

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİNE**  
**YÖNELİK OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**AMİNE TARHAN**

**BOLU-2019**

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİNE**  
**YÖNELİK OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Amine TARHAN**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Bahri AYDIN**

**BOLU, AĞUSTOS-2019**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Amine TARHAN tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerine Yönelik Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri ” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. (01.08.2019)

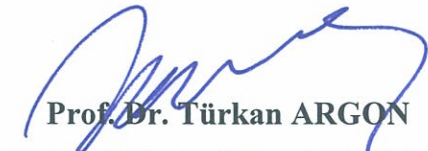
### Akademik Unvan ve Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Bahri AYDIN  
Üye : Doç. Dr. Engin ASLANARGUN  
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN



### Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Prof. Dr. Türkan ARGON  
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerine Yönelik Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 01./08./2019

Amine TARHAN  


**Bu tezi eşime ve oğluma adıyorum...**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk andan itibaren, tez çalışmamın başından sonuna kadar bana yardımlarını esirgemeyen, yönlendiren ve her zaman iyilik gördüğüm değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Bahri AYDIN'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana kattıklarını asla unutmayacağım, her konuda desteğini hissettiğim hocam Sayın Dr.Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN'e,

Eğitimim süresince karşılaştığım, derslerinde kendilerinden bilgi ve tecrübe kazanma şansına sahip olduğum, hayatıma dokunmuş olan Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yer alan değerleri hocalarıma,

Hayatım boyunca benim için tüm fedakârlığı yapan, umutsuzluğa düştüğümde elimden tutup kaldıran, ilk öğretmenlerim anne-babama ve hayatımın neşeleri kardeşlerime,

Desteği asla yadsınamaz olan, varlığıyla kendimi her zaman güvende hissettiğim, tüm nazıma ve sıkıntıma katlanan değerli eşim Dr. Murat TARHAN'a ve dünyadaki en değerli varlığım canım oğluma teşekkür ederim.

**Amine TARHAN**  
**Bolu, Ağustos, 2019**

## İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	i
İTHAF.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT.....	xii
ÖNSÖZ .....	xiv
I. BÖLÜM.....	1
1. Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar .....	5
II. BÖLÜM .....	7
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür.....	7
2.1. Yönetici ve Yönetim Kavramlarına Yönelik Kuramsal Çerçeve .....	7
2.1.1. Yönetici ve yönetimin tanımı .....	7
2.2. Girişimciliğin Kuramsal Çerçevesi .....	10
2.2.1. Girişimci ve girişimciliğin tanımı.....	10
2.2.2. Okul yöneticilerine ait özelliklerin girişimci özelliklerle ilişkilendirilmesi .....	12
2.2.3. Girişimcilik Türleri .....	15
2.2.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	18

2.2.5. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Açıdan Önemi .....	21
2.3. Yönetici, Yönetim ve Girişimcilik İlişkisine Yönelik Kuramsal Çerçeve .....	22
2.3.1. Yöneticiler açısından girişimciliğin önemi.....	22
2.3.2. Yöneticilerin özellikleri ve girişimcilik.....	24
2.3.3. Okul yöneticilerinin oynadığı rollerin girişimciliğe etkisi .....	27
2.4. İlgili Araştırmalar .....	28
2.4.1. Yurt dışı araştırmalar .....	28
2.4.2. Yurt içi araştırmaları .....	30
III. BÖLÜM.....	32
3. Yöntem.....	32
3.1. Araştırma Modeli.....	32
3.2. Çalışma Grubu.....	33
3.3. Veri Toplama Aracı.....	35
3.4. Verilerin Analiz .....	35
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik .....	36
3.5.1. Geçerlik.....	36
3.5.2. Güvenirlik .....	37
IV. BÖLÜM.....	38
4. Bulgular ve Yorumlar .....	38
4.1. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Ne Anlam Taşıdığına Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Bulgular.....	38
4.2. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Neler Olduğuna Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri .....	41
4.3. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmasının Neden Önemli Olduğuna Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri .....	44
4.4. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmasının Olumlu Yönlerine Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri .....	47
4.5. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmalarının Olumsuz Yönlerine Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri .....	49



4.6. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özellikler Çerçevesinde Girişimci Faaliyetleri İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular	51
4.7. Okul Yöneticilerinin Girişimci Faaliyetlerini Engelleyen Durumlar İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	62
4.8. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Geliştirilmesi İçin Neler Yapılabileceği İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	73
V. BÖLÜM .....	77
5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....	77
5.1. Tartışma .....	77
5.2. Sonuç ve Öneriler .....	80
5.2.1. Sonuçlar .....	80
5.2.2. Öneriler .....	95
KAYNAKÇA .....	96
EKLER .....	103
ÖZ GEÇMİŞ .....	115

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Girişimcilikte Doğuştan Gelen Ve Sonradan Kazanılan Özellikler .....	14
<b>Tablo 4.1.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Ne Anlam Taşıdığına Yönelik Okul Yöneticisi Görüşleri .....	38
<b>Tablo 4.2.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Ne Anlam Taşıdığına Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	40
<b>Tablo 4.3.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Neler Olduğuna Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	41
<b>Tablo 4.4.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Neler Olduğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	43
<b>Tablo 4.5.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerine Sahip Olmalarının Neden Önemli Olduğuna Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	44
<b>Tablo 4.6.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmalarının Öneme Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	46
<b>Tablo 4.7.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerine Sahip Olmalarının Olumlu Yönlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	47
<b>Tablo 4.8.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmalarının Olumlu Yönlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	48
<b>Tablo 4.9.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerine Sahip Olmalarının Olumsuz Yönlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	49
<b>Tablo 4.10.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmalarının Olumsuz Yönlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	50
<b>Tablo 4.11.</b> Okul Yöneticilerinin Yönetim İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	52
<b>Tablo 4.12.</b> Okul Yöneticilerinin Yönetim İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	53
<b>Tablo 4.13.</b> Okul Yöneticilerinin Öğretmenler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	54
<b>Tablo 4.14.</b> Okul Yöneticilerinin Öğretmenler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	55
<b>Tablo 4.15.</b> Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	56

<b>Tablo 4.16.</b> Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	57
<b>Tablo 4.17.</b> Okul Yöneticilerinin Toplum İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	58
<b>Tablo 4.18.</b> Okul Yöneticilerinin Toplum İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	59
<b>Tablo 4.19.</b> Okul Yöneticilerinin Aileler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	60
<b>Tablo 4.20.</b> Okul Yöneticilerinin Aileler İle İlgili Girişimci Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	61
<b>Tablo 4.21.</b> Okul Yöneticilerinin, Girişimcilik Sürecinde Yasalardan Kaynaklanan Engellere Yönelik Görüşleri .....	63
<b>Tablo 4.22.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Sürecinde Karşılaşabileceği Yasal Engellere Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	64
<b>Tablo 4.24.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Sürecinde Öğretmenlerden Kaynaklanan Engellere Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	66
<b>Tablo 4.25.</b> Okul Yöneticilerinin, Girişimcilik Sürecinde Öğrencilerden Kaynaklanan Engellere Yönelik Görüşleri .....	67
<b>Tablo 4.26.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Sürecinde Öğrencilerden Kaynaklanan Engellere Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	68
<b>Tablo 4.27.</b> Okul Yöneticilerinin, Girişimcilik Sürecinde Ailelerden Kaynaklanan Engellere Yönelik Görüşleri .....	69
<b>Tablo 4.28.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Sürecinde Ailelerden Kaynaklanan Engellere Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	70
<b>Tablo 4.29.</b> Okul Yöneticilerinin, Girişimcilik Sürecinde Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Engellere Yönelik Görüşleri .....	71
<b>Tablo 4.30.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Sürecinde Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Engellere Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	72
<b>Tablo 4.31.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Geliştirilmesine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	73
<b>Tablo 4.32.</b> Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Becerilerinin Geliştirilmesi İle İlgili Uygulamalara Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	75

## KISALTMALAR DİZİNİ

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**GEP:** Girişimcilik Eğitimi Programı

**KOSGEB:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı

**İŞKUR:** Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü

**TUBİTAK:** Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

**BTSO:** Bursa Sanayi ve Ticaret Odası

**UNESCO:** Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

**AR-GE:** Araştırma Geliştirme

**SGK:** Sosyal Güvenlik Kurumu

**TKDK:** Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu

**SODES:** Sosyal Destek Projesi

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Tarhan, Amine

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bahri AYDIN

Ağustos -2019 Sayfa: xiv+115 sayfa

Bu araştırma, Bolu ili merkez ilçesinde yer alan okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik, okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma grubu maksimum çeşitlilik tekniği ile belirlenmiş, sekiz yönetici ve sekiz öğretmenden oluşmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler; devlet okulu, özel okul, ilkokul, ortaokul, yönetici, öğretmen, cinsiyet, kırsal ve şehir merkezi olmak üzere farklı kategorilere göre belirlenmiş ve veriler oluşturulmuştur. Verilerin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcılar ile görüşmeler sağlanmıştır. Analizler ise betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir

Çalışma süreci içerisinde okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının nasıl bir anlam taşıdığı, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olabileceği, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olabileceği, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinden hareketle yönetime, öğretmenlere, öğrencilere, topluma ve ailelere yönelik faaliyetlerinin olup olmadığı, girişim faaliyetleri süresince hangi engellerle karşılaştıklarına ya da karşılaşılabileceklerine yönelik konular ele alınmıştır. Bunun yanı sıra okul

yöneticilerinin girişimci özelliklerinin nasıl geliştirilebileceğine yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinden hareketle okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinde kişisel özelliklerin önemli olduğu, bu kişisel özelliklerin yenilikçi olması, iletişimi kuvvetli olması, proje yapabilir olması, risk alabilir olması vb. özellikleri barındırdığı, girişimci özelliklerin okula bir çok katkı sağladığı (okulun geliştirilmesi, mesleki performansların artırılması vb.) olumsuz özelliklerinin ise yok denecek kadar az olduğu bunların ise mevzuat, yönetmelik vb. sorunlardan dolayı istediğini yapamayan okul yöneticilerinin motivasyonlarının olumsuz etkilenmesi, ya da kişisel olarak olumsuz davranışların (kibir, hırs) insanları olumsuz etkileyeceği gibi durumlarla sınırlı olduğu görülmüştür. Bunun yansısı okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığı da yenilikçi düşünme, araştırmacı bir ruha sahip olma, fikirlerini hayata geçirme gibi durumlarla ifade edildiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Okul, Yönetim, Girişimcilik.

## **ABSTRACT**

### **THE VIEWS OF PRINCIPALS AND TEACHERS ON THE ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS**

Tarhan, Amine

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration

Advisor: Assoc. Prof. Bahri AYDIN

August -2019, xiv+115 pages

The aim of this study is to determine the views of principals and teachers about entrepreneurial characteristics of principals working in Bolu. Qualitative research method was used in the study. The participants consisted of eight principals and eight teachers who were determined by maximum diversity technique. The principals and the teachers were determined according to different categories as public schools, private schools, primary schools, secondary schools, principals, teachers, gender, rural and city center and data was collected. Semi-structured interview form was used to collect data. Obtained data was analyzed by descriptive analysis method.

What are the advantages of having the entrepreneurial characteristics of the principals in work, which entrepreneurial characteristics principals can have what might be the positive and negative effects of the entrepreneurial characteristics of the principals, whether principals provide opportunities towards the management, teachers, students, society and families based on their entrepreneurial characteristics, which obstacles they face or may encounter during the enterprise activities are discussed. In addition, it was tried to obtain information about how to develop entrepreneurial characteristics of principals.

As a result, based on the opinions of the principals and the teachers, it was found that personal characteristics are important in entrepreneurial characteristics of principals

and these personal characteristics includes characteristics as being innovative, having strong communication abilities, being able to make projects, being able to take risks, etc. It is also seen that entrepreneurial characteristics provide many contributions to school (developing school, improving professional performances etc.) while the negative characteristics are negligible and these characteristics are limited to situations such as the negative effects of the motivation of principals who cannot do what they want due to problems such as legislation, regulations, etc., or personal negative behaviors (arrogance, ambition) affecting people negatively. In addition, it has been determined that the meaning of the entrepreneurial characteristics of principals is expressed by situations such as innovative thinking, having a researcher spirit and realizing their ideas.

**Key words:** Principal, School, Management, Entrepreneurship.



## ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının, özellikle yenilikçi ve üretim/hizmet odaklı bir toplumun oluşmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Okul yöneticileri buldukları bölgelerde, hizmet verdikleri okullarda öğrenci, öğretmen ve ebeveynlerle iletişim içerisinde olan ve onları yönlendirme potansiyeline sahip kişilerdir. Dolayısıyla bir toplumda girişimci faaliyetlerin gelişmesinde okul yöneticilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü okul yöneticilerinin girişimci faaliyette bulunmaları, öğretmenlerin ve çocukların girişimcilik ile ilgili becerilerini geliştirecek ortamların oluşturulması, sosyal girişimcilik faaliyetleri ile toplumun yararına çalışmaların yapılmasında büyük katkılarının olacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerini başarılı kılan unsurlardan belki de en önemlisi girişimci faaliyetleri ve girişimci özellikleridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin belirlenmesi, bu özelliklerin geliştirilmesi ve okul yöneticilerinin eğitim ortamında girişimciliklerine yönelik tespitlerin yapılması ve bunu etkileyen diğer faktörlerin belirlenmesi yöneticileri tanımak ve özellikle girişimcilik açısından bunun değerlendirmesini yapmak için önemlidir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında yapmış olduğum tezin okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesinde ve eğitim ortamında girişimci bir kültürün oluşturulmasında katkı sağlamasını ümit edilmektedir.

# I. BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ait problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılık ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1 Problem Durumu

Bilginin önemli bir araç olduğu kültürel etkileşim ve dönüşümün hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde girişimciliğin ve girişim faaliyetlerinin önemli bir konumu bulunmaktadır. Ülkeler her geçen gün bünyesinde yeni girişimcileri ve girişim alanlarının doğduğuna şahitlik etmektedirler.

Girişimcilik “Bir işe girişme, teşebbüs; planlı bir biçimde bir işe girişme; bir mal ya da hizmetin sağlanması, değiştirilmesi, verimli çabaların bir araya getirilmesi; hakka ve ekonomik durumlara ilişkin bir kuruluşun gerçekleştirilmesi; bir iş ya da eyleme başlamak üzere hazırlık yapma, bir işi yapmak üzere ele alma...” olarak ifade edilebilir. Kavramsal olarak “girişim” kelimesi genellikle “teşebbüs” kelimesi ile eşit anlamda kullanılmakta ve girişim kavramı teşebbüsle açıklanmaktadır. Girişimcilik; doğa, sermaye ve emeğin bir araya getirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (TDK, 2017; Büyük, 2014).

Toplumsal ihtiyaçlar dünyadaki kültürel ve ekonomik değişimle birlikte değişmektedir. Bu ihtiyaçlara en hassas sistemlerden biri de eğitim sistemidir. Toplumun değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi için eğitim sisteminin görevinde etkin, vizyonuyla öncü, değişime ve yeniliğe açık, rekabetçi özelliğe sahip olması gerekmektedir. Eğitim sisteminin en temel organı ve uygulamaya dönük tarafı okullar olması sebebiyle okullardan beklenti yüksektir.

Okulların, devamlı değişen beklentilere cevap verebilecek durumda olmalarında okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin, mevcut kurallara ve yasalara pürüzsüz uygulama çabasının olması, bürokratik olan işleri daha hızlı yürütmesi, yapılması gereken işleri belirlemesi ve uygun olup olmadığını denetlemesi ve yapılan işleri takip etmesi, onları başarılı bir yönetici yapmamaktadır. Başarılı olan okul yöneticisi, toplumun beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farkında olarak girişimcilik kültürünü okulda geliştiren, yeni tekniklere açık olan, yeni fikirleri dinleyen ve harekete geçiren, eğitim-öğretimde yeni teknik ve yöntemleri kabul eden, hep başarıyı ve daha iyiyi hedefleyip yılmadan mücadele eden, gerektiğinde risk alan, çevresinde öncü olarak kabul edilmiş kişilerdir.

Girişimciler ülkelerinin ekonomik kalkınmasında sosyal ve kültürel seviyelerinin artmasında önemli kişilerdir. Nitekim girişimci kültürün bu bağlamda yaygınlaşması için eğitim vazgeçilmez bir araçtır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmaları, eğitim kurumlarında girişimci kültürün oluşması, hedeflenen başarıya ulaşılması ve okulun gelişmesi için önemlidir.

Bir toplumda girişimci faaliyetlerin gelişmesinde okul yöneticilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin girişimci faaliyette bulunmaları, öğretmenlerin ve çocukların girişimcilik ile ilgili becerilerini geliştirecek ortamların oluşturulmasında ve sosyal girişimcilik faaliyetleri ile toplumun yararına çalışmaların yapılmasında büyük katkılarının olacağı düşünülmektedir.

Okullar, toplumun geleceğine yön veren etkili bir kurumdur. Toplumun hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerine verilen sınırlılıktaki ve boyutta görevlerini yerine getirirler. Verilen görevlerin yerine getirilmesinde ise okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Okul yöneticilerinin, kaliteli bir okulun oluşmasından, belirli bir okul kültürü oluşmasına kadar birçok farklı boyutlarda etki ve yön verme adına gücü yadsınamaz. Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin olması sahip oldukları bu gücü doğru ve etkili şekilde kullanmalarını sağlayacak ve eğitim örgütleri adına faydalı sonuçlar oluşturacaktır.

Girişimci özelliğe sahip okul yöneticileri, okulun gelişmesine katkı sağlayacak, verimliliği artıracak, öğretmen ve öğrencileri de motive ederek hedeflenen başarıya ulaşacaklardır. Yasa ve yönetmeliklerin dışında hareket etmeyen, risk almayan ve yeni fikirlere açık olmayan sabit düşünceli okul yöneticileri ile okul olduğu yerde kalır, ilerlemez ve beklenen başarı elde edilemez. Bu bakımdan okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olup olmadıklarını, varsa engelleyen faktörlerin neler olabileceği, geliştirmek için neler yapılabileceğini ortaya çıkarmakla birlikte girişimci özelliklerin neler olduğunu da belirlemek gerekir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinde bulunması gereken girişimci özelliklerin neler olduğuna ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bolu ili merkez ilçesi, devlet ve özel okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerini saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre;

1. Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olması ne anlama gelir?
2. Okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olması neden önemlidir?
4. Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

6. Okul yöneticilerinin girişimci özellikler çerçevesince okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa bu faaliyetler nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin girişimci faaliyetlerini engelleyen durumlar neler olabilir?
8. Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabilir?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Ülkemizin kalkınarak, vatandaşlarımızın sürdürülebilir ve gerçek anlamda bir refaha kavuşması için inovasyon ve girişimcilik en kritik başarı unsurlarını oluşturmaktadır. İnovasyon kelimesi farklılaşmadan ziyade herhangi bir alanda (kurum, kuruluş, şirket, herhangi bir faaliyet alanı) oluşan aksaklığın, eksikliğin veya yeniliğin geliştirilmesi durumu olarak açıklanabilir. Dolayısıyla inovasyonun her örgüt ve kurum için önemli bir durum olduğu söylenebilir.

Türkiye’de henüz girişimcilerin nasıl yetiştirileceğine yönelik sistemli ve stratejik bir plan ortaya konulamamıştır. İyi niyetli devlet desteklerine rağmen girişimci ortamın oluşturulması için gerekli olan ekonominin (finans ve bankacılık) ve eğitim sisteminin geliştirilemediği bir gerçektir. Günümüzde üniversitelerde, teknoparklarda ve Ar-Ge merkezleri bünyesinde oluşturulmaya çalışılan teknoloji ofisleri de ne yazık ki girişimcilik ile ilgili gerekli etkinliğe ve donanıma sahip değiller (Büyüksulu,2015). Dolayısıyla girişimci ortamının oluşmasında girişimci nesillerin ve eğitimin rolünün önemi ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik küçük yaşlardan itibaren sistematik bir şekilde ele alınması gereken bir beceri olarak ifade edilebilir. Bu nedenle girişimci ortamların oluşmasında eğitimin, girişimci eğitim ortamının oluşmasında ise okul yöneticilerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmaları, özellikle inovasyonun geliştirilmesi ve yeni girişimci ortamların oluşturularak girişimci bireylerin (öğretmen, öğrenci) yetiştirilmesi açısından önemlidir. Bu durum üretim ve tüketim dengesizliği

yaşayan ülkemiz adına önemli bir kazanımdır. Bu nedenle girişimci okul yöneticileri, hem eğitim ortamında hem de toplum içerisinde girişimci faaliyetlerin artmasına ve ülke adına yeni girişimcilerin yetiştirilmesinde önemli katkılar sağlayabilecek bir pozisyonadadırlar. Okul yöneticileri buldukları bölgelerde, hizmet verdikleri okullarda öğrenci, öğretmen ve ebeveynlerle iletişim içerisinde olan ve onları yönlendirme potansiyeline sahip kişilerdir. Dolayısıyla bir toplumda girişimci faaliyetlerin gelişmesinde okul yöneticilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Sonuç olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinde bulunması gereken girişimci özelliklerin neler olduğuna ilişkin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticilerinde olması gereken girişimci özelliklerin belirlenmesi, yönetsel olarak girişimciliğin açıklanması, okul yöneticileri açısından girişimciliğin neden önemli olduğunun ifade edilmesi, girişimci özelliklerin okul yöneticilerinde nasıl geliştirilebileceğinin açıklanması, girişimci faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olumsuzlukların belirlenmesi ile alan yazında önemli bir eksikliğin kapatılacağı düşünülmektedir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçesinde yer alan Doğancılar Ortaokulu, Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Orhangazi Ortaokulu, Abdi Sin ortaokulu, Özel Doğa Koleji orta ve ilkokulu, Özel Bilim Koleji orta ve ilkokulunda görev yapmakta olan okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

#### 1.6. Tanımlar

**Yönetici:** Bolu ili merkez ilçesi devlet ve özel okullarında 2018-19 eğitim-öğretim yılında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

**Öğretmen:** 2018-19 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçesi devlet ve özel okullarında görev yapan öğretmenler

**Girişimcilik:** Girişimcilik; empati kurma, insan ilişkilerine uyumlu davranışları gösterebilme, plan yapma, planlarını uygulayabilme, risk alma, herhangi bir alanda

ihtiyaç duyabilecek bir ürün yada hizmetin üretilmesi yada geliştirilerek daha iyi bir vasıfta sunulmasıdır. Okul yöneticileri açısından girişimciliği hizmet üretme ve mevcut örgüt şartlarının inovasyonel bir şekilde daha ileriye taşınması durumu olarak ifade etmek mümkündür (Gartner 1988).

**Okul:** 2018-19 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçesinde yer alan devlet okulları (Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Abdi İbrahim İlkokulu, Orhan Gazi Ortaokulu, Doğancılar Ortaokulu) ve özel okullar (Doğa ilk ve ortaokulu, Bilim Koleji ilk ve ortaokulu).



## II. BÖLÜM

### 2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili kuramsal bilgiler ve ilgili araştırmalara yer verilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Yönetici ve Yönetim Kavramlarına Yönelik Kuramsal Çerçeve

##### 2.1.1. Yönetici ve yönetimin tanımı

Günümüze kadar yönetim kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kısaca bu tanımlara değinildiğinde, Sabuncuoğlu ve Tokol (2001) yönetim kavramını işletmenin hedeflenen amaçlarına ulaşmasında iş birliği ve dayanışmanın esas alındığı bilinçli ve düzenli eylemler bütünü olarak tanımlarken; Koçel (2011) ise başkalarını aracı kılarak işlerin yapılması şeklinde açıklamıştır. Bunun yanı sıra yönetimin en önemli gereksinimlerinden birisi ise iş gücü, donanım gibi her türlü kaynağın etkin bir şekilde hedeflenen amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Sosyal yaşam içerisinde yönetim ister küçük ister büyük grup olsun tüm grupları kapsamakta örgüt ya da biçimsel bir özelliği olmayan gruplarda başkalarını etkilemek ve insanlarla iş birliği yapmayı, amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmayı kapsamakta ve bu süreçteki faaliyetleri içermektedir (Eryılmaz, 2002; Rachman, 1993). Sonuç olarak yönetimin en geniş kapsamı ile hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde sermaye kaynakları, hammadde, yardımcı kaynaklar, insan kaynakları vb gibi kaynakların birbirleri ile uyumlu bir şekilde kullanılması ve etkililiğinin artırılması süreçlerinin toplamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2011). Bu noktadan hareketle yönetim kavramında hedeflenen amaçlara ulaşmada ana unsur yöneticidir. Yönetici yönetim süreci içerisinde hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde insanları motive eden,



yönlendiren ve yönetimsel özellikleri bünyesinde barındıran kişidir. Özellikle örgütün başarılı olmasında yöneticinin büyük bir rolü vardır.

Yöneticilik kavramı ile ilgili geçmişten günümüze birçok tanım yapılmıştır. Yöneticiliği; Bozkurt, Ergün (1998), bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst olarak tanımlamışlardır. Appleby (1991) ise yöneticiyi örgüt içerisindeki çalışanlarla birlikte hedefe ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamıştır. Lider ve yönetici kavramı genellikle birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Şimşek(1998)'e göre klasik düşünürler her bir yöneticiyi lider olarak kabul etmişlerdir. Ancak bunların arasında farklılıkların bulunduğu da bir gerçektir. Erdoğan (2006) yöneticiliği örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlarken, liderliği ise buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişi şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında o örgütün gelişmesine ilişkin bir iz bırakamayacaktır. Oysa lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirdiğinden, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır. Gardner (1986)'a göre bazı yöneticiler liderlik becerileri gösterir, bazı liderler de kendilerini yönetici olarak görürler. Yöneticiyi kısaca tanımlamak gerekirse hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde yönetim işini organize eden, insan faaliyetlerinden yararlanan ve etki altına alabilen kişi olarak tanımlamak mümkündür.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı olmasının yanı sıra benzer yönlerinin de bulunduğu bir gerçektir. Özellikle yöneticilerin başarılı olmasında liderlik özelliklerini taşımaları önemli görülmektedir. Hatta bu iki kavramın birleştirilerek lider yönetici kavramının oluşturulması bu durumun ne derece uygulanabilir olduğunun bir göstergesidir (Korkut, 1992). Özellikle bu tip yöneticiler kaliteli çalışanlara önem vermektedir. Bu tarzdaki yöneticilerin başarılı olmalarının en önemli sebeplerinden birisi budur. Çünkü bu yöneticiler yönlendirici ve başarıya odaklanmış kişiliğe sahiptir yanlarında güçlü ve donanımlı insanların varlığından memnun olurlar ve bunu en güzel şekilde değerlendirirler. Oysaki yanıltıcı yöneticiler

ise yanlarında yer alan donanımlı ve güçlü insanlardan, çalışanlardan memnun olmazlar. Bu sebeple lider ve yapıcı yöneticiler her zaman kaliteye, donanıma ve başarıya önem verirler (Drucker, 1996). Bu durumda lider yönetici kavramı liderlerin özelliklerini yansıtan yöneticiler için kullanılan bütünleştirici bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaya (1986)'ya göre yöneticiler verimli bir biçimde örgütü işler durumuna getirebilmesi için lider olmak durumundadırlar.

Peker (1989)'e göre yönetici çağdaş yönetim ilkelerini ve yöntemlerini bilen, bunları, yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, iş görenler için ceza ve ödül olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanmıştır. Bir yönetici için gerekli olan şeyler ise onun ısrarlı, kararlı, çalışkan, akıllı, analitik yeteneklere sahip olma, hoşgörülü ve iyi niyetli olması olarak ifade edilmiştir (Zaleznik, 1995). Bundan dolayı bir yöneticide bulunması gereken bilgiler, beceriler, uyum ve taşıdığı nitelikler yönetici kavramını ifade etmek için yeterli unsurları barındırmaktadır. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişi iken, yönetme ya da yöneticilik, bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulamalarını ve başarılarını artıracak biçimde ahenkleştirmek ve personeli çalıştırarak, onları istenilen hedefe götürebilmek olarak açıklanmıştır (Tortop, 1985).

Sonuç olarak yöneticilerin yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması, okullarda girişimci kültürün oluşmasında ve toplum içerisinde girişimciliğin benimsendiği ve girişimci faaliyetlerin arttığı insan sayılarının yaygınlaşması açısından oldukça önemlidir. Okul yöneticileri girişimci özelliklerden birisi olan liderlik ve yöneticilik kavramlarını bünyelerinde barındıran insanlardır. Okul yöneticileri buldukları kurumlarda yapıcı bir lider yönlendirici ve eğitici bir yöneticidir. Bu özelliklerden yoksun bir okul yöneticisinin girişimci bir yönetici olmasını beklemek güçtür.

## 2.2. Girişimciliğin Kuramsal Çerçevesi

### 2.2.1. Girişimci ve girişimciliğin tanımı

Girişimcilik insanoğlunun yeryüzündeki varlığı ile başlayan bir eylemdir. İnsanlar, yeryüzünde var oldukları ilk andan itibaren araştırma ve geliştirme faaliyeti içerisindeyler. Bir şeyleri keşfetme, geliştirme ve yenilik oluşturma çabası sürekli varlığını korumuştur. Bu durum birikimli bir şekilde günümüze kadar gelmiş hem sosyo-kültürel hayatın hem de ekonomik hayatın gelişmesine önemli bir katkı sağlamıştır. Bu nedenle girişimciliği insanların algısını işlevsel hale getirdiğini ifade etmek mümkündür. Çünkü girişimcilik her zaman yenilik ile ilgilidir, işleri farklı yapar ve değişim getirir (Anderson, 2016).

Girişimcilik, birçok farklı ifadelerle anlatılmıştır. Günümüze kadar farklı şekillerde insanoğlu ile varlığını devam ettiren girişimcilik yine farklı şekillerle tanımlanmıştır. Fransızca 'da "iş yapan" anlamına gelen "entrepreneurs" kelimesinin karşılığı olarak kullanılan girişimcilik kavramı, zaman içinde farklılaşarak günümüzde daha çok "yenilik yapabilme, fırsatları değerlendirebilme ve ticari anlamda uygulanabilir hale getirme" şeklinde kullanılmıştır (Yelkikalan vd. 2010). Aynı zamanda girişimciliği Gartner (1988) davranışsal bir yaklaşım benimseyerek açıklamış bu durumu bireylerin örgüt kurmayı üstelendiği bir rol olarak ifade etmiştir. Bu rol yenilikleri oluşturma ile doğru orantılıdır. Örgüt ne zaman yeni bir şeyleri üretme düşüncesinden ve eyleminden vazgeçerse o zaman örgütün girişimcilik süreci sona ermiş demektir. Stevenson ve arkadaşları (1989) ise girişimciliği kontrol edilen kaynaklara bakılmaksızın insanların fırsatları takip ettiği süreç olarak tanımlamıştır. Girişimcilik bu noktada fırsatlarla doğmakta ve fırsatlarla beraber gelişmektedir. Bu iki tanımdan yola çıkarak girişimcilik faaliyetinin örgütle olabileceği gibi bireysel olarak olabileceği anlaşılmaktadır. Girişimciliği gelecekte mal ve hizmetlerin yenilikçi bir düşünceyle oluşturulması için fırsatların nasıl keşfedildiğini, değerlendirildiğini ve kullanıldığını bilimsel olarak inceleyen bir bilim disiplini olarak da tanımlamak mümkündür (Weber, 2011).

Girişimcilik; empati kurma, insan ilişkilerine uyumlu davranışları gösterebilme, plan yapma, planlarını uygulayabilme, risk alma, herhangi bir alanda ihtiyaç duyabilecek bir ürünün gerekliliğini sezme, ürünü planlama, üretme, pazar araştırması yapma ve pazarlayabilme gibi alt becerilerden oluşan temel bir beceri alanı (MEB, 2005a); yaşadığımız çevrenin fırsatlarını sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma, risk alma, yenilik yapma ve sürdürme süreçlerinin tamamı (Bozkurt, 2011; Erdem, 2001) ve herhangi bir şeyde kendi kendini istihdam etme, bir faaliyet halinde hayata geçirilmiş olan kuruluşların sürekli artan verimliliğin dinamik süreci, bireylerin sahip oldukları kaynakları ya da bir organizasyon içinde fırsatların peşinde koşmaları (Stevenson, Roberts ve Gousbeck, 1989); yeni şeylerin meydana gelmesinin süreci, risk ve kazançların tahmini; kârlı fırsatlar ile girişimci bireylerin varlığı arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır (Smith K. ve Petersen, 2011).

Girişimci ise bir mal veya hizmeti üretmek yada pazarlamak için kendisine ait olsun, başka kurumlardan tedarik etmiş olsun kaynakları, üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyeti yaparken ortaya çıkabilecek zararı da göze alan kişi olarak tanımlanmıştır. Girişimci, işleme stratejisini yönetim ve organizasyon politikalarını belirlemeyi, üretim faaliyetlerini belirleyerek üretime geçmeyi, yeni mal ve hizmetleri tedarik edip yeni üretim yöntemlerini ve dağıtım kanallarını araştırmayı, çevredeki olup bitenleri izlemeyi kendisine amaç edinmiş kişidir (Küçük, 2015).

Girişimcilik bir fikrin eyleme geçirilmesini, farklılığı, yaratıcılığı içermektedir. Okul yöneticileri mevcut buldukları kurumların yönlendiricisi konumundadır. Okul yöneticilerinin okulu geliştirme, okul paydaşlarına yönelik sosyal ve bilimsel faaliyetleri, proje ve ARGE çalışmaları, insanı, toplumu, öğretmeni, öğrenciyi ve aileyi ilgilendiren bütün çalışmaları girişimcilik faaliyetleri arasına dâhil edilebilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri toplumda iyi girişimcilerin yetişmesine katkı sağlayabileceği gibi toplum içerisinde girişimci kültürün oluşmasında da büyük bir etkiye sahiptir. Bu neden girişimci yöneticilerin sayısının artması eğitim öğretim faaliyetleri açısından, ülkenin sosyo-kültrel ve ekonomik gelişiminin ilerlemesi bakımından önemlidir.

### 2.2.2. Okul yöneticilerine ait özelliklerin girişimci özelliklerle ilişkilendirilmesi

Girişimcilik, fırsatların farkına varma ya da yeni fırsatlar oluşturma, belirsizlikten avantajlar çıkarma yeteneği olarak da ifade edilirken, girişimci işletmeyi kuran, yönlendiren, geleceğe ilişkin planları yapan ve yürüten kişi olarak tanımlanabilir (Tarhan, 2019). Girişimci, mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek amacıyla riski üstlenerek doğal kaynak, sermaye, emek gibi üretim öğelerini bir araya getirip faaliyete geçiren kişidir (Tutar ve Altınkaynak 2014). Bir başka ifadeyle “bilgiyi temel alarak, genel eğilimlere ve kendisine uygun bir alanı seçerek bilgisini girişimciliğe konu ederek, herhangi bir finansman yöntemi kullanıp tüm insanların yararı için mal ve hizmet üretmek amacıyla işletme açıp ekonomik gereksinimini, ekonomik zenginliğini, bağımsızlığını, sosyal prestijini, kendini kabul ettirmeyi ve kendisini aşmayı, açtığı işletmesinde sürdüren, sürdürme arzusunda ve çabasında olan herkes” girişimcidir. Girişimcinin başarısı onun davranış örüntüsü (yönetmel eğilimleri) ya da kişilik özellikleri ile ilişkilidir. Girişimci, çevresine bakmasını ve ihtiyaçlarını görmesini bilen, çevresindeki fırsatları gözlemleyen ve onları bulduğunda her tür riski alarak fikrini gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimci için fikir üretmek, yenilik yapmak ya da bunları geliştirmek önemlidir. Girişimcilik ise, girişimcilerin risk alma, fırsatları yakalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin bütününe verilen addır. Bu nedenle hem şirket açma hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamında yer almaktadır (Yelkikalan vd. 2010). Bireylerdeki girişimcilik yeteneğinin gelişmesinde başarıma ihtiyacı, kontrol, risk alma, belirsizliği yönetebilme, kendine güvenme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi faktörler oldukça önemlidir (Akyürek ve Şahin 2013). Girişimcilerin genel olarak özellikleri arasında Morris’e (1998) göre fırsatı görmek ve tanımlamak, fikir geliştirmek, gerekli kaynakları tespit etmek, fikri uygulamaya sokmak ve yönetmek, risk almak bulunmaktadır. Hisrichand Peters (1998)’e göre ise girişimciler başarılı olmak için, yaratıcı düşünme becerisine, yüksek düzeyde çalışma arzusuna, cesaret, tutku ve kararlılığa, insanlarla üst düzeyde ilişki kurabilme becerisine, kendisini yazılı ve sözlü ifade edebilme becerisine, işini sevmeye ve iş motivasyonuna, zengin bir bilinçaltı ve hayal kurma gücüne, ekip ve takım çalışmasına yatkınlığa, kişisel vizyonu ve misyonunun olmasına, değişime, dönüşüme açık ve istekli olmaya, esnek ve toleranslı davranabilmeye, samimi, güvenilir, sempatik

ve esprili kişiliğe, insanları inandırma ve ikna kabiliyetinin yüksek olmasına, yönetim becerisi ve liderlik yeteneğine, iş bitirme azmi ve heyecanı, ileri görüşlülük ve fırsatları yakalama alışkanlığına sahip olmak durumundadırlar.

Diğer taraftan girişimcilerin özellikleriyle ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalarda bulunan ortak noktalardan hareketle girişimcilerin özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Yenilikçi olma,
- Risk alabilme,
- Değişim odaklı olma,
- Duygusal zekâyâ sahip olma,
- Fırsatlara odaklanabilme,
- Yaratıcı olma,
- Gelişmiş iletişim becerisine sahip olma,
- Proaktif olma,
- Yüksek başarı güdüsüne sahip olma,
- Kararlarında ısrarcı olma,
- Kendine güvenme,
- Başarma ihtiyacının yüksekliği,
- İyi iletişim kurabilme,
- Problemleri kolaylıkla çözebilme,
- Uzun süre çalışabilme,
- Davranış ve kararlarında azimli olma,
- Büyüme tutkusuna sahip olma,
- Güvenilir olma (Bozkurt ve Alparslan, 2013; Küçük, 2015).

Ethemand, (2004) girişimcilikle ilgili özellikleri şu şekilde ifade etmiştir:

*Kişisel Özellikler:* Yüksek başarı isteği, otonomi ve nüfuz, uyumluluk, belirsizliğe karşı tolerans, yüksek risk alma, uyum ve esneklik, kendine saygı, güven, fırsatçılık.

*Girişimci Yönetim Özellikleri:* Yaratıcı bir vizyon ve yönetim, işletme finansmanı, planlı genişleme ve büyüme, piyasa içerisinde planlı rekabet, gerekli kaynakları sağlama, iletişim ağını inşa etme.

*Zamanla Kazanılan Özellikler:* İletişim kabiliyeti, kişisel ilişkiler ve çözüm bulma yeteneği.

*Girişimci Davranış Özellikleri:* Taahhüt etme, ileriye dönük çalışma ve planlama, gözlemlenme.

*Girişimci Oryantasyon Özellikleri:* Uluslararası yönelim ve global düşünme.

*Girişimsel Sonuçlarının Oluşturduğu Özellikler:* Bölgesel büyüme ve kalkınma, zenginlik yaratma, istihdam ve sosyo-ekonomik dinamizm.

Küçük (2015) ise girişimcilerin doğuştan kazanılan ve sonradan edinilen özelliklerini açıklamış ve bu özellikleri aşağıda olduğu gibi ifade etmiştir:

**Tablo 2.1.** Girişimcilikte doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özellikler

<b>Doğuştan Gelen Özellikler</b>	<b>Sonradan Kazanılan Özellikler</b>
Kendi işinin patronu olmak	Sağlığına dikkat etmesi
Bağımsız olmayı istemek	Yönetim eğitimi alması
İşini kendi istediği gibi yapma düşüncesi	Finans eğitimi alması
Farklı olma çabası	İyi bir iletişim kurma
Yeteneklerinin görülmesini istemesi	İletişim beceri eğitimi alma
Farklılık oluşturma düşüncesi	Muhasebe eğitimi alma
Kendi yolunu ve politikasını belirleme düşüncesi	Karamsarlığa düşmeme

Tablo 2.1’de verilen bilgiler ışığında girişimcilikte bazı özelliklerin doğuştan geldiği bazı özelliklerin ise sonradan kazanıldığı görülmektedir. Bağımsızlık düşüncesi, bireylerin kendi istekleri doğrultusunda hareket etmesi, farklı bir kişiliğe sahip olmaları bireysel farklılıklar ve toplum içerisinde farklılaşma çabası, ön planda durma, lider profili doğuştan gelen özellikler arasında yer aldığı gibi girişimcinin sağlık durumu, yönetim becerisi, finans becerisi, iletişim becerisi, muhasebe becerisi gibi yeteneklerin ise sonradan geliştirilebildiği görülmektedir. Ancak burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta ise uygun eğitim ve yönlendirmelerle bireylerdeki girişimci ruhun oluşumunun olumlu yönde desteklenmesidir.

Sonuç olarak yöneticilerin yukarı yer alan girişimci özelliklere sahip olup olmaları yönetici girişimcilerin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Günümüzde hangi insanların girişimci özellikleri taşıdığı hangilerinin bu özelliklere sahip olmadığı bu bilgiler bağlamında değerlendirilebilir. Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmalarına yönelik eğitim programları ve ya hizmeti içi eğitim çalışmaları yapılabilir. Çünkü girişimci özelliklerin bazıları sonradan eğitimle kazanılabilmektedir. Girişimcilik kültürü kazanılabilir bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi, ülkenin eğitim aracılığı ile girişimci kültürün yaygınlaştırılmasına katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

### 2.2.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türleri hakkında aşağıda kısa bilgiler sunulmuştur (Steve ve Dorf, 2012; akt: Tarhan, 2019).

**Küçük ölçekli girişimler:** Bu işletmelerin pek çoğu, kuru temizleme dükkânları, küçük giyim dükkânları, yerel dükkânlar gibi servis odaklı iş yerlerinin açılmasına yönelik girişimlerdir. Bu girişimlerde amaç kârlı bir işin oluşturulması ve iyi bir getirinin sağlanmasıdır. Genellikle çoğu daha fazla kazanarak endüstriyel bir iş yeri peşinde koşmamaktadır.



**Ölçeklenebilir Girişimler:** Geleneksel teknolojinin kullanılmasıyla oluşan girişimlerdir. Çok ileri derecede bütçeleri olmasa bile büyük bütçelere sahip girişimleri kapsamaktadırlar (Bu girişimler milyar dolarlık bir ölçek olmasa bile yüz milyonlarca dolar büyüklüğe ulaşabilirler) bu girişimlerde ilk süreç sürdürülebilir ve büyütülebilir bir iş modeli oluşturma arayışı ile geçer. Ölçeklenebilir yapı sermaye girişimlerinin yatırıma dönüştürülmesiyle hızla büyüme sağlanır. Genellikle bu girişimler teknolojik merkezlere ilgilerini yönelterek dikkat çekmeye çalışırlar.

**Satın Alınabilir Girişimler:** Bu girişimler günümüzde teknolojik hayatın gelişmesi ve çağın bir gerekliliği olarak farklı tarzlarda karşımıza çıkarlar. Genellikle web ve mobil uygulamaları ve çeşitli yazılımlar geliştirerek yatırımcılara yönelirler. Bu da onlara ortalama 5 ila 50 milyon dolar arasında bir getiri sağlar. Yatırımcılar bu ürünü satın almak için zaten kendilerine belirli bir sermaye ayırmışlardır. Genellikle büyük şirketler tarafından işin satın alınması ve bu iş ile birlikte işinde yetenekli kişilerinde satın alındığı bir girişim modeli olarak karşımıza çıkar.

**Büyük Ölçekli Girişimler:** Bu işletmeler sonsuz denilebilecek yaşam döngüsüne sahip ve üretimsel olarak kendi döngüsünü oluşturmuş işletmeler olarak karşımıza çıkarlar. Bu işletmeler sürdürülebilirliği ve yeniliği girişimin merkezine koymuş ana ürünlerin yanı sıra ana ürünlerin etrafında şekillenen birçok alternatif ürünle kendilerini destekleyen işletmelerdir. Yeni teknolojilerle yeni pazar, yeni müşteri ve yeni ürün oluşturma kapasitesine sahiptirler.

**Sosyal Girişimcilik:** Kâr amacının ön planda veya hedefte tutulmadığı, dünyayı ve yaşanılan çevreyi değiştirebilecek yenilikleri kapsayan girişimcilik modelidir. Sosyal girişimciliğin çıkış noktası bir sorundur. Bu sebeple bu girişimler kar yerine soruna odaklanmışlardır. Temiz su, tarım, sağlık veya mikro finans ile ilgili olarak dünyanın herhangi bir yerinde her an karşımıza böyle bir girişimcilik çıkabilir.

Berglund ve Skoglund (2016) tarafından sosyal girişimcilik sivil toplum kuruluşları tarafından desteklenen yaratıcı, dürüst girişimciler, genç kızlara yönelik beceri gelişimini destekleyen girişimcilik faaliyetleri ve azınlıklara yönelik girişimcilik

faaliyetleri olarak üç grupta ele alınmıştır. Bu üç faaliyetin sonucunda çeşitli toplumsal sorunlara çözüm üretebilecek, mevcut güvensizliklere (bireysel ya da toplumsal) ve belirsizliklere karşı alternatif yöntemler geliştirecek ve çözümleri hayata geçirebilecek bireylerin oluşturulması hedeflenmiştir.

Yukarıda verilen bilgilerin yanı sıra girişimciliği farklı türlere ayırmakta mümkündür. Bu girişimcilik türlerini Top, 2006; Bozgeyik, 2005; Antoncic ve Hisrich, 2003) ise aşağıdaki şekliyle ifade etmek mümkündür.

*Orijinal Girişimcilik:* Orijinal bir fikir üzerinin alanında yapılan prototip girişimler bu türde girişimlerdir. Bu girişimlerin en belirgin özelliği herhangi bir alanda öncü olmalarıdır.

*İç Girişimcilik:* İç girişimcilikte temel esas herhangi bir işletmenin içerisinde görev yapmakta olan girişimci ruha ve girişimci fikirlere sahip bireylere olanak sağlanarak işletmenin geliştirilmesinde kullanılmasıdır.

*Kurumsal Girişimcilik:* Bu girişimcilik türünde esas küçük girişimlerin kontrol edildiği üst girişimciliğin olmasıdır. Çatı girişimcilik olarak da ifade edilebilir.

*Profesyonel Girişimcilik:* Şirket içerisinde görev yapmakta olan personel ve yöneticilerin girişimcilik bağlamında yeniden yapılandırılmaya tabi tutulması, profesyonel yöneticilerin görevlerinin girişimci kriterler doğrultusunda belirlenmesidir.

*Teknik Girişimcilik:* Yeniliği (inovasyonu), yaratıcılığı temel alarak araştırma geliştirme olanaklarının artırılarak finanse edilmesini ve yönetilmesini sağlayan ekip girişimciliğini kapsamaktadır.

*Çevreci Girişimcilik:* Çevresel sorun ve ihtiyaçlardan hareketle girişimci fikirlerin oluşturulması, bu fikirlerin hayata geçirilmesini sağlayan girişimcilik türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Girişimci Girişimcilik:* Hayatının belirli bir döneminde girişimci faaliyetlerde bulunana insanların veya bu insanların kurmuş oldukları şirketlerin satılması sonucunda bunu bir fırsat alanı olarak değerlendiren girişimcilerin bu piyasada yer edinmesiyle oluşan girişimcilik türüdür.

Sonuç olarak bu girişimcilik türlerinden hareketle okul yöneticilerinin özellikle faaliyetlerini iki eksende düşünmekte fayda vardır. Bunlardan ilki bir birey olarak okul yöneticileri farklı ve yaratıcı fikirlerini her zaman hayata geçirebilecek kişilerdir. Bu noktada okul yöneticilerinin girişimcilikleri orijinal girişimcilik, küçük ölçekli girişimcilik, profesyonel girişimcilik ve teknik girişimcilik alanlarına dâhil edilebilir. İkinci durum ise okul yöneticilerinin bireysel özelliklerinin yanı sıra kurumsal rolleridir. Burada özellikle eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik yenilikçi çalışmaları, toplumu ilgilendiren sosyal çalışmalar, bilimsel ve teknik projeler okul yöneticilerinin faaliyetlerini, profesyonel girişimcilik, sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik ve çevreci girişimcilik türleri içerisine dâhil eder. Neticede toplumun herhangi bir problemi doğrultusunda eğitim ortamında farkındalık durumun bireylerde ve okul paydaşlarında geliştirilmesi sosyal girişimcilik açısından oldukça önemlidir. Öğrencilerin girişimci becerilerini geliştirebilecekleri olumlu imkânların sağlanması ve ortamların hazırlanması okul yöneticisinin girişimciliği açısından yapılabilecek en güzel uygulamalardandır.

#### 2.2.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Sosyal bir varlık olarak yaşayan insanların hayatlarında verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Girişimcilik eğitiminde bireylerin girişimcilik faaliyetlerini etkileyen etmenlerin bilinmesi oldukça önemlidir. Çünkü, bu etmenlerin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin de olabileceği düşünülürse bu faktörlerin önemi anlaşılmış olur. Bireyleri girişimci olarak cesaretlendiren ve karar vermelerinde etkili olan faktörleri aile, sosyal çevre, siyasal, yasal, ekonomik, eğitimsel ve kültürel durum olarak ifade etmek mümkündür. Girişimciliği etkileyen faktörler şu şekilde açıklanabilir:

**Bireysel Faktörler:** Bireylerin demografik ve psikolojik özelliklerinin girişimcilik faaliyetlerinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Demografik özellikleri bireylerin yaşı, eğitim durumu, medeni hali, cinsiyeti, ailenin gelir durumu belirlemektedir. Psikolojik özellikler ise daha çok kişisel özellikleri ifade etmektedir. Bunlar cesaret, kararlılık, risk alma, belirsizlikten korkmama ve bu tür durumları yönetebilme, yaratıcı olma, kendine güvenme, kendine saygı duyma, yenilikçi olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Girişimcilikle ilgili olarak araştırma yapan sosyal bilimciler (Chellvd, 1991; İlhan, 2003) girişimci bir insana ait bireysel özellikleri; riskleri göze alma, belirli alanlarda yetenekli olma, hareketli bir kişiliğe sahip olma, sorumluluk sahibi olma, gelecek ile ilgili planlarının bulunması, yaratıcı olma, proaktif olma, organizasyon becerisinin bulunması, personel yönetimi, pazarlama, doğru algılama ve hızlı karar verebilme yeteneği, esneklik ve iş bitiricilik, yüksek başarı güdüsü ve çalışkanlık becerilerinin bulunması olarak ifade etmişlerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin bireysel özellikleri girişimci faaliyetleri olumlu yada olumsuz katkı sağlayabilmektedir.

**Çevresel Faktörler:** Bireysel faktörlerin yanı sıra girişimciliğin temel olarak etkilendiği bir diğer faktörde çevredir. Çevresel faktörlerde sosyal, politik, teknolojik, ekonomik ve kültürel durumlardan etkilenmektedir. Sosyal girişimcilikte bireyler girişimcilik için niyetli ve planlı bir şekilde hareket etmektedir (Küçük, 2004). Okul yöneticileri belirli bir çevrede faaliyet gösteren ve bu çevrenin sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasi durumlarından etkilenebilecek kişilerdir. Dolayısıyla girişim faaliyetlerinde buldukları sosyal ve ekonomik çevrenin önemli bir etkisi olmaktadır.

Girişimciler, içinde yaşadıkları sosyo-kültürel ve ekonomik çevrenin ürünüdür. Bu nedenle, çevresel faktörlerin etkisi girişimciliğin oluşmasında oldukça önemlidir. Girişimciliği etkileyen çevresel faktörler örgüt yapısı ile ilgili faktörler ve çevresel faktörler olarak iki farklı şekilde gruplanabilir. Örgüt yapısı ile ilgili faktörleri: coğrafi konum, kazanılan bilgi, beceri ve deneyimler, iş arkadaşları ile ilişkiler ve motivasyon, çevresel faktörleri de; ekonomik koşullar, risk sermayesinin sağlanabilirliği, girişimcilik örnekleri, danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilme, insan gücü ve hizmet desteğinin sağlanması şeklinde ifade etmek mümkündür (Korkmaz, 2000). Girişimciliği etkileyen

çevresel faktörleri aynı zamanda kültür ve eğitim, aile ve sosyal çevre, mali çevre, yasal, siyasal ve idari faktörler olarak da sınıflandırmak mümkündür (Esen ve Çonkar, 1999). Aile ve sosyal çevre gibi toplumun vazgeçilmez unsurlarının risk faktörünün birey tarafından üstlenilmesi, yeni bir oluşumun başlatılması, yenilikçilik ve fırsatların değerlendirilmesine etkisi büyüktür. Dolayısıyla girişimci kültürün oluşmasında toplumun doğrudan olumlu ya da olumsuz etkisi olmaktadır (İraz, 2010).

Bireylerin içerisinde büyüyüp geliştikleri aileleri şüphesiz onların ilerleyen yaşantısında ve kişisel özelliklerinin oluşmasında baskın rol oynamaktadır. Ailelerin girişimcilik becerisinin gelişmesine olumlu katkıları olabildiği gibi olumsuz bir durumun gerçekleşmesine de sebep olabilirler. Ailelerin, girişimcilik becerisinin gelişmesi için bireylere teşvik edici (güven, kendi işini kurabileceğine inanma) bir tutum sergilenmesi girişimcilik becerisinin gelişmesine önemli katkısı bulunmaktadır. Özellikle babanın girişimci olması ve yakın çevrede girişimci bireylerin bulunması girişimcilik niyetinde bulunan bireyde güven ve başarıya duygusunu tetiklemektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012).

Ekonomi politikalarında girişimciliğin teşvik edilmesi, yasal düzenlemelerle girişimcilerin bürokratik engellere takılmaması ve yeniliklerin, üretimin desteklenmesi girişimcilik faaliyetlerinin yayılmasına ve gelişmesine olumlu katkıda bulunmaktadır (İraz, 2010).

Yönetim yetkisi bulunan hükümetlerin milli Ar-Ge çalışmalarına ve inovasyona verdiği önem ve yaptığı yatırımlar girişimcilik faaliyetlerini doğrudan ilgilendirmektedir. Bu alanda yapılan yatırımlar milli patentlerin alınması, bilim insanlarının ve vatandaşın üretim eksenli tavır takılarak cesaretlenmesine yardımcı olmaktadır (İlhan, 2003).

Sonuç olarak eğitimin amacı bireylerde kasıtlı istendik davranışların oluşturulmasının sağlanmasıdır. Özellikle girişimci becerilerin kazandırılması konusunu önemseyen bir eğitim politikasının bireysel, çevresel, kültürel ve ekonomik alt yapısının düşünülmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle okul yöneticisi girişimci

faaliyetlerinde bireysel özelliklerinin olumlu ve olumsuz yönlerini belirleyerek kendini kontrol etmeli ve kişisel anlamda kendini geliştirmelidir. Çevreye uygun dinamikleri kullanarak önündeki engelleri aşmalı ve çevresel koşulların girişimci faaliyetlerine engel olmasına yönelik girişimlerde bulunmalıdır.

#### 2.2.5. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Açıdan Önemi

Ekonomik kalkınmanın toplumsal istihdamın arttırılmasında girişimcilerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikler ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik vb alanlarda meydana gelen değişimler bu duruma ayak uyduran veya yeni inovasyonel çalışmalarda bulunan girişimcilere yeni fırsatlar doğurmaktadır. Girişimciliğin önemini üç ana eksenle ifade etmek mümkündür. Bunlar yenilikçi uygulamalar, yeni işletmelerin oluşturulması ve yeni iş alanlarının oluşturulmasıdır Coulter (2001). Bu noktadan hareketle istihdam artışının en önemli dinamiklerinden birisi girişimciliktir.

Yenileşme, büyüme, ekonomik gelişme gibi kavramları bünyesinde barındıran girişimcilik rekabet ortamının oluşmasında ve ekonomik refahın sağlanmasında vazgeçilmez unsurlardandır (Özkan vd., 2010). Ekonomik gelişmenin temelinde kolaylaştırıcı iki unsur bulunmaktadır. Bunlara ilki girişimcilik faaliyetlerin üretici eksende kalmasını sağlayıcı politika bileşeni, ikincisi ise çeşitli nedenlerden dolayı temel yerel giderlerin minimize edilmesidir (Dutz vd., 2000). Girişimciliğin en önemli iki temel boyutu ekonomik ve sosyal fonksiyonudur. Girişimcilik ekonomik alanda istihdamı arttırmada, ekonomik büyümeyi hızlandırmada, yeni endüstrilerin doğmasında (Carree ve Thurik, 2003; Van Praag ve Versloot, 2007), refah düzeyinin yükseltilmesi ve tabana yayılması ile orta sınıfın güçlendirilmesinde (İlhan, 2005), bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasında (Özkul ve Dulupçu, 2007) işlevseldir. Girişimciliğin sosyal alandaki fonksiyonları ise teknolojik buluşların toplum yararına yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde (AcsveVarga, 2005), değer yaratmada, toplumsal yapıda değişimci/yenilikçi bir sürecin başlatılmasında, risk üstlenme, yenilikçi ve öncü olma niteliğinden dolayı toplumların değişim ve gelişim süreçlerinde işlevseldir (Bozkurt vd. 2012).

Dolayısıyla okul yöneticileri bireylerin yetiştirildiği kurumlarda görev yapan insanlardır. Bireylerin becerilerine yönelik kazanımlar ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlamaktadırlar. Bu nedendir ki okul yöneticileri girişimci özelliklerini taşır ve okullarda girişimci kültürün yaygınlaşmasına olanak sağlarsa, öğrencilerin girişimcilik becerilerini kazanmaları konusunda onlara yol gösterip teşvik edip imkânlar sunarsa ülkenin refahına ve gelişimine önemli bir katkı sağlamış olur.

### 2.3.Yönetici, Yönetim ve Girişimcilik İlişkisine Yönelik Kuramsal Çerçeve

#### 2.3.1. Yöneticiler açısından girişimciliğin önemi

Tarihten günümüze insan tabiatında hükmetme, yönetme eğilimleri hep varlığını devam ettirmiştir. Bu durum, 20. Yüzyılda profesyonel bir alan olarak (Yönetim) karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilik kavramı ve yöneticinin tanımı nasıl yapılabilir? En ideal yönetim ve yönetici nasıl olur? Sorularının bir ürünü olarak yöneticilik konusu profesyonelleşmiş ve bu alanla ilgili birim ve alanlar oluşturulmuştur. Fransa’da 1926’da kurulan ve merkezi şimdi Cenevre’de olan “Bilimsel Yöneticilik Uluslararası Konseyi” (CIOS), 1944’te İngiltere’de açılan “Yönetici Eğitim Kolejleri”, 1955’te kamu ve özel kesim için yöneticilik mevkiilerine atanacak İranlıları yetiştirmek için açılan “İran Kamu Yönetimi Enstitüsü”, 1962’de Filipinlerde açılan “Filipinler Yöneticilik Akademisi”, ülkemizde kurulan “Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü” (TODAİE) gibi eğitim merkezleri, yönetici personel yetiştirmek ve daha verimli yönetimler sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bütün bu oluşumlar yöneticiliğe verilen önemi göstermektedir. Gerçekten de yöneticilik bugün hem beşeri hem de maddi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında en önemli aktör konumundadır (Bulut ve Bakan, 2005). Böylelikle yönetim meselesi artık profesyonelleşmiş ve belirli bir çerçevesi olan eğitim ile kazanılabilen bir durum haline gelmiştir. Özellikle okul yöneticilerinin belirli bir yöneticilik eğitiminden geçirilmesi günümüzde gereklilik ve ihtiyaçtan ziyade bir zorunluluk halini almıştır.

Küresellik ve teknolojik gelişim toplumların yapısında ve mevcut durumlarda da hızlı değişimleri beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu farklılık uluslararası ve ulusal

olarak yeniliklere de sebep olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu değişikliğe ayak uydurması oldukça önemlidir. Özellikle okul yöneticisi açısından değişime ve farklılıklara uyum sağlama sosyal ortamın oluşmasında ve örgütün motivasyonunda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür (Okutan, 2003). Günümüzde yöneticilerden liderlik vasıflarını taşımaları da beklenmektedir. Yönetim başlığı altında ifade edilen lider yönetici kavramını yansıtmaları istenilmekte ve beklenilmektedir. Bunun en önemli sebebi ise okullarda yöneticinin insanları etkileyebilmesi, bir örgüt hissinin oluşturularak motivasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve devam ettirilmesidir. Diğer taraftan lider yöneticilerin yanındaki yetenekli insanlardan yararlanması, misyonu ve vizyonu için hedeflediği faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından bu durum oldukça önemlidir. (Fullan, 1992). Tekin vd. (2006)'ne göre liderliği olmayan bir değişimden beklenen başarının kalıcı olma durumu söz konusu değildir. Aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerinde değişim süreci, örgütsel değişimle birlikte, personel üzerine odaklanarak ele alınmalıdır (Bennett vd. 1992).

Devletler açısından ve herhangi bir eğitim kurumunda en kritik öğelerden birisi olan yönetici bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu kişi olduğundan yöneticinin donanımlı özellikler sahip olması eğitim ortamını doğrudan ilgilendirmekte başarıda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Lewis, Goodman and Fandt, 1995) Özellikle bir ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda bireylerin yetiştirilmesi, aynı zamanda bireysel istek ve ilgilerin de dikkate alınarak eğitim ortamının verimli bir hale getirilmesinde okul yöneticisinin önemli bir görevi ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle okul ile ilgili olumsuzlukların giderilmesinde, etkileyici, yaratıcı ve özgün işlerin yapılabilmesinde yöneticinin girişimci özellikleri devreye girmektedir. Bu özelliklerin kullanılabilmesinde okul yöneticisinin yetkisi oldukça önemlidir. Yetki açısından, okul müdürünün formel yetkisi statüsünden, sosyal yetkisi okulun iç ve dış öğelerinden, teknik yetkisi yönetim bilgisi ve becerisinden gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bu durumda girişimsel özelliklerin hangi yetki



statüsünde kullanılması gerektiğine yönetici bulunduğu duruma göre karar vermeli ve yetkisini kullanmalıdır.

Ethemand (2004) girişimci yönetici özelliklerini yaratıcı bir vizyon ve yönetim, işletme finansmanı, planlı genişleme ve büyüme, piyasa içerisinde planlı rekabet, gerekli kaynakları sağlama, iletişim ağını inşa etme gibi özelliklerle tanımlamaya çalışması, okul yöneticilerinin yaratıcı bir vizyona sahip olması gerektiği, özellikle okulun finansman durumuna vakıf olma, planlı bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerinin gelişerek ilerlemesi, diğer okullarla olan rekabette önemli başarıların yakalanması, öğretmen, öğrenci ve personelden oluşan iletişim ağının kuvvetlendirilmesi şeklinde ifade ederek bu durumu açıklamaya çalışmıştır.

### 2.3.2. Yöneticilerin özellikleri ve girişimcilik

Günümüzde kurumsal hizmetlerin fazla çeşitlenmesi, ekonomik, sosyal, teknolojik açıdan hızlı değişimlerin yaşanması, yönetim, yönetici gibi kavramlar üzerinde çeşitli değerlendirmelerin yapılmasına neden olmuş, toplumun bazı kesimlerinin yöneticiye ait davranışların, hedef ve uygulamaların eleştirilmesine olanak sağlamıştır. Bu nedenle çoğu yönetici problemlerin kaynağı olarak görülebilmektedir. Bu durumun haklı bir çıkış noktası da yok değildir. Çünkü yöneticiler herhangi bir gelişmenin merkezinde oldukları gibi davranış, uygulama ve hedeflerin gerçekleştirilmesindeki motivasyonel özellikleri ile örgütte yeniliklere ve gelişmelere neden olabileceği gibi bunun aksi durumlarında da gerilemeler ve aksaklıkların olması kaçınılmazdır.

Yöneticileri başarılı kılan unsurları belirlemek yöneticileri tanımak ve özellikle girişimcilik açısından bunun değerlendirmesini yapmak için önemlidir. Yöneticilerin özelliklerinin tanımlanmasında bireysel farklılıklar etkili olduğu gibi o kişinin aldığı eğitiminde önemli bir katkısı bulunmaktadır. Özellikle yöneticilerin “ceza yetkisine sahip olma” “resmi unvanlara sahip olma” “ödüllendirme” yetkisine sahip olma gibi yetkilerin onun başarılı birisi olmasına etkisi olacağı, bunun yanı sıra ekonomik yönden güçlü olması, karizmasının olması, yöneticinin insan psikolojisinden iyi anlaması,

ahlaki değerlere önem vermesi, sempatik ve hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olması, yöneticilerin uzmanlık gücüne (bilgi, beceri, deneyim) sahip olması, yöneticilerin yöneticilik alanında iyi bir eğitim almış olması onları başarılı kılan önemli özelliklerden bazılarıdır (Onaran, 1967).

Okul yöneticilerinin yenilikçi düşünmesi, tarafsız olması, kararsızlık yaşamaması, plan yapabilir olması gibi özellikleri barındırması oldukça önemlidir. Yöneticilerde bulunması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Tortop, 1985; Drucker, 1996; Thompson, 2002):

- Plan yapabilir olma, iş birliği içinde çalışma, organize edebilme, denetim kurallarına uyma, yönetim unsurlarına uygun bir tutum içerisinde bulunma.
- Okul paydaşları tarafından değerli ve donanımlı kabul edilmesi, başarılı olmak için çalışma, başkalarının görüş ve düşüncelerine saygı gösterme, fikir paylaşımı ve güven ortamının sağlanması.
- İş yerine yönelik aidiyet duygusunun fazla olması, sahiplenme, personelin girişimci ruhunu harekete geçirme, yetki devrini uygun ve verimli bir şekilde işletme, yeteneklerine yönelik uygun pozisyonlarda personelin değerlendirilmesi.
- Yöneticiliğin, yönetici tarafından ayrıcalıklı bir pozisyon şeklinde değil, sorumluluk bağlamında değerlendirilmesi, örgüt içerisinde güçlü iletişim ve dayanışma ortamının sağlanması.

Gümüş (1999), yöneticiliğin bir sanat mı yoksa her hangi bir eğitim sonucunda ulaşılabilecek bilgi odaklı bir süreç mi olduğunun değerlendirildiğini ve bu tartışmaların uzun zamandır sürdüğünü belirtmiştir ve işletmelerin süreç içerisinde büyümesini, karmaşıklaşmasını, fonksiyonel çeşitliliğin artması neticesinde profesyonel insanlara olan ihtiyacın arttığına değinmiştir. Özellikle yöneticilerin, yönetici özelliklerinin belirlenmesinde örgüt içerisinde yer alan bütün yöneticilerin dikkate alınması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere, özellikle alt kademelerle ilgili olmak üzere; teknik ve iletişim becerileri, sosyal ilişkiler, analitik düşünme ve karar verme yetenekleri örnek olarak verilebilir (Efil, 2010). Bazı

niteliklerin ise her yöneticide bulunması gerektiği düşünülmektedir. Bu özellikleri; planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim becerileri olarak ifade etmek mümkündür (Gümüş, 1999).

Barutçugil (2006) bir yöneticide bulunması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir:

- Sorun çözme becerisi
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Olumlu zihinsel tutum
- İletişim kurma yeteneği
- İlişki kurma yeteneği
- Girişkenlik
- Kendine güven
- Kararlılık
- Dayanıklılık
- Liderlik
- Sabırlı olma
- Soğukkanlı olma
- Yaratıcı olma
- Rahat ve açık olma
- Yenilikçi olma.

Yukarıda yer alan ifadelerden hareketle yöneticilerde bulunması gereken bu özelliklerin birçoğu aynı zamanda girişimci özelliklerini içermektedir. Laufer (1974) girişimciliğe yönelik tanımlamalarında “girişimci yöneticiler”, “büyümeye odaklanan girişimci kişilikler”, “Yönetici veya yenilikçi girişimci”, “Büyüme odaklı girişimci”, “Büyüme odaklı olmadan verimlilik arayan girişimci” gibi kavramları kullanmış ve yöneticilerin girişimci yönüne değinmiştir (Akt: Ballı,2018). Bunun yansısı, Vesper (1980) “Takım oluşturucular”, “Holding kurucuları” kavramlarıyla girişimciliği ve girişimciyi tanımlamaya çalışılmıştır (Akt: Ballı,2018). Chell, Haworth, Brearley (1991) “Prototipçi girişimci”, “Yarı girişimci”, “Yönetici girişimci” kavramlarını kullanarak yönetici girişimciliğinin önemine değinmiş ve girişimcilik özelliklerinin yöneticilerde

bulunması gerektiğinin öneminden bahsetmiştir. Filion (1994) “Uygulayıcı girişimci” ve “Vizyoner girişimci” kavramları yöneticilerin planlı, misyon ve vizyon sahibi olabilme özelliğinden hareketle ilişkilendirmek mümkündür. Isachsen (1996) “Yönetici girişimci”, “Taktikçi girişimci”, “Stratejist girişimci”, “İdealist girişimci” kavramlarıyla aslında yönetimde planlama türleri (operasyonel plan, taktik plan, stratejik plan) ile girişimcilik arasında bir bağlantı kurmuş ve değerlendirme yapmıştır. De Jorge Moreno, Catillo ve Masere (2007) “İmtiyazlı girişimci”, “Dağıtılmış girişimci”, “Kuşkucu girişimci”, “Modern girişimci” kavramlarından bahsetmiştir. Sonuç olarak, yöneticilik özellikleri ve girişimci özellikler birbirleri ile doğrudan ilişkileri olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.3.3. Okul yöneticilerinin oynadığı rollerin girişimciliğe etkisi

Yöneticilerin farklı örgütsel rolleri bulunmaktadır. Bu rolleri kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolü olarak ifade etmek mümkündür. Kişiler arası rol, örgüt içerisinde görev yapmakta olan çalışanlar ile diğer kurumlarda görev yapan çalışanların ilişkilerinin düzenlenmesini içermektedir. Bu durum yöneticinin kendi çabası ve sosyal ilişkileri ile oluşturulan bir eylemdir. Burada yönetici kendi örgütü ile diğer kurumlarda çalışanlar arasında bir köprü niteliği taşımaktadır. Özellikle girişimcilik faaliyetlerinde örgütün sosyal iletişimlerinin hem politika yapıcılar, hem yönetim hem de toplum nezdinde olumlu etkilerinin olması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Yöneticilerin üstlendiği bir diğer rol ise bilgi rolüdür. Bilgi rolü yöneticilerin örgüt içerisinde görev yapmakta olan çalışanlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmasını kapsamaktadır. Bu bilgiler örgüt içerisinde herhangi bir problem esnasında sorunun çözümü noktasında yöneticiye yardımcı olmaktadır. Karar verme rolü ise örgütün gelecekte nerede olacağı, yani vizyonu, hangi çalışanların işe alınması gerektiği, örgüt ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı ile ilgili konularla ilgilenmesi durumudur. Aslında yöneticinin en önemli rolü karar vermedir. Süreç içerisinde ihtiyaçlardan veya herhangi bir problemden kaynaklanan sıkıntı sürecinde çözüm üretebilmek için yöneticinin karar rolünü aktif ve etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin rolleri bireylerarası roller, bilgi sağlayıcı roller ve karar verici roller olmak üzere üç temel başlıkta ele alınmıştır. Bireyler arası roller doğrudan yöneticinin örgüt içindeki üyelerle ve diğer kurumlarla olan ilişkilerini inceleyen resmi otorite temelinden doğmaktadır. Yöneticilerin bilgi sağlayıcı rolleri, bir bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Yöneticinin karar verme rolü ise yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir. Okul yöneticileri eğitim paydaşlarının faaliyetlerini maksimum seviyede geliştirmek için çaba göstermelidirler. Özellikle girişimcilik konusunda bilgi ve karar verme rollerini bu girişimci ortamın oluşması konusunda kullanan okul yöneticileri bazen risk alarak hedeflerini gerçekleştirme durumunda kalabilirler. Bu nedendir ki okul yöneticilerinin bu üç rolü etkin bir şekilde kullanmaları girişimci bir okulun inşası açısından önemlidir. (Lewis vd, 1994).

## 2.4. İlgili Araştırmalar

### 2.4.1. Yurt dışı araştırmalar

Yöneticilik, okul yöneticiliği ve girişimcilik becerisi ile ilgili yararlanılabilecek kaynaklara ait yabancı literatür değerlendirmesi aşağıda verilmiştir:

Hess'in 2016 yılında editörlüğünü yapmış olduğu "The Future of Educational Entrepreneurship" isimli çalışmada yeteneklerin geliştirilmesi, sermaye, yatırım, kalite kontrolü, gelecekte yaratıcı bir girişimci için okul, araç ve kurallardan bahsedilmiştir.

Fayolle ve Riot (2016)'un yılında editörlüğünü yapmış olduğu "Rethinking Entrepreneurship" isimli kitapta girişimciliğin multidisipliner doğasından ve bunu etkileyen kurumsal etmenlerden, girişimciliğin yeniden canlandırılmasında ekonominin rolünden, sosyal girişimcilikten, girişimcilik ile ilgili sorunlardan, girişimciliğin kalitesinin araştırılmasından bahsedilmiştir.

Fayolle, Kyrö ve Linan'ın (2015) editörlüğünü yaptığı “Developing, Shaping and Growing Entrepreneurship” isimli eserde girişimciliğin gelişmesinde eğitimin ve araştırmaların rolünden, girişimcilik eğitimi ile ilgili ölçme araçlarının oluşturulmasından, girişimcilik niyetlerinin ölçülmesinden, girişimcilik üzerine yapılan doktora çalışmaları ve araştırmalardan bahsedilmiştir.

Fayolle'nin (2014) editörlüğünü yaptığı “Handbook of Research on Entrepreneurship” isimli çalışmada girişimcilik alanında nelere ihtiyaç duyulduğundan, girişimciliğin örgütlenmesinden, girişimcilik araştırmalarından, girişimcilikte teori, sanat ve uygulamalardan, girişimcilik yönelimlerinden, girişimciliğin finansmanından, kırsal işletmelerden bahsedilmiştir.

Fayolle ve Klandt (2006)'ın editörlüğünü yaptığı “International Entrepreneurship Education” isimli eserde girişimcilik eğitimi alanındaki konuların ve yeniliklerin yanı sıra, girişimcilik eğitimi ve öğretiminden, girişimciliğin stratejilerinden, işletme okullarından, akademik girişimcilerin çoğalması için iş planı yarışmalarının girişimciliği nasıl etkilediğinden, girişimcilikte tutum, niyet ve davranışların rolünden ve girişimcilik eğitimindeki yeni yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

Fayolle, Kyrö ve Ulijin'in 2005 yılında editörlüğünü yapmış olduğu “Entrepreneurship Research in Europe” isimli kitapta Avrupa'da girişimciliğin teorik ve kültür ekseninde tartışılmasından, girişimciliğin başlangıç süreçlerinin incelenmesinden ekonomide yeni firmaların ortaya çıkışı ve gelişmesinden, çok yönlü rekabetin yeni paradigmasından ve bunun Avrupa'daki girişimcilik araştırmalarına etkisinden, girişimcilik araştırmalarındaki metodolojinin mevcut durumundan, girişimsel başarının kökenlerinden bahsedilmiştir.

Hess (1911)'in editörlüğünü yapmış olduğu “Educational Entrepreneurship” isimli çalışmada girişimcilik ve yeniden geliştirmenin ne olduğundan, risk kavramından, girişimcilik eğitiminin ne olduğundan, iş girişimciliğinden bahsedilmiştir.

Morris (1998) yapmış olduğu “Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages For Individuals, Organizations And Societies” başlıklı çalışmada girişimcilerin sahip olması gereken özellikleri fırsatı görmek ve tanımlamak, fikir geliştirmek, gerekli kaynakları tespit etmek, gerekli kaynakları temin etmek, fikri uygulamaya sokmak ve yönetmek, risk almak olarak ifade etmiştir.

Hisrich and Peters (1998) “Entrepreneurship” başlığıyla yapmış oldukları çalışmada girişimcilerin başarılı olmak için, yaratıcı düşünme becerisine, yüksek düzeyde çalışma arzusuna, cesaret, tutku ve kararlılığa, insanlarla üst düzeyde ilişki kurabilme becerisine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Ethem and, (2004) “International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System” başlıklı çalışmada girişimci özellikleri kişisel özellikler, girişimci yönetim özellikleri, zamanla kazanılan özellikler, girişimci davranış özellikleri, girişimci oryantasyon özellikleri, girişimsel sonuçlarının oluşturduğu özellikler olarak sınıflandırmıştır.

#### 2.4.2. Yurt içi araştırmaları

Girişimcilik eğitimi ile ilgili yurt içindeki araştırmalar incelendiğinde elde edilen literatür ile ilgili bulgular şunlardır:

Yazıcı (2014) “Ortaokul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterlilik Düzeyleri” konusu ile yapmış olduğu yüksek lisans tezinde yöneticilerin “yenilikçilik, risk alma, rekabetçi olma, girişkenlik, öncü olma” vb gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğine yönelik anlamlı sonuçlara ulaşmıştır.

Akyürek (2013) tarafından hazırlanan “İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, Öğretmenlerin risk alma eğiliminin, yaratıcılığı destekleyici eğitim öğretim faaliyetlerinin girişimcilik faaliyetleri açısından önemli olduğunu ifade ettiklerine değinmiş, girişimcilik becerisinin öğrencileri yeni şeyleri üretmeye teşvik ettiğinden bahsetmiştir.

Köybaşı (2016) tarafından “Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz Yerlilik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi” başlığıyla gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin okulların yenilikçi olması ve okulda iş birliğinin gelişmesinin girişimcilik açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Akyürek ve Şahin (2013) “İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında girişimcilikten ve girişimcilerin özelliklerinden bahsederek bireylerdeki girişimcilik yeteneğinin gelişmesinde başarıya ihtiyacı, kontrol, risk alma, belirsizliği yönetebilme, kendine güvenme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi faktörlerin önemli olduğuna yer vermiştir.

Bozkurt ve Alparıslan, (2013) “Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler İle Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri” başlığıyla yapmış oldukları çalışmalarında girişimcilikten ve girişimcilerin özelliklerinden bahsetmiş ve bu özelliklerinden bazılarını iyi iletişim kurabilme, problemleri kolaylıkla çözebilme, uzun süre çalışabilme, davranış ve kararlarında azimli olma, büyüme tutkusuna sahip olma, güvenilir olma şeklinde açıklamışlardır.



## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi ve geçerlik ve güvenilirlikten bahsedilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırma olup görüşme tekniği kullanılarak elde edilen verilerin betimsel analiz ve içerik analiz yöntemi kullanılarak oluşturulmuş nitel bir çalışmadır. Eğitim alanında yapılan çalışmalarda nitel yöntemin tercih edilme sebepleri arasında araştırmanın doğasına uygun olarak mevcut olguların kendi doğal ortamlarında gözlemlenebilmesi ve objektif bir şekilde incelenebilmesi durumu gösterilebilir. Bu noktadan hareketle araştırmacı, olguların birden çok değişkeni (sosyal, ekonomik, kültürel vs.) göz önünde bulundurarak araştırma yapma imkânı bulabilir. Nitel araştırma yöntemleri araştırmanın sürdürüldüğü ortamın içerdiği dinamikleri tanımaya ve sonuçlarına dair etki kuvvetlerini açıklama hususunda daha verimli bilgiler sunması ve bu bilgilerin çok boyutlu bir şekilde ortaya konulmasına olanak sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, verilerin elde edilmesinde sözlü diyalogların kullanıldığı bir tekniktir. Görüşme tekniğinde temel esas soruların sorulması ve bu sorulara uygun dönütlerin alınmasıdır. Bu süreçte sorular farklı yöntemler (görüşme formu, posta, telefon, telgraf, yüz yüze görüşme vb.) kullanılarak katılımcılara yönlendirilebilir. Görüşme yöntemi nitel araştırmalarda verilerin net bir şekilde edilebilmesinde kullanılan önemli bir araç olarak tercih edildiği görülmektedir. Görüşmelerin “iş birliğini sağlayabilmek ve sürdürebilmek; araştırma verilerini

toplayabilmek, öz güvenin artırılması” olmak üzere genel olarak üç ana hedefinin olduğu söylenebilir (Karasar, 2005; Punch, 2005).

Verilerin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcılar ile görüşmeler sağlanmıştır. Katılımcılar ile bir hafta öncesinden belirlenen randevu zamanında görüşülmüş ve aksi bir durum oluşmamıştır. Görüşmeler 20 dakika ile 40 dakika arasında değişiklik göstermiş, zaman sıkıntısı olan katılımcılar ile aralıklı iki kez görüşme sağlanmıştır. Görüşme esnasında ses kaydı kabul etmeyen katılımcıların bilimsel delil niteliği taşıması açısından görüşme formlarını kendi el yazıları ile doldurmaları istenmiştir. Doldurulan formlar Ek-2’de verilmiştir. Görüşmeler 2019 yılı Mart-Nisan aylarında, katılımcıların görev yaptığı okulun toplantı salonunda, öğretmenlerin dinlenme odasında ve müdür odasında gerçekleşmiştir. Araştırmacı verilerin objektif bir şekilde elde edilmesine önem vermiştir.

### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu Bolu merkez ilçede var olan devlet ve özel ilkokul, ortaokul okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. İlkokullardan devlet ve özel dört öğretmen dört yönetici, ortaokullardan devlet ve özel dört okul yöneticisi ve dört öğretmen seçilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Okullar; devlet ve özel okullar olarak belirlenmiş, devlet okulları ise kırsal ve merkez olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır.

Yapılan araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik durum örnekleme tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemini; farklılıkları belirlemek için geniş çaplı durumları ve önemli ortak örüntüleri belirlemek olarak ifade etmek mümkündür (Baltacı, 2018). Bu örneklemin kullanılmasındaki amaç araştırmaya konu olan olgunun daha iyi bir şekilde anlamlandırılması için paydaşların maksimum seviyede çeşitliliğinin sağlanmak ve çeşitli durumlar arasında ortak yada farklı etkileşimlerin olup olmadığını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu örneklemin kullanılmasında iki hususa dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki araştırmacının

amacının açık olması, ikincisi ise seçtiği araştırma konusu ile ilgili çeşitlilik kaynaklarını mümkün olduğunca açık olarak ele almalı ve bunlar arasında hangi çeşitliliği örnekleme dâhil edeceğine karar vermelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu noktadan hareketle araştırmacı öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin seçiminde ilkökul ve ortaokul, kadın ve erkek, devlet ve özel okul, kırsal ve merkez okullar göz önünde bulundurularak maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3.1.** Çalışma Grubu

Katılımcı	Cinsiyet	Kurum Statüsü	Kurumda Çalışma Süresi	Birim	Görevi
Y1	Erkek	Devlet	15	İlkokul	Müdür
Y2	Kadın	Devlet	10	İlkokul	Müdür Yrd
Y3	Erkek	Özel	6	Ortaokul	Müdür
Y4	Kadın	Özel	8	Ortaokul	Müdür Yrd
Y5	Erkek	Devlet	13	İlkokul	Müdür Yrd.
Y6	Kadın	Devlet	17	İlkokul	Müdür Yrd.
Y7	Erkek	Özel	30	Ortaokul	Müdür
Y8	Kadın	Özel	13	Ortaokul	Müdür Yrd.
Ö1	Erkek	Devlet	12	İlkokul	Öğretmen
Ö2	Kadın	Devlet	8	İlkokul	Öğretmen
Ö3	Erkek	Özel	9	Ortaokul	Öğretmen
Ö4	Kadın	Özel	18	Ortaokul	Öğretmen
Ö5	Erkek	Devlet	13	İlkokul	Öğretmen
Ö6	Kadın	Devlet	15	İlkokul	Öğretmen
Ö7	Erkek	Özel	6	Ortaokul	Öğretmen
Ö8	Kadın	Özel	11	Ortaokul	Öğretmen

Tablo 3.1'ten hareketle maksimum çeşitliliğin sağlanması için okul yöneticisi ve öğretmenler farklı okul ve birimlerden seçildiği görülmektedir. Okul yöneticileri müdürler ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Cinsiyet çeşitliliği göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada katılımcılar okul yöneticisi ve öğretmen olarak belirlenmiş, okul yöneticileri Y, öğretmenleri ise Ö şeklinde kodlanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada girişimciliğe yönelik literatürün taranması sonucunda elde edilen verilerden hareketle araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulup kullanılmıştır. Veri toplama aracı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin anlayabileceği şekilde konu dâhilinde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama aracında toplamada girişimcilik ve girişimci faaliyetleri ile ilgili sekiz soru sorulmuştur. Okul yöneticisi ve öğretmenleri için hazırlanmış görüşme formları çeşitli kategorilerden oluşmaktadır. Bu kategorileri, okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olması ne anlama geldiği, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olması neden önemli olduğu, okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin girişimci özellikler çerçevesince okul yöneticileri girişimci faaliyetlerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin girişimci faaliyetlerini engelleyen durumların neler olduğu, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceği şeklinde ifade edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analiz

Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizi ise (doğrudan ölçülemeyen ve gözlemlenemeyen çalışmalarda kullanılan), bir mesajın belirli ve açıkça ifade edilmiş özelliklerini objektif ve sistematik bir biçimde saptamamızı ve bunlar hakkında çıkarım yapmamızı sağlayan bir yöntemdir (Cavitt, 2006).

Bu araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, betimsel analiz tekniğine uygun olarak temalar ve alt amaçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Temalar görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda oluşturulmuş ve bu çerçevede yorumlanmıştır. Nitel araştırmalarda temaların belirlenmesi, analiz için çok önemli bir adımdır. Temalar, tümevarım bir tutumla oluşturulan verilerden ya da çalışmanın teorik alt yapısını inceleyerek oluşturulabilir (Ryan ve Bernard,2003). Diğer taraftan elde edilen verilerin temalar doğrultusunda yorumlanması için içerik analizinden yararlanılmıştır.

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik okul yönetici ve ğretmen görüşleri tatlılaştırılmıştır. Her yönetici ve öğretmenin cinsiyeti, devlet ya da özel okulda görev yaptıkları, görüşme sorularına verdikleri yanıtlar ve bu yanıtlara uygun olarak belirlenen temalar tablolarda yer almıştır.

### 3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

#### 3.5.1.Geçerlik

“Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçların değerlendirilmesi inandırıcılık açısından önemlidir (Yıldırım ve şimşek, 2013).çalışmanın konusu ile ilgili gerekli literatür incelemesi yapılmış, alt problemler ve konu başlığı ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu çalışmada doküman inceleme formlarının hazırlanmasında ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde alan uzmanlarından yararlanılmıştır. Görüşme soruları alanında uzman iki akademisyen tarafından incelenmiş ve inceleme sonuçları değerlendirilerek yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

### 3.5.2. Güvenirlilik

Miles ve Huberman(1994; Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013)bir araştırmada inandırıcılığın sağlanması için araştırmacı tarafından bazı sorulara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmada,

- Araştırmanın tüm aşamalarını başka bir örneklem ile kıyaslayabilecek şekilde ayrıntılı olarak açıklayabilmiş midir?
- Genelleyebilmek için örneklem çeşitlendirilmiş midir?
- Bu araştırmada olası genellemelere imkân vermesi adına kapsamlı tanımlar bulunuyor mu?
- Araştırmanın sonuçlarını okuyucular kendi yaşantıları ile bağdaştırabiliyor mu?
- Araştırmanın sorusu ile sonucu ilgili kuramlarla uyumlu mu?
- Bulguların aynı ortamda test edilmesi mümkün mü?

Katılımcılar, devlet okulu, özel okul, ilkokul, ortaokul, yönetici, öğretmen, cinsiyet, kırsal ve şehir merkezi olmak üzere farklı kategorilere göre belirlenmiş ve veriler oluşturulmuştur. Verilerin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcılar ile görüşmeler sağlanmıştır. Katılımcılar ile 1 hafta öncesinden belirlenen randevu zamanında görüşülmüş ve aksi bir durum oluşmamıştır. Görüşmeler 20 dakika ile 40 dakika arasında değişiklik göstermiş, zaman sıkıntısı olan katılımcılar ile aralıklı iki kez görüşme sağlanmıştır. Görüşme esnasında ses kaydı kabul etmeyen katılımcıların bilimsel delil niteliği taşıması açısından görüşme formlarını kendi el yazıları ile doldurmaları istenmiştir. Görüşmeler 2019 yılı, Mart-Nisan aylarında, katılımcıların görev yaptığı okulun toplantı salonunda, öğretmenlerin dinlenme odasında ve müdür odasında gerçekleştirilmiştir.

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular ve Yorumlar

#### 4.1. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Ne Anlam Taşıdığına Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Bulgular

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığı, okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerinden hareketle tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığına yönelik okul yöneticisi görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Yenilikçi olma	Y1;Y2;Y3;Y5;Y8	5
Fikri hayata geçirme	Y1	1
Kendini geliştirme	Y2	1
Tahminde bulunma	Y2	1
Plan yapabilme	Y2	1
Problem çözebilme	Y4	1
Çok yönlü düşünebilme	Y4	1
İdealist olma	Y4	1
Araştırmacı olma	Y3	1
Etkili olma	Y5	1
Lider olma	Y5	1
Çalışkan olma	Y7	1
Fırsatları değerlendirme	Y6	1
Proje Yapabilme	Y3	1
Örnek olma	Y6	1
<b>Toplam</b>		19

Tablo 4.1’de yer alan bilgiler ışığında okul yöneticileri, okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının ne anlama geldiğine yönelik görüşlerini ifade

etmişlerdir. Tabloda yer alan açıklamalardan hareketle okul yöneticilerinin girişimci özellikleri; *“Yenilikçi olma, fikri hayata geçirme, kendini geliştirme, tahminde bulunma, plan yapabilme, problem çözebilme, çok yönlü düşünebilme, idealist olma, araştırmacı olma, etkili olma, lider olma, çalışkan olma, fırsatları değerlendirme, proje yapabilme, örnek olma”* şeklinde algılandığı, okul yöneticilerine yönelik girişimciliği on beş farklı kategoride anlamlandırıldığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri, okul yöneticilerinin girişimci faaliyetlerini bu kategoriler içerisinde genellikle *“yenilikçi düşünme” f(5)* olarak anlamlandırmışlardır.

Tablo 4.1’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir:

*“Sürekli yenilikler takip etmesi ve okulunda uygulamaya yönelik çalışma yapması” (Y1).*

*“Girişimci bir okul yöneticisi yenilikleri takip eder, kendini geliştirir, geleceği görür ve okulun ihtiyaçlarını uygun planlamalar yapar.” (Y2).*

*“Örgün eğitim içerisinde karşılaşılan problem çözümlerine farklı çözümler üretmesi ve ders işlenişi veya etkinliklerde yapılamayan çalışmalara olanak sağlaması” (Y4).*

*“Girişimci özelliğe sahip okul yöneticileri etkili okul liderleridir. Okulun gelişmesine katkı sağlarlar, okulun amaçlarına ulaşmasında ve aynı zamanda okulun belirli bir kültürel kimliğe sahip olmasında etkilidirler” (Y5)*

*“Yeniliklere yönelik girişimlerde bulunmaktır” (Y8).*

Diğer taraftan okul yöneticilerin girişimcilik becerilerine sahip olmasının öğretmenler tarafından ne anlam taşıdığına yönelik veriler değerlendirilmiş, okullar devlet okulları ve özel okullar olarak iki kısma ayrılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.2’de verilmiştir.



**Tablo 4.2.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığına yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Yaratıcı olmak	Ö2; Ö4; Ö5	3
Çalışkan olma	Ö3; Ö6; Ö7	3
Yenilikçi olmak	Ö1;Ö2	2
Lider olmak	Ö2; Ö3	2
Etkili iletişim kurabilme	Ö3; Ö4	2
Cesaretli olmak	Ö1	1
Kararlı olmak	Ö1	1
Fikrini hayata geçirebilme	Ö4	1
Kendini geliştirebilme	Ö8	1
Araştırmacı olma	Ö7	1
<b>Toplam</b>		17

Tablo 4.2’de yer alan bilgiler neticesinde öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığı “*Yaratıcı olmak, Çalışkan olma, Yenilikçi olmak, Lider olmak, Etkili iletişim kurabilme, Cesaretli olmak, Kararlı olmak, Fikrini hayata geçirebilme, Kendini geliştirebilme, Araştırmacı olma*” şeklinde on farklı temada belirlenmiştir. Öğretmenlerin ifadelerinde en fazla frekans yoğununun olduğu temalar “*yaratıcı olmak*”  $f(3)$  ve “*çalışkan olmak*”  $f(3)$  şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.2’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir:

“*Kararlı, cesur, yenilikçi ve değişime açık bir insan demektir*” (Ö1).

“*Hızla değişen dünya düzeni içerisinde okul yöneticisinin çağın yenilik ve gelişmelerine, hızlı teknolojik gelişmelere ayak uydurması, farklılık yaratması, değişime öncülük etmesidir*” (Ö2).

“*Yönettiği birimin içinde bulunan öğrenci ve öğretmenlere girişimci düşünce aşılması. Yönettiği birimin diğer birimlerle yani başka okul vesaire ile bağlarını artarak çoğaltmak; bu sayede herkes için yolları nereye gidecekse kolaylık oluşturulması adına çalışmalar yapmak*” (Ö3).

“*İnsanlarla iletişimi iyi olan farklı fikirlere sahip, kendini geliştiren ve girişken olan*” (Ö4).

*“Örgüt ve paydaşları ile işbirliği içerisinde farkındalık ve farklılık oluşturmak” (Ö5).*

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Neler Olduğuna Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğuna yönelik okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.3’te verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğuna yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Yenilikçi olma	Y2;Y4;Y5;Y6;Y7	5
Araştırmacı olma	Y8;Y3;Y4	3
Cesaretli olmak	Y6;Y7	2
Etkili iletişim kurabilme	Y1; Y2	2
Plan yapabilme	Y2; Y7	2
Farklı düşünebilme	Y5;Y6	2
Kararlı olma	Y8	1
Yaratıcı olma	Y6	1
Fikrini hayata geçirebilme	Y3	1
Kendini geliştirebilme	Y2	1
Fırsatları değerlendirme	Y6	1
Risk alabilme	Y6	1
Finansman temin edebilme	Y3	1
Farkındalık becerisi	Y4	1
Fikrini ifade edebilme	Y5	1
Özverili çalışma	Y5	1
Kaynakları etkin kullanabilme	Y5	1
İhtiyaçları tespit edebilme	Y2	1
<b>Toplam</b>		<b>28</b>

Tablo 4.3'te yer alan bilgiler neticesinde okul yöneticilerine göre, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğu *“Yenilikçi olma, Araştırmacı olma, Cesaretli olma, Etkili iletişim kurabilme, Plan yapabilme, Farklı düşünebilme, Kararlı olma, Yaratıcı olma, Fikrini hayata geçirebilme, Kendini geliştirebilme, Fırsatları değerlendirme, Risk alabilme, Finansman temin edebilme, Farkındalık becerisi, Fikrini ifade edebilme, Özverili çalışma, Kaynakları etkin kullanabilme, İhtiyaçları tespit edebilme”* şeklinde on sekiz farklı temada belirlenmiştir. Yöneticilerin ifadelerinde en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temalar *“yenilikçi olma” f(5), “araştırmacı olma” f(3)* ve *“cesaretli olma” f(2)* şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.3'te yer alan temalara yönelik öğretmenlerin görüşlerinden bazılarının yer verilmiştir:

*“Sosyal, insan ilişkileri gelişmiş, bir kişiliğe sahip olmalıdır” (Y1).*

*“Girişimci bir okul yöneticisi yenilikleri takip eder, kendini geliştirir, geleceği görür ve okulun ihtiyaçlarını uygun planlamalar yapar. Okul ihtiyaçları ve gelişimi için çevre ile sürekli iletişim halindedir ve iyi ilişkiler kurar” (Y2).*

*“Finansman açısından araştırmaya açık ve projelere bütçesi açık olmalıdır” (Y3).*

*“Yenilikleri takip eden, iyi analiz yapan, farklı çalışmalarını takip eden” (Y4).*

*“Fikirlerini her ortamda beyan edebilir. Yeniliğe, değişime açık, kalıplaşmış, sıradanlaşmış davranışları terk ederek farklı tavır sergileyebilirler. Okula katkı sağlamak için özverilidir. Kaynakları etkin kullanır” (Y5).*

*“Vizyon sahibidir, olabilecek fırsatları değerlendirir, yapılmamış denemek için risk alır, cesaret, değişik açılardan bakabilen” (Y6).*

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olabileceğine yönelik öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 4. 4.'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğuna yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Lider olma	Ö1; Ö2; Ö3; Ö7	4
Etkili iletişim kurabilme	Ö2; Ö3; Ö4; Ö7	4
Dinamik olma	Ö2; Ö5; Ö7	3
Yenilikçi olma	Ö1; Ö6;	2
Örgütlenme becerisinin olması	Ö5; Ö8	2
Fikrini ifade edebilme	Ö4; Ö5	2
Cesaretli olma	Ö1;	1
İdealist olma	Ö1;	1
Kararlı olma	Ö1;	1
Yaratıcı olma	Ö2;	1
Plan yapabilme	Ö8	1
Proje yapabilme	Ö8	1
Kendini geliştirebilme	Ö4;	1
Alan bilgisinin olması	Ö5	1
Farkındalık becerisi	Ö2	1
Vizyon sahibi olma	Ö7	1
Özverili çalışma	Ö2	1
İhtiyaçları tespit edebilme	Ö8	1
<b>Toplam</b>		<b>29</b>

Tablo 4.4’te yer alan bilgilerden hareketle “*Lider olma, Etkili iletişim kurabilme, Dinamik olma, Yenilikçi olma, Örgütlenme becerisinin olması, Fikrini ifade edebilme, Cesaretli olma, İdealist olma, Kararlı olma, Yaratıcı olma, Plan yapabilme, Proje yapabilme, Kendini geliştirebilme, Alan bilgisinin olması, Farkındalık becerisi, Vizyon sahibi olma, Özverili çalışma, İhtiyaçları tespit edebilme*” olmak üzere on sekiz tema oluşturulmuştur. Öğretmenlerin ifadelerinde en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temalar “lider olma” f(4), “etkili iletişim kurabilme” f(4), ve “dinamik olma” f(3) şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.4’te yer alan temalara yönelik öğretmenlerin görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir:

“*Lider, cesur, yenilikçi, idealist, değişime açık, radikal*” (Ö1).

“Yönettiği birimin diğer birimlerle yani başka okul vesaire ile bağlarını artarak çoğaltmak; bu sayede herkes için yolları nereye gidecekse kolaylık oluşturulması adına çalışmalar yapmak” (Ö3).

“İletişimi kuvvetli, Kendini iyi ifade edebilen, Kendini geliştiren, Adil, Sosyal faaliyetlerde yer alan” (Ö4).

“Mevzuata hâkim risk alabilen örgüt kültürünü özümsemiş, açık görüşlü, dinamik” (Ö5).

“Adil olma, donanımlı olma iletişime açık, sosyal, vizyon sahibi, lider ruhlu, atik” (Ö7).

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmasının Neden Önemli Olduğuna Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine sahip olmalarının neden önemli olduğuna yönelik okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilerek elde edilen bilgiler yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.5’te verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine sahip olmalarının neden önemli olduğuna yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Okulun Geliştirilmesi	Y1; Y2; Y5; Y6	4
Oryantasyon	Y4;Y7;Y8	3
AR-GE çalışmaları	Y3;Y5	2
Okulun Tanınması	Y1	1
Öğrencilerin gelişimi	Y7	1
Öğretmen yönlendirilmesi	Y2	1
<b>Toplam</b>		<b>12</b>

Tablo 4.5’te elde edilen bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının neden önemli olduğunu “Okulun Geliştirilmesi, Oryantasyon, AR-GE çalışmaları, Okulun Tanınması, Öğrencilerin gelişimi, Öğretmen yönlendirilmesi” şeklinde altı farklı temada

belirlenmiştir. Yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “okulun geliştirilmesi” f(4), “oryantasyon” f(3) ve “AR-GE çalışmaları” f(2) olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının okulun gelişimine katkı sağlayacağını, imkânları ve olanakları arttıracığını, projelerin ve ARGE çalışmalarına bu özelliğin katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Aslında okulların genel problemleri arasında yer alan kaynakların ve imkânların verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve eğitim ortamının maksimum seviyede etkinliğinin artırılması açısından girişimci özelliğe sahip olmanın önemi ifade edilmektedir.

Tablo 4.5’te yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Okulunu daha iyi tanınmasına ve eksiklikleri tespit ederek en kısa sürede gidermesi” (Y1).*

*“Bir okul yöneticisi ne kadar girişimciyse öğretmenlerini de bu yönde yönlendirir ve okulun gelişimi için sürekli çalışır” (Y2).*

*“Proje ve ARGE için önem arz etmelidir” (Y3).*

*“Girişimci olmayan yöneticiler günü kurtarmaya çalışırlar. Rutin günlük işlerini yerine getirirler. Farklılıklara yeniliklere açık olmadıkları için okula katkı sağlayamazlar” (Y5).*

*“Okul ihtiyaçları için sadece MEB den yardım beklemez kendi kaynaklarını kendisi yaratabilir. Böylelikle okul imkânları daha iyi bir hale gelebilir” (Y6).*

Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının önemine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 4.6.’da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmalarının önemine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Okulun geliştirilmesi	Ö2; Ö7; Ö8	3
Verimliliği arttırmak	Ö5;Ö6	2
Öğrenciye katkı sağlamak	Ö1	1
Fırsat oluşturmak	Ö2	1
Fayda sağlamak	Ö3	1
Güven oluşturmak	Ö4	1
Kendini ifade etmek	Ö4	1
Bütçeyi geliştirmek	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>11</b>

Tablo 4.6’da elde edilen bilgiler doğrultusunda, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının önemini öğretmenler “*Okulun geliştirilmesi, Verimliliği arttırmak, Öğrenciye katkı sağlamak, Fırsat oluşturmak, Fayda sağlamak, Güven oluşturmak, Kendini ifade etmek, Bütçeyi geliştirmek*” şeklinde altı farklı tema oluşturacak şekilde ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “okulun geliştirilmesi” f(3) ve “verimliliği arttırmak” f(2) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6’da yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Değişen ve güzelleşen bir dünyada çocuklara ve gençlere gerçek anlamda katkı sağlamak istiyorsa girişimci olması önemlidir” (Ö1).*

*“Örgüte bağlılığı ve verimliliği artırması. Bütçe performansı” (Ö5).*

*“İnsanla çalıştığı için okula katma değer sağlayacak, okulun belirlenen vizyonuna ulaşmasına büyük katkı sağlar” (Ö7).*

*“Okul gelişimi ve etkililiği için” (Ö8).*

#### 4.4. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmasının Olumlu Yönlerine Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine sahip olmalarının olumlu yönlerinin neler olabileceği ile ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilerek elde edilen bilgiler yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine sahip olmalarının olumlu yönlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Başarının artması	Y1; Y2;Y3;Y5;Y8	5
Memnuniyetin artması	Y2;Y5	2
Yeniliklerin oluşumu	Y5;Y6	2
Girişimci yeteneğin oluşumu	Y6; Y7	2
Okulun gelişimi	Y2;	1
Kaliteli yönetim	Y1	1
Sorunların çözümü	Y4	1
Oryantasyon	Y8	1
<b>Toplam</b>		<b>15</b>

Tablo 4.7’de elde edilen bilgilerden hareketle, okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine sahip olmalarının olumlu yönlerini yöneticiler “*Başarının artması, Memnuniyetin artması, Yeniliklerin oluşumu, Girişimci yeteneğin oluşumu, Okulun gelişimi, Kaliteli yönetim, Sorunların çözümü, ve Oryantasyon*” şeklinde 8 farklı tema oluşturacak biçimde ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “başarının artması” f(5), “memnuniyetin artması” f(2), “yeniliklerin oluşumu” f(2) ve “girişimci yeteneğin oluşumu” f(2)” olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Başarının artmasını sağlar. Okulda toplam kalite yönetimi anlayışını getirir(Y1).*



“Daima gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir okula sahip olunur. Tüketen değil üreten nesil yetiştiren bir okul olur. Öğretmenlerin kendini daha rahat hissettiği çalışmaktan zevk aldığı bir okul olur” (Y2).

“Yenilik, yeni hizmetlerin oluşturulması, performansın artırılması, grupta güven ortamının artar, çalışanlara cesaret verir” (Y5).

“Öğrencilerin de girişimciliğine ön ayak olur. Böylelikle taze fikirlerin yetişmesinde katkı sağlar” (Y6).

“Zamana uyumlu olur. Mili eğitimin belirlediği temel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar” (Y8).

Okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının olumlu yönlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 4. 8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmalarının olumlu yönlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Okulun gelişimine katkı	Ö2;Ö4;Ö5;Ö6; Ö7;Ö8	6
Yeniliklere tolerasyon	Ö1;Ö3;Ö5	3
İletişimin gelişmesi	Ö4	1
Güven ortamının oluşması	Ö4	1
Motivasyonun artması	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>12</b>

Tablo 4.8’de elde edilen bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine sahip olmalarının olumlu yönlerini öğretmenler “Okulun gelişimine katkı, Yeniliklere tolerasyon, İletişimin gelişmesi, Güven ortamının oluşması, ve Motivasyonun artması” şeklinde dört farklı tema oluşturacak biçimde ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “okulun gelişimine katkı” f(6) ve “yeniliklere tolerasyon” f(3) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Okul yeniliklere açık değişimleri sindirebilen bir yapıda olur bu sayede” (Ö1).

“Okul içerisinde pek çok rolü bulunan yöneticinin girişimci olması okulun olumlu değişimine ve yenilenmesine katkısı büyüktü” (Ö2).

“Fiziki imkânların iyileşmesi çağın gereklerine uyum, kalıcı öğrenmede istekli çalışanlar” (Ö5).

“Okulda eğitim kalitesi artar” (Ö6).

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklere Sahip Olmalarının Olumsuz Yönlerine Yönelik Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri

Okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine sahip olmalarının, olumsuz yönlerine yönelik okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilerek elde edilen bilgiler yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik veriler Tablo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine sahip olmalarının olumsuz yönlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Olumsuz bir etki yoktur	Y1;Y2;Y3;Y4; Y6;Y7	6
Bireysel özellikler	Y5	1
Zamanın yetersizliği	Y8	1
<b>Toplam</b>		<b>8</b>

Tablo 4.9’da elde edilen bulgulardan hareketle, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının olumsuz etkilerine yönelik yöneticiler “*Olumsuz bir etki yoktur, Bireysel özellikler ve Zamanın yetersizliği*” şeklinde üç farklı tema oluşturacak biçimde ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temanın “olumsuz bir etki yoktur” f(6) teması olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9’da yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Okulda yeniliklerin ve teknolojinin takip edilmemesi, başarının düşmesine neden olur. Bu nedenle olumsuz bir yönü yoktur” (Y1).

“Proje üretimini ve projesel eğitimi negatif etkiler. Olumsuz bir yönü olmadığını düşünüyorum” (Y3).

“Çok fazla olumsuz etkilerinin olduğunu düşünmüyorum. Ancak aşırı hırs kibir gibi kişisel özellikler ile birleşirse amaçlara ulaşmada grubun(ortak paydaşların) motivasyonunu olumsuz etkileyebilir” (Y5).

“Girişimci özelliğe sahip olmayanlar imkânları hep başkasından bekler. Var olanla yetinir. Yeni olana karşı tutucu davranabilir. Bu nedenle olumsuz bir yönü yoktur” (Y6).

“Girişimci olabilecek zamana sahip olmalıdır. Gerekli zamana sahip değilse çalışma ortamı ve kendisi sıkıntı görebilir” (Y8).

Tablo 4.9’da yer alan bilgilerin yanı sıra elde edilen bulgularda okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının olumsuz yönlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bilgiler Tablo 4. 10’da verilmiştir.

**Tablo 4.10.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmalarının olumsuz yönlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Olumsuz bir etki yoktur	Ö2;Ö4;Ö6;Ö7; Ö8	5
Bireysel özellikler	Ö5	1
Kanun ve mevzuatlar	Ö1	1
<b>Toplam</b>		<b>7</b>

Tablo 4.10’da elde edilen bulgular neticesinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının olumsuz etkilerine yönelik değerlendirmelerde bulunmuş ve öğretmenlerin birçoğu olumsuz etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yansısı üç öğretmen girişimci özelliklere sahip olan okul yöneticilerinin girişimci fikirlerini gerçekleştirmek istediklerinde kanun ve mevzuat sıkıntısı yaşayabileceklerini ve bu nedenle sıkıntı yaşayabileceklerini, olumsuz kişisel faktörlerin bu süreç içerisinde paydaşların motivasyonunu olumsuz yönde

etkileyebileceğini ve girişim sürecinde tepki çekebileceklerine yönelik değerlendirmede bulunmuşlardır.

Tablo 4.10’da yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Bazen kanun ve mevzuatlardan sıkıntı yaşayabilir” (Ö1).*

*“Olumsuz etkisi olduğunu düşünmüyorum” (Ö2).*

*“Sadece bazı kesimler tarafından yargılanabilir” (Ö3).*

*“Kibir gibi kişisel özellikler ile birleşirse paydaşları ile çatışma ortamının oluşması olasıdır” (Ö5).*

*“Girişimci beceri olmazsa Okul olduğu yerde kalır gelişme olmaz. Dolayısıyla yoktur” (Ö8).*

Yapılan açıklamalarda öğretmenlerin birçoğu girişimci özelliklerin olumsuz bir yönünün olmadığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kibir vb. bireysel özelliklerin olumsuzluk oluşturacağını, kanunlardan kaynaklanan olumsuzlukların yaşanabileceğini söyleyen öğretmen görüşlerine rastlanmıştır.

#### 4.6. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özellikler Çerçevesinde Girişimci Faaliyetleri İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimci özellikler bağlamında okullarda girişimci faaliyetlerde bulunup bulunmadığına yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Bulgularda okul yöneticilerinin girişimci uygulamaları tespit edilmeye çalışılmış. Elde edilen veriler yönetime yönelik girişimci uygulamalar, öğretmenlere yönelik girişimci uygulamalar, öğrencilere yönelik girişimci uygulamalar, topluma yönelik girişimci uygulamalar ve aileye yönelik girişimci uygulamalar bağlamında veriler toplanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.11’de verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel faaliyetler	Y1;Y4;Y6;Y8	4
Fikrim yok	Y3;Y7	2
Yeniliklere açık olmak	Y2	1
Birlikte hareket etmek	Y2	1
Vizyon sahibi olmak	Y5	1
Riski yönetmek	Y5	1
Güven ortamının oluşturulması	Y5	1
<b>Toplam</b>		<b>11</b>

Tablo 4.11’de yer alan bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetleri doğrultusunda elde edilen bulgularda iki yöneticinin fikir sahibi olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan yöneticiler okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetlerini “*Bilimsel faaliyetler, Fikrim yok, Yeniciliklere açık olmak, Birlikte hareket etmek, Vizyon sahibi olmak, Riski yönetmek, Güven ortamının oluşturulması*” şeklinde yedi farklı tema oluşturacak biçimde ifade etmişlerdir. Burada yönetim ile ilgili olarak yeni uygulamalara olanak sağlanması ve yeni fikirlerin değerlendirilmesine imkan sağlanması, bu fikirlerin hayata geçirilmesi için uygun ortamın oluşturulmaya çalışılmasını ifade edilen fikirler girişimci bir okul kültürünün oluşturulması açısından oldukça önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra risk yönetimi ve vizyonun belirlenmesi girişimci becerilere yönelik doğrudan ifadeler olduğu için bulgulara bu bilgilerin yansması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Eğitimde çağın getirdiği teknolojik, bilimsel faaliyetlerin yapılması (Tubitak vs. gibi)” (Y1).

“Daima idareci arkadaşlarını, öğretmenlerini, velilerini dinleyen bir yönetici, yeni fikirlere açık olan, bunları değerlendiren bir yönetici” (Y2).

“Yapılmak istenen farklı etkinliklere destek vermek, okulu uygun hale getirmek “ (Y4).

“Vizyon sahibi olması, risk yönetimi sağlayabilme, güven ortamının oluşturulması” (Y5).

“Okulun geliştirilmesi için daha fazla çaba gösterme” (Y6).

Bu açıklamalardan hareketle yöneticilerin çoğu yönetime yönelik girişimci faaliyetleri bilimsel faaliyetler adı altında ifade etmişlerdir. Diğer taraftan birlikte hareket etme, risk yönetme, güven ortamı oluşturma gibi temaları da kullandıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel ve sosyal faaliyetler	Ö1;Ö2;Ö4	3
Okulun gelişimi	Ö3;Ö7	2
Yoktur	Ö5;Ö8	2
Ulaşılabilir olma	Ö2	1
Farkındalık	Ö6	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.12’ de yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetlerine yönelik temalar “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi, Yoktur, Ulaşılabilir olma, Farkındalık*” şeklinde beş farklı tema oluşturacak şekilde ifade etmişlerdir. Bununla ilgili öğretmenlerden ikisi yönetime yönelik girişimcilik ile ilişkisinin kurulabileceği faaliyetlerin olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “bilimsel ve sosyal faaliyetler” f(3) ve “okulun gelişimi” f(2) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12’ de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Çocukları ve gençleri farklı etkinlik ve durumlarla karşılaştırabilir” (Ö1).

“Yöneticilerin çalışanları tarafından ulaşılabilir olması, çalışanların proje ve faaliyetlerini dinleyip onlara fikirler sunarak yönlendirmesi” (Ö2).

“Girişimci özellikleri varsa da okul idarelerinde bu yöndeki bir davranış görememekteyim. Zorunluluklarını yerine getiren mevzuata sıkı sıkı bağlı risk almaktan uzak monotonlaşmış yapıdalar. İformel ilişkiler ile formelleştirilmiş görevlerini kaybetme korkusu ya da soruşturma çekinceleri ile de girişimcilik özellikleri varsa da göstermiyor olabilirler” (Ö5).

“Okul çevre ilişkisi bağlamında temaslar kurmak” (Ö7).

“Yenilikle ilgili girişimci faaliyetler yoktur” (Ö8).

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.13’de verilmiştir.

**Tablo 4.13.** Okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel ve sosyal faaliyetler	Y1;Y2;Y4	3
Okulun gelişimi	Y4;Y7;Y8	3
Birlikte hareket etme	Y2;Y5;Y7	3
Yeniliklere açık olma	Y5;Y6	2
Yoktur	Y3	1
<b>Toplam</b>		<b>12</b>

Tablo 4.13’de yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetlerine yönelik yapılan açıklamalarda bir yönetici fikrim yok cevabını vermiş diğer yöneticiler ise bu faaliyetleri “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi, Birlikte hareket etme, Yeniliklere açık olma*” şeklinde beş farklı tema oluşturacak biçimde açıklamalarda bulunmuşlardır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “bilimsel ve sosyal faaliyetler” f(3), “okulun gelişimi” f(3) ve “birlikte hareket etme” f(3) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için çeşitli etkinlikler düzenler, öğretmenler arasında birlik beraberliği inşa eder, okul ile ilgili kararlarda mutlaka öğretmenlerine danışır.” (Y2).

“Kurum kültürü adına çalışmalar yapmak ve öğretmenlerin branşı ile ilgili kendini geliştireceği seminerlere katılmasına imkân sağlamak.” (Y4).

“Kararları her zaman birlikte alırız. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için elinden geleni yapar.” (Y7).

“Öğretmenlerle ilgili gelişmeleri takip etme” (Y8).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.14’de verilmiştir.

**Tablo 4.14.** Okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel ve sosyal faaliyetler	Ö3;Ö4;Ö6;Ö8	4
Okulun gelişimi	Ö2;Ö7	2
Yeniliklere açık olma	Ö1;Ö4	2
Yoktur	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4. 14’de elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetlerine yönelik açıklamalarında bir kişi girişimci faaliyetlerin olmadığını, yasalardan ve kişisel problemlerden kaynaklanan durumlardan dolayı bu beceriyi yansıtmadıklarını ifade etmiş diğerleri ise öğretmenlere yönelik yapılan girişimci faaliyetleri “bilimsel ve sosyal faaliyetler” f(4), “okulun gelişimi” f(2) ve “yeniliklere açık olma” f(2) şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.14’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:



“Öğretmenleri motive etmek için eğitim-öğretim alanında kendilerini daha iyi hissettikleri ortamlar yaratması” (Ö2).

“Mesela beceri atölyeleri olacak, okulda beceri atölyeleri hazırlıklarına başlar” (Ö6).

“Mesleki becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamak” (Ö7).

“Öğretmenler mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitime teşvik eder” (Ö8).

Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.15’de verilmiştir.

**Tablo 4.15.** Okul yöneticilerinin öğrenciler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel ve sosyal faaliyetler	Y1;Y2;Y5;Y6; Y7;Y8	5
Okulun gelişimi	Y2;Y4	2
Yeniliklere açık olma	Y2;Y5	2
Fikrim yoktur	Y3	1
<b>Toplam</b>		<b>10</b>

Tablo 4.15’de yer alan bilgiler ışığında okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili okul yöneticilerinin açıklamaları değerlendirilmiştir. Bir okul yöneticisi fikrinin olmadığını ifade etmiş diğerleri ise bu faaliyetleri “bilimsel ve sosyal faaliyetler” f(5), “okulun gelişimi” f(2) ve “yeniliklere açık olma” f(2) şeklinde toplamda dört farklı tema oluşturacak biçimde açıklamışlardır.

Tablo 4.15’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Öğrencilerin yetenekleri doğrultusunda çalışmalar yapılması” (Y1).

“Öğrencilerin okula zevk alarak gelmelerini sağlamak için sürekli okulda yenilikler . Monoton bir okul sisteminden öğrencilerin eğlenecekleri ortamlar hazırlar” (Y2).

“Farklı deneyimler kazanmaları için destek olmak” (Y4).

“Okul içerisinde öğrencilerin görüşlerini önemser onları yapılan projelere dâhil eder, demokratik ortamın sağlanması ve onların okulun bir parçası olduklarını ifade ederek cesaretlendirir” (Y5).

“Öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerini destekler onların projeler üretmesini destekler(Y6).

“Her türlü aktivitelere katılmaları için elinden geleni yapar” (Y7).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.16.** Okul yöneticilerinin öğrenciler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilimsel ve sosyal faaliyetler	Ö1;Ö2;Ö3;Ö4; Ö5;Ö8	6
Okulun gelişimi	Ö7	1
Yoktur	Ö6	1
<b>Toplam</b>		<b>8</b>

Tablo 4. 16’da yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri değerlendirildiğinde bir öğretmenin girişimci faaliyetlerin olmadığına yönelik ifadesi yer almaktadır. Diğer öğretmenler ise okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetlerini; “bilimsel ve sosyal faaliyetler” f(6) ve okulun gelişimi f(1) şeklinde açıkladıkları görülmüştür.

Tablo 4. 16’da yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Öğrencileri ulusal, yerel, uluslararası etkinlik, projelere katılmaya teşvik etmesi” (Ö2)

“Alabileceği bilişsel ve çevresel yönlerini geliştirerek kurs, seminer vs yönlendirebilir” (Ö3).

“Öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerini destekler onların projeler üretmesini destekler” (Ö5).

“Girişimci özellikleri varsa da okul idarelerinde bu yöndeki bir davranış görememekteyim. Zorunluluklarını yerine getiren mevzuata sıkı sıkı bağlı risk almaktan uzak monotonlaşmış yapıdalar. İnformel ilişkiler ile formelleştirilmiş görevlerini kaybetme korkusu ya da soruşturma çekinceleri ile de girişimcilik özellikleri varsa da göstermiyor olabilirler” (Ö6).

“Öğrencileri sosyal ve sportif faaliyetlere teşvik eder” (Ö8).

Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.17’de verilmiştir.

**Tablo 4.17.** Okul yöneticilerinin toplum ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Sosyal ve bilimsel faaliyetler	Y1;Y3;Y5;Y6; Y8	5
Çevre etkileşimi	Y2;Y5	2
Okulun gelişimi	Y5	1
Birlikte hareket etme	Y1	1
Fikrim yoktur	Y4	1
Yeniliklere açık olmak	Y7	1
<b>Toplam</b>		<b>11</b>

Tablo 4.17’de elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetlerinin neler olduğu ve olabileceği ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle okul yöneticileri topluma yönelik yapılan ve yapılabilecek olan girişimci faaliyetleri “*Sosyal ve bilimsel faaliyetler, Çevre etkileşimi, Okulun gelişimi, Birlikte hareket etme, Fikrim yoktur, Yeniliklere açık olmak*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “sosyal ve bilimsel faaliyetler” f(5) ve “çevre etkileşimi” f(2) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Okulda yapılan faaliyetlerin toplumla paylaşılarak işin içine onların katılması” gerektiğini belirtmiştir. (Y1).

“Bulunduğu mahalle ile ilgili sosyal sorumluluk projeleri yapar. Toplumun beklentilerine açıktır. Komşularından gelen görüş ve önerileri dikkate alır. Okulun imkânlarını mahalle halkına açar”(Y5).

“Dünyayı daha iyi hale getirecek tüm girişimcilik faaliyetleri destekler. Bu tür toplum yararına olan projeleri destekler.” (Y6).

“Toplumsal olayları çözmek için yeni yolları denemekten kaçınmaz” (Y7).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.18’de verilmiştir.

**Tablo 4.18.** Okul yöneticilerinin toplum ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Fikrim yoktur/yok	Ö2;Ö4;Ö8	3
Sosyal ve bilimsel faaliyetler	Ö3;Ö4	2
Çevre etkileşimi	Ö1;Ö6	2
Toplumsal sorunlara eğilme	Ö4;Ö7	2
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.18’de yer alan bulgular ışığında okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde üç öğretmenin fikir beyanında bulunmadığını ya da girişimci faaliyetin olmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra diğer öğretmenlerin topluma yönelik girişimci faaliyetleri “sosyal ve bilimsel faaliyetler” f(2), “çevre etkileşimi” f(2), “toplumsal sorunlara eğilme” f(2) gibi ifadeleri kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4.18’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Muhakkak çevreye katkılar sağlar. Daha yenilikçi bir toplum ortaya çıkar ” (Ö1).

“Sosyal dernekler ile birlikte yardımlaşma oryantasyonları düzenleyerek gönüllülüğü esas almak.” (Ö3).

“Toplumsal sorunlar, su kirliliği, çevre, hayvanları koruma” (Ö4) .

Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin ailelere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.19’da verilmiştir.

**Tablo 4.19.** Okul yöneticilerinin aileler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Çevre ve aile etkileşimi	Y1;Y2;Y3;Y5	4
Fikrim yoktur/yok	Y4;Y7	2
Bireysel gelişim	Y5;Y6	2
Sosyal ve bilimsel faaliyetler	Y8	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.19’den elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin ailelere yönelik yapmış olduğu veya yapabilecekleri girişim faaliyetlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bu bulgular sonucunda okul yöneticileri ailelere yönelik girişim faaliyetlerini “*Çevre ve aile etkileşimi, Bireysel gelişim, Sosyal ve bilimsel faaliyetler*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra iki yönetici böyle bir faaliyetin olmadığına ve yapılamayacağına yönelik değerlendirmede bulunmuşlardır. Okul yöneticilerinin aileye yönelik bu girişim faaliyetlerinde ifade ettikleri ailenin eğitim sürecine ve etkinliklere dahil edilmesi, ailenin çocukta girişimcilik becerisinin geliştirilmesine yönelik bilgilendirilmesi, iletişimin artırılarak ailelerin bu doğrultuda cesaretlendirmesi gibi görüşleri girişimcilik becerisinin okul öğrenci ve aile bağlamında daha sağlıklı bir şekilde kazandırılabilmesine yönelik olumlu ve önemli bulgular olarak düşünülmektedir.

Tablo 4. 19’da yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Eğitimde aileyi işin içine katarak iş birliğini güçlendirilmesi” (Y1).

“Ailelerle sürekli iletişim halinde olunarak oluşan veya oluşabilecek sıkıntılara anında müdahale edilebilir(Y2).

“Çocuk gelişimine dayalı olarak, ailenin çocuğu olanlara teşviki için önemlidir” (Y3).

“Aile ile gerektiğinde yüz yüze iletişim kurar. Aracı kullanmaz. Aileyi okul etkinliklerine aktif şekilde katar. Okul-aile birliği çalışmalarında aileyi cesaretlendirir” (Y5).

“Doğru karar alabilmesini sağlar. Risk alabilmesini destekler. Yeni olan her şeyden korkmamasını sağlayabilirler” (Y6).

“Ailenin çocuk yetiştirme sürecini tam olarak bilinmesini sağlamak”(Y8).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ailelere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.20’de verilmiştir.

**Tablo 4.20.** Okul yöneticilerinin aileler ile ilgili girişimci faaliyetlerine yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Yoktur	Ö5,Ö6;Ö7;Ö8	4
Veli oryantasyonu	Ö4	1
Aileyi yönlendirmek	Ö2	1
Aile iletişimi	Ö1	1
Aile etkileşimi	Ö3	1
<b>Toplam</b>		<b>8</b>

Tablo 4.20’den elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetlerinin neler olduğuna veya olabileceğine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde dört öğretmenin herhangi bir faaliyetin olmadığına dair görüş beyan ettikleri görülmüştür. Bunun yansısı diğer öğretmenler ise okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetleri “*Veli oryantasyonu, Aileyi yönlendirmek, Aile iletişimi, Aile etkileşimi*” ifadelerini kullandıkları görülmektedir. Bu noktadan hareketle girişimcilik becerisinin geliştirilmesi için ailelerin sürece dâhil edilmesi, aile-okul ve aile-öğrenci ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi görüşleri ön plana çıkmaktadır. Elde edilen bulgular mevcut durumda okul yöneticilerinin ailelere yönelik girişim faaliyetlerinde yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 4.20’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Ebeveyn ve öğrenci arasındaki bağı kuvvetlendirmek için (eğitimsel, psikolojik açıdan) velileri uzman kişilerle buluşturmak (Ö2).*

*“Aileyi yapılan faaliyetlerin içine katmak (Ö3).*

*“Veli oryantasyonları (Ö4).*

*“Girişimci özellikleri varsa da okul idarelerinde bu yöndeki bir davranış görememekteyim. Zorunluluklarını yerine getiren mevzuata sıkı sıkı bağlı risk almaktan uzak monotonlaşmış yapıdadılar. Enformel ilişkiler ile formüleleştirilmiş görevlerini kaybetme korkusu ya da soruşturma çekinceleri ile de girişimcilik özellikleri varsa da göstermiyor olabilirler (Ö5).*

*“Okul aile birliği toplantılarından öteye geçmemektedir (Ö7).*

#### 4.7. Okul Yöneticilerinin Girişimci Faaliyetlerini Engelleyen Durumlar İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında okul yöneticilerinin girişimci özelliklerini engelleyen durumlara yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Bulgularda okul yöneticilerinin girişim sürecinde hangi zorluk ve engellerle karşılaşabileceğine yönelik veriler incelenmiş elde edilen veriler, yasalardan kaynaklanan engeller, öğretmenlerden kaynaklanan engeller, öğrencilerden kaynaklanan engeller, ailelerden kaynaklanan engeller ve kişisel özelliklerden kaynaklanan engeller olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır. Bu bağlamda veriler toplanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde karşılaşabileceği yasalardan kaynaklanan engeller ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.21’de verilmiştir.

**Tablo 4.21.** Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklanan engellere yönelik görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bürokratik engeller	Y1;Y5;Y6;Y7;Y8	5
Bilgin yok	Y2	1
İzin yetersizliği	Y3	1
Müfredat zorunluluğu	Y4	1
<b>Toplam</b>		<b>8</b>

Tablo 4.21’de elde edilen bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklan zorluklarına yönelik görüşlerinde bu zorlukları “*Bürokratik engeller, İzin yetersizliği, Müfredat zorunluluğu*” olarak ifade ettikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra bir okul yöneticisi de bileğisinin olmadığını ifade etmiştir. Elde edilen bulgularda okul yöneticileri müfredatın yoğunluğunun getirmiş olduğu sıkıntılardan, mevzuatın esnek olmamasından, bürokratik işlerin uzun sürmesinden dolayı girişimci faaliyetlerin olumsuz bir şekilde bu süreçten etkilendiğini açıklamışlardır.

Tablo 4.21’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Yasa denilebilir mi tam olarak bilemedim ama MEB müfredatı yetiştirmek belirli faaliyetleri kısıtlar.”(Y4).*

*“Yasal mevzuatın ve bürokratik işlerin okul yöneticilerinin amaçlarına ulaşmasında engel olduğunu düşünüyorum. Örneğin bazı durumlarda hızlı karar almaz gerekebiliyor. Bu durumda bürokratik işler zaman aldığı için süreç içerisinde girişimcilik faaliyetleri engellenebilir.” (Y5).*

*“Yasalar ile onların girişimciliğini destekleyecek kanun ve yönergeler çıkartılırsa daha aktif olacaktır. Aksi takdirde engelleyici yasalar onların bu özelliğini köreltir” (Y6).*

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerine yönelik süreçte yasalardan kaynaklanan engellere yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.22’de verilmiştir.



**Tablo 4.22.** Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde karşılaşılabileceği yasal engellere yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bürokratik engeller	Ö1;Ö2;Ö3;Ö5;Ö6;Ö8	6
Bilgim yok	Ö7	1
Sendikalar	Ö4	1
Risk alma isteğinin olmaması	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.22’de yer alan bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetleri sürecinde karşılaştıkları yasal zorluklara yönelik öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle bir öğretmen bilgim yok ifadesini kullanırken diğerleri yasal zorlukları “*Bürokratik engeller, Sendikal faaliyetler engel olması, Risk alma isteğinin olmayışı*” gibi ifadeleri kullanmışlardır.

Okul yöneticilerinde olduğu gibi öğretmenlerde hemen hemen aynı temalar üzerinde durmuş, yönetmeliklerin ve bürokratik işlerin girişimci faaliyetlere engel olduğunu dile getirmişlerdir. .

Tablo 4. 22’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“*Bürokratik engeller, yönetmeliklerle karşılaşan yöneticinin öğrenilmiş çaresizlik yaşaması*”(Ö2).

“*Bahsettiğimiz tüm paydaşlar için risk alma isteklerinin olmayışı. Bir diğer sebep de mevzuattan kaynaklanabilir. Mevzuatın keskin sınırları tüm eğitim paydaşları için bağımsız bir yeniliği riskli kılmaktadır*”(Ö5).

“*Bürokratik sistem olduğu için yapılması gerekenler sınırlıdır ve mevzuatın dışına pek çıkılmamaktadır*” (Ö8).

Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde karşılaşılabileceği öğretmenlerden kaynaklanan engeller ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.23’de verilmiştir.

**Tablo 4.23.** Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Yeniliğe açık olmamak	Y2;Y4;Y5;Y6	4
Özverisiz ve isteksiz olmak	Y4;Y7	2
Bürokratik engeller	Y1	1
Bilgim yok	Y3	1
Mesleki yıpranmışlık	Y8	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.23'te yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik süreçlerinde öğretmenlerden kaynaklanan olumsuzluklara dair okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlerden kaynaklanan engelleri “*Yeniliğe açık olmamak, Özverisiz ve isteksiz olmak, Bürokratik engeller, Bilgim yok, Mesleki yıpranmışlık*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temanın “yeniliğe açık olmamak” f(4) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin isteksiz olmasına yönelik açıklamalar okul yöneticileri tarafından sıkça kullanılan ifadeler arasında yer almıştır. Özel okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri öğretmenlere yönelik olumsuzlukları isteksiz, yeniliğe açık olmayan girişimciliği özümsemeyen ve mesleki anlamda yıpranmış öğretmenlerden dolayı girişimcilik faaliyetlerinin ilerletilemeyeceğini ifade ederken, devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri de aynı konulara değinmişler bunlara ek olarak bürokratik engelleri de bu olumsuzluklar içerisinde dâhil etmişlerdir.

Tablo 4.23'te yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Yeniliklere açık olmayan öğretmenler yapılan faaliyetleri desteklemeyebilir. Kendini geliştirmekten kaçınır”* (Y2).

*“Bazı öğretmenlerin sabit fikirli ve yeniliğe açık olmaması okul yöneticilerinin yapacakları faaliyetlerde önlerine engel olarak çıkabilmektedir”*(Y5).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerine yönelik süreçte öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.24'de verilmiştir.

**Tablo 4.24.** Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Özverisiz ve isteksiz olmak	Ö2;Ö3;Ö6;Ö7;Ö8	5
Yeniliğe açık olmamak	Ö1	1
Bürokratik engeller	Ö5	1
Bilgim yok	Ö4	1
Risk alma eğiliminin olmaması	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4. 24.'te yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetleri sürecinde öğretmenlerden kaynaklanacak engellere yönelik öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellerin neler olabileceğini “*Özverisiz ve isteksiz olmak, Yeniliğe açık olmamak, Bürokratik engeller, Bilgim yok, Risk alma eğiliminin olmaması*” şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu süreçte yeniliği önemsemeyen, isteksiz, ilgisiz, gelişmeye ve değişmeye karşı çıkan sabit fikirli öğretmenleri engel olarak görmektedirler. Eğitimin ana unsurlarında birisi olan öğretmenin girişimcilik adına önemli bir noktada yer aldığı düşünülürse, öğretmenlerin girişimcilik faaliyetlerinde ve girişimcilik ruhunun bireylere aşılmasında isteksiz ve yetersiz olmaları bu süreci doğrudan olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Tablo 4. 24.'te yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“*Yaratıcılığa engel, değişime kapalı öğretmen ve okul örgütünün olması*” (Ö2).

“*Bahsettiğimiz tüm paydaşlar için risk alma isteklerinin olmayışı. Bir diğer sebep de mevzuattan kaynaklanabilir. Mevzuatın keskin sınırları tüm eğitim paydaşları için bağımsız bir yeniliği riskli kılmaktadır*” (Ö5).

Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde karşılaşılabileceği öğrencilerden kaynaklanan engeller ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.25’de verilmiştir.

**Tablo 4.25.** Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Zaman yetersizliği/kontrolsüzlüğü	Y1;Y4	2
Yoktur	Y2;Y6	2
İsteksizlik	Y7;Y8	2
İmkanların yetersizliği	Y1	1
Akademik bilgi ve katılım	Y3	1
Cesaretsizlik	Y4	1
Sorumluktan kaçınma	Y5	1
<b>Toplam</b>		<b>10</b>

Tablo 4. 25’te yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişim sürecinde öğrencilerden kaynaklanabilecek olumsuzluklara yönelik görüşleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularda öğrencilerden kaynaklı herhangi bir engelin olmayacağını düşünen okul yöneticilerinin varlığının yanı sıra öğrencilerden kaynaklanan engelleri “*Zaman yetersizliği/kontrolsüzlüğü, İsteksizlik, İmkânların yetersizliği, Akademik bilgi ve katılım, Cesaretsizlik, Sorumluktan kaçınma*” gibi ifadelerde bulunan okul yöneticileri olmuştur. Bu noktadan hareketle iki okul yöneticisi girişimciliğin önemini ve faydasının bireylere aktarılması ve öğretilmesi durumunda onların adaptasyon süreçlerinin hızlı olması sebebiyle herhangi bir sıkıntı olmayacağını ifade etmiştir. Diğer taraftan okul yöneticileri öğrencilerin isteksizliğini, girişimci faaliyetlere ayıracak zaman ve imkân bulamamalarını, akademik bilgiden kaynaklanan eksikliklerinin engel teşkil edeceğini ifade etmeleri bu olumsuzlukların ortadan kaldırıldığında girişim faaliyetlerine olan ilgilerinin artacağına yönelik değerlendirmede bulunmuşlardır.

Tablo 4. 25’te yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“*Öğrenciler her zaman yeni yapılan işlere kendini adapte edebilir, çünkü çocuklar sürekli gelişen yeniliklere açık varlıklardır*” (Y2).

“*Önyargılı olmaları, bireysel alışmalardan çekinmeleri ve toplu yapılacak çalışmalarda süreyi uzatmaları*” (Y4).

“Öğrenciler önemi ve yararlılığı anlatılırsa bu zihniyet ile yetişirlerse engelleyici bir unsur olmayacağını düşünüyorum” (Y6).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerine yönelik süreçte öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.26’da verilmiştir.

**Tablo 4.26.** Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
İsteksizlik	Ö3;Ö6	2
Maddi yetersizlik	Ö7	1
Yoktur	Ö2	1
Bürokratik engeller	Ö5	1
Akademik bilgi ve katılım	Ö8	1
Cesaretsizlik	Ö5	1
Ergenlik problemleri	Ö4	1
İletişimsizlik	Ö1	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4. 26’da elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetleri süresince öğrencilerden kaynaklanabilecek engellere yönelik öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Bu bulgular neticesinde öğretmenler bu engelleri “İsteksizlik, Maddi yetersizlik, Bürokratik engeller, Akademik bilgi ve katılım, Cesaretsizlik, Ergenlik problemleri, İletişimsizlik” şeklinde açıkladıkları görülmüştür. Aynı zamanda bir öğretmenin öğrencilerden kaynaklanabilecek herhangi bir engelin olmadığına yönelik açıklaması dikkat çekmiştir. Bulgular bize gösteriyor ki öğretmenler girişimcilik faaliyetleri sürecinde öğrencilerin isteklerine yönelik motivasyonlarını artıracak çalışmalar yapıldığında, maddi olarak imkânlarının genişletildiğinde, iletişim ve bilgiye yönelik eksiklikler giderildiğinde öğrencilerin girişim faaliyetlerinde daha aktif rol almalarının sağlanması muhtemeldir.

Tablo 4.26’da yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“İletişim kaynaklı problemler çıkabilir” (Ö1).

“Böyle bir engel olduğunu düşünmüyorum” (Ö2).

“Görev olarak düşündürülür ise ödev yapmak istememesi gibi bunu yapmak istemez” (Ö3).

“Gelişim dönemlerinin getirdiği çatışmalar” (Ö4).

“Bahsettiğimiz tüm paydaşlar için risk alma isteklerinin olmayışı. Bir diğer sebep de mevzuattan kaynaklanabilir. Mevzuatın keskin sınırları tüm eğitim paydaşları için bağımsız bir yeniliği riskli kılmaktadır” (Ö5).

“Bu ne biçim şey deyip yapmıyorlar” (Ö6).

“Öğrencilerin maddi ve ailevi durumlarının yetersizliği” (Ö7).

“Öğrencilerin yeterli bilinçte olmaması” (Ö8).

Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde karşılaşılabileceği ailelerden kaynaklı engeller ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.27’de verilmiştir.

**Tablo 4.27.** Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik görüşleri

Temalar	Kişiler	f
İsteksizlik/Önyargı	Y4;Y8	2
Yeniliklere açık olmamak	Y2;Y6	2
Maddi yetersizlik	Y1	1
Bürokratik engeller	Y3	1
Ailenin destek vermemesi	Y6	1
Girişimci becerilerin önemsenmemesi	Y7	1
Sorumluluğun kazandırılmaması	Y5	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.27’de yer alan bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin girişimcilik süreçlerinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularda okul yöneticileri ailelerden kaynaklanan engelleri “İsteksizlik/Önyargı, Yeniliklere açık olmamak, Maddi yetersizlik, Bürokratik engeller, Ailenin destek vermemesi, Girişimci becerilerin önemsenmemesi, Sorumluluğun kazandırılmaması” şeklinde açıkladıkları görülmektedir. Bu bilgilerden hareketle girişimci faaliyetlerin istenilen seviyede gerçekleştirilebilmesi için ailelerin

girişimciliğe dair bilgilendirilmesi, süreç içerisine aktif bir şekilde katılımlarının sağlanması, çocukları ile olan bağlarının iletişimlerinin kuvvetlendirilmesi, maddi olarak imkân fırsatlarının tanınması gerekmektedir.

Tablo 4.27’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Aileler çocukları üzerinde aşırı baskıyı kaldırmalıdır. Onları amaçlarına ulaşmalarında desteklemeli, rehberlik yapmaları hazırcılığa alıştırmamaları gerekmektedir. Çocuklara sorumluluk duygusunu aşılamları çok önemlidir” (Y5).*

*“Aileleri girişimciliği desteklemezlerse muhakkak çocuklarda bu davranıştan nasibini alacaktır. Dar düşünce ve risk almamak engellerden sayılabilir”(Y6).*

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerine yönelik süreçte ailelerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.28’de verilmiştir.

**Tablo 4.28.** Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
İsteksizlik/Önyargı	Ö3;Ö5;Ö6;Ö7;Ö8	5
Yeniliklere açık olmamak	Ö1	1
Maddi/kültürel yetersizlik	Ö2	1
Bürokratik engeller	Ö5	1
Girişimci becerilerin önemsenmemesi	Ö4	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.28’de yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişim faaliyetlerinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiş ve öğretmenler bu engelleri *“İsteksizlik/Önyargı, Yeniliklere açık olmamak, Maddi/kültürel yetersizlik, Bürokratik engeller, Girişimci becerilerin önemsenmemesi”* şeklinde beş farklı tema oluşturacak biçimde ifade etmişlerdir. Özellikle öğretmen görüşleri arasında “ailelerin isteksiz olması” f(5) temasının yöneticilerden fazla olması dikkat çekmektedir. Elde edilen bulgularda öğretmenler

girişimci faaliyetlerin yapılmasında ailelerden kaynaklanan engelleri okul yöneticilerine benzer bir şekilde ifadeler kullanarak açıklamışlardır.

Tablo 4.28’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Ailelerin sosyal-ekonomik-kültürel seviyelerinin düşük olması” (Ö2)

“Bahsettiğimiz tüm paydaşlar için risk alma isteklerinin olmayışı. Bir diğer sebep de mevzuattan kaynaklanabilir. Mevzuatın keskin sınırları tüm eğitim paydaşları için bağımsız bir yeniliği riskli kılmaktadır”(Ö5)

Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklı engeller ile ilgili görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.29’da verilmiştir.

**Tablo 4.29.** Okul yöneticilerinin, girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilgi yok	Y1;Y2;Y3	3
Sıradanlık	Y5;Y8	2
Olumsuz bakış açısı	Y4;Y7	2
Cinsiyet farklılığı	Y4	1
Sosyal ilişkilerin yetersizliği	Y4	1
Aşırı duygusallık (öfke, gerginlik vb)	Y5	1
Riski sevmemek	Y6	1
Kararsızlık	Y6	1
<b>Toplam</b>		<b>12</b>

Tablo 4.29’den elde edilen bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engeller değerlendirmiştir. Üç yönetici bu konuda bilgilerinin olmadıklarını ifade etmiş diğerleri ise bu engelleri: “Bilgi yok, Sıradanlık, Olumsuz bakış açısı, cinsiyet farklılığı, Sosyal ilişkilerin yetersizliği, Aşırı duygusallık, Riski sevmemek, Kararsızlık” olarak sekiz farklı tema oluşturacak şekilde açıklamışlardır.



Tablo 4.29’da yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Cinsiyetinden başlayarak hayat görüşü karakteri yönetici arkadaşları ile ilişkisi” (Y4).

“Aşırı duygusal gergin negatif öfkeli vb. duygusal durumlar girişimciliği engeller. Hayatı tek düze olarak kabul eden insanlar girişimci olamazlar. Hayatın inişli çıkışlı zorlu bir yol olduğunu kabul edeneler girişimci olurlar” (Y5).

“Her insan girişimci doğmuyor yaşadığı hayat onu kimlik olarak geri plana itmiş olabilir. Mizaç olarak riski sevmiyor ve doğru yerde doğru karar vermiyor olabilir” (Y6).

“Yeniliğe açık olmaması” (Y7).

“Karaktere özgü engeller, mesleki yorgunluk” (Y8).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerine yönelik süreçte kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.30’da verilmiştir.

**Tablo 4.30.** Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Bilgim yok	Ö2;Ö4	2
Riski sevmemek	Ö1;Ö5	2
İsteksizlik	Ö6;Ö8	2
Kuralcı olmak	Ö1	1
Bireysellik	Ö3	1
Beceri yetersizliği	Ö7	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>

Tablo 4.30’dan elde edilen bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetlerinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri değerlendirmiştir. İki öğretmen bu konuda bilgilerinin olmadığını ifade etmiş diğerleri ise bu engelleri “Riski sevmemek, İsteksizlik, Kuralcı olmak, Bireysellik, Beceri yetersizliği” olarak altı farklı temada açıklamışlardır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların

“bilgim yok” f(2) riski sevmemek” f(2) ve “isteksizlik” f(2) temaları olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30’da yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Kuralcı ve sadece yasalara göre hareket eden yöneticiler girişimci ruha sahip olamazlar” (Ö1).*

*“Bahsettiğimiz tüm paydaşlar için risk alma isteklerinin olmayışı. Bir diğer sebep de mevzuattan kaynaklanabilir. Mevzuatın keskin sınırları tüm eğitim paydaşları için bağımsız bir yeniliği riskli kılmaktadır” (Ö5).*

*“Becerilerin yetersiz olması” (Ö7).*

*“Girişimcilik isteğe bağlı gönül işidir herkeste olmayabilir” (Ö8).*

#### 4.8. Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Geliştirilmesi İçin Neler Yapılabileceği İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin, girişimci özelliklerinin nasıl geliştirilebileceğine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.31’de verilmiştir.

**Tablo 4.31.** Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Destek ve motivasyon	Y2;Y4;Y5;Y8	4
Girişimcilik eğitimi	Y1;Y5;Y6	3
Çevre etkileşimi	Y2	1
Kurumlar arası işbirliği	Y3	1
Yeniliklere uyum	Y4	1
Gençlere fırsat verilmesi	Y5	1
Bürokratik engellerin kaldırılması	Y7	1
<b>Toplam</b>		<b>12</b>

Tablo 4.31’de elde edilen bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesine yönelik yapılabilecek uygulamalar ile ilgili okul

yöneticilerinin görüşleri “*Destek ve motivasyon, Girişimcilik eğitimi, Çevre etkileşimi, Kurumlar arası işbirliği, Yeniliklere uyum, Gençlere fırsat verilmesi, Bürokratik engellerin kaldırılması*” şeklinde yedi farklı temadan oluşmuştur. Bunun yanı sıra yöneticilerin ifadelerinde, en fazla frekans yoğunluğunun olduğu temaların “destek ve motivasyon” f(4) ve “girişimcilik eğitimi” f(3) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31’de yer alan temalara yönelik yöneticilerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Bazı özellikler doğuştandır, sonradan bir takım eğitimlerle geliştirilebilir” (Y1).*

*“Okul yöneticisi yeni fikirlerini gerçekleştirebilmesi için desteklenmeli. Çevre ile iyi ilişkiler kurmalı, öğretmenlerini işe koşabilmeli. Maddi açıdan destek bulabilmeli” (Y2).*

*“Üniversite-sanayi-ARGE-ve okul işbirliğini vurgulayan toplantı ve seminerler düzenlenebilir” (Y3).*

*“Özel kurumlar için kurucuların destek olması, yöneticinin okuldaki farklı işler yapan her birimin temelde ne iş yaptığını iyi analiz etmesini sağlayan ve yeniliklerle bütünleyebilen bir durum geliştirmesi” (Y4).*

*“Destekleyici seminerler (özel sektörde olduğu gibi) Gerekli maddi kaynakların sağlanması onore edilmesi Genç yöneticilere fırsat verilmesi” (Y5).*

*“İş dünyasında bu çok iyi yapılıyor. Seminerler veriliyor ama verilmek için değil hayata geçirmek için. Girişimciliğin desteklenebileceği projelerde yer almasına olanak sağlanabilir” (Y6).*

*“Girişimcilik için gerekli zaman ve kaynak sağlanabilir. Kişisel çabadan öte devlet desteği sağlanabilir” (Y8).*

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili yapılabilecek uygulamalara yönelik görüşlerinden hareketle elde edilen veriler Tablo 4.32’de verilmiştir.

**Tablo 4.32.** Okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili uygulamalara yönelik öğretmen görüşleri

Temalar	Kişiler	f
Girişimci yöneticilere fırsat verilmesi	Ö2;Ö3;Ö5;Ö8	4
Girişimcilik eğitimi	Ö1;Ö4;Ö8	3
Proje uygulamaları	Ö6;Ö7	2
Bürokratik engellerin kaldırılması	Ö1;Ö5	2
Destek ve motivasyon	Ö6	1
Yeniliklere önem	Ö5	1
<b>Toplam</b>		<b>13</b>

Tablo 4.32’de yer alan bilgilerden hareketle okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar ile ilgili öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiş ve öğretmenler bu uygulamaları “*Girişimci yöneticilere fırsat verilmesi, Girişimcilik eğitimi, Proje uygulamaları, Bürokratik engellerin kaldırılması, Destek ve motivasyon, Yeniliklere önem*” şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenler “Girişimci yöneticilere fırsat verilmesi” f(4) teması ile okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesinden ziyade girişimci özellikleri olan kişilerin okul yönetici yapılması durumunda daha iyi sonuçların alınacağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan girişimcilik eğitimlerinin, proje uygulamalarının okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine olumlu katkı sağlayacaklarını açıklamışlar ve okul yöneticilerinin bürokratik yüklerinin hafifletilmesi gerektiğine değinmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenler okul yöneticilerinde olduğu gibi maddi destek ve finansman kaynağı olması ifadelerine yer vermemişlerdir.

Tablo 4.32’de yer alan temalara yönelik öğretmenlerin açıklamalarının yer aldığı bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“*Kanun ve mevzuatlar daha yapıcı hale getirilip eğitici ve farkındalık oluşturacak seminerler verilebilir*” (Ö1).

“*Okul yöneticisinin girişimci özelliklerini geliştirmekten ziyade girişimci özelliğe sahip kişileri yönetici olarak atamak gerekli*” (Ö2).

“*Kademe atlama sürecini yaptığı faaliyetler kapsamında değerlendirmek tüm durumda işi çözebilir*” (Ö3).

*“Yapılacak yasal düzenlemeler ile küçük de olsa özgürlük alanlarını oluşturulması liyakate esas görevlendirilmelerin yapılması durağan olan kurumlarımıza yenilik ve dinamik bir yapı kazandırabilir diye düşünüyorum” (Ö5).*

*“Okul performans sistemi ile düzelebilir. Okul müdürleri istekli, işini seven, ilerlemeci olanlar arasında seçilmeli. Aynı zamanda hizmet içi eğitimlerle farkındalık oluşturulmalı” (Ö8).*



## V. BÖLÜM

### 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde yapılan çalışmaya ait bulgular tartışılmış, sonuç değerlendirilmesinde bulunmuş ve alan yazımına katkı sağlayacak öneriler verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma

Yapılan çalışmada elde edilen bulgularla bu kısımda literatür araştırmalarında karşılaşılan diğer araştırma bulguları ile karşılaştırılmış ve değerlendirilmiştir.

- Yazıcı (2014) “Ortaokul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterlilik düzeyleri” konusu ile yapmış olduğu yüksek lisans tezinde yöneticilerin “yenilikçilik, risk alma, rekabetçi olma, girişkenlik, öncü olma” vb. gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğine yönelik anlamlı sonuçlara ulaşmıştır. Hazırlanmış olan mevcut çalışmada ise okul yöneticilerinin girişimci özellikleri arasında yenilikçilik, risk alma, örnek olma gibi sonuçlara ulaşılmış bu temaların yansıra, “Lider olmak, Etkili iletişim kurabilme, Dinamik olmak, Yenilikçi olmak, Örgütlenme becerisinin olması, Fikrini ifade edebilme, Cesaretli olmak, İdealist olmak, Kararlı olmak, Yaratıcı olmak, Plan yapabilmek, Proje yapabilmek vb.” gibi özelliklere ait temalar elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.
- Akyürek (2013) tarafından hazırlanan “İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, öğretmenlerin risk alma eğiliminin, yaratıcılığı destekleyici eğitim öğretim faaliyetlerinin girişimcilik faaliyetleri açısından önemli olduğunu ifade ettiklerine değinmiş, girişimcilik becerisinin öğrencileri yeni şeyleri üretmeye teşvik ettiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda çalışmada öğrencilerin plan ve

karar verme konusunda sıkıntı yaşadıkları belirtilmiş bunun yanı sıra öğrencilerin bunları yapabilecek yeterli özgüvene sahip oldukları ifade edilmiştir. Okul-aile işbirliğinin girişimcilik becerisi açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Mevcut çalışmada öğretmenlerin yöneticilerin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili görüşlerine yer verilmiş bu görüşler bilimsel ve sosyal faaliyetler teması altında incelenmiştir. Veliler öğrencilere yönelik proje çalışmalarının, ailelere yönelik yönlendirici etkinliklerin, okul, toplum, aile ve öğrenci bağlamının, etkileşiminin girişimcilik açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

- Köybaşı (2016) tarafından “Okul Yöneticilerinin girişimcilik, Öz Yerlilik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi” başlığıyla gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin okulların yenilikçi olması ve okulda iş birliğinin gelişmesinin girişimcilik açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Yapılan çalışmada okul yöneticilerinin girişimci kültürün oluşmasında sahip olması gereken özellikleri okul yöneticileri ve öğretmenler “Lider olmak, Etkili iletişim kurabilme, Dinamik olmak, Yenilikçi olmak, Örgütlenme becerisinin olması, Fikrini ifade edebilme, Cesaretli olmak, İdealist olmak” şeklinde açıklamışlardır.
- Akyürek ve Şahin (2013) “İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında girişimcilikten ve girişimcilerin özelliklerinden bahsederek bireylerdeki girişimcilik yeteneğinin gelişmesinde başarıya ihtiyacı, kontrol, risk alma, belirsizliği yönetebilme, kendine güvenme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi faktörlerin önemli olduğuna yer vermiştir. Yapılan bu çalışmada ise okul yöneticilerinin girişimci özellikleri ele alınmış ve bu özellikler “Yenilikçi olmak, Araştırmacı olma, Cesaretli olmak, Etkili iletişim kurabilme, Plan yapabilmek, Farklı düşünebilme, Kararlı olmak, Yaratıcı olmak, Fikrini hayata geçirebilme, Kendini geliştirebilme, Fırsatları değerlendirme, Risk alabilme, Finansman temin edebilme, Farkındalık becerisi, Fikrini ifade edebilme, Özverili çalışma, Kaynakları etkin kullanabilme, İhtiyaçları tespit edebilme” olarak tespit edilmiştir. En fazla frekans yoğunluğuna ise

Yenilikçi olmak, Araştırmacı olma, Cesaretli olmak, Etkili iletişim kurabilme, Plan yapabilmek, Farklı düşünebilme temalarına rastlanmıştır.

- Hess (2016) yeteneklerin geliştirilmesi, sermaye, yatırım, kalite kontrolü, gelecekte yaratıcı bir girişimci için okul, araç ve kurallardan bahsederek girişimcilik eğitime yönelik bulgularını ifade etmiştir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgularda girişimcilik kültürünün oluşturulması için okulların önemi belirtilmiş ve okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmasının önemine yönelik bulgularda “Yeniliklere tolerasyon, okulun geliştirilmesine ve yenilenmesine katkı sağlamak, durağanlık problem olarak algılanarak daha aktif bir okul hayatının oluşması, iletişim gelişmesi, güven ortamı oluşması, memnuniyet artması, fiziki imkânların iyileştirilmesi “ gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle girişimci özelliğe sahip yöneticilerin eğitimin ortamına yapacağı katkılar genel anlamda okul problemlerinin giderilmesinde, özelde ise girişimci kültürün oluşturulmasında büyük öneme sahiptir.
- Fayolle ve Riot’un (2016) girişimciliğin kurumsal olarak geliştirilebildiğinde önemli bir mesafe katledileceğini, kurumların girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasındaki katkılarının önemli olduğunu, girişimciliğin yeniden canlandırılmasında ekonominin önemini ve özellikle sosyal girişimciliğin bireylerde ve çevrede kazanılması ve uygulanmasının önemine değinmiştir. Elde edilen bulgularda okul yöneticileri ve öğretmen adayları, “okul etkinliklerinde toplumun haberdar edilmesi ve birlikte faaliyetlerin yapılması, çevre ile iyi ilişkilerin kurulması, ARGE destekli davet programları, sosyal sorumluluk projeleri, çevreden gelen görüş ve önerilere açık olmak, insanların okulun imkânlarından yararlanmalarını sağlamak, girişimcilik faaliyetlerine destek vermek, toplum yararına olan projelere katkı sağlamak, toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamak, toplumsal olarak eğitim ve öğretimin değerlerini arttırmaya çalışmak” gibi sosyal girişimciliğe yönelik, okul-toplum ilişkilerinin geliştirmeye yönelik ifadeler kullanmışlardır.



- Morris (1998) girişimcilerin sahip olması gereken özellikleri fırsatı görmek ve tanımlamak, fikir geliştirmek, gerekli kaynakları tespit etmek, gerekli kaynakları temin etmek, fikri uygulamaya sokmak ve yönetmek, risk almak olarak ifade etmiştir. Yaptığımız bu çalışmadaki bulgularda ise bu özellikler “Sosyal olmak, İyi iletişim kurabilmek, Yenilikleri takip etmek, Kendini geliştirmek, Tahmin yeteneği, İhtiyaçları tespit edebilmek, Plan yapabilmek, İyi iletişim kurmak, Finansman temin edebilmek, Araştırma isteğinin olması, Proje yapabilmesi, Analiz yapabilmek, Farkındalık becerisinin olması, Açık fikirli olmak, Fikrini ifade edebilmek, Değişime açık olmak, Farklı düşünebilmek, Özverili olmak, Kaynakları etkin kullanmak. Vizyon sahibi olmak, Fırsatları değerlendirmek, Risk almak, Yeni fikirler üretmek, Cesaretli olmak, Yeniliklere açık olmak, Cesur olmak, Planlı olmak, Araştırmacı olmak, Kararlı olmak, İradeli olmak.” Şeklinde tespit edilmiştir. Bu bulgulara benzer bulguları Bozkurt ve Alparslan, (2013) ve Küçük, (2015) de ulaşımlardır.

## 5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu bölüm sonuç ve öneriler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır. Sonuç kısmında araştırmada elde edilen bulgular kuramsal çerçevede verilen bilgilerden yola çıkarak değerlendirilmiştir. Öneriler kısmında ise çalışmanın sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

### 5.2.1. Sonuçlar

Araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda hazırlanmış ve ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1.1. Birinci alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişimcilik becerisine sahip olmalarının ne anlama geldiğine yönelik okul yöneticilerin görüşlerin hareketle “Yenilikçi olma, fikri hayata

*geçirme, kendini geliştirme, tahminde bulunma, plan yapabilme, problem çözebilme, çok yönlü düşünebilme, idealist olma, araştırmacı olma, etkili olma, lider olma, çalışkan olma, fırsatları değerlendirme, proje yapabilme, örnek olma”* şeklinde algılandığı, okul yöneticilerine yönelik girişimciliğin on sekiz farklı kategoride anlamlandırıldığı tespit edilmiştir.

- **Öğretmenlerin görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişimci becerilerine sahip olmalarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığına yönelik bulgularda ise “*Yaratıcı olmak, Çalışkan olma, Yenilikçi olmak, Lider olmak, Etkili iletişim kurabilme, Cesaretli olmak, Kararlı olmak, Fikrini hayata geçirebilme, Kendini geliştirebilme, Araştırmacı olma”* şeklinde girişimcilik becerisini anlamlandırdıkları belirlenmiştir.

- **Görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticileri okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığını yenilikçi olmak(5) şeklinde açıklamış ve bu tema en fazla frekans yoğunluğunu sağlamıştır. Bunun yansıra öğretmenler okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin ne anlam taşıdığını ise en fazla frekans değerine sahip yaratıcı olmak(3), çalışkan olma(3), yenilikçi olmak(2), lider olmak(2), etkili iletişim kurabilme(2) temaları ile açıklamışlardır.

5.2.1.2. İkinci alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğuna yönelik okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin görüşleri:**

Elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlarda okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini “*Yenilikçi olma, Araştırmacı olma, Cesaretli olma, Etkili iletişim kurabilme, Plan yapabilme, Farklı düşünebilme, Kararlı olma, Yaratıcı olma, Fikrini hayata geçirebilme, Kendini geliştirebilme, Fırsatları değerlendirme, Risk alabilme, Finansman temin edebilme, Farkındalık becerisi, Fikrini ifade edebilme, Özverili çalışma, Kaynakları etkin kullanabilme, İhtiyaçları tespit edebilme”* şeklinde açıkladıkları tespit edilmiştir.

- **Öğretmenlerin görüşleri:**

Elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini “*Lider olma, Etkili iletişim kurabilme, Dinamik olma, Yenilikçi olma, Örgütlenme becerisinin olması, Fikrini ifade edebilme, Cesaretli olma, İdealist olma, Kararlı olma, Yaratıcı olma, Plan yapabilme, Proje yapabilme, Kendini geliştirebilme, Alan bilgisinin olması, Farkındalık becerisi, Vizyon sahibi olma, Özverili çalışma, İhtiyaçları tespit edebilme*” şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir.

- **Görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin neler olduğuna yönelik sonuçlar incelendiğinde okul yöneticileri en fazla “Yenilikçi olmak (5), Araştırmacı olma (3), Cesaretli olmak (2), Etkili iletişim kurabilme (2), Plan yapabilmek (2), Farklı düşünebilme (2) temalarını kullanmışlardır. Bunun yansısı öğretmenler ise okul yöneticilerinin girişimci özelliklerini ifade ederken “Lider olmak (4), Etkili iletişim kurabilme (4), Dinamik olmak (3), Yenilikçi olmak (2), Örgütlenme becerisinin olması (2), Fikrini ifade edebilme (2)” temalarına yönelik ifadelerde buldukları tespit edilmiştir. Yöneticiler yenilikçi olmayı ön plana çıkarırken öğretmenler ise liderlik özelliğini ve etkili iletişim kurabilme özelliklerini ön plana çıkarmışlardır.

5.2.1.3. Üçüncü alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmasının neden önemli olduğuna yönelik okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının neden önemli olduğuna yönelik elde edilen sonuçlarda okul yöneticileri bu önemini “*Okulun Geliştirilmesi, Oryantasyon, AR-GE çalışmaları, Okulun Tanınması, Öğrencilerin gelişimi, Öğretmen yönlendirilmesi*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu açıklamalarda genellikle okulun geliştirilmesi öne çıkan tema olarak vurgulanmaktadır. Okul

yöneticileri açısından, okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olması, okulun gelişimine katkı sağladığı, imkânları ve olanakları arttıracığı açısından önemli görüşmüştür. Bunun yansira projelerin ve ARGE çalışmalarının girişimci özelliğin gelişmesinde girişimci bir kültürün oluşmasında, eğitim ortamının etkinliğinin arttırılmasında önemli olduğu vurgulanmıştır.

- **Öğretmen görüşleri:**

Öğretmenler, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarını “Okulun geliştirilmesi, Verimliliği arttırmak, Öğrenciye katkı sağlamak, Fırsat oluşturmak, Fayda sağlamak, Güven oluşturmak, Kendini ifade etmek, Bütçeyi geliştirmek” şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir. Aynı zamanda öğretmenler kişisel gelişimin yansira öğrenciye ve çevreye katkı sağlayabileceklerinden dolayı girişimcilik becerisine sahip olan okul yöneticilerini önemsedikleri belirlenmiştir.

- **Görüşlerin karşılaştırılması:**

Okulun geliştirilmesi hem yöneticileri hem de öğretmenler açısından en fazla frekans değerine sahip olan temadır. Hem yöneticilerin hem öğretmenlerin ifadelerinde girişimci beceriye sahip okul yöneticilerinin okulu geliştirebilecekleri düşüncesi ağır basmakta ve bunu önemsedikleri görülmektedir.

5.2.1.4. Dördüncü alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmasının olumlu yönlerine yönelik okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin görüşleri:**

Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin olumlu etkilerine yönelik sonuçları ile ilgili olarak “Başarının artması, Memnuniyetin artması, Yeniliklerin oluşumu, Girişimci yeteneğin oluşumu, Okulun gelişimi, Kaliteli yönetim, Sorunların çözümü ve Oryantasyon” temalarını kullanmışlar ve girişimciliğin olumlu sonuçlarını bu şekilde açıklamışlardır. Okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının olumsuz etkilerine yönelik sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda birçoğu olumsuz etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

- **Öğretmen görüşleri:**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin olumlu etkilerini “Okulun gelişimine katkı, Yeniliklere tolerasyon, İletişimin gelişmesi, Güven ortamının oluşması ve Motivasyonun artması” şeklinde ifade ettikleri saptanmıştır.

- **Görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticilerinin çoğu (5), okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının olumlu sonuçlarını “başarının artması” şeklinde açıkladıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler ise en fazla (6) “okulun gelişimine katkı” temasına uygun ifadelerde bulunduğu belirlenmiştir.

5.2.1.5. Dördüncü alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklere sahip olmasının olumsuz yönlerine yönelik okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin görüşleri:**

Okul yöneticileri, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin olumsuz etkilerine yönelik sonuçları ile ilgili olarak “Olumsuz bir etki yoktur, Bireysel özellikler ve Zamanın yetersizliği” temalarına yönelik ifadeleri belirlenmiş ve girişimciliğin olumsuz sonuçlarını bu şekilde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin birçoğu olumsuz etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yansira bir yöneticinin girişimci özelliklere sahip olan okul yöneticilerinin girişimci fikirlerini gerçekleştirecek ortam ve zamanı bulamadıklarında sıkılabileceklerini, bir diğer yöneticinin ise bireysel özelliklerden kaynaklanan olumsuz yönü olabileceğini belirttikleri saptanmıştır.

- **Öğretmen görüşleri:**

Öğretmenler okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerine sahip olmalarının olumsuz etkilerine yönelik “Olumsuz bir etki yoktur, Bireysel özellikler, Kanun ve mevzuatlar” temalarına yönelik ifadeleri kullandıkları saptanmıştır.

- **Görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticilerinin çoğu (6) okul yöneticilerinin girişimci özelliğe sahip olmalarının olumsuz sonuçlarını “olumsuz bir etki yoktur” şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerden de beş kişinin aynı temada ifadelerinin olduğu belirlenmiştir.

5.2.1.6. Altıncı alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özellikler çerçevesinde girişimci faaliyetleri ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri)

- **Okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişimci faaliyetlerini “*Bilimsel faaliyetler, Yeniciliklere açık olmak, Birlikte hareket etmek, Vizyon sahibi olmak, Riski yönetmek, Güven ortamının oluşturulması*” şeklinde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Burada yönetim ile ilgili olarak yeni uygulamalara olanak sağlanması ve yeni fikirlerin değerlendirilmesine imkân sağlanması, bu fikirlerin hayata geçirilmesi için uygun ortamın oluşturulmaya çalışılmasını ifade edilen fikirler girişimci bir okul kültürünün oluşturulması açısından oldukça önemli görülmüştür.

- **Öğretmenlerin yönetime yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşleri:**

Öğretmenlerden ikisi okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili ilişki kurulabileceği faaliyetlerin olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra diğer öğretmenler yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi, Ulaşılabilir olma ve Farkındalık*” şeklinde açıkladıkları saptanmıştır.

- **Yönetime yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticilerinin yönetime yönelik girişimci faaliyetlerin okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla sosyal ve bilimsel faaliyetlerin varlığını ifade etmişlerdir. Bunun yansısı okul yöneticileri güven ortamı, vizyonerlik ve memnuniyet ortamının

oluşmasında bahsederken öğretmenler ise ulaşılabilir olma, farkındalık gibi konuları ön plana çıkarmışlardır.

- ***Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşleri:***

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili açıklamalarında bir kişi girişimci faaliyetlerin olmadığını, yasalardan ve kişisel problemlerden kaynaklanan durumlardan dolayı bu beceriyi yansıtmadıklarını ifade etmiş diğerleri ise öğretmenlere yönelik yapılan girişimci faaliyetleri “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi, Birlikte hareket etme, Yeniliklere açık olma*” şeklinde ifade ettikleri saptanmıştır

- ***Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili öğretmenlerin görüşleri:***

Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetlerini “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi, Yeniliklere açık olma ve Yoktur*” temaları altında açıkladıkları tespit edilmiştir

- ***Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri ve öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik girişimci faaliyetlerini en fazla sosyal ve bilimsel alanda yürüttüklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bunun yansısı yeniliklere açık olma ve okul gelişimine yönelik faaliyetlerde girişimci faaliyet olarak kabul edilmiştir.

- ***Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşleri:***

Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili açıklamalarında bir kişi fikrinin olmadığını ifade etmiş diğer okul yöneticileri ise bu faaliyetleri “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi ve Yeniliklere açık olma*” temaları içerisinde açıklamaları tespit edilmiştir. Okul yöneticileri tarafından öğrencilere deneyim kazandırmak, öğrencilere yönelik projeler geliştirip öğrencileri bu

sürecin içerisinde dâhil etmek, eğlenceli bir eğitimi ortamının oluşturulmasına çaba göstermek gibi açıklamamaların girişimcilik eğitimi açısından önemli görülmüştür.

- ***Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili öğretmenlerin görüşleri:***

Öğretmenler okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetlerini “*Bilimsel ve sosyal faaliyetler, Okulun gelişimi ve yoktur*” temalarında açıklamalarının olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler görüşlerinde öğrencilere yönelik farklı etkinlikler yapmanın, öğrencileri ulusal ve uluslararası proje etkinliklerine katılmalarına teşvik etmenin, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak kurs ve seminerlere yönlendirmenin, sosyal proje ve etkinlikler yapmanın girişimcilik açısından önemli faaliyetleri olduğuna değinmişlerdir.

- ***Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik girişimci faaliyetlerini en fazla sosyal ve bilimsel alanda yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Bunun yansınra yeniliklere açık olma ve okul gelişimine yönelik faaliyetlerde girişimci faaliyet olarak kabul edilmiştir.

- ***Okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri:***

Okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili açıklamalarında bir kişi fikrinin olmadığını ifade etmiş diğer okul yöneticileri ise bu faaliyetleri “*Sosyal ve bilimsel faaliyetler, Çevre etkileşimi, Okulun gelişimi, Birlikte hareket etme, Fikrim yoktur, Yeniliklere açık olmak*” temaları içerisinde açıkladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sosyal toplum projeleri, toplum sorunlarına yönelik çalışmalar ve bu çalışmalara katkıların yapılması şeklindeki ifadeleri sosyal girişimcilik açısından önemli görülmüştür.



- ***Okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili öğretmenlerin görüşleri:***

Öğretmenler okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetlerini “*Sosyal ve bilimsel faaliyetler, Çevre etkileşimi, Toplumsal sorunlara eğilme ve fikrim yok*” temalarında açıkladıkları belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin sosyal derneklerle iş birliği içerisinde bulunma, toplumsal sorunlara çözüm üretme, çevre etkileşimi vb. gibi açıklamalarda bulunmaları sosyal girişimcilik açısından önemlidir. Bir öğretmenin bu konuda fikrinin olmadığını ya da böyle bir girişimcilik faaliyetinin bulunmadığını ifade ettiği belirlenmiştir.

- ***Okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul yöneticilerinin topluma yönelik girişimci faaliyetlerini en fazla sosyal ve bilimsel alanda yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra toplumsal sorunların ele alınması, çevre etkileşiminin önemsenmesi gibi konular okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin önemli gördüğü konular arasında yer almaktadır.

- ***Okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşleri:***

Okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetleri ile ilgili açıklamalarında iki kişi fikrinin olmadığını ifade etmiş diğer okul yöneticileri ise bu faaliyetleri faaliyetlerini “*Çevre ve aile etkileşimi, Bireysel gelişim, Sosyal ve bilimsel faaliyetler*” temaları içerisinde açıkladıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin aileye yönelik bu girişim faaliyetlerinde ifade ettikleri ailenin eğitim sürecine ve etkinliklere dâhil edilmesi, ailenin çocukta girişimcilik becerisinin geliştirilmesine yönelik bilgilendirilmesi, iletişimin artırılarak ailelerin bu doğrultuda cesaretlendirmesi gibi durumlar girişimcilik becerisinin okul, öğrenci ve aile bağlamında daha sağlıklı bir şekilde kazandırılabilmesine yönelik olumlu sonuçlardır.

- ***Okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili öğretmenlerin görüşleri:***

Öğretmenler okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetlerini “*Veli oryantasyonu, Aileyi yönlendirmek, Aile iletişimi, Aile etkileşimi*” temalarında açıkladıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ailelere yönelik girişimci faaliyetleri bulunmamaktadır diyen kişi sayısı ise dördüttür. Bu noktadan hareketle girişimcilik becerisinin geliştirilmesi için ailelerin sürece dâhil edilmesi, aile okul ve aile öğrenci ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

- ***Okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimci faaliyetler ile ilgili görüşlerin karşılaştırılması:***

Öğretmenlerin yarısı okul yöneticilerinin aileye yönelik girişimcilik faaliyetlerini yetersiz buldukları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ailelere yönelik girişimci faaliyetleri iletişim, etkileşim ve bilimsel-sosyal faaliyetler ile sınırlandırdıkları görülmektedir.

5.2.1.7. Yedinci alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci faaliyetlerini engelleyen durumlar ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri)

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticisi görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklanan zorluklarına yönelik görüşlerinde bu zorlukları “*Bürokratik engeller, İzin yetersizliği, Müfredat zorunluluğu*” şeklinde açıkladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticileri özellikle müfredatın yoğunluğunun getirmiş olduğu sıkıntılardan, mevzuatın esnek olmamasından, bürokratik işlerin uzun sürmesinden dolayı girişimci faaliyetlerin olumsuz bir şekilde bu süreçten etkilendiğini açıklamışlardır.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetleri sürecinde karşılaştıkları yasal zorluklara yönelik öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle bir öğretmen bilgin yok ifadesini kullanırken diğerleri yasal zorlukları “*Bürokratik engeller, Sendikalar, Risk alma isteğinin olmaması*” gibi ifadeleri kullandıkları tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinden farklı olarak öğretmenler risk alma isteğinin olmamasını bir engel durumu olarak ifade etmişlerdir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde yasalardan kaynaklanan engellere yönelik görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri ve öğretmenler hemen hemen aynı temalar üzerinde durmuş yaşların, yönetmeliklerin ve bürokratik işlerin girişimci faaliyetlere engel olduğunu dile getirmişlerdir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticisi görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik süreçlerinde öğretmenlerden kaynaklanan olumsuzluklara dair okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenleri öğretmenlerden kaynaklanan olumsuzlukları “Yeniliğe açık olmamak, Özverisiz ve isteksiz olmak, Bürokratik engeller, Mesleki yıpranmışlık” şeklinde ifade ettikleri saptanmıştır. Özellikle yeniliğe açık olmayan ve isteksiz olan öğretmenlere yönelik açıklamalar okul yöneticileri tarafından sıkça kullanılan ifadeler arasında yer almıştır.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişim faaliyetleri sürecinde öğretmenlerden kaynaklanacak engellere yönelik öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle öğretmenlere girişimci faaliyetlere en gel olabilecek öğretmenlere yönelik görüşlerini “Özverisiz ve isteksiz olmak, Yeniliğe açık olmamak, Bürokratik engeller, Risk alma eğiliminin olmaması” şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenler girişimcilik sürecinde yeniliği önemsemeyen, isteksiz, ilgisiz, gelişmeye ve değişmeye karşı çıkan sabit fikirli öğretmenleri engel olarak görmektedirler. Eğitimin ana unsurlarında birisi olan öğretmenin girişimcilik faaliyetlerinde önemli bir noktada yer aldığı düşünülürse, öğretmenlerin girişimcilik faaliyetlerinde ve girişimcilik ruhunun bireylere

aşılmasında isteksiz ve yetersiz olmaları bu süreci doğrudan olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri öğretmenlerin yeniliğe açık olmamalarını girişimcilik açısından büyük bir engel olarak düşündükleri saptanmıştır. Bununla doğru orantılı bir şekilde öğretmenler de öğretmenlere yönelik engelleri en fazla frekans değerine sahip “özverisiz ve isteksiz olma” temasıyla açıkladıkları belirlenmiştir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticisi görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişim sürecinde öğrencilerden kaynaklanabilecek olumsuzluklara yönelik görüşleri değerlendirilmiş, sonuç olarak öğrencilerden kaynaklı herhangi bir engelin oluşmayacağını düşünen okul yöneticilerinin varlığının yanı sıra öğrencilere yönelik engelleri “*Zaman yetersizliği/kontrolsüzlüğü, İsteksizlik, İmkânların yetersizliği, Akademik bilgi ve katılım, Cesaretsizlik, Sorumluktan kaçınma*” gibi ifadelerde bulunan okul yöneticileri olduğu belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle iki okul yöneticisi girişimciliğin önemini ve faydasının bireylere aktarılması ve öğretilmesi durumunda onların adaptasyon süreçlerinin hızlı olması sebebiyle herhangi bir sıkıntı oluşmayacağını ifade etmiştir. Diğer taraftan okul yöneticileri öğrencilerin isteksizliğini, girişimci faaliyetlere ayıracak zaman ve imkân bulamamalarını, bilgidan kaynaklanan eksikliklerinin engel teşkil edeceğini ifade etmeleri bu olumsuzlukların ortadan kaldırıldığında girişim faaliyetlerine olan ilgilerinin artacağına yönelik değerlendirmede bulunmuşlardır.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik faaliyetleri süresince öğrencilerden kaynaklanabilecek engellere yönelik öğretmen görüşleri değerlendirilmiş neticesinde öğretmenlerin bu engelleri “İsteksizlik, Maddi yetersizlik, Bürokratik engeller,

Akademik bilgi ve katılım, Cesaretsizlik, Ergenlik problemleri, İletişimsizlik” şeklinde açıkladıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda bir öğretmenin öğrencilerden kaynaklanabilecek herhangi bir engelin olmadığına yönelik açıklaması dikkat çekmiştir. Sonuç olarak öğretmenler girişimcilik faaliyetleri sürecinde öğrencilerin isteklendirecek çalışmalar yapıldığında, maddi olarak imkânlarının genişletildiğinde, iletişim ve bilgiye yönelik eksiklikler giderildiğinde öğrencilerin girişim faaliyetlerinde daha aktif rol almalarının mümkün olabileceği düşünceleri saptanmıştır

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde öğrencilerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden hareketle öğrencilerden kaynaklanan en sık engellerin zaman yetersizliği, isteksizlik olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunun yansira öğretmenler bu engelleri akademik bilgi, cesaret edememe, ergenlik problemleri ve iletişimsizlik olarak çeşitlendirerek daha detaylı açıkladıkları tespit edilmiştir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticisi görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik süreçlerinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiş sonuç olarak okul yöneticileri ailelerden kaynaklanan engelleri “İsteksizlik/Önyargı, Yeniliklere açık olmamak, Maddi yetersizlik, Bürokratik engeller, Ailenin destek vermemesi, Girişimci becerilerin önemsenmemesi, Sorumluluğun kazandırılmaması ” şeklinde açıkladıkları tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle girişimci faaliyetlerin istenilen seviyede gerçekleştirilebilmesi için ailelerin girişimciliğe dair bilgilendirilmesi, süreç içerisinde aktif bir şekilde katılımlarının sağlanması, çocukları ile olan bağlarının iletişimlerinin kuvvetlendirilmesi, maddi olarak imkân fırsatlarının tanınması gerekmektedir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişim faaliyetlerinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiş sonuç olarak öğretmenler bu engelleri

“İsteksizlik/Önyargı, Yeniliklere açık olmamak, Maddi/kültürel yetersizlik, Bürokratik engeller, Girişimci becerilerin önemsenmemesi” şeklinde açıkladıkları belirlenmiştir. Özellikle öğretmen görüşleri arasında ailelerin isteksiz olması ifadelerinin yöneticilerden fazla olması dikkat çekmektedir.

- **Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde ailelerden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerin karşılaştırılması:**

Öğretmenler girişimci faaliyetlerin yapılmasında ailelerden kaynaklanan engelleri okul yöneticilerine benzer bir şekilde “İsteksizlik/Önyargı, Yeniliklere açık olmamak, Maddi/kültürel yetersizlik, Bürokratik engeller, ifadeler kullanarak açıkladıkları tespit edilmiştir. Bu ortak ifadelerin dışında yöneticilerin “Ailenin destek vermemesi ve Sorumluluğun kazandırılmaması” temalarına yönelik ifadeler kullandıkları saptanmıştır.

- **Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik okul yöneticisi görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişim faaliyetlerinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engeller değerlendirmiş, sonuç olarak üç yönetici bu konuda bilgilerinin olmadıklarını ifade etmiş diğerleri ise bu engelleri “Sıradanlık, Olumsuz bakış açısı, Cinsiyet farklılığı, Sosyal ilişkilerin yetersizliği, Aşırı duygusallık (öfke, gerginlik vb), Riski sevmemek, Kararsızlık” olarak açıkladıkları belirlenmiştir.

- **Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik öğretmen görüşleri:**

Okul yöneticilerinin girişim faaliyetlerinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engelleri öğretmenler ise “Riski sevmemek, İsteksizlik, Kuralcı olmak, Bireysellik, Beceri yetersizliği” şeklinde açıklamışlardır. Bunun yansırı bir kişinin de bilgim yok ifadesini kullandığı tespit edilmiştir.

- **Okul yöneticilerinin girişimcilik sürecinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellere yönelik görüşlerin karşılaştırılması:**

Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellerin ifadesinde okul yöneticileri daha çok sıradanlığı, risk faktörünü, sosyal ilişkilerin yetersizliğini konu edinirken öğretmenler ise bu ifadelerin yanı sıra becerilerinde önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

5.2.1.8. Sekizinci alt probleme yönelik sonuçlar (Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceği ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri)

- ***Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceğine yönelik okul yöneticisi görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik yapılabilecek uygulamalar ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini “*Destek ve motivasyon, Girişimcilik eğitimi, Çevre etkileşimi, Kurumlar arası iş birliği, Yeniliklere uyum, Gençlere fırsat verilmesi, Bürokratik engellerin kaldırılması*” şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi konusunda girişimcilik eğitimleri, proje uygulamaları, maddi imkânların artırılması gerekmektedir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceğine yönelik öğretmen görüşleri:***

Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar ile ilgili öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiş ve öğretmenler bu uygulamaları “*Girişimci yöneticilere fırsat verilmesi, Girişimcilik eğitimi, Proje uygulamaları, Bürokratik engellerin kaldırılması, Destek ve motivasyon, Yeniliklere önem*” şeklinde ifade ettikleri belirlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesinden ziyade girişimci özellikleri olan liyakat sahibi kişilerin okul yöneticisi yapılması durumunda daha iyi sonuçların alınacağını ifade etmişlerdir.

- ***Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceğine yönelik görüşlerin karşılaştırılması:***

Okul yöneticileri, yöneticilerin girişimci özelliklerinin geliştirilmesinde desteğin ve motivasyonun önemli olduğunu vurgularken, öğretmenler ise okul yöneticilerinin girişimci kişilerden seçilmesi gerektiğine değinmişlerdir. Bunun yansısı öğretmenlerin girişimcilik eğitimi ve seminerlerin, proje uygulamalarının okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine olumlu katkı sağlayacaklarını açıkladıkları tespit edilmiş, okul yöneticilerinin bürokratik yüklerinin hafifletilmesi gerektiğine değindikleri belirlenmiştir. Aynı zamanda öğretmenler okul yöneticilerinde olduğu gibi maddi destek ve finansman kaynağı ifadelerinde yer verdikleri saptanmıştır.

### 5.2.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için şu öneriler sunulabilir:

- Okul yöneticilerinin bürokratik yükleri azaltılmalıdır ayrıca fikirlerini hayata geçirebilecekleri destek finansmanı sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin yetkilerine yönelik düzenlemelerin yapılarak görev ve sorumluluklarına zarar getirmeyecek şekilde esnek yetkiler verilmelidir.
- Okulun proje ve ARGE çalışmaları desteklenmeli ve bu konuda daha fazla katkı sağlanmalıdır.
- Hizmet içi seminerler ile girişimcilik eğitimi, beceri ve değerleri konusunda okul yöneticisi ve öğretmenlere eğitimler verilmelidir.
- Girişimci okul kültürünün oluşması için sempozyum, panel ve çalıştaylar düzenlenmelidir.
- Okullarda girişimcilik haftasında girişimciler çağrılarak konferanslar düzenlenmelidir.
- Ders içi etkinliklerle girişimcilik becerisinin kazandırılmasına yönelik uygulamalar geliştirilmelidir.
- Okul dışı etkinliklerde girişimcilik faaliyetlerinin yakından izlenmesi sağlanarak öğrencilerde girişimci ruhun gelişimi artırılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin girişimci becerilerine, bilgilerine ve değerlerine yönelik nitel ve nicel çalışmaların sayıları arttırılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Acs, Z. J. And Varga, A. (2005). "Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change." *Small Business Economics*, 24(3), 323-334.
- Akyürek Ç. (2013). *İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Y. Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akyürek, Ç. ve Şahin, Ç. (2013) "İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi." *EKEV Akademi Dergisi*, 17(57), s:51-68.
- Anderson, A. R. (2016) "The Economic Reification of Entrepreneurship: Re-Engaging Withthe Social", *Rethinking Entrepreneurship* (Ed: A. Fayolle ve P. Riot, s:44), New York: Routledge Published.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Appleby, Robert C. (1991), *Modern Business Administration (Fifth Edition)*, Pitman Publishing, London.
- Balcı, A, Memduhoğlu, H. B, Erdem, M., Ilgan, A., Taşdan, M. (2007) "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi Standartlarının Türkiye'deki Öğretmen ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi". *Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek (21- 22 Haziran)*. Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma*, Ankara:
- Ballı A. (2018). "Girişimcilik, Girişimcilik Türleri ve Girişimci Tipolojileri Üzerine Bir Araştırma" *Ekonomi Bilimlerinde Güncel Akademik Çalışmalar* (Editör: Yüksel Akay Unvan) Ankara: Gece Kitaplığı
- Baltacı A. (2018). "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme." *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 7. Sayı:1.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Berglund, K. and Skoglund, A. (2016) "Social Entrepreneurship: to Defend Society from Itself", *Rethinking Entrepreneurship* (Ed: A. Fayolle ve P. Riot, s:57), New York: Routledge Published.
- Blank S. ve Dorf B. (2012). *Girişimcinin El Kitabı*, (Çeviri: Ahmet Usta), İstanbul: Boyut Yayınları.
- Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilere Yol Haritası*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bozkurt, Ö.,ve Ergün, T. (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriy Sezen), TODAİE Yay., Ankara.
- Bulut, Y., Bakan, İ. (2002), "Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:35/2, s.93-117.
- Bulut, Y.ve Bakan İ. (2005) "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5:9.
- Bulut, Yakup, BAKAN, İsmail (2002), "Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:35/2, s.93-117.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.Ankara: PegemAYayıncılık, Dağlı, A. ( 2000). Okul Müdürünün Hizmet Öncesi Eğitimi. VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Cilt 1, 86-93.
- Carree, M. A. And Thurik, A. R. (2003). *The Impact Of Entrepreneurship On Economic Growth*. In *Handbook Of Entrepreneurship Research* (pp. 437-471). Springer US.
- Cavitt, M. E. (2006). A contentanalysis of doctoral research in beginning band education, 1958-2004. *Journal of Band Research*, 42(1), 42-58.
- Chell, E. Haworth, J. And Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases And Categories*, London: Routledge Publishing.
- Cohen, L.,Manion, L., and Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). New York: Routledge Publishing.
- Coulter, M. K. (2001). *Entrepreneurship in Action*. Prentice Hall, U.S.A.
- Çetinkaya, Bozkurt Ö. ve Alparslan A. M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler İle Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(1), s: 7-28.

- De Jorge Moreno, J.,Castillo, L. L., ve Masere, E. D. Z. (2007). Influence of Entrepreneur Type, Region and Sector Effects on Business Self Confidence: Empirical Evidence From Argentine Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 25-48.
- Drucker, F. P.(1996), *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı.
- Dubrin, Andrew J. (1997), *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Approach*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Dutz, M. A. Ordovery, J. A. And Willig, R. D. (2000). Entrepreneurship, Access Policy And Economic Development: Lessons From Industrial Organization. *European Economic Review*, 44(4), 739-747.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Erdoğan İ. (2006) Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 1(2006)*, 103-118, İstanbul.
- Eren E. (2011). *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Eryılmaz, Bilal (2003). *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Esen, A.,Çonkar K., (1999). *Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*. Konya Ticaret Odası Yayınları:18, Konya.
- Etemand, H. (2004). International Enterprenurship As a Dynamic Adaptive System. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2), s: 5-59.
- Fayolle, A.,Gailly, B and Lassas-Clerc, N. (2006), "Assessing The Impact Of Entrepreneurship Education Programmes: A New Methodology". *Journal Of European Industrial Training*, 30 (9), s:701- 720.
- Fayolle, A.,Kyrö, P. And Ulijin, J. (2005) *The Entrepreneurship Debate in Europe: a Matter of History and Culture?* Entrepreneurship Research in Europe (Ed. A. Fayolle ve ark. s:1). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Filion, L. J. (1998). *Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary: Consequences for Education*. Montréal: École de hautes études commerciales, Workingpaper.
- Fullan. M. G (1992). *Successful Improvement*. OUP.

- Gartner, W. B. (1988) "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4), s:11-32.
- Gelbal, S. (1991). Problem Çözme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6), s: 167-173.
- Genç, N. ve Demiröğen O. (2000). Yönetim El Kitabı. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Hee, S. (2005). Activity Based Teaching For Effective Learning. Evani Venkata Anantha Lakshmi Lecturer, s.307-389.
- Hisrich, R. D. And Peters, M. P. (1998). Entrepreneurship. New York: Irwin McGraw Hill.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 24 : 206-211.
- İlhan, S. (2003). Sosyo-Ekonomik Bir Fenomen Olarak Girişimciliğin Oluşumunu Etkileyen Başlıca Faktörler. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(Güz), s: 61-79.
- İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elâzığ'da Girişimci Profili. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 217-248
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, (2.Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya Yahya Kemal (1986), *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Olgaç Matbaası, Ankara.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın
- Korkmaz, S. (2000). Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), s: 163-179.
- Korkut, H. (1992), "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" *Amme İdaresi Dergisi*, C:25, Sayı:1, s. 156-167.
- Köybaşı F. (2006). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik öz-yeterlilik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*. Doktora Tezi.
- Küçük, O. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.


- Kyrö, P. And Fayolle, A. (2006). *Introduction: Broadening the Scope and Dynamics of Entrepreneurship Research in Europe*. The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education (Ed. A. Fayolle ve P. Kyrö, s:1). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Lewis Pamela S. Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt (1995). *Management challenges in the 21. century*. Minneapolis: West.
- MEB. (2005a). *İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersi 4-5. Sınıflar Öğretim Programı ve Klavuzu*. Ankara: MEB Yayinevi.
- MEB. (2005b). *İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersi 6-7. Sınıflar Öğretim Programı ve Klavuzu*. Ankara: MEB Yayinevi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi Sorunsalı. *Milli Eğitim*. Sayı 176. 86-97
- Mintzberg, H. and James B. Q. (1992). *The strategy process: concepts and contexts*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Morable, L. (2009). *Using Active Learning Techniques*. Technical Education Division, Dallas, Texas: Richland College Publishing.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages For Individuals, Organizations And Societies*, Greenwood Publishing Group.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:157.
- Onaran, O. (1967). *Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye’de, TODAİE Yayını, AÜ Basımevi, Ankara*.
- Özdemir Y. ve Mazgal S. (2012). Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:1).
- Özkan, Ş. F. Gündoğdu, Ö. S. E. ve Aksu, H. (2010). Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(4), 145- 172.
- Özkul, G. ve Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya-Isparta İllerinde Bir İnceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 67-92.
- Peker Ö. (1989). *Yönetici Eğitimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş. (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz.) Ankara: Siyasal Yayınevi
- Ryan G W and Bernard H R (2003) Techniquesto Ryan G W and Bernard H R (2003) Techniquesto Identify Themes, Fields Methods 15, pg 85-109
- Sabuncuoğlu Z. Ve Tokol T. (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Smith, K. and Petersen, J. L (2011). What is Educational Entrepreneurship? F. M. Hess (Ed.) Educational Entrepreneurship (s:21-45). Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. And Grousbeck, H. I. (1989). New business venture sandentreneur, Homewook, IL.
- şimşek, M. şerif (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı Damla Yayınevi, Konya.
- Tarhan M. (2019). *Girişimcilik Pedagojisine Giriş*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Baskı Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction, (Second Edition)*, Macmillan Press, London.
- Thompson, B. (2002). Yeni Yöneticinin El Kitabı, (Çev: Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Top, S. (2006). Girişimcilik Keşif Süresi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- Tortop, N. (1985). *Kamu Personel Yönetimi*, "S" Yayınları, Ankara.
- Torrington, D. ve Chapman, J. (1983). *Personel Management, (Second Edition)*, Prentice-Hall, London.
- Turan, S. ve şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Tutar H.ve Altunkaynak F. (2014). *Girişimcilik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2019). *Büyük sözlük*. İndirme: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
- Van Praag, C. M. ve Versloot, P. H. (2007). What is The Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. *Small Business Economics*, 29(4), 351-382.

- Weber, R. (2011). *Evaluating Entrepreneurship Education*. Munich: Springer Gabler Publishing.
- Yazıcı O. (2014). *Ortaokul Yöneticilerinin Girişimcilik Yeterlilik Düzeyleri*. Y.Lisans Tezi: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yelkikalan, N. ve Akatay, A. (2010). Dünya ve Türkiye Üniversitelerinde Girişimcilik Eğitimi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), s: 51-59.
- Yıldırım N. (2011). Yöneticilik Görevinin Okul Müdürlerine Olumlu ve Olumsuz Katkıları, *Eğitim ve Bilim*. Cilt 36, Sayı 161. 230-245)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yücekök, A. N. (1968). "Toplum Kalkınmasında Liderlik Sorunları", *SBF Dergisi*, No:3, s. 311-336
- Zaleznik, A.(1995), "*Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?*" (Çev: Ufuk Uyan), *Stratejik Yönetim Ve Liderlik* , (Ed: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, s.31-40.

## EKLER

### Ek-1: Etik kurul raporu

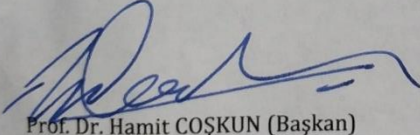
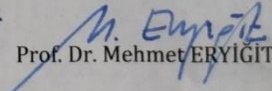
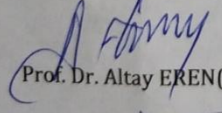
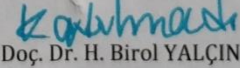
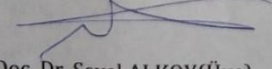
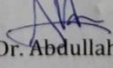
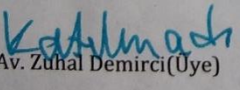


**Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Amine TARHAN  
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Sayın Amine TARHAN,

**“Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri”** İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2019/19) kurulumuzun 07.02.2019 tarihli ve 2019/01 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)	 Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)
 Prof. Dr. Altay EREN (Üye)	 Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)
 Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)	 Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)
 Av. Zuhâl Demirci (Üye)	



## Ek: 2 Görüşme Formları

Yönetici/Öğretmen	Öğretmen
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	7

**(GÖRÜŞME FORMU)**

**Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri**

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirsiniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

**Görüşme soruları**

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Öğretmenin yapacağı girişimcilikte katkı olacağını düşünüyorum. Girişimcilik fırsatları ortaya çıkarmaktır. Her şeyi Hiyerarşiden beklemez bu daha açık vizyona sahip olmak demektir.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

- \* Vizyon sahibidir.
- \* Olabilecek fırsatları değerlendirebilir.
- \* Yapılmasını denemek için risk alır.
- \* Cesur
- \* Değerli kaynakları bilir

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Okul ihtiyaçları için sadece MEB'ten yardım beklemez kendi kaynaklarını kendisi yaratabilir. Böylelikle okul imkanı daha iyi bir hale gelebilir.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- \* Öğrencilerinde girişimcilikne ön ayak olur böylelikle Tercih fikirleri yetismesinde katkı sağlar.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

- \* İmkansız her konuda bekler
- \* Her okula yetinir.
- \* Yeni oku bazı tutucu davranabilir

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

(b, c, d, e) a, b, c, d, e  
birebir sahip olduğum bir örnek yok hepsini yok sayıyorum

Yönetici/Öğretmen	Yönetici(M. Yardımcısı)
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	17

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin vererseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Girişimci özelliğe sahip okul yöneticileri etkili okul liderleridir. Okulun gelişmesine katkı sağlarlar, okulun amaçlarına ulaşmasında ve aynı zamanda okulun belirli bir kültürel kimliğe sahip olmasında etkilidirler. Gelişime, öğrenmeye, yeniliklere açıktırlar.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

Fikirlerini her ortamda beyan edebilir. Yeniliğe, değişime açık, katılaşmış, sıradanlaşmış davranışları terk ederek farklı tavır sergileyebilirler. Okula katkı sağlamak için özverlidir. Kaynakları etkin kullanır.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Girişimci olmayan yöneticiler günü kurtarmaya çalışırlar. Rutin günlük işlerini yerine getirirler. Farklılıklara, yeniliğe açık olmadıkları için okula katkı sağlayamazlar. Okul

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

Yenilik, yeni hizmetlerin oluşturulması, performansın artırılması, Grupta güven ortamı artar, çalışanlara cesaret verir,

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

Gök fazla olumsuz etkileri olduğunu düşünüyorum. Ancak aşırı Uırs, kibir gibi kişisel özellikler ile birleşirse amaçlara ulaşmada grubun (okul paydaşları) motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

Uzayan sabahları olması

Yönetici/Öğretmen	Yönetici
Okul Türü	Özel
Meslek senesi	5

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirsiniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

İnsanlarla iletişimi iyi olan, farklı fikirlerle sahip, kendini geliştirir ve girişken olan

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

- İletişimi kuvvetli
- Kendini iyi ifade edebilen
- Kendini geliştirir
- Akıllı
- Sosyal faaliyetlerde yer alan

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

- Kendini iyi ifade etmesi, verilen sorularına net cevap verebilmesi olması, güven oluşturmaya eğitim açısından önemlidir.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- İyi iletişim
- Güven
- Memnuniyet

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

- Yoktur

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

- Seminer, eğitim

Yönetici/Öğretmen	Yönetici
Okul Türü	Özel
Meslek senesi	10

## (GÖRÜŞME FORMU)

Mabine

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirsiniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığımız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması; yönettiği birimin içinde bulunan öğrenci ve öğretmenlere girişimci düşünce aşılayacağından önemlidir.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

Yönettisi birimin diğer birimlerle yani başka okul ve kurumları artarak çalışmak;  
Bu süreçte herkes için yolları nereye gözetilirse kolaylık oluşturulması o denir şeklinde yapar.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Kendine faydalı olması bir insan sadece diğerlerine fayda sağladığı için önemlidir.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

Stabilite problemi ortaya çıkar.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

Sadece bazı kurumlar tarafından yapılabilir.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

Yönetici/Öğretmen	Öğretmen
Okul Türü	Özel
Meslek senesi	8

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Arge anlayışı ile araştırma ve projeye değerli eğitim anlayışına getirebilir.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

Finansman açısından araştırma ahlak ve projelere bütçesi ahlaklıdır.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Proje ve arge için önem arz etmektedir.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

Öğrenciler ve proje yapmak isteyen kişilerle teşvik altında olmaktadır.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

Proje bütçesini ve projelere eğitimci negatif etkiler.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

Yönetici/Öğretmen	Öğretmen
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	10

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim, Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirsiniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Örgüt ve paydaşları ile işbirliği içerisinde, farkındalık ve farklılık oluşturmak.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

- Mevzuata hakim
- Risk alabilen
- Örgüt kültürünü özümsemiş
- Açık görüşlü
- Dinamik

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

- Örgüte bağlılığı, verimliliği arttırması
- Bütçe performansı

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- Fiziki imkanların iyileşmesi
- Çoğun gerekelere uyum
- Kalıcı öğrenmede istekli çalışanlar

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

- Hırs, kibir gibi kişisel özellikler ile birleşirse paydaşları ile çalışma ortamının değişebilir olması

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor? \*

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

\* 6. 7. ve 8. soruların cevaplarıdır.

- Girişimci özellikleri varsa da okul idarelerinde bu yönde bir davranış

<b>Yönetici/Öğretmen</b>	Yönetici (M. Yardımcısı)
<b>Okul Türü</b>	Devlet
<b>Meslek senesi</b>	13

## (GÖRÜŞME FORMU)

**Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri**

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

**Görüşme soruları**

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

→ okul gelişimine katkı olacağını belirtirler.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

→ girişimci neder okul ekibini belirler  
planla yapar, ekip çalışmasıyla projeler geliştirir.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

→ okul gelişimi ve etkililiği için

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

→ okul gelişimi ve etkililiği için

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

→ okul olumsuz yönde katkı. Gelişim olmaz.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

Yönetici/Öğretmen	Yönetici
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	32

## (GÖRÜŞME FORMU)

Simt

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Aktif çalışması (inceleme ve araştırmalı)

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

- Adil olmalı, donanımlı olmalı.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

- İnsanlar arasında işin

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- Öğrenen, vaka ve okul parametresine etki eder

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?



Yönetici/Öğretmen	Yönetici (M. Yardımcısı)
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	7

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim, Benim adım Amine Tarhan, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirsiniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Yerliklere yönelik faaliyetlerde bulunulması.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

Araştırmacı  
Keremli  
İradeli elverişli

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Yerliklere uygun sınıflara bakanlar için

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

Zamanla uygun olur.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

Girişimci özelliklerin zamanla sahip olmalarıdır. Zamanla sahip olursa çalışmalarını ve kendisini geliştirir.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Eğer evetse, ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

İşbirlik programlarının yapılması

Yönetici/Öğretmen	Yönetici (M. Yardımcısı)
Okul Türü	Devlet
Meslek senesi	13

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Elinden gelenin fazlasını yapar, yeniliklere önderlik etmesi.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

- \* Yeniliklere açıktır.
- \* Cesurdur.
- \* Planla iş yapar.

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

Öğrencilerin yeniliklerden haberdar olması ve ağin getirdiklerini kavrayıp kullanmaları için iyi bir örneğe ihtiyaçları vardır.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- \* Öğrencilerini de girişimci bir ruhla yetiştirir.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

—

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

<b>Yönetici/Öğretmen</b>	Yönetici
<b>Okul Türü</b>	Devlet
<b>Meslek senesi</b>	12

## (GÖRÜŞME FORMU)

## Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Saygıdeğer öğretmenim ve okul yöneticim. Benim adım Amine Tarhan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Girişimciliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezim için araştırma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşleriniz benim için önem taşımaktadır. Görüşlerinizden elde edilen bilgiler sadece yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Yaptığımız bu araştırmanın hiçbir yerinde isminiz yer almayacaktır. Sizin söylediklerinizi yazmaya yetiştiremediğimden eğer izin verirseniz ses kaydı kullanacağım. Şimdiden vakit ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

## Görüşme soruları

1. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce ne anlama gelmektedir?

Çok çalışma anlamına gelir.

2. Sizce girişimci bir okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?

-Eğitimde yenilikleri takip eder

3. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olması sizce neden önemlidir?

- Kaliteyi artırır.

4. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumlu etkileri nelerdir?

- Okulda eğitim kalitesi artar.

5. Okul yöneticisinin girişimci özelliğe sahip olmasının olumsuz etkileri nelerdir?

- Yeniliklere uzak kalır.

6. Girişimci özellikler çerçevesinde okul yöneticileri girişimci faaliyetlerde bulunuyor mu? Bulunuyorsa ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?

- a. Yönetim ile ilgili girişimci faaliyetleri nelerdir?

-Yeni yönetmeliklerin bilgisini veriyor

## ÖZ GEÇMİŞ

### ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı</b>	Amine
<b>Soyadı</b>	Tarhan
<b>Adres Bilgileri</b>	BAİBÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
<b>E-posta</b>	aminetarhan@gmail.com
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	Dumlupınar Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu
<b>Formasyon</b>	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi