürleri, üretken liderliği destekleyen öğrenme ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, öğrenmeye yönelik araştırma ve merak, kişisel gelişime yönelik ihtiyaç hissetme ile paydaşları gelişim ve öğrenmeye teşvikten oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M7, M10, M12, M14, M16, M18, M25 öğrenme ile ilgili olarak öğrenmeye yönelik araştırma ve merak etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, fikir sahibi olmadıkları konularla ilgili araştırma yaptıklarını, örnek uygulamaları takip ettiklerini ve bu şekilde öğretmenlere destek olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kendi mesleki alanlarıyla ilgili yayınları takip ettiklerini, başarı göstermiş kurumların gelişim süreçlerini araştırdıklarını, tarihsel gelişimlerini

incelediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte sürekli gelişim içerisinde olmak için çeşitli kitap, dergi ve makaleleri takip ettiklerini, akademik ve uygulamalı süreçleri birlikte değerlendirip incelediklerini söylemişlerdir. Yine eğitimle ilgili dış gündemi ve uygulamaları takip ettiklerini, araştırdıklarını, çeşitli projelerle uygulamaları yerinde incelediklerini ve kendilerini yenilemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise bakanlığın, milli eğitim müdürlüklerinin ve okulların web sitelerini sürekli takip ettiklerini, çeşitli sosyal medya platformlarını kullanarak eğitimle ilgili çeşitli görüş ve düşünceler edindiklerini, eğitimle ilgili yazılar okuduklarını, gelişime yönelik kurslara katıldıklarını, eski okul yöneticileriyle sohbetler ederek onların deneyimlerinden öğrendiklerini ve çeşitli okul ziyaretleri gerçekleştirerek uygulamalardan gelişim sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri, öğrenme açısından var olanla yetinmediklerini ve merak içerisinde araştırmaya ve okumaya devam ettiklerini, eğitimle ilgili değişik çalışmaları incelediklerini ve bunları kendi okullarına uyarlamaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Bazı okul müdürleri ise bireysel olarak araştırmayı sevdiğini, yeni çıkan yönetmelikleri veya uygulamaları inceleyip öğrenmeye hevesli olduklarını belirtmişlerdir.

Öğrenme süreklilik arz eden bir şey, yani bu bulunduğunuzla yetinmemek merak içerisinde olmak, beni hep bu anlamda olumlu tetikledi, sürekli okumaya çalışıyorum, eğitimle ilgili değişik çalışmaları uygulamaları takip etmeye çalışıyorum, örneğin bu yaz döneminde her yaz il milli eğitim müdürlüklerinin ilçe milli eğitim müdürlüklerinin web sayfalarını, okulların web sayfalarını mümkün mertebe takip ediyorum, orda farklı uygulamalar yapılan çalışmalar var mı varsa kendimize nasıl uyarlayabiliriz, bu şekilde güncel kalmaya çalışıyorum. (M10)

...oturup çalışıyorum, kitap okuyorum, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili kitaplar var onları okurum, çok okurum, kendimi geliştiririm, yeni eğitim modellerini, liderlik modellerini takip ederim. ...sürekli yönetmelikleri takip ederim mesela, işte bir yönetmelik değişikliği ajanslara düşünce orijinalini açar okurum, işte bizi ilgilendiren bir durum var mı diye, bu konuda ilçede iddialıyım, o yüzden baya bir muhakkiklik görevi veriyorlar bana, kendimi geliştirmek için elimden geleni yaparım. (M7)

Okul müdürlerinden M2, M4, M13, M15, M16, M19, M20, M21, M23, M24 öğrenme ile ilgili olarak kişisel gelişime yönelik ihtiyaç hissettiklerine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kendi kişisel gelişimlerine zaman ayıramadıkları, yeterince hizmet içi eğitime katılmadıkları, akademik çalışmalara ve gelişime yönelik çabalarının yarım kalması nedeniyle kendilerini suçlu hissettiklerini ve bu anlamda pişmanlık duyduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte bu hissettikleri öğrenme ve gelişim açlığını gidermek için çabaladıklarını, bu anlamda kendilerine zaman ayırmaya çalıştıklarını, yeni bakış açıları edinmek adına eğitim anlamında çeşitli girişimlerde bulduklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürlerinin kişisel gelişimlerine yönelik olarak okumaları, çeşitli bilimsel toplantılara katılmaları ve günceli takip etmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Yine mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak için hem görsel hem de yazınsal birçok mecrayı takip ettiklerini, yönetici akademilerine katıldıklarını, lisansüstü eğitim aldıklarını, seminerlere ve hizmet içi eğitimlere katıldıklarını, okumaya ve öğrenci kalmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda eğitimci olmanın sorumluluğu ve hissiyatı nedeniyle sürekli olarak öğrenmeye yönelik ihtiyaç hissedeceklerini, bunun öğretmen veya eğitimci olmanın gerekliliği olduğunu söylemişlerdir.

...bazen diyorum ki kendi gelişimim için ne yapıyorum şu aralar onu çok yaşıyorum, çünkü benim elimde hep bir iş vardır, okulun işleri dışında da başka işler vardır, son iki senedir şunu çok düşünüyorum, ya ben kendi gelişimim için ne kadar çaba sarf ediyorum ve bu konuda kendimi çok suçluyorum. Gece yarılarında kadar çalışan ben kendi kişisel gelişimim için gerekli zamanı ayırmadığımı düşünüyorum. ...mesela yeterince hizmet içi eğitime katılmadığımı görüyorum, az önce bahsettiğimiz akademik çalışmaları yarım bıraktım, zaman ayırsaydım çok farklı şeylerin olabileceğini düşünüyorum, hiç boş durmadım, çünkü bu yapı itibarıyla bana ters. ...birkaç yıldır kendime biraz daha fazla zaman ayırma noktasındayım, şuan mesela bir bölüm okuyorum, bana faydası olacak veya benim mesleğimi değiştirecek bir bölüm mü değil, ama bir de o bakış açısını kazanabilmek adına artık hizmetçi eğitimler konusunda kendime daha çok zaman ayırıyorum, (M21)

...öğrenci kalmaya çalışıyorum. (M15)

Okul müdürlerinden M1, M3, M5, M7, M8, M9, M11, M12, M13, M14, M18, M19, M20, M22, M24, M25 öğrenme ile ilgili olarak paydaşları gelişim ve öğrenmeye teşvik etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlere yenilikleri takip etmeleri, eğitimsel anlamda kendilerini geliştirmeleri, etkili sınıf yönetimi, yöntem ve teknikler konusunda çeşitli önerilerde bulduklarını ve kitaplar tavsiye ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, çeşitli deneyimler sonrası öğretmenlerin öğrenme ihtiyacı hissettiklerini ve bu anlamda öğretmenleri, çeşitli öğrenme girişimlerinde bulunmaları için doğrudan veya dolaylı olarak teşvik ettiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte eğitimsel gelişimlerini sağlamaları açısından öğretmenlere kolaylıklar sağladıklarını, onları teşvik ettiklerini söylemişlerdir. Yine hizmet içi eğitimlere, çeşitli öğretmen akademilerine, teknolojik veya sanatsal öğrenme faaliyetlerine öğretmenleri yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri, öğretmenlerin en büyük sorunlarından bir tanesinin öğrenmeye ve gelişime yönelik kendilerini kapatmaları olduğunu, bu anlamda gelişime ve öğrenmeye yönelik adım atan ve eğilim gösteren öğretmenleri desteklediklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda hem öğretmen hem de veli gelişimlerini sağlamak için yıl içerisinde akademisyenlerin katılımıyla okulda seminerler, öğretmenlere sertifika programları düzenlediklerini, gelişim sağlayan öğretmenlerin okula artı değer kattığını söylemişlerdir.

...öğretmenlerdeki en büyük problem kendilerini geliştirme isteklerinin körelmiş olması, bir şey öğrenmek için çabada bulunmak gerekiyor, yani idare müdür olarak bana düşen bunların içerisinde öğrenmeye kendini geliştirmeye temayülü olan bireyleri tespit edip onları teşvik etmek, mesela benim için yüksek lisans doktora yapan öğretmen önemlidir, elimden gelen bütün kolaylığı gösteririm, benim öğretmenler kurul toplantılarımın çoğu eğitim merkezli geçer, eğitim nasıl olmalı, neler yapılmalı gibi şeylerle geçer. (M8)

Akl oyunları sınıfı açtık, onunla ilgili bir eğitim aldılar arkadaşlar, kendi istedikleri kursları halk eğitim aracılığıyla açıyoruz, ilçenin açtığı sertifika programlarına yönlendiriyoruz, işte "senin işin var sen gitme, şu şu şartlar arasında olmaz" demiyoruz, yani yapılan her türlü çalışmayı destekliyoruz yeter ki kendilerini geliştirsinler, bu sene bir arkadaş hizmet içi eğitim istiyordu, çıkmıyordu, ben kendim bizzat bakanlığı aradım dedim ki bu öğretmen çok yeterli bu işi biliyor, hevesli bir adam dedim, başvurmuş olmamış dedim, hemen yaptılar sağ olsunlar, öğretmen gitti geldi bize de teşekkür etti. (M7)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürleriyle gerçekleştirilen ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşmeler sonucu elde edilen üretken liderliğe ilişkin nitel bulgular incelendiğinde üretken liderliğin; yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma ve yenilik üretme kapasitesi boyutlarından oluştuğu görülmektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde yaratıcı dinamikleri ortaya çıkarma boyutunun keşfetme, ortaya çıkarma, iletişim-bağlantı, deneyimlendirme, demokratik anlayış kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden keşfetme; birey potansiyelini keşfetme ve destekleme ile birey yeteneklerini tespit etmeyi içermektedir. Ortaya çıkarma kategorisi; yeteneklere uygun alanlar yaratma, paydaşların kendi ortamlarını oluşturmalarına fırsat verme, yetenek ve beceri kazandırma, dinamikleri harekete geçirme, yaratıcılığı kolaylaştırma, yaratıcılık için fırsat tanıma, özgür ve rahat bir ortam yaratma, paydaşları üretime sevk etme, yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesini içermektedir. İletişim-bağlantı kategorisi; kurumsal gelişime yönelik informal görüşmeler, işbirliği süreçlerini harekete geçirme ile sistemsel uyumu sağlamayı içermektedir. Deneyimlendirme kategorisi; okulun tüm kapasitesini kullanma ve yaşama ile deneysel öğrenmeyi desteklemeyi içermektedir. Demokratik anlayış kategorisi ise; esneklik ve şeffaflık, bürokrasiyi ortadan kaldırma ile katılımcı yönetimi içermektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde yenilik üretme kapasitesi boyutunun dinamiklik, sıradışılık, fikir ve yeniliklere duyarlılık (yenilikçilik), paylaşım-destek ve öğrenme kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden dinamiklik; kurumu harekete geçirmek, üretme ve geliştirme ihtiyacı hissetme, sürece aktif katılım, üretken bir ekip oluşturma, dinamik olma, ürün ve yenilikler ortaya koyma ile sürekli aktivite ve yenilik çabasını içermektedir. Sıradışılık kategorisi; varsayımlara ve alışkanlıklara meydan okuma, rutin dışına çıkma, farklılık yaratma, hayal gücü ve özgünlüğü içermektedir. Fikir ve yeniliklere duyarlılık (yenilikçilik) kategorisi; fikir üretme ve geliştirme, yeniliklere açıklık, yeniliklere uyum güncellenme ile fikir çeşitliliğini desteklemeyi içermektedir. Paylaşım-destek kategorisi; bilgi paylaşımı, ödüllendirme ve teşvik ile deneyim aktarımını içermektedir. Öğrenme kategorisi ise;

öğrenmeye yönelik araştırma ve merak, kişisel gelişime yönelik ihtiyaç hissetme ile gelişim ve öğrenmeye teşvik etmeyi içermektedir.

Üretken liderler, bilgiyi, yaratıcı düşünmeyi, yüksek enerjiyi ve harekete geçme güdüsünü örgütleriyle buluşturmaktadırlar, aynı zamanda rehberlik etme ve motivasyon sağlamaya dayalı, bireylerin yaratıcılıklarını kolaylaştıran bir tarzı örgütlerine getirmektedirler (Klimek vd., 2008). Bu yönüyle bulgularda ortaya konulduğu üzere öğrenme, bilgi paylaşımı, aktif katılım ve harekete geçmeyi kapsayan dinamiklik, yaratıcılığın kolaylaştırılması ve fırsat tanınması, üretime yönelik teşvik gibi üretken uygulamalar, bu liderlik alt yapısını beslemektedir.

Klimek vd. (2008), üretken liderlerin, okullarına dinamik sistemler olarak baktıklarını, örgüt gelişiminde her bireyin aktif katılımını önemsediklerini, işbirliğine dayalı liderlik sergilediklerini, potansiyelleri ortaya çıkarma ve anlamaya dayalı niyet taşıdıklarını, varsayımları sorguladıklarını, inovasyon, girişim ve üretime yönelik anlayışa odaklandıklarını, problemlerin varsayılan sınırları dışında düşündüklerini belirtmiştir. Klimek ve arkadaşlarının formüle ettikleri bu özellikler ve davranışlar, araştırma bulgularına da yansımış olup ortaya konulan yazınsal iddiaları destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Macaux (2015) ise üretken liderlerin kişilerarası ve sosyal olarak uyum kapasitesine sahip olduğunu iddia etmiştir. Nitekim informal görüşmeler yoluyla gelişimi sağlamak ve işbirliği süreçlerini harekete geçirmek gibi sonuçlar, bulgusal olarak bu fikri güçlendirmektedir. Macaux (2015) aynı zamanda üretken liderlerin, deneyimlere açık olduğunu, farklılıklara tolerans gösterdiğini, yaratıcı ve üretici eğilimlere sahip olduklarını, bilgi paylaşımında cömert davrandıklarını ifade etmiştir. Bu araştırmanın bulgularında da üretken liderlerin deneyimsel öğrenmeyi destekledikleri, üretme ve geliştirme ihtiyacı hissettikleri, bilgi paylaşımı ve deneyim aktarımı gibi paylaşımcı bir anlayışa sahip oldukları görülmüş ve bu anlamda Macaux'un fikirlerini destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte Surie ve Hazy (2006) üretken liderliğin, inovasyonu, örgütsel uyumu ve yüksek performans teşvik eden liderlik bakış açısına sahip olduğunu belirtmiştir. Yine Goldstein, Hazy ve Lichtenstein (2010) üretken liderlik süreçlerinde örgütsel sistem boyunca yenilikçi jenerasyonun teşvik edildiğini; Lichtenstein (2014) bu liderliğin güçlü organizasyonel çıktılara yol açtığını ifade etmiştir. Mike (2018) ise üretken liderlerin, karmaşık çevreleri ve dinamik bağlamları anlamaya çalıştıklarını, farklı bakış açılarını teşvik ederek mevcut davranış ve kalıplara meydan okuduklarını, ağ etkileşimleri ve zengin bilgi alışverişini desteklediklerini, deneyim, öğrenme ve inovasyonu teşvik ederek çeşitlilik oluşturduklarını belirtmiştir. Bu fikirlerin ortaya koyduğu ve çizdiği çerçevede üretken liderlik özelliklerinin, bulgularda da ifade edildiği gibi örgütlere gelişimi arttıran sonuçlar sağladığını, liderlerde dinamik ve karmaşık süreçleri yönetmeye dair güçlü ve hareketli bir yapı oluşturduğunu, aynı zamanda farklılıkları değerlendirme ve üretime yöneltme ile öğrenmeye yönelik yaratıcı akıl yürütmeye dayalı değişimi örgüte kazandırdığını göstermektedir.

Klimek vd. (2008), üretken liderlerin ortak eylemlerinin genellikle sorgulamak, güdülemek, teşvik etmek, keşfetmek, etkilemek ve rehberlik etmek olarak değerlendirmiştir. Nitekim tek karar verici olarak hareket eden liderler, diğer paydaşlardan gelecek potansiyel katkıyı ihmal etmektedirler, bu anlamda üretken liderler, dinamik okul sistemi içerisinde her bireyin sistemin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve üretimsel anlamda katkı sunduğunu kabul etmektedirler. Bununla birlikte Klimek vd. (2008) aynı zamanda üretken liderlerin, sürekli öğrenenler olduklarını ve öğrenme ihtiyacı hissettiklerini, bu yeni öğrenmeleri sağlamak için daima mevcut bilgi ve varsayımlara meydan okuduklarını, görüşme ve konuşmayı tüm örgüt süreçlerinde kullandıklarını ve informal görüşmeleri teşvik ettiklerini, örgütlerini yaşayan canlı bir sistem olarak gördüklerini, yaratıcılığa ve inovasyona güvendiklerini, mevcut kapasitelerinin ve yeni ortaya çıkan koşulların farkında olduklarını belirtmişlerdir. Bu anlamda araştırma bulgularında da belirtildiği üzere üretken liderlik, farklılık ve özgünlük yaratmaya, ürün ve yenilikler ortaya koymaya, rutin dışına çıkmaya ve katılımcı bir yönetim anlayışına dayalı unsurlar çerçevesinde gelişim gösteren bir liderlik tarzını yansıtmaktadır.

Sagaría ve Johnsrud (1988), üretken liderlerin örgütte hem birey niteliklerini ve ayırt edici özelliklerini koruduğunu hem de ilişkilerle dayalı karşılıklı bağlılığı sağladığını belirtmekle birlikte kolektif çabalara dayalı birlikte var olmaya yönelik işbirliği süreçlerini de harekete geçirdiklerini ifade etmiştir. Yani ayırt ediciliği şekillendiren birey yeteneklerinin ve potansiyelinin korunması yanında bu yeteneklerin bir araya gelerek kolektif bir yaratıcılık ve üretkenlik ortaya koyduğu, kurumu harekete geçiren bir liderlik becerisini içermektedir. Aynı zamanda üretken liderlik, örgütlere dinamik olma ve sürekli düşünme kapasitesini de beraberinde getirmekte, düşünce kalıplarına meydan okumayı,

potansiyellerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamlar yaratmayı, böylece her bireyin yetenekleri ölçüsünde örgüte katma değer sunmasını sağlayacak yaratıcı ve yenilikçi bir süreci örgüte sunmaktadır (Klimek vd., 2008).

Üretken liderliği oluşturan birey yapısında entelektüel bir merak duygusu, statükoya meydan okuma cesareti ve düşünsel sınırlamaların ötesine geçme sıradışılığı bulunmaktadır. Bu anlamda var olan sorunlara yeni seçenekler üretme ve değişimi şekillendirme davranışlarını liderlik kapasitelerinde barındırmaktadırlar (Disch, 2009). Ateg vd. (2009)'ne göre ise üretken liderlikte ihtiyaç duyulan bazı yeterlikler bulunmaktadır. Bu yeterlikler, çalışanların otonomiye sahip olması ve aynı zamanda örgütsel bütünleşmesi, konuşma, soru sorma, aktif dinleme, geri dönüt verme, eleştirel yansıtma gibi iletişimsel ve diyalog unsurlarını örgütsel süreçlerde yapılandırma, farklılık ve çeşitliliği grup dinamiklerinde birleştirerek grup yaratıcılığını artırma, örgütsel yapının üyeleri ile dış ağlar arasında sınırları aşan açık ve şeffaf bir iletişim, ortak öğrenme, bilgi akışı ve yaratıcılığın desteklenmesi, çalışanların beklentilerini karşılayan koşullar sunmaya dayalı işe bağlılık ve iş cazibesi yaratmadan oluşmaktadır. Bu bakımdan bu araştırma bulgularının da literatüre sunduğu gibi özgür ve rahat bir ortam yaratmaya dayalı sınırların ve varsayımların ötesine geçmek, diyalog ve konuşma süreçlerini yaratıcılığa dönüştüren işbirliği, informal konuşmalara ve sistemsel uyuma dayalı bağlantıların iyileştirilmesi, esneklik, şeffaflık, bürokrasiyi ortadan kaldırma ve katılımcı bir yönetimle beslenen demokratik bir anlayışın statükoyu aşarak örgüte kazandırılması, üretken liderlik yeterliklerinin örgüte ve lidere yansımaları kolaylaştırmaktadır.

Eğitimsel anlamda da üretken liderliğin okullara, öğrenmeye ve okul gelişimine katkısı önemli bir gerçekliği oluşturmaktadır. Öğrenme ortamları, üretkenliğin yoğun yaşandığı alanları ve insan kaynağını barındırması sebebiyle üretken liderlik, okul ve eğitim ortamlarında kendisine daha rahat uygulama alanı bulmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin üretken liderlik davranışlarını ortaya çıkaran bu bulgular, eğitime ve okul liderlerine katkısı açısından da değerli sonuçlar barındırmaktadır. Nitekim Klimek vd. (2008)'ne göre üretken liderlik süreçlerinin yaşandığı okullarda; tüm paydaşlar statükoyu ve mevcut zihinsel modelleri sorgulamanın ihtiyacını hissetmekte, okul paydaşları özgür bir ortamın salıverdiği yetki paylaşımının ve karar süreçlerinde sorumluluk almanın ve işbirliğinin güvenini hissetmekte, tüm paydaşlar otantik bir şekilde okulun vizyonu ve değerlerine ve birbirlerine bağlılık duymakta, okuldaki herkesin bireysel yetenekleri ve kapasitesi tanınmakta ve saygı gösterilmekte, tüm okul paydaşları okul amaçlarına hizmetkâr bir bağlılık duyarak çaba göstermekte, doğal öğrenme ve deneyim süreçleri tüm öğretim alanlarına adapte edilmekte, okul liderleri ise öğrenmeye yönelik ihtiyaç hissederek öğrendikleri bilgileri uygulamalarına yansıtılmaktadırlar. Böylelikle üretken okul liderleri, okulun tüm kapasitesini ve yaratıcılığını daha açık bir şekilde görebilmektedirler.

Tüm bu düşünce ve değerlendirmeler çerçevesinde literatürde yer alan çeşitli araştırmalar, bu araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir. Örneğin, Surie ve Hazy (2006) tarafından yapılan araştırmada üretken liderlerin örgütte yeniliği besleyen koşullar yarattıklarını; Castillo ve Trinh (2019) değişken, karmaşık sorunların ve belirsizliğin olduğu örgütlerde bunlarla başa çıkmak için üretken bir yaklaşımın gerekli olduğunu ve üretken yaklaşımın, belirsizlikleri ve karmaşıklığı yeni kaynaklara, fırsatlara ve inovasyonlara dönüştürebileceğini; Mombourquette ve Adams (2018) üretken liderliğin, okul gelişiminde etkili sonuçlar ortaya koyduğunu, öğrenme kültürünü desteklediğini, paydaş mutluluğunu ve öğrenci başarısını artırdığını, Scott (2018) üretken liderliğin, okulları çevreleyen sosyal etkileşimlerin karmaşıklığını anlamada önemli bir çerçeve sunduğunu ve üretken liderliğin, kolektif zekâ, yaratıcılık, üretici büyüme ve etkili çözümler üretmede örgüt içerisindeki bireylerin enerjisini harekete geçirdiğini; Monroe (2017) üretken liderliğin örgüt içerisinde herkes için aidiyet oluşturan bağlantılar yarattığını; Smith (2009) üretken liderliğin, karmaşıklık ve değişim süreci içerisinde etkili okul liderliğinin felsefesini, yöntemini, pratiğini ve profilini temsil ettiğini ve bu karmaşıklık süreciyle başa çıkılmasında üretken liderliğin bütünleştirici, uyarlanabilir ve dönüştürücü roller üstlendiğini tespit etmiştir.

Tüm bu yönleriyle değerlendirildiğinde üretken liderliğin, bulgulara yansıdığı şekliyle örgütsel yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesindeki rolünün ve bu rolün okul ve öğrenci gelişimine ve etkililiğine olan katkısının önemli boyutlar taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda hem örgütsel yönetim hem de okul yönetim süreçlerinde üretken liderliğin davranış alanına uygun liderlik kapasitesinin geliştirilmesi, etkili okulların ve yaratıcılık, inovasyona yönelen özgür eğitim ortamlarının oluşturulması açısından yararlı olacaktır. Nitekim Sammons ve Bakkum (2011)'un da belirttiği gibi etkili okullar; pozitif okul kültürü, paydaşların becerilerinin geliştirilmesi, tüm düzeylerde ilerlemeyi izleme, çeşitli şekillerde paydaşları üretime katma, bağımsız öğrenmeyi teşvik etme, etkili öğrenme ortamları oluşturma, işbirliği ve uyum gibi üretken liderlik davranış süreçlerinin desteklediği unsurlar barındırmaktadır. Bu

bağlamda okul liderinin üretkenliğe ve üretken liderliğe yönelik keşfetme, ortaya çıkarma, işbirliği, iletişim ve bağlantılar kurma, deneyimlendirme, dinamik süreçleri harekete geçirme, varsayımlara ve sınırlara meydan okuma, özgür ortamlar yaratma, öğrenme ve bilgi paylaşımı ile inovasyonu, yaratıcılığı ve yenilik süreçlerini kolaylaştırma ve destekleme davranışları, ulaşılması hedeflenen bu etkililiğin gerçekleşme umudunu arttırmaktadır.

Araştırma bağlamı okul müdürlerinin üretken liderlik ile ilgili görüşleri, deneyimleri, algıları ve anlamlandırmaları çerçevesinde şekillendirilmiş ve yapılandırılmış olup ilgili değişkenin literatür kapsamının genişletilmesi amacıyla öğretmen algıları ve görüşleri çerçevesinde de üretken liderliğin konu alanının derinleştirilmesi gelecek araştırmalar açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ateg, M.; Wilhelmson, L.; Backström, T.; Aberg, M. M.; Olsson, B. K. ve Önnared, L. (2009). Tasks in the Generative Leadership; Creating Conditions for Autonomy and Integration. https://www.researchgate.net/publication/255670593_Tasks_in_the_generative_leadership_creating_conditions_for_autonomy_and_integration adresinden 12.04.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Barrett, D. ve Twycross, A. (2018). Data Collection in Qualitative Research. *Evid Based Nurs*, 21(3), 63-64.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bhandari, P. (2020). A Step-By-Step Guide to Data Collection. <https://www.scribbr.com/methodology/data-collection/> adresinden 10.04.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Bogdan, R. ve Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. London: Pearson Education.
- Bushe, G. R. (2013). Generative Process, Generative Outcome: The Transformational Potential of Appreciative Inquiry. (Eds. D. L. Cooperrider, D. P. Zandee, L. N. Godwin, M. Avital ve B. Boland). *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation* In (pp. 89-113). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Bushe, G. R. (2019). Generative Leadership. *Canadian Journal Of Physician Leadership*, 5(3), 141-147.
- Castillo, E. A. ve Trinh, M. P. (2019). Catalyzing Capacity: Absorptive, Adaptive, and Generative Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356-376.
- Cohen, L.; Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Creswell, L. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Disch, J. (2009). Generative Leadership. *Creative Nursing*, 15(4), 172-177.
- Goldstein, J.; Hazy, J. K. ve Lichtenstein, B. B. (2010). *Complexity and the Nexus of Leadership: Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Gorden, R. L. (2003). Dimensions of the Depth Interview. (Ed. Fielding N.). *Interviewing In* (pp. 9-170). London: Sage.
- Hauser, D. (2013). Manifestations of Generativity During the Last Stage of Life, (Unpublished Doctoral Dissertation), (Counselor: Richard Kinnier), USA, Arizona: Arizona State University.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in Phenomenology for Researchers of Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 0(19), 309- 314.
- Klimek, K. J.; Ritzenhein, E. ve Sullivan, K. D. (2008). *Generative Leadership: Shaping New Futures for Today's Schools*. California: Corwin Press.
- Kvale, S. (1996). *Interview: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Legard, R.; Keegan, K. ve Ward, K. (2003). In-Depth Interviews. (Ed. Ritchie, J. ve Lewis, J.). *Qualitative Research Practice In* (pp. 69-138). London: Sage.
- Lichtenstein, B. B. (2014). *Generative emergence: A New Discipline of Organizational, Entrepreneurial, and Social Innovation*. Oxford University Press.
- Macaux, W. P. (2015). Generative Leadership: A Lifespan Approach to Leadership and Organizational Sustainability. *Generativity LLC*. <https://static1.squarespace.com/static/5623903ee4b01226f112d8df/t/568da61bdf40f349160b11a0/1452123675120/The+Generativity+Manifesto.pdf> adresinden 11.04.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Maxwell, J. A. (2018). *Nitel Araştırma Tasarımı: Etkileşimli Bir Yaklaşım*, (Çev. Mustafa Çevikbaş). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mednick, S. A. ve Mednick, M. T. (1964). An Associative Interpretation of the Creative Process. (Edt. C. W. Taylor). *Widening Horizons in Creativity In* (pp. 54-68). New York: Wiley.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mike, J. (2018). *Generative Leadership and Emergence: Case Studies in Higher Education*, (Dissertation of Doctor). Washington DC: George Washington University.

-
- Mombourquette, C. ve Adams, P. (2018). Generative Leadership in Alberta: The Power of Partnerships in School Improvement. (Edt. C. Meyers ve M. Darwin). *International Perspectives on Leading Low-Performing Schools* In (pp.171-187). North Carolina: Information Age Publishing.
- Monroe, R. S. (2017). Generative Leadership: A Thematic Book Review. *Wisdom in Education*, 7(1), 1-6.
- Morley, K. (2017). Generative Leadership How Coaching More and Controlling Less Doubles Productivity. Whitepaper 1: for Senior Organizational and Human Resources Leaders. <https://www.karenmorley.com.au/wordpress/wp-content/uploads/2018/01/6-1-18-Generative-Leadership-Whitepaper-1.pdf> adresinden 10.04.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Onwuegbuzie, A. J. ve Leech, N. L. (2007). A Call for Qualitative Power Analyses. *Quality and Quantity*, 0(41), 105–121.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rose, P.; Beeby, J. ve Parker, D. (1995). Academic Rigour in the Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129.
- Roulston, K.; Marrais, K. ve Lewis, J. B. (2003) Learning to Interview in the Social Sciences. *Qualitative Inquiry* 9(4), 643-668.
- Ryan, F.; Coughlan, M. ve Cronin, P. (2009). Interviewing in Qualitative Research: The One-To-One Interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- Sagaria, M. A. D. ve Johnsrud, L. K. (1988). Generative Leadership. *New Directions for Student Services*, 0(44), 13–26.
- Sammons, P. ve Bakkum, L. (2011). Effective Schools, Equity and Teacher Effectiveness: A Review to the Literature. *Profesorado*, 15(3), 9-26.
- Scott, B. (2018). Complexity Science, Generative Leadership, and Neuroscience: Foundations for Developing Socially Adept Educational Leaders. *Wisdom in Education*, 8(1), 1-3.
- Slater, C. L. (2003). Generativity Versus Stagnation: An Elaboration of Erikson's Adult Stage of Human Development. *Journal of Adult Development*, 10(1), 53-65.
- Smith, A. J. (2009). Generative Leadership: Profile of Effective 21 st Century Secondary School Principals, (Thesis of Doctor Degree), Calgary, Alberta: University of Calgary, Graduate Division of Educational Research.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Surie, G. ve Hazy, J. K. (2006). Generative Leadership: Nurturing Innovation in Complex Systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 13-26.
- Wilson, V. (2011). Research Methods: Content Analysis. *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(4), 177-179.
-