

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ VE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



**OKUL MÜDÜRLERİNİN
KİŞİSEL GELİŞİM KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Caner SÖNMEZ
(Y1712.290004)**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Püren AKÇAY

Şubat, 2021

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşleri” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/02/2021)

Caner SÖNMEZ

ÖNSÖZ

Bugüne kadar her daim yanımda olan, bana güvenen, beni destekleyen canım aileme (SÖNMEZ Ailesine); tez süreci boyunca bana yol gösteren, çalışmalarımı sürdürmem için beni motive eden tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Püren AKÇAY'a; araştırma kapsamında yaptığımız görüşmelerde dürüst ve samimi bir şekilde sıklımadan görüşlerini ifade eden kıymetli meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Subat, 2021

Caner SÖNMEZ

OKUL MÜDÜRLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİM KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

ÖZET

Bu araştırmada okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşlerinin ve eğilimlerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında kişisel gelişim kavramının toplumsal boyutu ele alınmıştır. Bu bağlamda kişisel gelişimin aile boyutuna, mesleki boyutuna ve sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin ve eğilimlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmış olup, araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Tekirdağ İli, Çerkezköy ilçesinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan 10 okul müdüründen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiş olup, elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kişisel gelişimin aile ve mesleki boyutunda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu kendilerini yeterli görmekte ve daha iyiye ulaşmak için çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Aynı zamanda okul müdürlerinin hem aile yaşamlarında hem de iş yaşamlarında kendilerini demokratik, yeniliklere ve gelişime açık olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, mesleki alanlarda fark etmedikleri eksiklerinin olabileceğini, fark ettikleri eksikleri gidermek için çabaladıklarını, daha önce karşılaşmadıkları durumlara ilişkin eksikleri ise tecrübe ettikçe giderdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldıkları, büyük çoğunluğunun bu konuda istekli ve gönüllü oldukları, bunun yanı sıra iş yoğunluğunun hizmet içi eğitimlere katılımı ve eğitimlerin verimini olumsuz etkilediği; okul müdürlerinin bir kısmının iş-aile yaşam dengesini kurmada zorlandıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin aynı zamanda yakın çevresine, ülkesine, dünyaya karşı sorumluluk hissettiklerine ve rahatsızlık duydukları sorunların çözümüne yönelik etki alanları düzeyinde çaba

gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, okul müdürlerinin kişisel gelişimlerini sağlamalarına yönelik bütçelerine ek yük getirmeyecek, gelişimlerini destekleyecek, onlara rehberlik edecek imkan ve fırsatlar sunulması, bu konuda özendirici olunması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, kişisel gelişim, aile boyutunda kişisel gelişim, mesleki boyutta gelişim, sosyal sorumluluk boyutunda kişisel gelişim.

VIEWS OF SCHOOL MANAGERS ON PERSONAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the views and tendencies of school principals regarding personal development. Within the scope of the research, the social dimension of the concept of personal development was discussed. In this context, it was aimed to determine the views and tendencies of school principals regarding the family dimension, professional dimension and social responsibility dimension of personal development. Phenomenology pattern, one of the qualitative research methods, was used in the study, and the study group of the research consists of 10 school principals working in the state secondary schools in Çerkezköy district of Tekirdağ province in the academic year of 2019-2020. The data of the research were obtained using a semi-structured interview form, and the obtained data were analyzed by descriptive analysis method.

According to the results of the research, the majority of school principals consider themselves competent in the family and professional dimensions of personal development and think that they strive to achieve better. At the same time, it was concluded that school principals see themselves as democratic, open to innovation and development, both in their family and business life. School principals who participated in the study stated that they might have deficiencies that they did not notice in professional fields, that they tried to make up the shortcomings they noticed, and that they corrected the shortcomings related to the situations they had not encountered before as they experienced them. School principals attend in-service trainings related to their profession, the vast majority of them are willing and volunteer in this regard, and the workload negatively affects their participation in in-service training and the efficiency of the trainings; It has been determined that some of the school principals have difficulties in establishing the work-family life balance. It was concluded that school principals also feel responsible to their immediate surroundings, their country, and the world, and they strive at the level of influence to

solve the problems they feel uncomfortable with. In line with the results obtained, it is recommended that school principals should be provided with opportunities and opportunities that will not add an additional burden to their budgets for their personal development, support their development and guide them, and be encouraged in this regard.

Key words: School principal, personal development, family dimension of personal development, professional development, personal development in social responsibility.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	v
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
KISALTMALAR	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
A. Problem Durumu	1
B. Araştırmanın Amacı	3
C. Araştırmanın Önemi	3
D. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
E. Araştırmanın Varsayımları	4
II. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
A. Kişisel Gelişim Kavramı	5
B. Kişisel Gelişimin Tarihçesi	8
C. Kişisel Gelişimin Boyutları	10
1. Zihinsel Boyut	10
2. Bedensel Boyut	11
3. Duygusal ve Sosyal Boyut	12
4. Manevi Yaşam Boyutu.....	13
5. Aile Boyutu	13
6. İş ve Mesleki Boyut	15
7. Sosyal Sorumluluk Boyutu	16
D. Kişisel Gelişim Eğitimleri	17
1. Kişisel İmaj Yönetimi	19
2. Etkili İletişim.....	20
3. Beden Dili	21
4. Diksiyon ve Güzel Konuşma	22

5. Ekip (Takım) Çalışması	23
6. Zaman Yönetimi.....	24
7. Duyguları Yönetmek	25
8. Motivasyon.....	26
9. Stres Yönetimi.....	27
10. Çatışma Yönetimi.....	28
11. Öfke Yönetimi.....	29
12. Hızlı Okuma Teknikleri	30
13. Problem Çözme Teknikleri	31
14. Yaratıcı Düşünce Teknikleri	32
15. Liderlik.....	34
16. NLP (Nöro Lenguistik Programlama).....	35
E. Örgütte Kişisel Gelişim	36
1. Örgütte İnsan Faktörünün Önemi ve Geliştirilmesi	37
2. Öğrenen Örgütler.....	39
3. Eğitim Kurumlarında Kişisel Gelişim.....	41
F. Yöneticilerin Kişisel Gelişimi.....	44
1. Yönetim Kavramı	44
2. Yönetici Kavramı	44
3. Yöneticilerde Kişisel Gelişim Gerekliliği	46
4. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişimi.....	48
G. İlgili Araştırmalar	50
1. Yurt İçi Araştırmalar	50
2. Yurt Dışı Araştırmalar.....	67
III. YÖNTEM	79
A. Araştırmanın Deseni.....	79
B. Çalışma Grubu.....	79
C. Verilerin Toplanması.....	80
D. Verilerin Analizi.....	81
IV. BULGULAR VE YORUM.....	85
A. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Aile Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum.....	85
1. Aile Kavramına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	85
2. Aile İçi İletişim ve Etkileşime İlişkin Bulgular ve Yorum	88
3. Aile İçi Rollere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	103

4. Aile İçinde Karar Almaya İlişkin Bulgular ve Yorum.....	108
5. Okul Müdürlerinin Ailevi Konularda Yararlandığı Kaynaklara İlişkin Bulgular ve Yorum.....	110
B. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Mesleki Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum.....	113
1. Mesleki Gelişmeleri Takip Etmeye İlişkin Bulgular ve Yorum	113
2. Yeniliklere Açık Olmaya İlişkin Bulgular ve Yorum	119
3. Mesleki Yeterliliğe İlişkin Bulgular ve Yorum	125
4. İletişim ve İnsan İlişkilerine Ait Bulgular ve Yorum.....	146
C. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Sosyal Sorumluluk Boyutunda Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum.....	151
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
A. Sonuç.....	163
1. Aile Boyutuna İlişkin Sonuç	163
2. Mesleki Boyuta İlişkin Sonuç	165
3. Sosyal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Sonuç	169
B. Öneriler.....	170
VI. KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	191

KISALTMALAR

MEB (Bakanlık)	: Milli Eğitim Bakanlığı
NLP	: Nöro Lenguistik Programlama
BT	: Bilişim Teknolojileri
ESD	: Sürdürülebilir Gelişim İçin Eğitim
KK	: Çift Kariyerli Aile Modeli
ISTE	: Uluslararası Eğitim Teknolojileri Derneği
EDS	: Erhard Eğitim Seminerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Kişisel Gelişim, Bilimsel Düşünce, Eğitim Entegrasyonu..... 18

I. GİRİŞ

A. Problem Durumu

Doğa sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Durağanlığın olmadığı ve değişimin her şey için geçerli olduğu düşünöldüğünde, yaşamın devamı için gereken temel şart değişime uyum sağlamaktır. Değişim başka bir durum ve forma girme anlamı taşıırken, gelişim ise istendik yönde olan değişimleri ifade etmektedir (Erakkuş, 2004: 1-2). Değişimin sürekliliğini, onunla birlikte gelen gelişimin önemini, değişime uyum sağlamanın gerekliliğini ortaya koymak adına tarihsel olarak toplumsal ve bireysel gelişime değinmek faydalı olacaktır.

İlkel dönemlerden itibaren toplumsal gelişmeler incelendiğinde insanlığın ulaştığı medeniyet düzeyinin en büyük dayanağı yeni bilgiler ve buluşlar üretmesidir. Bilgi işlem teknolojileri, iletişim ve ulaşım teknolojileri, internet aracılığıyla bilgiye hızlı ve kolay erişim gibi ilerlemeler bilgi çağında görölmektedir. Bilgiye sahip olma, bilgi üretimi, üretilen bilginin farklı alanlarda hızlıca uygulamaya geçilmesi toplumlar açısından da en temel güç olarak görölmektedir. Sürekli ve hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmeler bilgi toplumunda yaşamı hem bireysel hem toplumsal yönden derinden etkilemektedir. İş yaşamı, aile yaşamı ve diğer sosyal yaşam, bazı toplumsal değerler, yüzlerce yıldır savunular bazı fikirler değişime uğramıştır. Bahsedilen değişimler bireyleri, toplumları, toplumsal kurumları, örgütleri değişime uğratmıştır (Fındıkçı, 1996: 41-55).

Bireylerin ve toplumların gelişiminde bilginin itici bir güç olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yeni bilgiler edinmek ve üretmek özeld e bireyler genelde ise toplumlar için kaçınılmaz bir ihtiyaç halini almaktadır. Bilginin durağan bir yapıda olmadığı, değiştiiği, yeni bilgilerin ortaya çıkıp eski bilgilerin geçerliliğini kaybettiği ve günümüzde bu sürecin çok hızlı gerçekteştiiği düşünöldüğünde gerek bireylerin gerek toplumların bu sürece uyum sağlamları ve katkıda bulunmaları oldukça önem kazanmaktadır. Gerek bireylerin gerek toplumların yaşamlarını devam ettirebilmeleri

için değişime uyum sağlamaları, gelişime açık olmaları gerekmektedir. Toplumun gelişmesi, toplumu oluşturan bireylerin gelişmesiyle gerçekleşebilir.

Bireysel açıdan bakılacak olunursa gelişim insanın yaşamı boyunca devam eden, olgunlaşma ve öğrenmenin birbirini tamamlayarak ilerlettiği bir süreçtir. Bireyde gelişim, doğumundan ölümüne kadar olan süreçte bireydeki olumlu yöndeki değişimleri kapsar. İnsan açık bir sistem olarak çevre ile sürekli bir etkileşim içindedir. Bu nedenledir ki bireyler dış çevredeki değişimlere uyum sağlamak durumundadırlar (Erakkuş, 2004: 2-3).

Bireyin az iyi olduğu bir durumdan daha iyi olduğu bir duruma değişmesi ve bu değişimi kendi güç ve arzusu ile sağlaması ise kişisel gelişimdir. Kişisel gelişimde birey kendi gelişiminden kendi sorumludur. İçindeki cevheri ortaya çıkarmak bireyin kendi sorumluluğundadır. Birey amaçları ve hedefleri doğrultusunda kendi yöntemini belirleyerek, kendi istek ve arzusuyla hareket ederek yol alır (Özkan, 2004: 2-3). Birey sosyal bir varlık olarak, sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyini geliştirerek, bu bilgi ve becerilere yenilerini ekleyerek kendini geliştirir. Kişisel gelişiminde bireyin kendi kapasitesi, bireysel özellikleri ve çevre koşulları etkilidir. Bireylerin kişisel gelişimi kendilerine has doğal bir süreç şeklinde ilerler. Kişisel gelişim; bireyin yeni geliştirilmiş bir araç gereci kullanmayı öğrenmesi; iş yerindeki ortaya çıkan yeni durumlara uyum sağlama gayreti; kendi sosyal hayatındaki değişme ve gelişmelere duygusal, fiziksel, zihinsel olarak uyum çabası; gerek yakın gerek uzak çevresindeki kültürel, bilimsel, siyasal gelişmeleri takip etmesi; özetleyecek olursak kişinin yakın ve uzak yaşam alanında ortaya çıkan değişimlere uyum sağlama çabalarını kapsayan bir süreçtir. Bireyin kendini gözden geçirmesi, sorgulaması, değerlendirmesi, hayata sürekli yeni bir gözle bakarak kendini olumlu yönde değiştirme gayretinde olmasıdır (Fındıkçı,1996: 66-68).

Kişisel gelişim bütün bireyler için önemlidir. Buna karşılık bazı rollere sahip bireyler için çok daha fazla önem arz etmektedir. Yöneticilerin yönettikleri kurumlara, yönetimi altındaki bireylere, bu kurumlardan hizmet alan çevreye etkileri açısından değerlendirildiğinde; yöneticilerin kişisel gelişimi büyük önem taşımaktadır. Değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğu düşünüldüğünde; yöneticiler kendilerinin, çalışma arkadaşlarının ve yönettikleri kurumlarının yeniliklere uyum sağlamasından sorumludurlar.

Bu araştırmada toplumun eğitimi ve gelişimi açısında önemli olan kurumların başında gelen okulların müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşleri incelenecektir.

B. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşlerinin ve eğilimlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında kişisel gelişim kavramının toplumsal boyutu ele alınmıştır. Kişisel gelişim kavramı, kişisel gelişimin toplumsal boyutu ile sınırlı tutulmuştur. Bu bağlamda alt amaçlar aşağıdaki gibidir.

1. Okul müdürlerinin, kişisel gelişimin aile boyutuna ilişkin görüşleri ve eğilimleri nasıldır?
2. Okul müdürlerinin, kişisel gelişimin iş ve mesleki gelişim boyutuna ilişkin görüşleri ve eğilimleri nasıldır?
3. Okul müdürlerinin, kişisel gelişimin sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri ve eğilimleri nasıldır?

C. Araştırmanın nemi

Bireyin kendi gelişiminin sorumluluğunu alarak, kendi arzu ve gayretleriyle mevcut potansiyelini daha iyi bir hale getirmesi, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlaması, tüm yönleriyle bir bütün olarak yaşam boyu gelişim çabası içinde olması kişisel gelişimi ifade etmektedir. Kişisel gelişim bütün bireyler için önemli olmakla birlikte, bazı görev ve rollere sahip bireyler için çok daha fazla önem arz etmektedir.

Toplumun tüm kesimleriyle doğrudan veya dolaylı temas halinde olan, değişimin, gelişimin, yeniliğin öncüsü olan okulların dünyadaki bilimsel, teknolojik, sosyal gelişmeleri yakından izleyebilmesi ve hızlı bir şekilde uygulamaya geçirebilmesi gerekmektedir. Bu noktada okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin bu sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için kişisel gelişimlerini sağlamaları, sürekli olarak bu çaba içinde olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin çabası ve öncülüğüyle kişisel gelişim ortamı ve motivasyonu öğretmenlere, öğrencilere ve devamında topluma yayılma olanağı bulabilecektir. Okullarında lider konumunda bulunan okul müdürlerinin kişisel gelişime bakış açıları ve bu yönde gösterdikleri çaba, okul müdürlerinin etki ettiği

alanın büyüklüğü de düşünüldüğünde büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bu araştırma okul müdürlerine kişisel gelişime bakış açıları ve gelişim düzeyleri açısından kendilerini sorgulama ve değerlendirme imkanı sunmaktadır. Bu çalışma okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme politikalarını belirlemede, Bakanlık üst düzey yöneticilerine yararlanabilecekleri sonuçlar ve öneriler sunmaktadır.

Okulların, toplumun gelişiminde önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğünde; okulun lideri olan okul müdürünün kişisel gelişime bakış açısının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu araştırma okul müdürlerinin kişisel gelişiminin toplumsal boyutuna, (aile, mesleki ve sosyal sorumluluk boyutuna) ilişkin görüşlerini, eğilimlerini ve değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. Alanyazında okul müdürlerinin aile boyutunda ve sosyal sorumluluk boyutunda kişisel gelişimini ele alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu araştırma okul müdürlerinin kişisel gelişiminin aile boyutunda, mesleki boyutta ve sosyal sorumluluk boyutunda düzeylerini, eğilimlerini, buna ilişkin görüşlerini ve özdeğerlendirmelerini saptayarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Çalışmanın araştırmacılar, alan uzmanları, okul müdürleri ve Bakanlık yöneticileri için önemli bir bilgi kaynağı olduğu düşünülmektedir.

D. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapmakta olan okul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmada incelenen okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşleri kişisel gelişim kavramının toplumsal boyutu ile (aile boyutu, iş ve mesleki boyut ve sosyal sorumluluk boyutu) ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

E. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin araştırma kapsamında sorulara samimi şekilde cevap verdikleri, cevapların kendi görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. Kişisel Gelişim Kavramı

Her bireyin hayatı kişisel gelişim örnekleriyle doludur. Bireyin yaşamı bir günlük ile kayıt altına alınsa ve geriye dönük olarak incelense kişisel gelişim örnekleri rahatlıkla görülebilir. Kişisel gelişim; bireyin potansiyelinde yükselme, mevcut durumunun daha iyiye gitmesi, olması istenen durumla mevcut durum arasındaki farkın azalması şekliyle tanımlanabilir (Köktürk, 2002: 6-7).

Özkan (2004: 74-81)' a göre ise kişisel gelişim, kişinin hayattan daha fazlasını alabilmek amacıyla gösterdiği çabadır. Bilgelik yolunda önce birey kendini tanımalı, kendi bedenini, duygularını, düşüncelerini fark etmelidir. İkinci adımında ise yeni bilgiler edinmeli ve yeni bilgilerin kendine kattıklarıyla ufku genişletmelidir. Bireyin kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme yolunda kendini daha yeterli hale getirmesi kişisel gelişimi ifade etmektedir. Başka bir deyişle bireyin mevcut durumundan daha iyi olduğu bir duruma değişim sürecidir. Kişisel gelişim bireyin tüm unsurlarıyla bir bütün olarak, kendi arzu ve çabalarıyla olumlu yönde değişim süreçlerinin toplamıdır. Birey bu şekilde zihnini olduğundan daha güçlü hale getirme imkanı bulur. Kendi gizli güçlerini, öz kaynaklarını keşfeder ve ortaya çıkarır. Bu sayede kendine saygısı güveni, yaşam enerjisi artar. Kişisel gelişimle bireyin yetenekleri, kapasitesi artar ve bunları yine kendini daha çok geliştirecek şekilde kullanır. Kişisel gelişim yolundaki bireyler başkalarının ne yaptığından çok kendi yaptıklarıyla, kendi gelişim programlarını uygulamakla ilgilenirler. Kişisel gelişim düzeyini başkalarıyla değil yine kendisiyle kıyaslayarak ölçerler. Bireyin kendi gelişimini fark etmesi onda mutluluk, ruhsal zenginlik, başarı hissi meydana getirir. Sosyal gelişimin temelinde de kişisel gelişim yatmaktadır. Toplumdaki bireylerin kişisel gelişim çabası içinde olduğu düşünüldüğünde sosyal gelişim ve toplumsal kalkınma doğal bir sonuç olacaktır. Kişisel gelişimin bireye kattığı özelliklerden biri de sorunları bir kişisel gelişim fırsatı olarak görmektir. Kişisel gelişim yolundaki birey sorunların çözümü için yeni bir bakış açısı, yeni bir yaklaşım ve yüksek bir

bilinç düzeyinin gerektiğinin farkındadır. Sorunların çözümü için çaba harcarken kişisel gelişimine katkı sağladığı düşüncesiyle hareket eder.

Fındıkçı (1996: 66-68)'ya göre kişisel gelişim bireysel özelliklerin ve çevresel faktörlerin etkisinde olan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Bu araştırmada kullandığımız kişisel gelişim kavramını, kendini geliştirme (self development) olarak kullanmış ve bireysel özelliklerin kişisel gelişimde oldukça etkili olduğunu değerlendirmiştir. Kişisel gelişim bireyin sosyal bir varlık olarak sahip olduğu bilgi düzeyini ve becerilerini arttırması ve geliştirmesidir. Bireyin zihinsel, bedensel, duygusal ve sosyal kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Kişisel gelişimde yakın ve uzak çevre, bu çevredeki mevcut bilgi birikimi, bireyin sahip olduğu bilgi birikimini uygulamaya koyabileceği çevre koşulları kişisel gelişimi önemli düzeyde etkilemektedir. Kişisel gelişim bireyin var olan bilgi ve becerilerini sürekli gözden geçirmesi, bunlara yenilerini eklemesi, mevcut kapasitesini geliştirmesi, yeni kapasiteler edinmesi şeklinde ilerleyen dinamik bir süreçtir. Bireyin kendi eğitiminden sorumlu olan yine kendisidir. Öğrenmesi ise hayat boyu devam eder. Birey yaşamı boyunca kendi gelişiminden, kendi eğitiminden kendisi sorumludur. Kişisel gelişimde kendini gerçekleştirme kavramından farklı olarak, ulaşılabilecek bir son seviyeye yoktur. Değişime uyum sağlama ve bireyin gelişimi hayat boyu devam etmektedir. Birey kendisini sürekli sorgular, kendisini sürekli olarak gözden geçirir, çevresindeki ve dünyadaki gelişmeleri ilgi ve ihtiyacı doğrultusunda gözlemler, sürekli olarak bu değişimlere uyum sağlama çabası içindedir. Kısacası bireyin hayata sürekli olarak yeni bir gözle, yeni bir bakış açısıyla bakma çabasıdır kişisel gelişim.

Kişisel gelişim yeni bir enstrüman çalmayı, yeni bir dili konuşmayı öğrenmeye benzemektedir. Kişisel gelişim bireyin çıktığı bir yolculuktur. Bu yolculuk başlangıçta birey için kolay gibi görünse de süreç içerisinde zorluklarla, engellerle karşılaşmaktadır. Bireyin kişisel gelişim düzeyi, yolculuğu boyunca karşılaştığı bu zorlukları aşabildiği oranda artmaktadır. Aşılan her güçlük karşılığında bir ödül vardır birey için. Bireyin bu yolculukta elde ettiği ödüller yaratıcılık, iç huzur, kişisel tatmin, bireysel potansiyelini yükseltme olarak ifade edilebilir. Bireyin kendini tanıması, keşfetmesi, kendi yaşamından beklentilerinin farkına varmasıdır. Kişisel gelişim çevrenin ve toplumun kendisinden beklentilerinden sıyrılarak kendisinin ne istediğiyle ilgilenmesidir. Toplumsal sorunları çözmek, toplumsal ilişkileri düzenlemek için önce bireyin kendisini düzene sokması gerekmektedir. Kişisel

gelişim bu gerekçeyle hem toplum için hem de birey için çok önemli bir yerdedir (Hodkinson, 2003: 19-21).

Kişisel gelişim; matematik, iktisat, psikoloji gibi pozitif bir bilim değildir. Daha ziyade birçok bilimsel alandan faydalanan bir akımdır. Kaynağını içinde bulunduğu toplumdan alan bir popüler kültür hareketidir. Faaliyet alanları; duyguların kontrolü, hedef belirleme, olumlu yaklaşım geliştirme, hafıza teknikleri, hızlı okuma, sağlıklı yaşam, güzel konuşma, motivasyon, NLP, iletişim becerileri ve bunların dışında daha birçok konuyu ihtiva etmektedir. Kişisel gelişimde gaye insanın sınırsız gücünün ve var olan potansiyellerinin farkına varması bunları geliştirmesi ve kullanabilmesidir (Şirin, 2005: 11).

Kişisel gelişimde birey önce ne olmak istediğinin farkına varmalı, sonrasında ise onun için ne gerekiyorsa onu yapmalıdır. Bu yolculukta birey içsel özgürlüğünü sağlamalı ve yaşamın karşısına çıkaracağı her tür olay ve şarta karşılık bir etkin akıl ortaya koyabilmelidir (Erengil ve Özabay, 2005: 9).

Kişisel gelişimi toplumdan ayırarak düşünmek pek mümkün değildir. Sadece bireysel özelliklere, bireyin kendini ve potansiyelini keşfetmesine yönelerek bu şekilde bütün sorunların çözülebileceğini düşünmek bireyin sınırlarını inkar etmek anlamına gelir. İnsan sosyal bir varlıktır. Bireyler temel gereksinimlerini karşılayabilmeleri için dahi başka insanlara, birlikte yaşamaya ve iş birliğine ihtiyaç duyarlar. Bireyin kişisel gelişiminde aile, akrabalar, eğitim çevresi, iş ve arkadaş çevresi, lobiler, kısacası yakın ve uzak sosyolojik çevresi oldukça etkilidir. Birey kendini içinde bulunduğu toplumla birlikte tanımalıdır. Sosyal ilişkiler, toplumsal avantajlar, grupsal dayanışmalar kişisel gelişimde önemli etkenlerdir. Bu nedenle kişisel gelişimi, toplumsal etkenlerden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir (Yıldırım, 2008: 19-22).

Bireyin kişisel gelişimi; kendi durumunun farkında olmasından itibaren alacak olursak eksiklerini görmesi, daha iyi hale getirme isteğinin oluşması, bu isteğin diğer alanlara da yayılması, belirlediği alanlarda kendi gelişiminin sorumluluğunu alması, gelişim çabasına girişmesi ve kendini geliştirme çabasının yaşamın tüm alanlarında süreklilik halini alması, sonu olmayan sürekli daha iyiyi arama yolculuğu şeklinde bir yol izleyecektir. Kişisel gelişimi hayat felsefesi haline getiren birey gelişimden haz duyar. Bir sona ulaşmaktan ziyade kişisel gelişim yolculuğunda sürekli ilerleme

gayretindedir. Sürekli bir özdeğerlendirme halinde, değişen koşullarla birlikte sürekli kendine ve hayata yeni bir bakış açısıyla bakma, değişime uyum sağlama ve daha iyiye ulaşma çabasıdır.

B. Kişisel Gelişimin Tarihçesi

Eski çağlardan beri insanlar hayatın anlamını aramaya, kendini bilmeye, tanımaya, potansiyelini keşfetmeye ve en üst düzeye çıkarmaya çalışmışlardır. 20. Yüzyılın ortalarına kadar bu çaba toplumun azınlık ve ayrıcalıklı kesiminin sahip olduğu bir şanstı. Şairler, filozoflar, dâhiler, kahinler, ruhsal araştırmalarda ilgilenenler bu arayışın içindeydiler. İnsanlığın çoğunluğu ise başkalarının yönlendirmeleri ile yaşantılarını sürdürmekte, ömürlerini hayatta kalma çabası ile geçirmekteydiler. 20. Yüzyılda daha fazla insan yüksek hayat standardına ulaşması, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile kişisel gelişime ilgi yükselmiştir (Hodkinson, 2003: 23-24).

Kişisel Gelişim 20. yüzyılda ortaya çıkmış olan bir terimdir. Amerika'da 1960'larda İnsani Potansiyeller Akımı çerçevesinde kullanılmaya başlanmıştır. "Sen değişirsen, dünya da değişir." sloganı kişisel gelişimin özünü ifade etmektedir. Kişisel gelişim yaklaşımları incelendiğinde Wilhem Reich'in bio-enerji anlayışı, Abraham Maslow'un İnsani Psikolojisi, Frederick Pearl'ın Gestalt Terapisi, Jung'un mistik ve büyüsel gelenekler üzerine araştırmaları, doğu kökenli meditasyon ve yoga teknikleri, İda Rolf'un Beden Terapileri kişisel gelişim yaklaşımları arasında görülmektedir (Erengil ve Özabay, 2005: 7).

Kişisel gelişim hareketinin bu denli yükselişinde; geleneksel din anlayışının çöküşü, psikanalizin yükselişi ve kitle eğitimlerinin gelişmesi etkili olmuştur. Bireyin hareketlerinin bilinçaltı tarafından yönlendirildiği, id, ego, süperego tanımları, sınıf ve eğitim farkı olmaksızın her bireyin çözülmemiş sıkıntılarının olabileceği düşünceleri Freud tarafından ortaya atılmıştır. Psikanaliz ve psikoterapinin ortaya çıkışı ve yükselişi ile organize dinin ve belirli sınıfların hakimiyeti kırılmıştır. Freud'un öğrencileri fikirlerini daha iyi yayabilecekleri düşüncesi ile Amerika'ya yönelmişlerdir. 1930'larda ve 1940'larda Kaliforniya'da İnsan Potansiyeli Hareketi ortaya çıkmıştır. Herkesin kendi potansiyelini geliştirebileceği ve kendisinin farkına varabileceği bunun için dışarıya değil de kendi içine bakması gerektiği düşüncesi bu hareketle ortaya çıkmıştır. Bu harekete katkıları olan ve 1960'larda Amerika'da

popüler olan Wilhelm Reich, hapsedilmiş duyguların serbest bırakılması üzerine eğilmiş, aydınlanma için bunu bir şart olarak görmüştür. İnsan Potansiyeli Hareketine katkı sağlayan bir başka isim olan Werner Erhard tarafından EST (Erhard Trainng Seminars) adında bir terapi türü geliştirilmiştir. Bu seminerlerde eski imajın kırılarak yeni farkındalıkların inşa edilmesi üzerine çalışılmaktadır. Carl Rocers ise bu hareketin en etkili isimlerinden olup modern terapinin babası olarak görülmektedir. Rocers terapisinde terapist sade kolaylaştırıcı rolde, hasta ise kendisinin en büyük uzmanı olarak merkezdedir. Bu alanda katkı sağlamış önemli isimlerden bir başkası ise kendini gerçekleştirme kavramını tanımlayan Abraham Maslow'dur. İnsanlar öncelikle fiziksel ve yaşamsal olan ihtiyaçlarını karşılama çabasındadır. Sonrasında bireysel potansiyeline ulaşmaya çabalar ve en son aşamada ise kendini gerçekleştirebilecektir. İnsan Potansiyeli Hareketi, toplumu değiştirebilmek için bireylerin teker teker değiştirilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Bu hareket toplumsal yönden eksik kaldığı, bireyin kendisine çok fazla yöneldiği düşüncesiyle narsisizmle suçlanmıştır (Hodkinson, 2003: 25-32).

1960'larda 1970'lerde batıya fikirlerini yaymak için göç eden Hintli gurular doğu kökenli birçok ruhsal hareketin batılı insanlar tarafından fark edilmesini sağlamış ve böylece doğu etkisi İnsan Potansiyeli hareketi ile bağ oluşturmuştur. Meditasyon ile zihinleri durgun hale getirme ve böylece insanın içe yönelmesi, evrensel sevgi ve barış mesajları ortaya çıkmıştır. Bir kesim insanlar için maddeciliğe karşı ruhsallık ön plana çıkmaya başlamış, maddeci yaşam tarzını reddeden hippie hareketleri doğmuştur (Hodkinson, 2003: 25-32).

İnsanın ruhsal olarak yeniden uyanış felsefesi olarak tanımlanan "Yeni Çağ Akımı" (New Age Movement) 20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmıştır. Bu akım ekoloji bilimi ve psikoloji biliminin görüşlerini, doğu ve batının dinsel ve ruhsal gelenekleriyle harmanlamış ve bütünleştirmiştir. Reenkarnasyon, meditasyon, çevrecilik, gizemli olaylar vb. kavramlarla ilgilenen akım bilimsel yöntemden daha çok sezgiye önem vermiştir. Her yaşamın bir amacı olduğu fikrine dayanan bu akım, deneyimi bir ders ögesi olarak değerlendirmiştir. Bu akım yüksek ruhsal bilince sahip insanların toplumda ani değişimlere neden olabileceğini ileri sürmektedir (Tat, 2007: 150).

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve çalışanların eğitim ihtiyacına değinmiştir. İşgören eğitimi, iş gücünün gelişimi, işgörenlerin yenilikçi ve

yaşam boyu öğrenme motivasyonuna sahip olması düşüncelerini gündeme getiren insan kaynakları yönetimi ve çağdaş yönetim yaklaşımları kişisel gelişim literatürü üzerinde etkili olmuştur (Ekşi, 2011: 95).

C. Kişisel Gelişimin Boyutları

Covey (2000: 308) insan doğasının dört boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların tamamının dengeli ve düzenli bir şekilde kullanılıp geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bireyin kişisel gelişimi alışkanlık haline getirmesi gerektiğini belirten Covey'e göre kişisel gelişim fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır.

Cüceloğlu (1999: 380)'na göre kişisel gelişimin bedensel boyut, zihinsel boyut, sosyal ve duygusal boyut, manevi yaşam boyutu olmak üzere dört boyutu vardır. Bu boyutlardaki gelişimin dengeli gerçekleşmediği takdirde birey için sağlıklı bir durum olacağını ifade etmektedir.

Fındıkçı (1996: 92) kişisel gelişimi bireysel boyut ve toplumsal boyut olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Bireysel boyutu ise kendi içinde; zihinsel, bedensel, duygusal-sosyal ve manevi yaşam olmak üzere dört alt boyutta sınıflandırmıştır. Toplumsal boyutun ise aile boyutu, iş-mesleki yaşam boyutu ve sosyal sorumluluk boyutu olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

Çoruk (2007: 13)'a göre ise kişisel gelişim yedi boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; bedensel boyut, zihinsel boyut, duygusal boyut, ahlaki-manevi boyut, mesleki boyut, aile boyutu ve entelektüel boyut şeklindedir.

1. Zihinsel Boyut

İnsan dünyaya geldiği andan itibaren, dünyayı anlama çevreye uyum sağlama çabası içindedir. Bu çaba basitten karmaşığa doğru zaman içerisinde zihinsel bir düzen oluşturur. Bunun temelinde insanın kendini ve dünyayı anlama, uyuma sağlama, yaşamını devam ettirme yatmaktadır (Cüceloğlu, 2002: 346).

Bireyin kişisel gelişiminin temelinde zihinsel gelişimi yatmaktadır. Zihinsel boyutta gelişim bireyin diğer boyutlarda gelişimini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Okuma, yazma, düşünme, farklı bakış açıları ile yaklaşabilme, farklı tekniklerle analiz, çıkarım ve değerlendirmeler yapabilme, bilgi üretebilme gibi

kabiliyetlerin tamamının temelinde işleyen zihinsel süreçler yatmaktadır. Kişinin zihinsel gelişimine önem vermesi bu yönde çaba harcaması yaşamının tüm alanlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Zihinsel gelişimin büyük kısmı resmi eğitim ile sağlanır. Çoğu birey okulun sağladığı dış disiplin ortadan kalktığında ciddi eserler okumaz, analitik düşünme çabası içine girmez, etkili olduğu alan dışındaki konularda derinlemesine incelemeler yapmaz. Birçok birey okuyarak, araştırarak, inceleyerek edinilen eleştirel düşüncelerini özgün bir dille yazıya dökme çabasında bulunmaz. Böylece zihin körelir. Zihni bir balta gibi düşünürsek; kitap okumak, özellikle büyük yapıtları, klasikleri, bilimsel süreli yayınları, kültürel gelişimi sağlayabilecek metinleri okumak ve düşünceleri, duyguları, öğrenilenleri derinlemesine yazıya dökmek zihin baltasını bileyen etkinliklerdir (Covey, 2000: 315-317).

İnsan için akıl en önemli güç kaynağıdır. Shinn (1996: 150)'in de "Akıl kas gibidir. Kullanılır ve çalıştırılırsa gelişir ve kullanım yeteneği artar." sözüyle ifade ettiği gibi akıl kullanıldıkça gelişir ve potansiyeli artar. Akıl insana düşünme, anlama, tanıma, yorumlama, değerlendirme, yargılama imkanı sağlar. İnsan akıl ile öğrenir, inanır, anlar, bilimsel araştırma yapar, dil öğrenir ve bu öğrendiklerini gelecek kuşaklara aktarma imkanı bulur. İnsanın varlığını sürdürebilmesi aklın ona verdiği düşünme, öğrenme muhakeme etme, seçme, karar verme, irade kullanma gibi kabiliyetleri kullanması ve geliştirmesi ile mümkündür. Burada önemli olan aklın mülkiyetinden ziyade fonksiyonelliği yani işletilmesidir (Özkan, 2004: 100-101).

2. Bedensel Boyut

İnsan için bedeni, fiziksel yapısı en önemli, yaşamsal varlığıdır. Bireyin fiziksel yapısını ve sağlığını korumak ve geliştirmek için bilinçli olarak gerçekleştirdiği eylemler ve bunları alışkanlık haline getirmesi, bireyin kendi bedenine karşı duyarlı olması, değer vermesi bedensel boyuta ilişkin gelişimi ifade eder (Torun, 1996: 43).

Bedensel gelişim insanın bedensel ve fiziksel görünüşündeki değişimleri ve bir o kadar da önemli olan psiko-motor becerilerindeki gelişimi kapsamaktadır. Vücuttaki organların ve sistemlerin kendilerinden beklenen fonksiyonları tam ve sağlıklı olarak yerine getirebilmesi, bu durumun korunup geliştirilmesi ayrı bir önemli husustur. Bedensel gelişimde devinimsel gelişim çok önemlidir. Bu durum

zihin-kas koordinasyonunun etkili olduğu davranışlardaki gelişmeler olarak açıklanabilir. Beynin, sinir sisteminin, kas sisteminin, duyu organlarının birbiriyle koordineli olarak çalışabilmesi ve kendilerinden beklenen faaliyetleri doğru ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri bedensel gelişimin kapsamındadır (Senemoğlu, 2001: 26).

Çoğu insan egzersiz yapmak için zamanının olmadığını ileri sürmektedir. Buna karşılık insan vücudunun sağlıklı işleyebilmesi için çok fazla zaman alan çok ağır egzersizler şart değildir. İki günde toplamda otuz dakika dayanıklılık, esneklik, kuvvet egzersizlerine zaman ayırmak diğer vakitlerin daha kaliteli ve yüksek enerjili geçirilmesine, birçok sağlık sorununun ortaya çıkmadan önlenmesine yardımcı olmaktadır (Covey, 2000: 310).

3. Duygusal ve Sosyal Boyut

İnsan sosyal bir varlıktır. Diğer insanlarla ilişkiler kurarak yaşamını devam ettirir. Bu ilişkilerin kurulması ve yürütülmesinde en etkili faktörlerden biri ise duygulardır. Duygular düzeyi ve yoğunluğu bakımından her bireyde aynı değildir. Kalımsal ve çevresel faktörler burada devreye girmektedir. Birey çevresiyle ilişkilerini yürütürken duygularının etkisindedir. Kişinin diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmesinde; kendi duygularını tanıması, anlaması, hangi durumlarda ne hissettiğini fark etmesi, duygularını kontrol edebilmesi aynı şekilde diğer bireylerin de duygularını anlayabilmesi ve buna göre davranış sergileyebilmesi önem arz etmektedir.

Bireyin iş hayatında başarılı olması, evlilikte ve diğer sosyal ilişkilerinde genel manada mutluluğa ulaşabilmesinin arkasında duygular ve duygusal zeka vardır. Bireyin kendi duygularını anlaması, onları ifade edebilmesi, duygularını yönlendirebilmesi, kontrol edebilmesi, başkalarıyla paylaşabilmesi, empati yapabilmesi, kendini motive edebilmesi duygusal zeka kapsamında değerlendirilebilir. Birey duygusal zekasını geliştirebildiği takdirde hayatını daha iyi yönetebilecektir (Konrad ve Hendl, 2004: 9-10).

İnsanların tüm davranışlarını açıklamak için akıl ve zeka perspektifinde bakmak yeterli değildir. Duyguların insan davranışlarını yönlendirme gücü yadsınamaz bir gerçektir. Kişisel gelişim yolculuğundaki birey hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma ve kendi duygularını yönetme

çabası içinde olmalıdır. Birey kendi duygularını yönetemezse duyguları onu kontrolsüzce savurabilecektir (Özkan, 2004: 109).

Duygusal gelişimini sağlayabilen birey karşılaştığı olumsuzluklar karşısında kendini daha hızlı toparlayabilir, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda duygularını yönlendirebilir ve bu şekilde kendini ve başkalarını harekete geçirip işe koşabilir. Duygularını ve sosyal ilişkilerini doğru yönetebilen kişi yaşamıyla ilgili daha sağlıklı kararlar alıp daha kaliteli ve mutlu bir hayat yaşayabilecektir (Erengil ve Özabay, 2005: 52).

4. Manevi Yaşam Boyutu

Manevi yaşam tamamen bireye özgü olup, kişinin hayatında diğer bütün boyutlara etki eder ve yönlendirir. Manevi yaşam bir nevi kişinin özünün ifadesidir. Bireyin ilkeleri, değerleri manevi yaşamında yer bulur. Manevi açıdan gelişmiş birey günlük yaşamda karşılaştığı zorlukların daha kolay bir şekilde üstesinden gelebilecektir (Cüceloğlu, 1999: 381).

Ruhsal boyut yani başka bir deyişle manevi yaşam boyutu bireyin merkezi ve kendi bağlı olduğu değerler sistemidir. Her birey yenilenme ve yaşam için güç toplama ihtiyacı hissedebilir ve bunu manevi yaşam boyutunda bulur. Bazıları kutsal kitapları okuyarak, bazıları meditasyon yaparak, bazıları doğa ile iletişim kurarak gerçekleştirir. Kişinin ruhsal yenilenmeyi özüne dönerek, onu dinleyerek, değerlerini gözden geçirerek gerçekleştirir. Bu şekilde yaşam enerjisi ile dolar, amaçlarını hedeflerini keşfeder ya da hatırlar (Covey, 2000: 313).

5. Aile Boyutu

İnsanın kişisel gelişim yolculuğunun sadece kendisi ile ilgili kalacağını düşünmek pek doğru bir varsayım olmayacaktır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu diğer insanlarla, çevresiyle ilişkiler içinde olduğunu unutmamalıyız. Bireyin kişisel gelişimi yakından uzağa tüm çevresiyle etkileşim içinde ilerlemektedir. İnsanın içine doğduğu ilk toplumsal birim ailedir. Bireyin ilk iletişim ve etkileşimi aile içinde başlar ve gelişir. Bireyin kişisel gelişimi ailesi ile kurduğu ilişkilerden etkilenmekle birlikte, ailesi ile ilişkilerini de etkilemektedir. Bireyin aile üyeleri ile kurduğu iletişim, birlikte geçirdikleri vakit, birlikte gerçekleştirdikleri etkinlikler, bireyin aile içinde bulunduğu roller, ailesine karşı sorumlulukları, aile üyelerinin beklentilerini

karşılatabilmesi ve bunları daha iyi hale getirme gayreti aile boyutunda kişisel gelişimin kapsamında değerlendirilebilecektir.

Ailede biz bilincinin gelişmesi önemli bir husustur. Sağlıklı bir aile için bu gerekliliktir. Eğer ki aile ortamında bu bilinç sağlanabilir ise bu ailede yetişen çocuklar da hayatlarında her yönüyle biz bilincini oluşturabilecektir. Böyle bir ailede yetişmiş birey iş yaşamında, yeni oluşturacağı ailesinde, sosyal gruplarda biz bilincini oluşturabilecektir. Toplumsal açıdan düşüneceksek sağlıklı, kaliteli ailelerden sağlıklı bir toplum oluşabilecektir. Bu da kendini toplumun her yönünde gösterecektir (Cüceloğlu, 1996: 131).

Aile kavramını incelediğimiz zaman bireyler için maddi, manevi, zihinsel, sosyal gereksinimlerin karşılanabildiği bir ortamdır. Beslenme, barınma, sağlık, bedensel gereksinimler, ekonomik ihtiyaçlar vs. sevmeye, sevilme, ait olma ve daha birçok ihtiyaç aile ortamında karşılanır. Evlilik öncesinde eş adayları sadece birbirlerinin bedensel yönden çekiciliklerinden ziyade manevi, sosyal, zihinsel vs. diğer boyutlarındaki gereksinimleri açısından karşılanıp karşılanamayacağına, diğer tüm yönlerdeki uyuma bakılmalıdır (Cüceloğlu, 1996: 132).

Ailenin en önemli işlevlerinden biri de çocuk yetiştirmedir. Bu nedenle çocuk konusunda karar verilmeden önce karı kocanın ayrı ayrı birer birey olmasının yanında biz olabilmesi gereklidir. Biz bilincinin oluşabildiği eşlerin dünyaya getireceği çocuk, paylaşımın ve sağlıklı ilişkilerin olduğu bir aile içerisinde yetişecek yaşamının her yönüyle ailesine, işine, topluma faydalı olacaktır. Bu nedenle çocuk olmadan önce çiftler vizyonlarının, gereksinimlerinin, temel ilkelerinin bilincinde olarak sağlam bir temel oluşturabilmelidir. Sağlıklı bir ailede, her birey kendini değerli ve onurlu hissedebilmelidir. Güven ortamı, dayanışma duygusu, sorumluluk duygusu, mutluluk, kendini gerçekleştirebilme ortamı, sağlıklı manevi yaşam ortamı, sorun çözebilmeyi öğrenme imkanı gibi kriterler sağlıklı bir ailenin önemli ve gerekli özellikleridir. Bireyler aile içinde duygularını, düşüncelerini, arzularını, ifade edebilme özgürlüğüne sahip olabilmelidir. Sağlıklı bir ailede denetleme ve yönetmeden ziyade sağlıklı iletişim kurma ve teşvik etme vardır (Cüceloğlu, 1996: 148-152).

Ailenin birey üzerine etkisi sadece çocukluk dönemi ile sınırlı kalmaz tüm yaşamı boyunca sürer. Dayanışma ve yardımlaşma sağlıklı aile ortamında doğal ve

kolektif biz bilinci ile ortaya çıkar. Aile, diğer sosyal grupların sunacağı güven ve ait olma hissinden çok daha fazlasını sunar. Modern kalabalık şehirlerde yalnızlaşmama imkanını sağlayan ise sağlıklı aile ortamı ve bu ortamda kazanılan güven ve ait olma duygularıdır (Yıldırım, 2008: 41-45).

Sağlıklı ve ideal bir aile ortamının özelliklerinden bahsedecek olursak; toplumsal değerlere uygun yapılmış evliliklere dayanması, sevgi ortamı, aile fertleri arasında güçlü iletişim olması, sürekli yardımlaşma, duyguların paylaşımı, fertler arası güven ve birbirini önemseme, birlikte yeterli vakit geçirme, rekabetten kaçınma, iyi bir sosyal çevre, çocuklara iyi bir eğitim sunma şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2008: 41-45).

6. İş ve Mesleki Boyut

İnsanın yaşamında işi-mesleği onun için büyük önem taşımaktadır. İş birey için hem bir geçinme vasıtası hem de içinde bulunduğu topluma katkı sağlama şeklidir. Birey vaktinin önemli bir kısmında işi ile uğraşmaktadır. İş, mesleği sadece bireyi değil o iş ile ilgili diğer insanları da etkilemektedir. Buradan hareketle kişisel gelişimin iş ve mesleki boyutunun büyük önem arz ettiğine ulaşılabılır (Fındıkcı, 1996: 98-99).

Japonya'da gelişip dünyaya yayılan Kaizen anlayışına göre bir sistem için mevcut durumu korumak yeterli değildir. Mükemmel işleyen bir sistemde dahi onu daha iyiye daha ileriye götürecek faktörler bulunabilecektir. İnsan kaynağı, bir iş yeri veya kurum için en önemli öğedir. Bu sebeple çalışan da kendini sürekli geliştirmelidir. Sonuçta o kurumun sürekli gelişmesini sağlayacak kişisel gelişimini sağlama çabasındaki bireylerdir (Ören, 2002: 39-42).

İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için değişime uyum sağlaması, kendini geliştirmesi gerektiği gibi kurumların, örgütlerin, organizasyonların da değişime uyum sağlaması, kendini yenileyebilmesi öğrenen örgütler olması gerekmektedir. Bu da örgütteki bireylerin öğrenmelerine, değişikliklere uyum sağlama kapasitelerine bağlıdır. Öğrenen örgütler bireylerin öğrenmesine, gelişmesine önem verir. Bireylerin yaratıcılıklarını, yeteneklerini, esnek düşüncelerini ödüllendirerek onlara kendilerini ve kurumlarını geliştirme imkanı sağlarlar. Bireyin yaptığı işteki gelişimi kendi gelişiminin bir boyutudur (Özden, 2000: 148-149).

Kişisel gelişim yolundaki birey üretmekten, iş yapmaktan keyif alır. Sadece işin sonucuna ulaşmayı beklemez, işin her anından her aşamasından keyif alır. Çalışmanın kendisine değer kattığını düşünür ve iş hayatındaki her gelişme, her ilerleme onun için kıymetlidir. Bir dağcı gibidir tırmanırken her attığı adım mutluluğunu yaşar ve her adımın onu daha yükseğe götürdüğünün bilincindedir. Onun için attığı her adım önemlidir. Kişisel gelişim çabasında olan bireyler çalışmayı geçim sağlama aracından ziyade gelişmenin bir yolu olarak görürler (Özkan, 2004: 233).

Bireyin işindeki yenilikleri, değişimleri takip etmesi, uyum sağlamaya çalışması, mesleği ile ilgili bilimsel gelişmeleri izlemesi, işini daha iyi yapmaya gayret etmesi, işi ile ilgili yeni teknolojik aletleri öğrenmeye çalışması, yeni araç ve gereçleri öğrenmeye çaba harcaması, iş verimini arttırmaya çalışması, iş arkadaşlarıyla iletişimini geliştirmeye gayret etmesi, işi ve mesleğiyle ilgili gelişen teknolojiyi takip etmesi, işi ve mesleği için faydalı olabilecek yeni becerileri edinme çabası kişisel gelişimin iş ve mesleki boyutuna ilişkin çabalardır (Fındıkçı, 1996: 98-99).

İnsanlar iş ve meslekleri ile enerjilerini, zamanlarını yararlı şekilde değerlendirerek bundan ruhsal doyum elde ederler. Kişisel gelişiminde birey için işi, mesleği büyük önem taşır. Bunun nedeni bireyin toplum içinde işiyle bir yer elde etmesidir. Birey için mesleği kendini geliştirebilmesi, yeteneklerini sergileyebilmesi için önemli bir fırsattır (Torun, 1996: 51-52).

7. Sosyal Sorumluluk Boyutu

Bireyin yaşamını devam ettirirken sadece kendisini düşünerek hareket etmesi, sadece kendi hayatının devamını ve kalitesini gözetmesi bencil bir yaklaşım olacaktır. Bireyin yakın ve uzak çevresine dair bilgi sahibi olması, kendisi dışındaki alanlarda olup bitenleri takip etmesi ve bunlara duyarlılık göstermesi sosyal bir varlık olan insandan beklenmektedir. Bireyin içinde yaşadığı bölgeyi, ülkeyi, dünyayı gözlemlemesi, gördüğü aksaklıkları ve sorunları gidermeye çabalaması, daha iyi hale getirmeyi hedeflemesi kişisel gelişimin sosyal sorumluluk boyutunda değerlendirilebilecektir. Bireyin içinde bulunduğu toplumun kurallarına saygı duyması, özenli davranması, birlikte yaşadığı diğer insanlara, yardım etmeye, onlara

fayda sağlamaya gayret etmesi kişisel gelişim yolculuğunda olan bireyden beklenen davranışlar olacaktır.

Birey kendisi dışındaki çevrenin, toplumun ve onların sorunlarının farkında olmalıdır. Bu farkındalığa sahip olan insanlar birlikte harekete geçtiğinde daha geniş kapsamlı bir vizyon oluşabilir. Aslında kahramanlar bizleriz ya da bizler olmalıyız. Bunun bilincinde olmalı insan. Kendimize, mesleğimize, kurumumuza bakıp istenen düzeyde bunu yapıp yapamadığımızı değerlendirmemiz gerekiyor. Toplumsal, sosyal sorunları, aksayan yönleri fark etmeli insan. Bu sorunlar için mutlaka bir şeylerin yapılması gerektiğini hissedebilmeli ve o yapılacakları da aslında kendisinin yapacağını görebilmeli. Biz insanlar her birimiz gezegenimizde neler olup bittiğini takip etmeli, dünyanın içinde bulunduğu sorunların çözümü için gerekli olan eylemlerin parçası olmalıyız (Redfiled, 2003: 210).

Açlıkla, yoksullukla mücadele edilmeli. Bunda bireysel olarak sorumluluk hissetmeli insanlar. İnsan bu yöndeki potansiyelini keşfetmeli ve geliştirmeli. Gerek bireysel olarak yoksul komşusuna yardım ederek, gerek sivil toplum kuruluşlarına katılıp görev yaparak sosyal sorumluluk boyutunda gelişmeli insan (Redfiled, 2003: 211).

Çevre sorunları, çatışma ve savaşlar, siyasi ve ekonomik sorunlar, ülkenin gelişmişlik düzeyi, yerel-ulusal-uluslararası sorunlar bireyin topluma karşı sorumluluklarından sadece bazılarıdır. Sosyal sorumluluk boyutunda gelişme çabasında olan birey bu bahsedilen alanlara duyarlılık gösterir, toplumun bir ferdi olarak bu sorunların çözümü için üstüne düşeni yapar (Fındıkçı, 1996: 99).

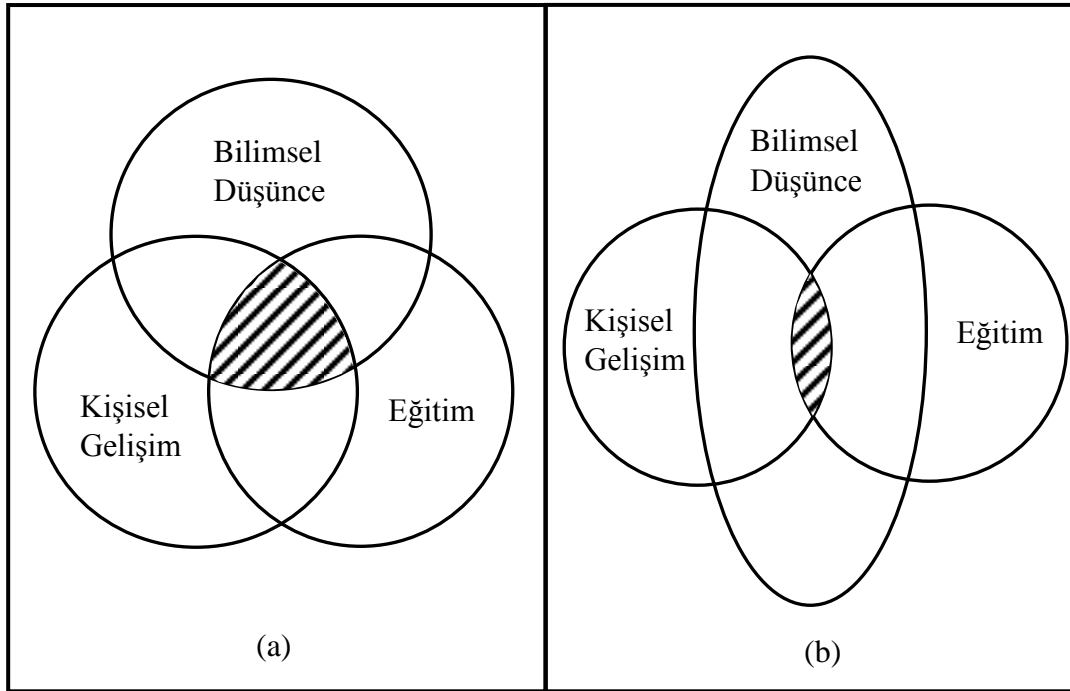
Sosyal sorumluluk duyan ve bu yönde kendini geliştiren bireylerle suç oranlarının artışı, su kirliliği, hava kirliliği, ormanların tahribatı, terör olayları, savaşlar engellenebilir. Bunun için gerekli olan bireylerin ortak bilinç geliştirebilmesi, ortak bir vizyon oluşturabilmesi, önce kendinden başlamasıdır (Redfiled, 2003: 212-222). Sosyal sorumluluk boyutunda kendini geliştiren bireylerin sayısı arttıkça bu daha mümkün hale gelebilecektir.

D. Kişisel Gelişim Eğitimleri

Her insan birbirinden zihinsel, duygusal, fiziksel olarak çok farklıdır. Bu farklılıkların oluşmasında doğuştan gelen özellikler kadar çevre koşullarının ve

bireyin yaşadığı eğitim süreçlerinin etkisi de yadsınamaz. Bireyin yaşadığı eğitim süreçleri kişisel gelişimi üzerinde oldukça etkilidir (Barutçugil, 2005: 13).

Özellikle iş hayatında diğer insanlara göre öne çıkmak, bireysel olarak diğerlerine göre fark yaratmak isteyenler, farklılıklarını öne çıkaracak şekilde kişisel gelişim çabasına girerler. Bireyler çeşitli kurslar, seminerler, atölyeler , seyahatler, yeni fırsatlar, yeni deneyimler ile kişisel gelişimlerini arttırmaya çabalarlar (Barutçugil, 2005: 14).



Şekil 1 Kişisel Gelişim, Bilimsel Düşünce, Eğitim Entegrasyonu (Köktürk, 2002: 30).

Şekil 1' de görüldüğü gibi kişisel gelişim, bilimsel düşünce ve eğitim bir bütünlük oluşturur. Bu üç faktörün birinden doğan değişim diğerlerini de etkiler. Bu üç faktörün oluşan ihtiyaçlarının kesiştiği yer tatmin optimizasyonudur. Birbiriyle iç içe örülü olan bilimsel düşüncenin gelişimi ve kişisel gelişim ihtiyacı eğitim faktörünün etkisi ile istenen duruma ulaştırılabilecektir. Bu şekilde sektörlerde kalifiye insan gücü oluşturulur (Köktürk, 2002: 30).

İş sektörlerinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelim arttıkça, nitelikli ve donanımlı iş gücüne ihtiyaç artmaktadır. Bu da sektörlerde kişisel gelişime olan

ihtiyacı arttırmaktadır. Böylece bireyler için kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak zorunlu ihtiyaç halini almaktadır. Bireylerin kişisel gelişimlerini sağlamaları onlar için iş sektöründe rekabet avantajı sağlamaktadır (Köktürk, 2002: 30). Eğitim faktörü ile kişisel gelişim ihtiyacı doyurulduğunda; kişisel gelişim yolunda mesafe kat eden, nitelikli insan gücüne ulaşılacaktır.

Kişisel gelişim eğitimleri çok çeşitli olmakla birlikte kurumlarda farklı amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarına bu imkanı sunmaktadır. Liderlik özellikleri kazandırmak, kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmek, işgören performansını arttırmak, kurumun hedef kitlesinin memnuniyetini arttırmak, insan kaynaklarını geliştirmek gibi çeşitli amaçlarla kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir. Kişisel gelişim eğitimlerinde bulunan başlıkların bazıları ise iletişim, zaman yönetimi, stres yönetimi, hafıza teknikleri, duygusal zeka, motivasyon, yaratıcı düşünme, problem çözme şeklinde çoğaltılabilir (Özer, 2019: 76)

1. Kişisel İmaj Yönetimi

Bireyin ben imajının merkezinde; ismi, bedensel özellikleri, yaşı, cinsiyeti gibi özelliklerini içerir. Erkeklerde mesleği, kadınlarda ise kocası, ailesi ben imajında yer alır. Bazılarında ise dini, sosyal sınıfı, diğer insanlardan farklı kılan özellikleri ya da başarılı kılan özellikleri ben imajında yer alır. Ben imajı kişinin kendini nasıl algıladığını ifade eder. Bireyin kullandığı kelimeler, giyimi, fikirleri, kendine özgü hareketleri, yazım şekli ben imajıyla ilgilidir. Ben imajı kişinin imzasıdır. Bireyin sosyal hayatında bulunduğu roller de ben imajı üzerinde oldukça etkilidir. Ben imajı kalımsal olarak gelen özellikler ve çevre koşulları ile kişinin etkileşimi ile oluşur. Özellikle çocukluk döneminde aile içindeki bireylerin tutumları, yetiştirilme biçimi, ailenin disiplin anlayışı, okul dönemi yaşantıları, arkadaş grupları kısacası sosyal çevrenin birey üzerindeki etkileri de bireyin kendini nasıl algıladığını, kendisi ile ilgili hissettiği duygularını etkiler. Bireyin kendisinde var olmasını istediği özelliklerin bütününe “ideal ben” denir. Bu hedefe ulaşmak için “ben imajı” başlangıç noktasıdır. Bireyin kişisel gelişiminde kendisini doğru tanıması, doğru yerde konumlandırması, hangi özelliklere sahip olmak istediğini iyi belirlemesi bunun için çaba harcaması çok önemlidir (Fındıkçı, 1996: 71-73).

İnsanlar diğerleri üzerinde etkili izlenimler bırakmak isterler. Bireyin başkalarının onu nasıl algıladığını kontrol edebilmesi yani başkaları üzerinde

bıraktığı izlenimi görebilmesi, yönlendirebilmesi insan ilişkilerinde çok önemli bir husustur. Bu karşısındakini etkileme ve yönlendirmek için önemli bir adımdır. Bunun için kişinin kendini iyi tanıması, karşı tarafı iyi tanıması, bırakmak istediği etkiyi iyi tanımlaması ve bunun için nasıl bir izlenim bırakması gerektiğini bilmesi gerekir (Barutçugil, 2005: 20).

Bireyin kişisel imaj yönetiminde hem kendisini nasıl algıladığı hem de başkalarının onu nasıl algıladığı çok önemlidir. Bireyin bu ikisi üzerinde de kontrolü onu başarılı kılacaktır.

2. Etkili İletişim

Etkili bir iletişimci olacak kişinin öncelikle bilgili, eğitilmiş olması ve kendini iyi tanıması, iç gözlem yapabilmesi gerekmektedir. Etkili iletişim doğuştan gelmez, öğrenilerek edinilir. İyi bir iletişimci aynı zamanda liderdir (Tekinalp, 2009: 7).

İletişim taraflar arasında bilgi, duygu ve düşünce alışverişidir. İletişimde taraflar karşılıklı etkileşim içindedir. Tarafların birbirine verdikleri mesajları doğru şekilde anlayıp, doğru şekilde dönüt vermeleri halinde iletişim doğru gerçekleşebilecektir. İletişimde önemli olan sözlü veya sözsüz de olsa anlamları ortak kılmak, duygu ve düşünceleri karşı tarafa doru iletmek ve karşı tarafın buna doğru anlamı vermesidir (Kulaksızoğlu, 2003: 191).

İyi bir iletişim için olması gerekenler; güler yüz, iletinin kısa ve anlaşılır olması, yüz yüze iletişimde kişinin yüzüne bakmak, ses tonunda kendine güven duyduğunu hissettirmek, mesafeyi iyi ayarlamak, beden duruşun karşı tarafa güven vermesi, iletilmek isteneni karşı tarafın doğru anladığından emin olmak şeklinde ifade edebiliriz (Kulaksızoğlu, 2003: 191).

İletişim bir sanattır. Bu yolda kendini eğiten yetiştiren kişiler iletişim konusunda başarılı olurlar. İletişim sadece mesajı doğru iletmekle kalmaz aynı zamanda sizi, kim olduğunuzu, kişiliğinizi anlatır. İletişimde sorun ortaya çıktığında devamında da birçok sorunun çıkabileceğine işarettir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi o yüzden çok önemlidir (Değirmenci, 2004: 209).

İyi bir iletişimci olmak için kişisel gelişimin birçok boyutunda çaba harcamak gerekmektedir. Bilgili, dürüst, araştıran, sorgulayan, yaratıcı, özdenetimi olan, empatik becerileri gelişmiş, rahat ve güvenli bir beden diline sahip olan, olumsuz

olanı olumluya çevirebilen kişiler, etkili ve ikna edici birer konuşmacı, etkili iletişimci olabilirler (Tekinalp, 2009: 145).

3. Beden Dili

Etkili iletişimde konuşmak kadar konuşmayı sunabilmek de çok önemlidir. Beden dili, konuşurken anlatmak istediklerimizi görselleştirebilmemize yarar. Beden dili kendi başına bir dildir. İfade etmek istediğimiz şeyleri, en soyut kelimeleri bile karşı tarafa beden dilimizle anlatabiliriz. Beden dili; kişiyi, duygu ve düşüncelerini, amaç ve vizyonunu görsel hale getirir. İnsanları gördükleri, duyduklarından daha çok etkilemektedir. Bu da beden dilinin önemini daha da arttırmaktadır. Prof. Dr. Albert Mehriban yaptığı bir araştırma bunu desteklemektedir. Bu araştırmaya göre bir konuşmada beden dilinin etki oranının %55 olduğu, ses tonunun %38, sözlerin ise sadece %7 etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Tekinalp, 2009: 94).

İnsanın yüz ve baş hareketleri, el kol hareketleri, vücut hareketleri, oturuş şekli ve yürüyüş şekli beden dili hareketleri kapsamındadır. Beden dilinin etkili kullanılabilmesi için bu hareketlerin her birinin etkili ve doğru kullanılması gerekir. Bir tiyatro oyuncusunun oyunu başarılı bir şekilde sergileyebilmesi için oyunun anlattığı mesajı verebilmek için tiyatro oyuncusu defalarca prova yapar. Beden dili de böyledir etkili ve ikna edici olabilmesi için defalarca prova yapmak çalışmak gerekir (Değirmenci, 2004: 193).

Beden dilinin başarılı olmasında en etkili olan bakışlardır. Bakışlar ile enerji ve vizyon aktarılabilir. Kişilerin arasında kurulan göz teması frekans oluşmasını ve duygusal bir bağ oluşmasını sağlar. Etkili bakışlar pozitif enerjiyi yansıtmada büyük rol oynar. Pozitif enerji ise iletişimde en büyük güçtür (Değirmenci, 2004: 195).

İş bakışı şeklinde isimlendirilen bakış; karşısındakinin alnının ortası ile gözleri arasında oluşan üçgene bakmak anlamına gelir. İş görüşmelerinde doğrudan göz bebeklerine bakmak, buruna veya dudaklara bakmak doğru değildir. Gözlere kaçamak bakışlar ya da sabit dik dik bakmalar hoş karşılanmaz. Vücut hareketleri abartısız, saygılı, doğal ve miminler yumuşak olmalıdır. Beden dili iş görüşmelerinde tek başına etkili olmasa da iyi bir imaj bırakılmasında etkilidir (Tekinalp, 2009: 95).

4. Diksiyon ve Güzel Konuşma

İnsanlar için en temel iletişim yolu konuşmadır. Konuşmayı etkileyen unsurlar arasında; bireyin aldığı aile terbiyesi, toplumun dili, aldığı eğitim, örf ve adetler, toplumun kültür düzeyi gibi etkenlerin yanında bireyin karakteri, dünya görüşü, nezaket ve görgü kurallarına özen gösterme düzeyi, bireysel yetenekleri gibi faktörler etkilidir. Konuşmaya kişilik katan faktör ise kişinin ifadesidir. Bunların yanında konuşmada mekan da önemlidir. Dolayısıyla mekanın durumuna uygun konuları konuşmak gerekecektir. Örneğin sofrada tiksindirici şeyler konuşmak hoş karşılanmaz ya da cenaze töreninde komik konulardan bahsetmek doğru olmayacaktır (Kurtbay, 2002: 63).

Ailes ve Krauseshar (1999: 14)'a göre kürsüde güzel konuşabilmek için karşılıklı konuşmalarda da iyi olmak ve bu becerilere sahip olmak gerekir. Karşılıklı konuşmalarda; gülümsemek, içten ve samimi olmak, canlı ve coşkulu konuşmak, dinleyeni sıkmaktan kaçınmak, basma kalıp ifadelerin dışına çıkabilmek, karşı tarafın da fikrini ifade edebilmesi için açık uçlu sorulara yer vermek, konuşmada etkin ve katılımcı olmak istenen durumlardandır (Tekinalp, 2009: 101-102).

Konuşmalarda konu hakkında bilgiye ve deneyimlere sahip olmak konu üzerinde yapılacak konuşmayı daha etkili hale getirecektir. Kişi konuşurken inandığı şeyleri ifade ederse daha ilgi çeker. Konuşmayı yapan kişiyi söylediklerine kendi inanmazsa, dinleyicileri de inandıramaz. İnanmak konuşmayı daha canlı hale getirir. İnanıldığı bildiği şeyleri konuşmak kişinin özgüvenini yükseltir. Konuşma yapan kişinin duruşu da çok önemlidir. Neşeli ve cesur görünen, kendine güvenen konuşmacı dinleyiciler üzerinde ciddi etki bırakacaktır. Konuşmacının sahneye çıkarken bıraktığı ilk izlenim çok önemlidir. Dinleyici konuşmacının sesindeki tedirginliği hissederse, konuşmacıdan kopar, konuşmacıya ve söyleyeceklerine ilişkin önyargı oluşur. Konuşmacı sahnede özgüvenli bir duruş göstermeli, konuşurken jest ve mimikleri ile bunu desteklemelidir. İlk izlenim çok önemlidir. Bu sebeple konuşmacı dinleyicilere karşı sevecen, rahat, güvenli bir duruşla sahneye çıkarsa, onlar üzerinde yüksek etki bırakabilecektir (Tekinalp, 2009: 104).

İletişimde ellerin kullanımı da çok önemlidir. Konuşmacı anlattıklarını elleri ile desteklemelidir. El hareketleri de konuşulanları görsel hale getirme imkanı sunar. Elleri kullanılarak yapılan hareketlerin hangi anlamlara geldiğini, nasıl etki

bıraktığını bilmek gerekir. Etkili konuşmacıları izlemek ve onların hareketlerini not almak bunun üzerine çalışmak faydalı olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken iyi konuşmacıları birebir taklit etmemektir. Çünkü doğallık etkili konuşmada çok önemlidir. Bunun dışında konuşmacının yüz ifadesi, bakışları, göz teması kurması, yer yer dinleyicileri konuşmaya dahil etmesi, alçak gönüllülüğü elden bırakmaması, konunun ayrıntılarını bilmesi, konuyu sınırlayabilmesi, örnekler ve görsellerle konuşmayı zenginleştirilmesi, konuşma esnasında duygulara hitap edebilmesi, metin okunması gereken durumlarda sohbet eder gibi okunması ve doğaçlamalara yer verilmesi, konuşma süresini iyi ayarlamak etkili konuşmalarda son derece önemli noktalardır (Tekinalp, 2009: 105-115).

5. Ekip (Takım) Çalışması

Scott Simon Fehr (2000)'e göre grup çalışmaları beş evreden oluşur. Bu evreler:

Birinci evre: Tanışma, uyum sağlama, yönlendirme, oluşum ve gruba dahil olma

İkinci evre: Direnç gösterme, uzak durma, çatışma-yüzleşme, tepkisel yaklaşma.

Üçüncü evre: Bağlanma, kaynaşma, özdeşleşme, çekicilik, adanma, birliktelik, aile.

Dördüncü evre: İşbirliği, işe yönelme, çözüm, üretkenlik, olgunluk, çalışma.

Beşinci evre: Sonlandırma, kapanış, vedalaşma, bitiş özde

İnsanlar birbirinden farklı bireysel özelliklere sahiptirler. Takım çalışmaları bunu avantaja çevirebilecektir. Farklı yeteneklere ve bakış açılarına sahip bireyleri ortak amaç ve yarar için bir araya getirmek ekip çalışmasında mümkündür. Bir takımın etkili ve güçlü olabilmesi için farklı yeteneklerden, farklı doğal becerilerden oluşmasıdır. Bir futbol takımı düşünün tamamı savunma yeteneklerine sahip olsun veya tamamı hücum oyuncusu olsun, böyle bir takımın başarılı olması düşünülemez. Buradan hareketle takım çalışmalarında farklılıklar en büyük fayda için gereklidir (Di Kamp, 2002: 99-100).

Çeşitli becerileri etkili bir kombinasyon halinde bir araya getirmek yeterli değildir. Bu ekipteki bireyleri etkili bir bütün haline getirmek önem taşımaktadır.

Ekip üyelerinin bireycilikten kurtulması ekip dayanışma ve yardımlaşmasına yönelebilmesi gerekmektedir. Bunun için ekibin ortak bir hedefi amacı olmalıdır. Yapılacak iş ve nasıl yapılacağı ile ilgili takımda ortak bir vizyon oluşturulmalıdır. Hedef, amaç, vizyon noktasında ortaklaşan takım üyeleri karşılaşılan güçlüklerin kolaylıkla üstesinden gelebilecektir. Takım çalışmasını sağlıklı yürütebilmek için üyelerin hepsinin takımın etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak belirli kuralları içselleştirmesi gerekmektedir. Örneğin; diğer üyelerin fikirlerine saygı duymak, üyeler arası yardımlaşma, çalışma ile ilgili edinilen bilgilerin paylaşımı, diğer üyeleri desteklemek, amaç için uyumlu bir ruh oluşturmak bu kurallardan sayılabilecektir. Bu şekilde etkili verimli bir takım çalışması yapılabilecektir (Di Kamp, 2002: 160-162).

6. Zaman Yönetimi

Dr. De Woot'un üst düzey yöneticilerin zamanı kullanımına ilişkin yaptığı bir araştırmaya göre üst düzey yöneticiler zaman yönetimi konusunda yeterli değildiler. Bu araştırmaya göre üst düzey yöneticiler; zamanın %49'unu sekreterlerin yapabileceği işlere, %5'ini alt düzey çalışanlara yönlendirebileceği işlere, %43'ünü ise diğer meslektaşlarına görevlendirme yapabilecekleri işlere harcamaktaydılar. Aslında zamanının sadece 3'lük kısmını doğru şekilde kullanmaktaydılar. Bu da zaman yönetiminin ne kadar önemli olduğunu çarpıcı bir şekilde göstermektedir. Bu kurum için düşünüldüğünde sekreterler veya daha alt düzey çalışanlar tarafından yapılabilecek işlerin üst düzey yöneticiler tarafından yapılması, sekreter maaşı ile üst düzey yönetici maaşının farkı da düşünüldüğünde verimlilik açısından çok büyük bir kayıptır. Üst düzey yönetici açısından bakacak olursak diğer kişisel gelişim boyutlarına zaman ayırabilecekken zamanı verimsiz kullanarak boşa harcadığı görülecektir (Alder, 2000: 186).

Zaman yönetimi için birey zamanı gereksiz harcadığını sağduyusuyla hissettiği şeyleri tespit edip onlarda değişikliğe giderek başlamalıdır. Zamanın verimli kullanımı için sadece eğitime gitmek yeterli olmayacaktır. Bu noktada gelişme göstermek isteyen birey zamanın lüzumsuz tüketimine yol açan ön yargılarını, alışkanlıklarını fark etmesi ve onları değiştirmek için kendi öz mücadelesini vermesi gerekmektedir (Alder, 2000: 187).

Dünyada birçok dilde zamanın önemini anlatan çarpıcı atasözleri bulunmaktadır. Birey tarafından zaman kullanılsa da kullanılmasa da akıp gitmektedir. Zaman yönetiminden anlatılmak istenen ise bireyin kendi yaşamını daha etki verimli bir şekilde sürdürebilmesidir. Bunun için bazı öneriler faydalı olabilecektir. Bu önerileri şöyle sıralayabiliriz:

1. Günlük aktiviteleri planlarken, uzun vadeli hedefler, temel değerler göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Birey önceliklerini belirlemeli ve davranışlarını ona göre şekillendirmelidir.
3. Acil ya da önemli olmayan etkinliklere gereksiz zaman ayrılmamalıdır.
4. “Hayır” demeyi bilmek gerekir.
5. Yetki devretmeyi, görevlendirme yapmayı bilmek ve uygulamak önemlidir.
6. Gün planlaması yaparken zorlayıcı hedefler koyarak mevcut potansiyeli olabildiğince kullanmayı amaçlayın.
7. Biyoritminizi öğrenip, planlamalarınızda göz önünde bulundurun.
8. Yeni bilgi ve beceri edinmenin; konfordan ve alışkanlıkların sağladığı rahatlıktan fedakarlık ederek olabileceğini kabullenin (Süvarioğlu, 2002: 373-374).

7. Duyguları Yönetmek

Kişisel ve sosyal bilince sahip olma, kişisel yönetim, sosyal ilişkileri yönetme ve bunun için gerekli becerilerin bütünleştiği bir kavram olarak duygusal zeka karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamında insan ilişkileri, etkili performans sergileme, örgüt yönetimi, liderlik becerileri vb. konularda duygusal zeka ön plana çıkmaktadır (Aktan, 2002: 405).

Bu sadece iş yaşamında belli pozisyonda olan kişiler için geçerli değildir. Her insan duygusal olarak kendini geliştirmelidir. İnsanlar duygusal özellikleri açısından birbirinden farklıdır. Duygularını tanımak, diğer insanları rahatsız etmeyecek şekilde duygularını ifade etmek, duygularını yönlendirebilmek her birey için gerekli ve önemli özelliklerdir. Duygularını yöneten kişi hedefleri doğrultusunda onları kullanabilecektir. Duygularını yönetemeyen kişiyi ise duyguları yönetecektir (Özkan, 2004: 109).

Duygusal zeka birey tarafından çok kolay olmasa da öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Öncelikle duygularını tanımalıdır. Yani kendi duygularını kabul edip, öğrenmeli ne hissettiğini fark etmeli, hissettiklerinin muhasebesini yapabilmelidir. Sonrasında duygularını doğru şekilde ifade edebilmeyi, doğru açıklamayı öğrenmelidir. Bir sonraki aşama ise duyguları kontrol edebilmektir. Yıllar önce Aristoteles bunu şöyle ifade etmişti: “Her insan kızgın olabilir; bu çok kolay. Ancak doğru kişiye, olması gereken ölçüde, doğru zamanda, haklı sebeplerle ve uygun bir tarzda kızgın olmak zordur.” Birey bütün bunların yanında empati yapabilmelidir. Sadece kendi duygularını değil başkalarının duygularını da anlayabilmeli ve doğru şekilde ifade edebilmelidir (Konrad ve Hendl, 2004: 11-13).

8. Motivasyon

Latince’de “mot” kelimesi hareket etmek anlamına gelir. Motivasyon kelimesinin kökü de buradan gelmektedir. Harekete geçirme olarak da ifade edebileceğimiz motivasyonun dilimizde karşılığı güdülemedir. Motivasyon ya da güdüleme; içsel itici kuvvet ile bir takım hedef ve amaçlara ulaşmak için davranışları, hareketleri yönlendirme anlamına gelmektedir. Motivasyon ya da güdüleme insanın hayatta kalmak için kullandığı en önemli yeteneklerdendir. Başarı için güdülenme gerekli ve önemli bir faktördür. Elbette ki tek faktör değildir (Tevrüz, 2002: 96)

Motivasyon iç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. İç motivasyon; azim, cesaret, kararlılık gibi kavramlarla ilgiliyken dış motivasyon; para, makam gibi sosyal ödülleri içerir. Motivasyonda asıl önemli olan içsel olarak kişinin o işi yapmak için istekli olmasıdır. Dışsal olan etkenler ise bu içsel isteği harekete geçirmeyi amaçlar. Kişileri bir konuda cesaretlendirmek ya da tersten gidersek caydırmak için motivasyon çalışmaları yapılır. Motivasyon kavramın ifade ettiği anlama kültürümüzde çok fazla rastlanır. Kültürümüzden motivasyonculara Osmanlı dönemindeki alperenler örnek olarak gösterilebilir. Yunus Emre, Mevlana, Şeyh Edebali vb. kişiler motivasyon konusunda öne çıkmış kişilerdir (Sezik, 2003: 107).

İç motivasyon daha çok bireyim manevi boyutunu ilgilendirir. Birey metafizik gerilim sayesinde iç motivasyonunu yüksek tutabilir. Kişinin manevi boyuttaki kişisel gelişimi diğer boyutlarda da sürekli kendini yenilemesi, geliştirmesi

için motivasyon oluşturur. Başarılı olan insanlar incelendiğinde iç motivasyonlarını güçlü tutabildikleri ve bunun da bir lokomotif dibi diğer gelişimleri sağladığı görülecektir (Sezik, 2003: 108).

İş dünyası açısından motivasyona baktığımızda; insanları çalışmak için yönlendirmek, heveslendirmek, onları işinde emek harcamaya sevk etmek anlamı taşımaktadır. İş dünyasında motivasyon yönetimi kavramı bulunmaktadır. Bu kavram ise özellikle insan kaynaklarının yönetiminde öne çıkmaktadır. Motivasyon yönetiminde çeşitli araçlar vasıtasıyla motivasyonun sağlanmasıdır. Para, takdir etme, ödüllendirme, eğitim imkanı sağlama, başarı çeşitli motivasyon araçlarından bazılarıdır. Motivasyon yönetimi ile ilgili çeşitli teoriler bulunmaktadır. İş dünyasında motivasyon yönetimini yapabilmek için bu teoriler hakkında bilgi sahibi olmak insan kaynakları yönetiminde faydalı olacaktır (Aktan, 2003: 245)

9. Stres Yönetimi

Stres çalışma hayatında hem çalışanları hem de yöneticileri olumsuz yönde etkileyen, demotive eden bir faktördür. Bireyin çevresi ile olan ilişkisinde bazı durumlarda ortaya çıkan onu psikolojik olarak ve fiziksel olarak olumsuz etkileyen başa çıkılması gereken bir problem durumunu ifade eder. Stres bireyin aile ilişkilerinde, çalışma ortamında, yönetici-çalışan ilişkilerinde ve sosyo-ekonomik koşullarıyla ilişkili olarak ortaya çıkabilecektir. Stres yönetiminde temel amaç stresin azaltılması ve olumsuz etkilerinin giderilmesidir. Bunun için stresin nedenleri, ortaya çıkışı ve sonuçları analiz edilmelidir (Aktan, 2003: 255).

İş yaşamında stresin etkileri bireyin; sağlığı üzerinde, işteki performansında, davranışları üzerinde görülebilecektir. Stresin düzeyi arttıkça bireyin üzerindeki etkileri giderek daha da olumsuzlaşacaktır. Tamamen stresten arınmış bir çalışma ortamını düşünmek pek de gerçekçi değildir. İşte monotonluğa yol açabileceği de düşünüldüğünde tamamen stressiz ortam istenilen bir durum da değildir. Optimum düzeyde stres organizasyonlarda olumlu etkiler doğuracaktır (Aktan, 2003: 256).

Gergin bir ortamda veya yoğun stres altında vücut otonom sinir sisteminin kontrolünde olur. Bu sistem beyinden bağımsız hareket ederek vücutta bazı gerginlik belirtilerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu belirtiler; kasların gerilmesi, nefes almada artma, nabız artışı, kan renginde koyulaşma, deri de soluklaşma, duyu organlarında duyarsızlaşma, ağız ve gırtlakta kuruluk, gözbebeklerinin büyümesi,

terleme, kan şekerinin artması şeklinde sıralanabilir. Bu belirtiler uzun süreçte çok ciddi sağlık sorunlarına sebep olabilecektir. Bunlarda bazıları deri hastalıkları, mide hastalıkları, kalp krizi, felç, unutkanlık ve yorgunluk artışı, dikkat toplama güçlüğü gibi rahatsızlıklardır (Kulaksızoğlu, 2003: 58-59).

Gerginlik ve stresle başa çıkabilmede bazı yöntemlerden bahsetmek mümkün. Bu yöntemlerden solunum ve gevşeme egzersizleridir. Solunum egzersizinde sırtın dik konumda olması, omuzların düşük olması burunda nefes alıp vermek önemlidir. Diyafram solunumu, göğüs solunumu, tam nefes, ritmik solunum, yavaş solunum gibi solunum egzersizleriyle vücutta sakinleşme sağlanabilir. Bunun yanında gevşeme egzersizleri de gerginlik ve stresle baş etmede etkili olacaktır (Kulaksızoğlu, 2003: 64-66).

10. Çatışma Yönetimi

Robbins (1974)'e göre çatışma sosyal yaşamın ve doğal olarak da örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çatışmalar bireyler arası, gruplar arası olabileceği gibi bireyin kendi içinde ya da grup için de ortaya çıkabilir. Çatışmalar amaç, inanç, duygu, düşünce uyumsuzlukları yaşandığında ortaya çıkabilen bir durumdur. Uzun ve yoğun çatışma ortamları bireyler açısından stres, depresyon ve buna bağlı hastalıklara neden olabilirken, kurumlar açısından çok ciddi verim kayıplarına neden olacaktır. Bu nedenle uzunca bir dönem yöneticilerin en önem vermesi gereken konulardan biri olarak; kurumda çatışma ortamının oluşmasını önlemek şeklinde değerlendirilmiştir (Artan, 2002: 201).

Çatışmaya ilişkin olumlu, olumsuz ve dengeleyici görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler kurumlarda çatışmanın sonuçlarının, olumlu ya da olumsuz olacağına veya hem olumlu hem olumsuz sonuçları olabileceğine ilişkin görüşlerdir. Olumlu görüşe göre; çatışma hem kişiler hem de örgütlerde, gelişme ve yeniliklerin ortaya çıkmasında itici güçtür. Çatışma sorunlarının çözümü için yeni fikir ve yollar, yeni yöntemler gerekecek ve bu da gelişmeyi yenilikleri doğuracaktır. Olumsuz görüşe bakacak olursak; amaca ulaşma yolunda engel olarak ortaya çıkan çatışma, bireyler ve örgütler için yıkıcı ve yıpratıcı etkileri olacaktır. Kurumlar için verimi düşürecek, gerginliği arttıracak, güven ve huzur ortamını ortadan kaldıracaktır. Dengeleyici görüş ise her ikisini de kabul ederek şunu ilave eder; çatışma belli bir boyutta

tutulursa olumsuz sonuçları azaltılarak olumlu sonuçlarından yararlanılabilecektir (Artan, 2002: 202-204).

Farklı görüşler, farklı fikirler yenilik için gelişme için olumludur. Çatışma ise faydalı olan bu farklılıkların, olumsuz tarafıdır. Çatışma ne kadar olumsuz ise fikir ayrılıklarını, görüş farklılıklarını bastırmak da o kadar sağlıksız sonuçlar doğurabilecektir. Gelişmenin önünü açan yeni fikirlerdir. Yeni ve farklı fikirlere nasıl yaklaşılacağına dair bilgi ve beceriye sahip olunursa; çatışmanın olumsuz sonuçlarından kaçınıp, gelişime de açık olunabilecektir (Di Kamp, 2002: 191).

11. Öfke Yönetimi

İnsanlar kendilerini tehlikede veya risk altında hissettiklerinde öfkelenip, hiddetlenirler. Tehlike algısı sadece bedensel değil, onur kırıcı, küçük düşürücü durumlar ya da bireyin hedefe ulaşması engellendiğinde oluşur. Bu durumlarda limbik sistem uyarılır o da beynin iki kat fazla etkilenmesine yol açar. Bu durumda ortaya çıkan gücün kullanılacağı kavga-kaçış seçenekleri ortaya çıkar. Öfke ise bu seçeneklerden kavgacı olan seçenektir (Konrad ve Hendl, 2004: 127).

İnsanlar öfkelendiklerinde durup düşünmeden, sakinleşip, hissettikleri kontrol etmeye çalışmadan hareket ederlerse sonradan pişman olabilecekleri şeyler yapabileceklerdir. Bu nedenle öfkeyi kontrol etmeyi öğrenebilmek ve bunu bir alışkanlık haline getirmek son derece önemlidir. Bunun için şu kuralları uygulamak faydalı olacaktır (Tekinalp, 2009: 45-51):

1. *Sakinleşmek ve Düşünmek:* Olaylara geniş açıdan bakmaya çalış. Geride dur ve düşün. Sorun olduğunu kabul et ve sakinleşmek için kendini olduğun yere sabitle.

2. *Sakinleme Yöntemleri Geliştirmek:* Farklı düşünmeye çabala. Siyah ve beyaz gibi haklı ve haksız ayrımının keskin olmadığını düşün. Fikirlerin salt gerçek olmadığını herkesin farklı düşünebileceğini hatırla. Sorunun çözümü için sorunun kiminle ilgili olduğunu tespit et. Kişinin kendisi ile ilgiliyse sorumluluğu almalı, diğer kişi ile ilgiliyse sorunu kendisininmiş gibi benimsememeli. Ortak bir sorunsaygıyla, kişilerin fikirlerin düşünülmesi değerlendirilmesi gerekir.

3. *Dikkatle Dinlemek ve Gözlemlemek:* Diğer kişileri etkin dinlemeye çabalayın. Dinlerken sevgiyle dinleyin ve diğer kişiyi gözlemleyin. Saygıyla,

söylenenleri doğru anlamak için sorular sorarak, diğer kişinin sözlerini kesmeden dinleyin.

4. *Gerçek Dostlardan Yardım Almak:* Size duymak istediklerinizi değil de ihtiyacınız olanları söyleyebilecek dostlardan alınan tavsiyeler kişinin doğru davranmasında faydalı olacaktır.

5. *Öfke Yönetimi İçin Günlük Tutmak:* Bu günlükte özellikle duygulara yer vermek kişi için faydalı olacaktır. Önce gerçekleşen olayları, sonra yaşananları, sonra hissedilenleri yazmak ve bunu yaparken tarafsız olmaya özen göstererek kendini sorgulayıp yargılamak kişinin olgunlaşmasına katkı sağlayacaktır.

6. *Olumlu Düşünmek ve Olayları Kişiselleştirmemek:* Kişinin kendisine dair olumsuz inanç ve tutumlarını bir başkasının herhangi bir söylem ve davranışıyla ortaya çıkıp psikolojik olarak sabote edebilir. Yani sevilmediğini düşünen bir kişi bir başkasının bir davranışını ona yorabilir. Aslında durum öyle değildir. Bunun için birey kendisine dair olumsuz inançlarını tespit edip bunları olumlmalıdır. Başkalarından gelen eleştirileri kişiselleştirmemeliyiz. Gelen eleştiriyi ifade eden kişinin düşüncesi, hayali, korkusu olarak değerlendirmek gerekir. Eleştiri muhatabı tarafından kişisel algılandığında savunma ihtiyacı ve öfke patlaması yaşayabilecektir.

7. *Beklentileri Yumuşatmak:* Diğer kişilerden beklentilerinizi azaltın ve böylece karşılanamayacaklarına ilişkin olan stresten kurtulun. Beklentilerin ifadesinde emir kipi yerine rica cümlesi kullanın. Bu da beklentilerin iki taraf için oluşturacağı stresi azaltır.

8. *Öfkeyi Ertelemek:* Sorunu ve ortaya çıkan tartışma ortamını alevlendirmemek, sorunu kalıcı hale getirmemek için ileri bir zamana erteleyin. Öfkenin yarattığı psikolojik ve fiziksel durum sağlıklı düşünüp davranması olumsuz etkiler. O nedenle doğru davranmak için öfkeyi ertelemek çözüm olacaktır (Tekinalp, 2009: 45-51).

12. Hızlı Okuma Teknikleri

Öncelikle okumanın ne demek olduğunu anlamakta yarar var. Yazılı olan mesajı sözlü hale getirme ve bu esnada mesajı kavramak, kıyaslama yapmak, fikir üretmek, yorumlamak ve yargıya varabilmektir. Yazılı mesajları duyu organı vasıtasıyla algılama, anlamlandırma ve yorumlama faaliyetleri incelendiğinde

okumanın duyu organıyla beynin ortak bir faaliyeti olduğu anlaşılacaktır. Gz okuma faaliyetine aracılık ederken beyin amacına ulaşmasını sağlar. Okuma sayesinde zihin gelişir, düşünceler beslenir ve bilgi dağarcığımız zenginleşir (Ruşen, 2016: 25-27). Okumanın zihinsel gelişimimize ve dolayısıyla kişisel gelişimin diğer boyutlarına katkı sağlayabileceğimizi düşünürsek önemli bir etkinlik olduğunu daha iyi kavrayabiliriz.

Okumanın önemini, okunması gereken metinleri çokluğunu ve günümüzde insanın zamanının azlığını düşündüğümüzde hızlı okuma tekniklerini öğrenmenin faydalı olabileceğini varsayabiliriz. Hızlı okuma birçok özellik gibi öğrenilebilen, sonradan kazanılan bir özelliktir. Hızlı okuma bireyin belleme ve kavrama yeteneklerini geliştirme, dakikada okuduğu ve anladığı kelime sayısını arttırma imkanına kavuşturacaktır. Ortalama bir insan dakikada 150-200 kelime okuyabilmektedir. Hızlı okuma tekniklerini öğrenerek kendini geliştirebilen bir kişi ise dakikada ortalama 1000 kelimeyi okuyup anlayabilecektir (Ruşen, 2016: 59).

13. Problem zme Teknikleri

Problem zme, karşılaşılan bir güçlükle baş edebilme ve onun üstesinden gelme anlamı taşımaktadır. Başka bir ifade ile “olan” ile “olması istenen” arasındaki farkı kapatma şeklinde de ifade edilebilir. Var olan sorulara cevap bulma, oluşan bir boşluğu kapatmak, belirsizliği gidermek problem çözmeye verilen anlamlardandır. Bir soruya cevap bulmak için plan yapmak, ya da zor bir görevi yerine getirmeye çalışmak, tatmin edici bir önerme sunmak, bunun için var olan bilgileri tespit edip kullanmak gerekecektir (Aslan, 2002: 338).

Karasar (1987: 230)’a göre problem çözebilmek için düşünen, hayal eden, yeni çözümler sunabilecek bir zihne ihtiyaç vardır. Doğuştan getirilen zihinsel kapasitenin düşünme eğitimi yardımıyla etkili problem çözme ve düşünme becerisinin geliştirmesi sağlanabilecektir (Aslan, 2002: 340).

Aktan (2003: 148)’a göre bütün organizasyonlarda problem olasıdır. Ortaya çıkan problemler için teşhis, analiz, tedavi aşamaları uygulanarak problemin belirlenip çözülebilmesi mümkün olacaktır. İlk aşama olan teşhis aşamasında problemin tespit edilmesi için beyin fırtınası tekniği faydalı olacaktır. Analiz aşamasında ise problemin nedenleri, kaynakları, etkileri belirlenir. Tedavi aşamasında ise çeşitli çözüm önerilerine, farklı fikirlere ihtiyaç vardır. Bunun için

yine beyin fırtınası tekniğine ihtiyaç bulunmaktadır. Farklı yeni ve yaratıcı fikirlerden en iyisi tespit edilip bu fikirde uzlaşılr ve çözüm için uygulanır.

Problem çözme becerisi özellikle yöneticiler için önemlidir. Problem çözme insanı, insan ilişkilerini, iletişimi ve daha birçok şeyi kapsamaktadır. Yöneticinin öncelikle sahip olması gereken özelliklerinden biri problem çözme becerisidir. Yapısallaştırılmamış problemlerin çözümleri daha çok beklenmedik zamanlarda ortaya çıkar. Uykudan uyanırken, seyahat ederken, duş esnasında, hayal kurarken çözüm zihinde bir anda belirir. Buradan hareketle bireyin kendine ayıracağı özel bir zamanı olması gerektiğine; kendini rahat hissedebileceği, düşünme imkanı bulabileceği özel bir yerde zaman geçirebilmesi, deneyimler yaşayabilmesi gerektiğine ulaşılır. Bu esnada zihninde belirebilecek çözümleri fikirleri not almak için kağıt kalem bulundurmakta fayda olacaktır (Alder, 2000: 182).

14. Yaratıcı Düşünce Teknikleri

Yaratıcılık yeteneğinin tüm insanlarda bulunmaktadır. Özellikle çocukluk döneminde oynanan oyunlarda bu yeteneğin belirtilerini gözlemlemek mümkündür. Daha sonraki süreçte okul yaşamında başka yetenekleri geliştirme çabaları içinde yaratıcı düşünme yeteneği bastırılmaktadır. Bu da yaratıcılığı, problem çözümede gerekli olan yaratıcı düşünceyi köreltmektedir. Eğitim sisteminin yaratıcı düşünce önüne engel koymaması ve hatta yaratıcı düşünceyi geliştirmeye yönelik faaliyetleri içermesi gerekmektedir. Yaratıcı düşünce hayal gücü gerektirir. Bir soruna ilişkin birçok çözüm ve muhtemel yanıt üretir. Örnek olarak beyin fırtınası tekniği yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarabilecek bir tekniktir. Burada öncelikli olan şey ise yaratıcı düşünceye engel olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır (Rawlinson, 1995: 13).

Çoğu zaman bir soruna ilişkin çözüm ya da çözümler hem yaratıcı düşünceyi hem de analitik düşünceyi gerektirir. Analitik düşünce daha mantığa dayalıdır. Uygulanabilirliğe dayalı olan az sayı da çözüme ulaştırır. Yaratıcı düşünce ise çok fazla muhtemel çözüm yolu önerir. Yaratıcı düşünce daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında yeni ilişkiler kurar. İki düşünce birbirini tamamlayıcı nitelikte kullanılmalıdır. Yaratıcı düşünce ile birçok fikir ve alternatif üretilir, gerektiğinde sonrasında analitik düşünce ile uygulanabilirliği olanlar tespit edilir. İki düşünce birbirini bütünler nitelikte kullanılabilir (Rawlinson, 1995: 21-22).

Rüya görmek ve hayal kurmak yaratıcı düşünce ile bağdaştırılabilir. Rüyada birbiri ile ilgisizmiş gibi düşünülen farklı sembol ve görsel aralarında bağ yokmuşçasına ortaya çıkar. Aslında aralarında o bağlantıları görmek zor olsa da aralarında mutlaka bağ kurulabilir. Hayal kurmak da yine benzer şekilde zihinde alışılanın dışında ilişkiler bağlar kurmaya yardımcı olur. Hayal kurmak özellikle karşılaşılan sorunların çözümünde alternatifler üretmek ve daha istendik sonuçlara ulaşmak için önemli bir silahtır (Rawlinson, 1995: 21-22).

Yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmak için öncelikle önündeki engelleri ortadan kaldırmak gerekir. Belli bir tarzı ve üslubu benimsemek, insanların kendi önlerine koydukları engeller, tek bir doğru çözüm olduğuna inanmak, beklenen cevapları verme eğilimi, aşık olanı sorgulamaya çekinmek, aptal görünmekten korkmak, muhafazakarlık yaratıcı düşünce önündeki engellerden bazılarıdır. Yaratıcı düşünceyi geliştirmek istiyorsak, yaratıcı çözümlere ulaşmak istiyorsak ne kadar ilginç görünürse görünsün bütün fikirlere değer vermek gerekir (Rawlinson, 1995: 21-22).

Rawlinson (1995: 33)'a göre yaratıcı düşüncenin oluşma süreci beş aşamadan oluşur. Bu aşamalar; hazırlık, kuluçka, fikrin doğuşu, değerlendirme aşamalarıdır. Hazırlık aşamasında çözülmesi beklenen sorun ile ilgili enformasyon toplanır. Burada yeterli miktarda enformasyon toplamak önemli iken, gereğinden fazla toplamak da yine yaratıcılığa ket vurabilecektir. Yine bu aşamada geri çekilerek sorunu yeniden tanımlamak önemlidir. Burada önemli olan soruna farklı açılardan bakmak görülemediği olanları görmeye çalışmaktır. Çaba aşaması sıkıntılı, çaresiz hissettirici ve hayal kırıklıklarının olabileceği bir aşamadır. Bu aşamada baskının ortadan kalkmasını sağladığınızda fikir ortaya çıkabilecektir. Kuluçka aşaması ise çözüm üzerine çalışmanın ertelendiği, zihnin bilinç dışında çözüme ilişkin çalıştığı dönemi ifade eder. Fikrin ortaya çıktığı aşama da içe doğuş aşamasıdır. Yaratıcı çözümler bambaşka şeylerle uğraşırken akla düşüverir. Son aşama olan değerlendirme aşamasında ise ortaya çıkan fikirlerin analizi yapılır. Olası sonuca ulaşmak için fikirler değerlendirilir. Bu aşamalara bakıldığında hazırlık ve değerlendirme aşamaları analitik düşünce ve teknikle örtüşür. Yaratıcı düşüncenin asıl özelliklerini taşıyan aşamalar çaba, kuluçka ve fikrin doğuşu aşamalarıdır. Bu aşamalarda yaratıcı düşünceye engel teşkil eden faktörlerden uzak olmakta fayda vardır.

15. Liderlik

Liderlik için çeşitli tanımlar yapılabilecektir. Buna karşılık liderliği tam olarak anlatmak için yeterli olamayacaktır. Liderin kendisine sadık ve onu takip etmeye hazır insanlar vardır. Lider vizyon oluşturan, güven yaratan ve kendine güvenen, idealist, iletişimi güçlü, değişim başlatan ve değişimi başaran kişidir. Liderlik aktif bir süreçtir. Lider insanları etkiler, örnek davranış sergiler ve insanları ikna eder. (Temen, 2002: 165-168).

Lider sadece doğuştan gelir tezi tam da gerçeği yansıtmaz. Liderin sahip olması gereken kişilik özellikleri vardır ancak çevre koşullarında bu özelliklerin geliştirilmesi gerekir. Şu şekilde lider olunur veya bunları yaparsan lider olursun demek çok doğru olmayacaktır. Buna karşılık liderlik keşfedilebilir, beslenebilir ve büyütülebilir. Lider gelişiminde bir fırsat bulabileceği ortam olmalıdır. Değişimi yaratabilmesi, başlatabilmesi, uygulayabilmesi ve hataları görebilmesi için bir fırsat bulabilmelidir. Lider olduğu düşünülen kişinin kendine güvenmesi, geniş bir bakış açısına sahip olabilmesi, sınırlı yaşantılarla kısıtlanmamış olması gerekmektedir. Lider olacak kişi yalnızlık çekebileceğini bilmeli ve bunu tolere edebilmelidir. Liderlere saygı duyulur, güvenilir ancak her zaman sevilen kişiler olmayabilir (Temen, 2002: 165-168).

Liderliğin temelinde örgütün vizyon ve misyonunu tanımlamak, açık bir şekilde ortaya koymak ve takipçisi olmak yatar. Lider kişi organizasyonu için amaç ve hedefleri belirler, bu yolda öncelikleri belirler, standartları oluşturur ve bütün bunların takibini yapar. Önceleri liderliğin doğuştan geldiği, karizmaya sahip olduğu düşünülürdü. Yeni yaklaşımlarla; liderlikte kişilik özelliklerinin etkisi zayıflamış, liderlik özellikleri değişmeye başlamıştır. Bununla birlikte karizmanın değişme yeteneğini köreltebileceğine ve lider için engel teşkil edebileceğine dair görüşler de ortaya çıkmıştır. Liderliği tanımlayan yeni değerlerin ortaya çıkmasıyla birlikte liderliğin öğrenebileceği kanaati yaygınlaşmıştır (Özden, 2000: 110-111).

Yeni liderlik yaklaşımlarında; itaat yerine katılım, plan yerine seçenekler ve çoklu alternatifler, yetkileri tek elde toplamak yerine astları yetkilendirme, kazanılan yetkiler ve sinerji yaratma kavramları geçerlilik kazanmıştır (Özden, 2000: 112-113).

16. NLP (Nöro Lengüistik Programlama)

Sinir dili programlaması (NLP), zihin ile dil etkileşiminin davranışlara yansıma biçimini inceleyen davranışsal bir bilimdir. Bireylerin deneyimlerinin yapılarını inceleyerek etkin olan ve olmayan davranışların kalıplarını çıkarmayı amaçlar. İstenen sonuçları almak için yapılması gerekenleri bilme ve seçme olanağı sunar (Zeytinoğlu, 2002: 585).

NLP'nin üç unsurundan biri olan “nöro” insan sinir sisteminin prensiplerini ve işleyiş süreçlerini anlamak ve kullanma kısmını ifade eder. İnsanın hatırlaması, düşünmesi, yaratıcılığı, vizyon oluşturması vb. süreçler sinir sisteminin programlanmasının sonucu olarak ortaya çıkar. Sinir sistemi tarafından algılanan bilgilerin işlenmesi sonucu oluşan sentez, yaşantıları meydana getirir. “Lengüistik” unsuru insanın sinir sisteminin bir ürünü olan kullanılan dili ifade eder. Dil vasıtasıyla insan kendisiyle ve çevresiyle etkileşime girer. Yani dil, sinir sistemini yönlendirir ve harekete geçirir. “Programlama” ise ezberleme, öğrenme ya da yaratıcılık benzeri faaliyet süreçlerinin zihinsel bir programlama ürünü olduğunu anlatır (Zeytinoğlu, 2002: 586).

Dünyayı sinir sistemimize bağlı olan beş duyu ile algılarız. Her insan bunu farklı şekilde yapar. Bir deneyimi anlatırken duyu organlarımızla algıladıklarımızı düşüncelerle ve dille ifade ederiz. Her bireyin yaşantıları anlayış algılayış şekilleriyse birbirinden farklıdır. Bir eylem herkes tarafından iyi, kötü güzel, çirkin gibi farklı şekillerde değerlendirilir. Bir yaşantının herkeste temsili farklı şekillerde olur. Dil ise bunları ifade etmeye başkalarına aktarmaya yarar. Diğer insanlarla ve kendimizle olan iletişimi dil vasıtasıyla sağlarız. Zihinde oluşan anlamı, düşünceleri anlatmada dili kullanırız. Tersinden düşünürsek dil ile de zihnimizi şekillendirme imkanı bulabiliriz. Buna örnek olarak hüznü bir şarkı söylediğimizde ruhsal olarak o duygusallığı deneyimleriz. Zihnimizin çalışma prensibi programlama ile olur. NLP ile inanç, tutum, duygu, düşünce gibi zihnin birçok faaliyetini yeniden isteğimize uygun, mükemmel bir şekilde programlayabiliriz. Bu programlama sonrasında ortaya çıkan deneyimler istediğimiz mükemmellikte olacaktır (Saygın, 2000: 21-22).

Andreas ve Faulkner (2001: 24)'a göre NLP'nin temel varsayımları şöyle sıralanabilir:

1. Harita bölgeyi anlatır ama arazinin kendisi değildir.

2. Her deneyim ayrı bir yapıdadır.
3. Bir insanın yapabildiği bir şey diğer insanlar tarafından da öğrenilir.
4. Beden ve zihin onları kapsayan bir sistemin birer parçasıdır.
5. Birey ihtiyacı olan kaynaklara aslında sahiptir.
6. İletişim kurmamak imkansızdır.
7. İletişim bireyin sorularına alabildiği cevaplar düzeyinde gerçekleşir.
8. Her eylemin ardında aslında olumlu niyetler vardır.
9. Birey bir davranışta bulunurken sahip olduğu seçenekler arasından en iyi olanı seçer.
10. Eğer yaptığın şeyden istediğin sonucu alamıyorsan başka bir şey yapmalısın (Ohkay, 2006: 4).

Kişisel gelişim yönünden bakarsak NLP insana mükemmelliğin imkanını sunabilir. Teorik olarak insanın kişisel gelişimine aracılık ederek insana katacağı mükemmellik örgütteki insanlara yayıldığında örgütün de mükemmelleşmesine imkan sağlayacaktır. NLP, bireye kişisel gelişiminde; kendisiyle ve sosyal çevresiyle daha sağlıklı iletişim kurma yeteneğini geliştirme, özgüvenini yükseltme, kendini daha iyi tanıma ve yönetebilme, ruhsal özelliklerini kontrol edebilme, iş ve aile hayatında daha yüksek başarı elde etme, problem çözmede daha başarılı olma, zararlı alışkanlıkları bırakma, edinmek istediği yararlı alışkanlıklara sahip olma gibi imkanlar sunmayı vadetmektedir (Uysal, 2007: 27-28).

E. Örgütte Kişisel Gelişim

Değişim günümüzde kaçınılmaz bir gerçektir. İnsan varlığını devam ettirebilmek için değişen koşullara uyum sağlamak duyumundadır. İnsanlar için geçerli olan bu yasa insanların oluşturduğu örgütler için de aynı şekilde geçerlidir. Garvin (1993: 78-91)'e göre örgütler için değişim olgusu, örgütleri buna zorlayan faktörlerin etkisiyle zorunluluk haline gelmektedir. Bu faktörlerin etkisinde örgütler de değişim çabasına bilinçli veya bilinçsiz olarak girmektedirler. Bu değişim sürekli olduğunu düşünürsek örgütlerde de değişim çabası süreklilik halini almaktadır. Örgütler varlıklarını devam ettirmek, diğer örgütlere göre rekabet avantajı kazanmak, amaçları doğrultusunda daha iyi sonuçlar elde etmek için sürekli iyileşmek ve

gelişmek zorundadırlar (Tunçer, 2013: 221). Örgütlerin değişime uyumunu ve gelişimini örgütün insan kaynağından bağımsız düşünemeyiz.

1. Örgütte İnsan Faktörünün Önemi ve Geliştirilmesi

Teknolojinin hızla gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte iş dünyasında rekabet kaçınılmaz olmakla birlikte, hızla artmaktadır. Bu rekabet ortamı yeniliği değişimi, gelişimi zorunlu hale getirmektedir. İş yaşamında rekabette üstünlük sağlamanın dolayısıyla hayatta kalmanın en önemli faktörünün “insan” olduğu görülmektedir. Örgüt yönetiminde insan faktörünün yönetimi öncelikli hale gelmektedir. Firmalarda artık insan faktörüne kar sağlayın bir kaynak olarak bakmaktan ziyade; kazan-kazan mantığıyla iki tarafında kazançlı olacağı, gönüllülük esaslı işbirliğinin bir tarafı olarak görmeye başlamışlardır. Bir taraftan insan faktörünün örgüte sağlayacağı yararlar arttırılmaya çalışılırken, diğer yandan insan kaynağının sorunlarına daha insani olarak yaklaşılmaya başlanmıştır (Deniz ve Ünal, 2007: 102).

Örgütte verimliliği sağlamada en önemli etkenlerden biri insan faktörünün verimliliğidir. Bunun için insan kaynağının geliştirilmesi gerekliliği doğmaktadır. Burada insanın doğumu ile başlayıp, hizmete öncesi, hizmet esnasında ve hizmet sonrasında süreçlerinin tamamını kapsayan, insanı bir bütün olarak değerlendiren bir insan kaynağı geliştirme düşüncesinden bahsedilmektedir. Bu şekilde insana değer vermek, onu örgüte ait hissettirmek, anlamaya çalışmak insan kaynağının verimliliğini arttıracaktır (Mercin, 2005: 129-130).

Çeşitli meslek kollarından çok sayıda genç insan her yıl eğitimlerini tamamlayarak iş hayatına katılmaya çalışmaktadır. Bu bahsedilen insan kaynağı yapacakları işlerin detaylarına, iş sahasındaki uygulamalarına hazırlıklı olmadıkları için iş yaşamında da eğitime ihtiyacı kaçınılmazdır. Kurumlar bu ihtiyacı karşılamakla birlikte aynı zamanda çalışanlara hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazandıracak öğrenme ortamları sunmalıdırlar. Kurumlar insan kaynağını eğitmekle birlikte, onlara öğrenmeyi öğretmeli, çalışanlar için öğrenmeyi sürekli hale getirmelidirler. Bu şekilde kurumlar çalışanlarındaki bilgi eskimesini gidererek, gelişimde sürekliliği sağlayarak diğer kurumlara karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak hem de kurumlarının gelişimine katkı sağlayacaklardır (Bek, 2007: 109-110).

Organizasyonlarda insan kaynağının geliştirilmesi için sağlanacak eğitim imkanları ihtiyaca göre işbaşında veya iş dışında olarak uygulanabilir. Gerekli eğitim hizmeti sağlayan kurumlardan yararlanılarak insan kaynağının gelişimine katkı sağlanabilir. Eğitim imkanı her kademede çalışan insan kaynağına ihtiyaçlarına göre verilmelidir. Personellere çalışma alanına göre; motivasyon yönetimi, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi, kalite yönetimi, değişim yönetimi vb. konularda seminerler uygulanmalıdır (Aktan, 2003: 235).

Japonya'dan dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı; örgütlerde “insan gücü” faktörünü, diğer faktörleri de etkilemesi nedeniyle örgütün lokomotifi olarak görmüştür. Bu nedenle insan gücünün eğitime, önem vermiştir (Ören, 2002: 1). Bir örgütte her şey insan tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle Toplam Kalite Yaklaşımının temel öğelerinden biri olan “Kaizen” yani sürekli gelişim anlayışı, bütün çalışanlar için geçerlidir. Sonuç olarak örgütün sürekli gelişimi sağlayacak olan faktörün insan faktörü olması nedeniyle; insanın sürekli gelişimi oldukça önemlidir (Ören, 2002: 42).

Toplam Kalite Yönetimi belli ilke ve prensiplere sahip olan bir felsefe ve yaşam tarzını ifade eder. Bir insanın hem çalışan olarak hem de genel yaşam tarzında hangi temel değerle sahip olması gerektiğini söyler. Birey anlamlı ve değerli bir yaşam için bunu yaşam felsefesi haline getirebilir. Kişisel gelişimdeki; kişisel ilişkiler, kişisel verimlilik ve kişisel kalite mücadelesi ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışı örtüşmektedir (Çetin, 2002: 293).

Antonacopoulou (2000: 491)'ya göre çalışanın kendini geliştirmesi ve kişisel öğrenmesini yönetmesi örgütte çalışan gelişimi ve dolayısıyla örgütün gelişimi için çok önemli iki özelliktir. Örgütte çalışanların kişisel gelişim çabasında olması; gerek bireysel açıdan gerek örgütler açısından çağın sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verme noktasında desteklenmesi gereken bir stratejidir. Bireylerin kendi gelişiminin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenmesi, kendi ihtiyaçları doğrultusunda bu yolda çaba harcaması örgütte çalışan gelişimi için önemlidir (Çoruk, 2007: 5). Reisser (2002: 50)'a göre hızlı değişme ve gelişmeler yaşanırken kurumların çalışanlardan talepleri artmaktadır. Çalışanlarında bu doğrultuda kendilerini yenilemeleri, kendilerini geliştirme ve performanslarını yükseltme çabasında olmaları gerekir (Çoruk, 2007: 5).

2. Öğrenen Örgütler

Örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi, davranışlarını değişen koşullara göre biçimlendirebilmesi, öğrenme kapasitesine sahip olması, deneyimlerinden dersler çıkarma yeteneğine sahip olması, kendini yenileyebilen bir dinamik yapıda olması onları öğrenen örgüt yapar (Özden, 2000: 147).

Braham (1998: 11)'a göre öğrenen organizasyon yaşayan bir sisteme benzer. Bu sistemin içindeki alt sistemler birbiri ile bağlantılıdır. Canlı bir organizma gibi denge ortamını sürdürmek için çabalar. Organizasyondaki bir bölümden değişim başlatıldığında, diğer bölümler dengeyi yeniden sağlamak için ortak çaba içinde olurlar. Değişim gerçekleştiğinde ise bütün sistem bundan etkilenir (Özden, 2000: 147).

Öğrenen örgütler için, örgütlerin öğrenen bireylere sahip olması şarttır. Buna karşılık bir örgütteki bireylerin öğrenen bireyler olmaları örgütün öğrenen örgüt olması için tek başına yeterli olamayabilir. Bireysel öğrenme örgütlerin radikal yeniden düşünüşü için gereklidir. Örgütlerin insan faktörünün potansiyelinden yararlanabilmesi için insanların dünyaya hizmet etme isteğini görebilmesi, insanları sürekli yenilenmeye ve mükemmelleşmeye teşvik etmesi, çalışanların gerek maddi olarak gerek ruhsal olarak sağlığını ve iyiliğini sağlaması gerekir. Örgütler çalışanlarına kendilerini her yönden zenginleştirebilmeleri için imkan sağlamalı ve gerekli koşulları oluşturmalarıdır (Senge, 1998: 155-156).

“Kişisel ustalık” kavramı ile bireyin kendini yetiştirme, kendi öğrenme disiplinine sahip olmasını ifade edilmektedir. Bahsedilen bireyler hem kendi öğrenmelerini sağlamakta, kendi yeteneklerini sürekli geliştirmekte, hayatta ulaşmak istedikleri hedefler için gelişimlerini sağlayarak örgütlerinde öğrenen örgüt ruhunu oluşturmaktadırlar. Kişisel ustalık kavramıyla tanımlanan bireyler; bilgi, yetenek, beceri yönünden ve ruhsal yönden kendi sürekli gelişimlerini sağlar. Bununla da yetinmez hayatlarını tepkici bir anlayışla yaşamak yerine yaratıcı bir anlayışla sürdürürler. Kişisel ustalık disiplinini hayatına yansıtan birey iki şeye ulaşmış olur. Birincisi hayatında önemli olan şeyin sürekli olarak bilincinde olmasıdır. İkincisi ise var olan asıl gerçekliği daha açık bir şekilde görebilmeyi öğrenmektir (Senge, 1998: 157-158).

Kişisel ustalık disiplinin özünde bireyin yaşamında “yaratıcılık gerilimi” oluşturmayı ve bunu sürdürmeyi öğrenmesidir. “Yaratıcılık gerilimi” kavramı ile anlatılmak istenen bireyin vizyonu ile mevcut durumunun arasındaki farkın doğurduğu, onu vizyonunu gerçekleştirmeye iten doğal güç ve kararlılıktır. Burada söz edilen öğrenme bilgi edinmekten fazlasıdır. “Öğrenme” kavramıyla; bireyin hayatında ulaşmak istediği sonuçları üretebilme yeteneğini geliştirebilmesidir. Öğrenen bireylerden kastedilen burada ifade edilendir. Öğrenen örgütlerin oluşması içinde burada ifade edilen kişisel ustalık disiplinini hayatına yansıtmış öğrenen bireylere ihtiyaç vardır (Senge, 1998: 158).

Bireyin kişisel ustalığı hayatının her boyutu için geçerlidir. Her yönüyle hayatında ulaşmak istediği yeterlilik düzeyini ifade eder. Kişisel ustalık düzeyi yüksek bireylerin onları hedeflerine ulaşmaya iten özel amaçları, yüksek idealleri vardır. Var olan gerçeklik onlar için bir müttefiktir. Değişim güçlerini kavrayarak birlikte ilerlemeyi öğrenmiş bireylerdir. Sorgulayıcıdır ve bunu derinlemesine sürekli yaparlar. Amaçları gerçekliği sürekli daha iyi görebilmektir. Bu bireyler yaşamla ve diğer insanlarla bağlantılı olmakla birlikte kişisel benzersizlikleri muhafaza ederler. Büyük ve yaratıcı yaşamsal sürecin parçası olduklarını hissederek; bu süreçte etkilidirler ancak tek başlarına bu süreci kontrol edemeyeceklerinin de bilincindedirler. Kişisel ustalık düzeyinde bir son yoktur. Bireyler bu yolculuğun bir ödül olduğunun farkındadırlar. Birey sürekli öğrenme halindedir ve bu yaşam boyu sürer. Kişisel ustalık disiplinine sahip olan bireylerin özgüvenleri yüksektir. Kendilerini tanırlar ve eksiklerini, yetersizliklerini, hangi alanlarda yetişmeleri gerektiğini bilirler (Senge, 1998: 158-159).

Bir örgütte; öğrenme temel değer haline almışsa, bireylerin öğrenmelerinin önü açık ve öğrenme motivasyonları yüksekse, bireyler birbirinden öğrenme alışkanlığını kazanmışlarsa öğrenen örgüt olma yolundadır. Öğrenen örgütlerde bireyler yaptıkları işi kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak görürler. Öğrenme örgütte yapılan her işin doğal bir parçası olarak görülür. Öğrenen örgütlerde sağlıklı etkileşim ortamı olmalıdır. Bu şekilde bireysel öğrenme düzeyinin çok üstünde bir öğrenme düzeyinde sahip olunabilecektir (Özden, 2000: 148-149).

3. Eğitim Kurumlarında Kişisel Gelişim

Eğitim anlayışı günümüzde giderek değişmektedir. Geleneksel olarak yoğunlukla veli ile okul arasında ilişkiler mevcuttu. Günümüzde ise giderek öğrenciler ve okul etrafında yoğunlaşmaktadır. Öğrenciler merkezde yer alırken, öncelik öğrencilerin ihtiyaçlarını olabildiğince en uygun düzeyde karşılamaktır. Yeni anlayışta okulu bir işletme, öğrenciler ise eğitim ihtiyaçları karşılanması gereken, memnun edilmesi gereken müşteri olarak da düşünebiliriz. Ortaya çıkan değişimler okulun işleyişi ile ilgili değişimleri de gerekli kılmaktadır. Okulun yapısı, işleyişi hiyerarşik ve bürokratik yapıdan daha profesyonel ve daha yerinden yönetimi esas alan bir yapıya doğru evrilmektedir. Bu da okul için birçok başka değişimlere yol açmaktadır (Özden, 2000: 65).

Eğitim örgütlerinde otorite daha az hiyerarşik bir hale gelmekle birlikte yönetim daha profesyonelleşmekte; yönetici, öğretmen ve bunlar dışındaki personellerin rolleri daha esnek hale gelmek durumundadır. Liderlik kavramının anlamı pozisyonu ifade etmekten ziyade iş ve görevde başarılı olmayla ilişkili hale gelmektedir. Okul yönetiminin kontrolcü ve mutlak otoritesi yerini öğretmenlere daha çok sorumluluk ve yetki verilmesi anlayışına bırakmaktadır. Okul yönetimi işleri kolaylaştıran rolde, öğretmenler ise sınıflarının lideri rolünde bulunmalıdır. Eğitim kurumlarında öğrencileri sınıflama, sıralama, eleme anlayışından uzaklaşarak; onlara potansiyellerinin en iyisine ulaşma imkanı için ortam yaratma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yeni anlayışa göre öğrenci bilgi ezberleyen, biriktiren değil bilgi üreten konumuna gelmelidir (Özden, 2000: 65-67).

Bilimsel bilgiye ilişkin değişen kabuller hemen hemen her şeyde değişime yol açtığı gibi en çok da eğitimde değişimi gerekli kılmaktadır. Eğitimde geleneksel değerler; “bilgi kesindir”, “öğrenci bilgiyi depolar”, “eğitim öğrenciye bilgi yükler”, “öğrenme ve öğretme süreci bilgi aktarımıdır”, eğitim bilgi yükleyerek “öğrenciyi gelecek yaşantılara hazırlar” şeklindeydi. Eğitimde yeni değerler ise; “bilimsel bilgi geçicidir”, “eğitim, bilgi üretme, bilgiyi kişisel olarak doğrulama düzenlemeleridir”, “bilgi, yeni bilgi üretmek için edinilir”, “eğitim derinliğe ulaşma, özünü kavramadır” şeklinde ifade edilebilir (Özden, 2000: 69-73). Okullar için yeni rol bilgi üretim merkezleri olmalarıdır. Okullar öğrencilere potansiyellerini olabildiğince her yönde geliştirme imkanları sunmalıdır. Öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirmek, onlara potansiyellerine ulaşma imkanları sağlamak okulun temel amacı haline almalıdır

(Özden, 2000: 80-81). Eğitim paradigmalarındaki bu değişimler düşünüldüğünde eğitim örgütlerinin değişimi ve dönüşümü zorunludur. Eğitim kurumları değişime uyum sağlamak, yeni anlayışın gerektirdiği rolleri istenilen düzeyde yerine getirebilmek için gerek kurumsal olarak gerek yöneticiler ve öğretmenler olarak değişimi kabullenmeli, yeniliklere uyum sağlayacak şekilde kendi potansiyellerini geliştirmelidirler. Yeni paradigmaların gereksinimi olarak gelişim çabalarını sürekli hale getirilmeli ve eğitim örgütleri öğrenen örgüt olmayı başarabilmelidir.

Değişimin hızla gerçekleşmesi, mevcut bilgilerin hızlı bir şekilde tükenmesine, bilgi eskimesine neden olmaktadır. Bunun üstesinden gelebilmek için öğrenmeyi, yeni beceriler edinmeyi, var olanları geliştirmeyi süreklilik haline getirmek zorunluluk halini almaktadır. Örgütler açısından bakıldığında personellerin örgüt amaçlarına daha fazla fayda sağlayabilmeleri için geliştirilmeleri ve insanca yönetilmeleri gerekmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde verimliliği, etkililiği arttırmak için insan kaynağının geliştirilmesi çok önemlidir. Eğitim çalışanlarının hem hizmet öncesi, hem hizmet içinde gelişim sağlayabilmesi; gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesinde ve teknolojiyi takip edebilmesine olumlu etki yapacaktır. Bunun için özel geliştirme programları planlanıp uygulanmalıdır (Can, 2004: 107).

Okulda personellerin gelişiminde ve okulun amaçlarına daha fazla katkı sağlamasında örgüt iklimi çok önemli bir faktördür. Gelişimini destekleyici olumlu bir iklim okulda var olmalıdır. Okul personellerinin ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılanmalı, yeterli olanaklar sağlanmalıdır. Bu şekilde öğrencilerin istenilen öğrenme düzeylerine ulaşmalarına fayda sağlanabilecektir. Okul çalışanlarının okul amaçlarını yerine getirme isteklerini ve sorumluluk alma eğilimlerini arttırmada, sürekli olarak yenilenmelerini sağlamada okulun olumlu ve destekleyici bir iklime sahip olması gerekliliktir. Okul yönetimine bu olumlu iklimi sağlama noktasında ciddi sorumluluk düşmektedir (Can, 2004: 108).

Schein (1993)'e göre okulun bir öğrenen organizasyona dönüşmesinde tüm paydaşlardan temsilcilere ihtiyaç olmakla birlikte asıl katalizör işlevi görecektir yönetim ve tasarım ekibine ihtiyaç vardır. Okul yönetim ve tasarım ekibi; okul müdürü ile yönetim ve danışma ekibinden oluşur. Okulun öğrenen organizasyon olması yolunda aşağıdaki adımların izlenmesi önerilebilir:

1. *Okulda liderlerin en öğrenmeye istekli öğrencilere dönüşmesi gerekir:* Başta okul müdürünün ve diğer çalışanlar kişisel, toplumsal, kültürel önyargılardan sıyrılıp iş yapmada yeni yol ve yöntemler öğrenip uygulamalıdır. İş dışındaki vakitlerde yeni fikir ve bakış açıları kazanmaya çabalamalıdır. Başka okullar, başka liderler, başka uygulamalarla ilgili bilgi edinmeye çalışmalıdır. Eğitimlere, atölye çalışmalarına, konferanslara vb. etkinliklere katılmalıdır.

2. *Yönetim ve tasarım ekibinin öncelikle kendileri öğrenme sürecine girmelidir:* Değişime ve yeniliğe yön vereceği için ekip özgüven düzeyini yüksek tutmalıdır. Ekip üyelerinin kendilerini bu amaca adanmaları gerekmektedir. Bunun için sürekli kendilerini geliştirme çabasında olmalıdırlar.

3. *Örgütün öğrenme süreçleri tasarlanmalıdır:* Okulun ihtiyaçları belirlenmeli ve gerekli çalışma grupları oluşturulmalıdır.

4. *Çalışma grupları tarafından ayrıntılı planlamalar yapılmalıdır:* Planlamalar kapsamında stratejiler geliştirilmelidir.

5. *Yönetim ve tasarım ekibi tarafından çalışma gruplarının grup içi ve gruplar arası iletişim ve koordinasyonu sağlanmalıdır:* Değişim sürecinin sistematik bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, örgüt unsurlarının eşgüdümlü ve uyumlu bir şekilde süreci yürütebilmesi için özel çaba harcanmalıdır. Okulun öğrenen bir örgüt olabilmesi için insan kaynağı sürekli olarak öğrenme faaliyetleri içinde olmalıdır. Bu süreçte gerçekleştirilecek çalışmalarda gerekli desteği, uygun ortam ve imkanları okul yönetim ve tasarım ekibi sağlamalıdır (Keefe ve Howard, 1997'den aktaran Ensari, 1998: 107-108).

Southworth (1994: 53)'a göre öğrenen okullarda bulunması gereken önemli özellikler şu şekildedir:

1. Okul öğrencilerin öğrenimlerine odaklanır. Merkezde öğrenciler vardır.
2. Öğretmenler sürekli öğrenmeyi bireysel olarak alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu durum örgüt içinde desteklenir.
3. Okul çalışanları birlikte öğrenmeyi ve birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeyi alışkanlık haline getirmiştir. Örgüt içinde bu durum teşvik edilir.
4. Okul öğrenen bir sistem halini almıştır. Okul örgüt olarak, ilerleme yolunda öğrenerek yolunu açar.

5. Okul müdürü tamamı öğrencilerden oluşan bu örgütün başını çeken bir öğrencidir.

Okulun öğrenen bir örgüt olmasında liderin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Bunun için gerekli olan örgüt kültürünün ve ikliminin sağlanmasında liderin rolü çok önemlidir (Lumby, 1997'den aktaran Ensari, 1998: 107-108).

F. Yöneticilerin Kişisel Gelişimi

1. Yönetim Kavramı

Yönetim, örgütü belirlenmiş olan amaçlarına ulaştırmak için gereken işleri planlayarak, bu işleri yapacak insanları örgütleyip, eşgüdümlü bir şekilde eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2008: 295).

Yönetim insanları ortak bir amaçta birleştirmek, bütünleştirmek ve yeterli hale getirmektir. İnsanların iş performansını yükseltmek, güçlü yanlarını ortaya çıkarmak ve etkinleştirmek, zayıf yanlarını ise etkisizleştirmek yönetimin faaliyetleridir (Özden, 2000: 99). Bir örgütün kaynaklarını eşgüdümleyerek, organize ederek belirli bir amaca yönelik harekete geçirmek, işe koşturmak. Burada verimi gözetmek, amaçlar doğrultusunda planlamalar yapmak, aksayan yönleri tespit edip gidermek, belirlenen hedefler istikametinde işleyişi daha iyi hale getirmek önem arz etmektedir.

2. Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetim kavramını icra eden kişidir. Bir örgütün amaçları istikametinde, verimlilik esasında, kaynakları eşgüdümleyerek organize eden planlı bir şekilde yönlendiren, işe koşturucu kişidir. Yönetici örgütü amaçlarına ulaştırmada her zaman daha iyiyi aramalıdır. Değişen şartlara ve koşullara uyum sağlamalı, kurumunu ve insan kaynağını sürekli geliştirmeyi hedeflemelidir.

Yöneticinin görevini başarılı olarak yapabilmesi için insan kaynağını ustalıkla yönetebilmesi gerekir. İnsanları iyi tanıması, örgütün amacı doğrultusunda insanların elbirliğini sağlayabilmesi, insanları yetenekleri doğrultusunda yönlendirebilmesi gerekir (Başaran, 2008: 50).

Yöneticilerin yönetim görevini gerçekleştirebilmek için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri zihinsel özellikler ve kişilik özellikleri olarak iki grupta ifade edebiliriz. Öncelikle yönetici belli bir zeka düzeyine sahip olmalıdır. Yine zeka kapsamında değerlendirebileceğimiz muhakeme yeteneği gelişmiş olmalıdır. Olaylar, kişiler, düşünceler arası ilişkileri görebilmesi, çıkarımlara varabilmesi gerekir. Bununla birlikte yöneticilerin işi ile ilgili olarak teknik, kavramsal ve beşeri yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Yönetici insan ilişkileri ile ilgili becerilere, görev bilincine, güvenilirliğe, belli düzeyde titizliğe, azme, yönetme ruhuna, sosyal uyuma ve heyecana sahip olmalıdır. İşbirliğine açık olmalı ve bunu yönetebilmelidir. Yöneticiler için en önemli özelliklerden biri ise öğrenme yeteneğidir. Yeniliklere, değişikliklere öğrenme yeteneği ile uyum sağlayacaktır. Yeni bilgi ve becerileri edinmesi, yenilikleri, gelişmeleri takip edebilmesi yine öğrenme yeteneği kapsamında değerlendirilebilir (Fındıkçı, 1996: 112-114).

Öztürk (2008: 111-112)'e göre günümüzde yöneticilerde bulunması gereken başlıca özellikler şu şekildedir:

1. Objektif olmalı.
2. Küresel ölçekte düşünebilmeli.
3. İşinin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahip olmalı.
4. Küresel Stratejileri izlemeli.
5. Kişisel vizyona sahip olmalı ve örgüte vizyon kazandırmalı.
6. Küresel ölçekte yaratıcı olmalı.
7. Küresel değişimleri izlemeli, örgüt için gereken değişimi tespit etmeli ve gerçekleştirmeli.
8. Problem çözebilmeli ve gerektiğinde hızlı karar verebilmeli
9. Kendi motivasyonunu ve örgütsel motivasyonu sağlayabilmeli.
10. Zamanı etkin bir şekilde yönetebilmeli
11. Engelleyici değil kolaylaştırıcı olmalı.
12. Rekabete dolayısıyla, yeniliğe ve gelişime açık olmalı.

3. Yöneticilerde Kişisel Gelişim Gerekliliği

Değişikliklere uyum sağlama, yeni bilgi ve beceriler edinme, sürekli gelişim çabası içinde olma bütün bireyler ve bütün meslekler için önemli bir gerekliliktir. Hal böyleyken; kurumlarını ve yönetimi altında bulunan insanları etkileyen kararlar alan yöneticilerin kişisel gelişimi bir zorunluluktur. Hem bireysel gelişimleri hem de kurumlarının gelişimi için yöneticilerin kişisel gelişim çabaları çok önemlidir (Fındıkçı, 1996: 132).

Günümüzde yöneticiler; hızlı değişimlere uyum sağlayabilmeli, hızla gelişme ihtiyacı hissetmeli, bu bilinçle tam donanımlı hale gelmek ve hizmet kalitelerini sürekli en üst düzeye çıkarabilmek için çaba harcamalıdır. Yöneticiler başarılı olabilmek için lider olmaya çabalamalıdır. Klasik yöneticiden ziyade, lider olmayı başarabilen yöneticiler kurumları için de daha faydalı olacaktır. Lider yönetici organize eder, risk alır, sorumluluk üstlenir, vizyon sahibidir, takım çalışması ile iş yapar, zamanı etkili yönetir, iletişim becerileri kuvvetlidir, ikna kabiliyeti yüksektir. Lider bir yönetici bütün bunların yanında sürekli kendini geliştirir ve yeniler (Özgür, 2004: 24)

Öğrenen örgütlerde lider olabilmenin koşulu öğrenci olmaktır. Öğrenme disiplinlerini benimseyip hayatına yansıtan kişi, öğrenen örgüte doğal lider olabilecektir. Öğrenme disiplinleri aynı zamanda liderlik disiplinleri olarak değerlendirilebilir. Öğrenme disiplinleri; *sistem düşüncesi, kişisel gelişim ve ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım çalışmasıdır. Sistem düşüncesi*; değişimin bir bütün olarak tüm ilişkileri ile görülmesini anlatır. *Kişisel gelişim ve ustalık*; ileriye görmeyi, ufku sürekli geliştirmeyi, yaşamın her boyutunda özel bir yeterlilik geliştirmeyi anlatır. *Zihinsel modeller*; zihindeki var olan önyargılardan, varsayımlardan kurtulmayı, yaratıcılığı ve hayal gücünü üst düzeye çıkarabilmeyi ifade eder. *Paylaşılan vizyon*; insanları ortak bir kimlik etrafında birleştirmeyi, geleceğe dair ortak bir görme gücü oluşturmayı, insanları sürekli daha yüksek hedeflere yönlendirmeyi, örgütte ortak bir amaç yaratmayı anlatır. *Takım çalışması*; işbirliği ile sinerji yaratarak, dinamik, sürekli daha yükselen bir gelişme gücünü ifade eder (Senge, 1998: 383). Özetle öğrenen örgütlerde liderler; kendi öğrenmelerini sağlayan, kendi yeteneklerini sürekli geliştiren kişilerdir. Kendilerini tanırlar ve eksiklerini, yetersizliklerini, hangi alanlarda yetişmeleri gerektiğini bilirler. Hayatta ulaşmak istedikleri hedefler için bilgi, yetenek, beceri yönünden ve ruhsal yönden

kendi sürekli gelişimlerini sağlar, hayatlarını tepkici bir anlayışla yaşamak yerine yaratıcı bir anlayışla sürdürürler.

Her birey için kişisel gelişime yönelme ya da yönelmeme kendi tercihidir. Buna zorlamak çok büyük ihtimalle ters tepebilir. Öğrenen örgüt olması istenilen bir örgütte lider zorunlu kişisel gelişim eğitim programları koyarak bunu yapmak isterse başarıya ulaşamayacaktır. Kişisel ustalığı teşvik etmeyi isteyen liderler model olmalıdır. Lider kendi kişisel ustalığı üzerinde çaba harcarsa başkalarını da bu konuda yüreklendirebilecektir (Senge, 1998: 190-191). Liderin kişisel gelişimine harcadığı çaba örgütteki diğer bireylere rol model olmasına katkı sağlayabilecektir.

Dill ve Crowston (1971)'a göre yönetici; sahip olduğu eski bilgileri yenilemek ve yeni bilgiler edinmek için başkalarının onu eğitmesini beklememelidir. Yönetici kendi gelişiminin sorumluluğunu üstlenir. Kendi öğrenme ihtiyaçlarını belirler ve kendine öğrenme gündemi oluşturur. Yönetici kişisel gelişim çabasını sürekli ve canlı tutar. Kendisine hazır sunulmuş eğitimlere pasif olarak katılmak yöneticinin kişisel gelişimi için yeterli olmayacaktır. Ancak kendi gelişimi için kendi tespit ettiği etkinliklere aktif olarak katılması kişisel gelişim çabası kapsamında değerlendirilecektir. Yöneticinin kişisel gelişiminde sadece yönetsel konularda veya işi ile ilgili diğer konularda kendini geliştirmesi yeterli olmayacaktır. Bunun yanında yaşamındaki diğer boyutlarda da gelişim çabası içinde olması gerekir. Bunlara örnek olarak fiziksel formunu korumaya çalışması, sağlıklı beslenme alışkanlığı kazanması, ailesi ile ilişkilerini geliştirmeye çalışması, çocuk yetiştirmede daha başarılı olmak için çaba harcaması gibi çoğaltılabilir. Hayatında onu mevcut durumundan daha iyi duruma getirecek kendi isteğiyle giriştiği her çaba bu kapsamda değerlendirilebilir (Fındıkçı, 1996: 133).

Özden (2000: 122-123)'e göre değişim, liderliği sürekli yeniden biçimlendirmektedir. Değişim hızı sürekli artarken, değişmeyen şey değişimin kendisi ve buna uyum için sürekli öğrenme ihtiyacıdır. Yükselen yeni değer, sürekli öğrenme yeteneğidir. Öğrenen liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekildedir:

1. Kendisini ve gerçekliği olduğu haliyle algılama ve kabul etme.
2. Sezgilerini kullanma.
3. Değişim ve yeni öğrenmeler için sürekli kendi motivasyonunu sağlama.

4. Sürekli değişim ve sürekli yeni öğrenmelerin doğurduğu gerilime uyum sağlama.

5. Örgüt kültürünün analizini yapabilme, yeni örgüt kültürünü oluşturabilme ve geliştirebilme.

6. Örgütteki diğer insanlarda katılım isteği oluşturabilme ve bunu arzulama.

7. Gücü ve yönetimi örgütteki insanlara paylaşabilme ve bunu arzulama.

4. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişimi

Dünyadaki değişme ve gelişmelerle birlikte öğrencilerin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeterlikler de değişmektedir. Eğitim sistemleri de bu ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmeli ve gelişmelidir. Bu değişmelerle birlikte okul yöneticilerinden beklenenler de değişmektedir (Gedikoğlu, 2015: 132). Okulun gelişmesi için insan kaynağının gelişmesi gerekir. Burada da okul yöneticilerinin tutumları büyük önem kazanmaktadır. Kendi gelişimlerini sağlayan, bu yönde çaba gösteren okul yöneticileri okullarının gelişmesine büyük oranda katkı sağlayacaktır (Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018: 207).

Beşeri sermayenin öneminin günümüzde git gide arttığı görülmektedir. İnsanlar sürekli öğrenmek, sürekli gelişmek, sürekli kendini yenilemek zorundadır. Bireyler bu gelişmeyi sağlayamadıklarında, kendilerini yenileyemediklerinde başarısızlık ve tükenmişlik hissetmeleri kaçınılmazdır (Avalos, 2011'den aktaran Polat, Uğurlu ve Aksu,2018: 207). Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, bu yönde çaba harcamaları, bunu okul iklimine ve kültürüne yansıtabilmeleri okulun gelişimi açısından çok önemlidir. Bu şekilde öğretmenlerin gelişimlerini de teşvik etmiş olacaklardır (Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018: 207).

Öğrenen örgütlerde lider, örgütte öğrenmeden sorumludur. Kendisinin, örgütün insan kaynağının ve bir bütün olarak örgütün öğrenmesine liderlik etmelidir (Özden, 2000: 153). Öğrenen örgütlerde liderler; risk alan, sorgulayan, düşünen, örgütün yeteneklerini ortaya çıkaran, örgütsel öğrenme kültürünü oluşturan ve buna öncülük eden kişilerdir. Örgütün gelişimi ve değişime uyum sağlaması için liderlerin; öğrenen lider olmakla birlikte, aynı zamanda dönüşümsel liderler olmaları gerekmektedir (Korkmaz, 2008: 76).

Eğitimde d6nüş6m liderliği g6n6m6zde çok daha 6nem kazanmaktadır. Eğitim liderlerinin g6n6m6zdeki temel g6revi eğitim sistemine ağ atlatmaktır. Bunun nedeni g6n6m6zde bilgi toplumuna geçişle birlikte; s6rekli yeni bilgi 6retilmekte, var olan bilgiler hızla eskimekte, bilim ve teknolojiye çok hızlı değişme ve gelişmeler yaşanmaktadır. Buna karşılık eğitim sistemi daha tam olarak buna d6nüşememiştir. D6nüşme ve gelişme gerekliliği ise çarpıcı bir şekilde karşımızda durmaktadır (6zden, 2000: 124). Değişime uyum sağlamak, geleceğe y6nelmek için lider mevcut paradigmaları sorgulamalı, değişim ve 6đrenmeye dayalı bir 6rg6t k6lt6r6 oluşturabilmelidir. Bahsedilen 6rg6t k6lt6r6 vizyon, cesaret, 6đrenme ve gelişme aşkı ilkelerine dayalı olmalıdır. S6rekli 6đrenen ve gelişen liderler değişime karşı durmaz onunla birlikte hareket ederler. (6zden, 2000: 131).

Okul y6neticisi okulunu 6đrenen ve 6đreten bir 6rg6t haline getirebilmek için 6đrenen lider olmalıdır. Bu amacı yerine getirmek için 6zendirici olmalıdır. Okul y6neticisi meslek olarak 6đretmenlikten gelmekle birlikte kendisi s6rekli 6đrenen bir 6đrenci olmalıdır. Bu 6đrenmeden kastedilen; yaşam boyu 6đrenme alışkanlığı, s6rekli kendini geliştirme zorunluluğudur. Kurumundaki insan kaynağını gelişmesine liderlik etmeli, kurumdaki bireysel 6đrenmeleri 6rg6tsel 6đrenmeye evirebilmelidir. Okul y6neticisi personelini bireysel ve 6rg6tsel 6đrenme için motive etmeli, verimi ve kaliteyi s6rekli arttırmaya çalışmalıdır. 6rg6t k6lt6r6ne ve vizyonuna s6rekli 6đrenmeyi yerleştirebilmelidir. S6rekli m6kemelliğe ulaşmayı hem kişisel olarak hem de 6rg6tte amaç haline getirmelidir. Okul y6neticisinin 6đrenen lider olmasıyla, 6đrenen 6đretmen, 6đrenen 6đrenci ve 6đrenen okulun oluşmasına y6nelik katkı sağlanabilecektir (elik, 2013: 270-272)

Okul y6neticileri hem kurumlarına hem de içinde bulunduğu çevreye karşı 6nemli sorumluluklar taşımaktadır. Bu da okul y6neticilerinin kişisel gelişimleri için çaba harcamalarını gereklilikten 6te zorunluluk haline getirmektedir. Herkesten 6nce okul y6neticilerinin yeniliklere ve gelişmelere ilişkin bilgi sahibi olması ve değişmelere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Okul y6neticilerinin bilgisayar konusunda teknik yeterliliğe sahip olması, yabancı dil bilmesi, 6đretmenlerinin kişisel gelişmelerine katkıda bulunması, okulu 6đretmenlerin de kişisel gelişim imkanı bulabileceği ortama kavuşturması, sadece mesleki boyutta değil t6m boyutlarda dengeli gelişim sağlayabilmesi, 6đretmenleri de bu şekilde dengeli gelişime y6nlendirebilmesi gerekmektedir (Çoruk, 2007: 141-142).

Okul müdürleri kendi kişisel gelişim düzeylerini ve bu yöndeki çabalarını sürekli sorgulamalı, bunun için zaman yaratmalıdırlar. Okul müdürünün bürokratik işlerle boğulmaması, doğru ve etkili yetki devri yapabilmesi kişisel gelişimine zaman ayırabilmesine imkan sağlayacaktır. Kendi mevcut durumunu tespit etmeli, kendi gelişim planlarını çok boyutlu ve dengeli bir şekilde yapmalı, kararlı bir şekilde uygulamalıdır. Her gün kişisel gelişimi için ne kadar çaba harcadığını sorgulamalı, kendi öz değerlendirmesini yapmalıdır. Okul yöneticileri kendi gelişiminin sorumluluğunu tamamen üstlenmelidirler. Planları doğrultusunda ihtiyaç durumuna göre uzmanlardan destek almaya açık olmalıdırlar. Okul müdürleri sadece kendi gelişimlerine değil öğretmenlerin kişisel gelişimine de olanaklar yaratmalı, kurumunda buna yönelik eğitimler düzenlemelidir. Bilimsel dergiler, kültürel ve mesleki yayınlar öğretmenlerin kullanımına sunulmalıdır (Çoruk, 2007: 142).

G. İlgili Araştırmalar

1. Yurt İçi Araştırmalar

Fındıkçı (1994) “Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme” isimli araştırmasıyla; hızlı bilgi artışının ve bilgi toplumunun, sosyal ve bireysel etkilerini belirlemeyi, hızla gerçekleşen gelişmelerin doğurduğu kişisel gelişim ihtiyacını belirlemeyi, genelde yöneticiler özelde de eğitim yöneticileri açısından kişisel gelişim ihtiyacını belirlemeyi ve ihtiyacı gidermeye yönelik öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada hedef grup eğitim yöneticileri olmakla birlikte karşılaştırma yapabilmek için sigorta sektörü yöneticileri de araştırmada yer almıştır. Yöneticiler alt, orta, üst olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Alt düzey yöneticiler olarak okul müdür yardımcıları, orta düzey yöneticiler olarak okul müdürleriyle il ve ilçe milli eğitim müdürleri ele alınmıştır. Üst düzey yöneticiler grubunda ise bakanlık merkez teşkilatında genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve daire başkanları yer almıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette dört açık uçlu 28’i kapalı uçlu olmak üzere toplamda 32 soru yer almaktadır. Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yönetici geliştirmede insan ilişkileri, zaman yönetimi ve karar verme eğitimlerinin öncelikli olarak bulunması gerektiği yöneticiler tarafından belirtmektedirler. Yöneticilerin çoğunluğu katıldıkları eğitimleri faydalı bulmakla birlikte yarısına yakını da hizmet içi eğitimlere katılmamış ya da katıldıkları eğitimleri yetersiz

bulmuşlardır. Sunulacak hizmet içi eğitimin; icra ettiği işleriyle ve değişen dünyayla ilgili farklı ve yeni bakış açıları kazandıracak, yeni bilgi ve beceriler kazandıracak nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Yöneticiler “kendini geliştirme” kavramını çağa ayak uydurmak ve bireysel özelliklerini geliştirmek olarak algılamaktadır. Önemli olan başka bir nokta ise; araştırmaya katılan yöneticilerin çok küçük bir kısmı (%3,3) kendini geliştirmede bireysel çabayı önemsemektedir. Buna karşılık kendini geliştirmenin temelinde bireysel çaba bulunmaktadır. Yöneticiler eğitim alanında fırsat eşitliğinin sağlanması, teknolojik alt yapının geliştirilmesi, eğitimin siyasetten ayrılması, eğitimde kaliteye öncelik verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler toplumsal olarak; dürüstlüğün sağlanması, toplumsal değerlere önem verilmesi, bireysel düşünmekten ziyade toplumsal düşünmenin sağlanması gerektiğini kısaca temiz toplum anlayışının oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilgi toplumunda yaşam boyu öğrenme ve insan ilişkilerinin daha da önem kazanması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler gelişime en çok ihtiyaç hissettikleri konuları; toplumsal yaşam ile ilgili konular, iş yaşamı, yeni bilgi ve teknolojiler, dini ve felsefi konular, kişisel özellikler ve aile yaşamı ile ilgili konular olarak belirtmişlerdir. Yöneticilerin kişisel gelişim için ihtiyaç hissettikleri, yetersiz oldukları konuların farkında oldukları ancak bunun için yeterli çaba göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin terfi imkanının kendi elinde olmaması kişisel gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin yarısından çoğu teknolojik gelişmeleri ve iş alanındaki değişme ve gelişmeleri yeterince izleyemediğini ifade etmektedir. Yöneticiler kişisel gelişimleri konusundaki eksiklikleri kendilerinin dışındaki etkenlere bağlamaktadırlar.

Kıral (2006), “Kişisel Gelişim Eğitimlerine Yöneticilerin Tutumları” isimli araştırma ile “kişisel gelişim” ve “kişisel gelişim eğitimleri” kavramlarını yöneticilerin gözünden açıklamayı ve yöneticilerin kişisel gelişim eğitimlerine bakış açılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Veri toplamada açık uçlu, kapalı uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan anket formu kullanılmıştır. Bu araştırmaya farklı sektörlerdeki 126 yöneticinin katılmıştır. Katılan yöneticiler tepe, branş ve alt kademe yöneticiler olarak sınıflandırılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, bağımsız örnek t testi, tek yönlü varyans analizi ve frekans analizi teknikleri uygulanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; yöneticiler genel anlamda eğitime olumlu bakmaktadırlar. Kişisel gelişim kavramını; kişilik gelişimi,

farkındalık oluşturma, kişinin kendini ayarlaması, mesleki gelişim sağlaması olarak algılanmaktadır. Kişisel gelişim eğitimlerine ise bilgi-beceri edinme aracı ve farkındalık yaratan eğitimler olarak bakılmaktadır. Yöneticilerde çağın gerektirdiği yeterliklerin oluşabilmesi için takım oluşturma, karar alma, inisiyatif kullanma, problem çözme vb. konularda gelişim sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde işletmeler yönetici ve çalışanlar için bu eğitimleri desteklemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı en az bir kişisel gelişim eğitimine katıldığını belirtmiştir. Yöneticiler kişisel gelişimi çalışanların kendi sorumluluğunda olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu kişisel gelişim eğitimlerini piyasa tecrübesi olan bireylerden almayı tercih ederken, bir kısmı da danışmanlık firmalarından almayı tercih etmektedir. Yöneticiler çalıştıkları kurumlarda çoğunlukla iletişim ve planlama-organizasyon becerilerine yönelik eğitimler verildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre kişisel gelişim eğitimleri çalışanlar ve yapılan iş açısından kaliteyi ve performansını arttırmakta, motivasyonu ve değişime kolay adapte olmayı sağlamaktadır. Yöneticiler aldıkları kişisel gelişim eğitimlerinin kişilere ve olaylara önyargısız bakmada fayda sağladıklarını düşünmektedirler.

Çoruk (2007) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişim Çabaları ve Birlikte Çalıştıkları Öğretmenlerin Kişisel Gelişimlerine Katkıları” isimli araştırma ile ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kişisel gelişim çabalarının düzeyleri ve birlikte çalıştığı öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evrenini 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ilinde resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulurken Çanakkale ili coğrafi özelliklere göre dört bölgeye ayrılmış, seçilen bölgelerdeki sekiz ve üzerinde öğretmene sahip olan ilköğretim ve ortaöğretim kurumları arasından örnekleme girecek okullar yansız olarak saptanmış ve örneklem grubu oluşturulmuştur. Örneklem grubuna alınan okullardan tekrar örnekleme gidilerek her okuldan bir okul müdürü ve beş öğretmen yansız olarak seçilmiştir. Araştırmada Çanakkale merkez ilçe, Biga, Ezine ve Gelibolu ilçelerinden toplamda 70 okul müdürü, 345 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Okul müdürlerine ve öğretmenlere iki anket formu uygulanarak veri toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programları kullanılmıştır. Araştırmaya göre okul müdürleri genel olarak kendilerini geliştirmektedirler. Okul müdürleri özellikle manevi-ahlaki

boyutta ve mesleki boyutta kendilerini geliştirdiklerini belirtmektedirler. Okul müdürleri kendilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerde daha olumlu bir tutum içindedirler. Okul müdürlerinin paydaşlar tarafından değerlendirilirken mesleki boyutları daha ön planda tutulduğu için mesleki boyutta kendilerini yeterli görme eğilimindedirler. Okul müdürlerine göre kişisel gelişimlerinde en az geliştirdikleri boyut bedensel boyuttur. Az geliştirdiklerini düşündükleri diğer bir boyut ise entelektüel gelişim boyutudur. Okul müdürleri yabancı dil öğrenme konusunda az düzeyde çaba göstermektedirler. Bu durum dünyadaki teknolojik ve mesleki gelişmeleri takip edebilmeyi, interneti etkili kullanabilmeyi olumsuz etkileyecektir. Okul müdürleri mesleği ile ilgili mevzuatı ve değişiklikleri takip ettiklerini belirtmektedirler. Bu okul müdürlerinin bürokrasiye önem verdiklerini göstermektedir. Kıdem olarak daha düşük olan okul müdürleri akademik kariyerlerini geliştirme konusunda, bilgisayar ve internetin etkili kullanımı konusunda daha olumlu görüş belirtmektedirler. Sınavla atanan okul müdürleri, kıdeme göre atanan okul müdürlerine göre akademik gelişime yönelik daha olumlu görüş bildirmektedirler.

Polat, Uğurlu ve Aksu (2018) “Okul Yöneticilerinin Kendi Mesleki gelişimleri ve Okulu Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” isimli araştırmayla okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yönetim bilgisi, kişisel gelişim, teknik yeterlikler ve okul çevre ilişkileri yöneticilerin gelişime ihtiyaç duyduğu alanlardır. Yöneticiler mesleki gelişimlerini yayınlar, toplantılar, alana kaynak kişiler, akademik çalışmalar ile sağlamaktadırlar. Yöneticilerin mesleki gelişiminde meslektaş dayanışması önemli bir yer tutmaktadır. Meslektaş dayanışması yöneticilerin mesleki gelişimlerini sürdürmelerine olumlu etki yapmaktadır. Bunun yanında medya ve sosyal ağlar yöneticilerin kendilerini geliştirme sürekliliğini arttırmaktadır. Yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişim düzeyleri birlikte çalıştıkları öğretmenlerin yetişmesini de etkilemektedir.

Aksu (2013) “Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları” adlı araştırmasıyla meslek liselerinde görev yapan yönetici ve

öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 2012-2013 Eğitim Öğretim yılında Bilecik ilinde görev yapmakta olan 54 yönetici, 248 öğretmen, toplamda 302 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerde en yüksek algı düzeyi “Diyalog ve Öğrenme” boyutunda iken, en düşük algı düzeyi de “Ortak Vizyon ve Yetkilendirme” boyutundadır. Yönetici ve öğretmenlerde öğrenen okula ilişkin algı düzeylerinin kıdeme, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir. Öğrenim düzeyi yükseldikçe bireysel gelişme, yenilik, sürekli öğrenme konularında beklentiler de yükselmektedir. Yönetici ve öğretmenler verilen hizmet içi eğitimlerin verimli olmadığını ve amacına uygun olmadığını düşünmektedir. Hizmet içi eğitimlerin uygun zamanlarda yapılmaması, eğitimlere katılım için teşvik edilmemesi, ihtiyaç olan konularda eğitimlerin verilmemesi, dönütlerin değerlendirilmemesi eğitimlerin işlevselliğini olumsuz etkilemektedir. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış olma durumuna göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Avcı (2015) “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri” isimli araştırmasıyla okul müdürlerinin liderlik stillerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 2014 yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan 1723 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri” envanteri kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre: Öğretmenlerin algıları okul müdürlerinin genel liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik düzeylerinin yüksek olduğu şeklindedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri okuldaki örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı, örgüt kültürünü ve iklimini, eğitimde kaliteyi direkt olarak ve önemli düzeyde etkilemektedir. Okul müdürü öğretmenler için esin kaynağı olmalı, öğretmenleri yönlendirebilmeli, okulda değişimin itici gücü olabilmeli, karşılaşılan soruları hızlı ve etkili şekilde çözebilecek yeterliklere sahip olmalıdır. Okul müdürü okulda gerek maddi gerek manevi kaynakları birleştirip düzgün ve tutarlı bir bütün haline getirebilmelidir. Dönüşümsel liderlik özellikleri gösteren okul müdürleri okulun tüm paydaşlarını olumlu etkileyebilmekte aynı zamanda eğitim öğretim kalitesini artırma noktasında destekleyici bir güç olmaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini geliştirmeleri, bu

amaçla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri okulun başarısında ana belirleyici faktördür. Okul müdürlerine yönelik yöneticilik eğitimi, seminer, panel, konferans gibi etkinlikler ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek dönüşümsel liderlik özelliklerinin geliştirmesi amaçlanmalıdır. Okul müdürlerine yönelik paydaşlarla iletişim, psikoloji gibi alanlarda eğitimler il ve ilçe bazında planlanmalı, periyodik olarak uygulanmalıdır. Okul müdürleri bir araya gelerek mesleki konularda istişare etmeli, tecrübelerini paylaşmalı ve başarılı liderlik uygulamaları konusunda fikir alışverişinde bulunmalıdırlar. Milli eğitim müdürlükleri tarafından okul müdürlerine rehberlik edecek, katkı sağlayacak, başarılı liderlik örneklerini içeren kitaplar yayınlayarak okul müdürlerinin bu kaynaklardan yararlanmasını sağlamalıdırlar.

Banoğlu, Vanderline ve Çetin (2016) “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Profillerinin Okulların Öğrenen Örgüt Kültürü ve Teknolojik Alt-Yapısı Bağlamında Analizi: Fatih Projesi Okulları ve Diğerleri” adlı araştırmasıyla okul müdürlerinin kişisel özellikleri ve okulların kültürel-teknolojik altyapısı ile teknoloji liderliği faaliyetleri arasındaki etkileşim bağlamında okul müdürlerinin teknoloji liderliği profillerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma verileri 1105 öğretmen ve 58 okul müdüründen elde edilmiştir. Okul müdürlerinin teknoloji liderliği düzeylerini ölçmek için Uluslararası Eğitim Teknolojileri Derneği (ISTE) tarafından geliştirilen ISTE-2009 teknoloji liderliği standartları baz alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin %55’i ileri düzey, %45’i düşük düzey teknoloji liderliği faaliyetleri göstermektedir. Fatih projesi kapsamındaki teknolojiye yapılan yatırımlar, bu yatırımların yapıldığı okulların müdürlerinin teknoloji liderliği faaliyetlerini, teknoloji yatırımlarını yönetebilme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin interneti kullanma süreleri arttıkça, okulda takım halinde öğrenme yaygınlaştıkça, öğrenen örgüt kültürü geliştikçe okul müdürlerinin teknoloji liderliği faaliyetlerini gerçekleştirme eğilimleri artmaktadır. Fatih projesi yatırımlarının yapıldığı okullarda görev yapan okul müdürlerinin teknoloji liderliği deneyimlerini diğer okul müdürleriyle paylaşabilmesine ortam hazırlanmalıdır. Okul müdürlerinin günlük yönetim faaliyetlerinde e-posta, sosyal medya, eğitim portalları vb. internet araçlarını kullanması özendirilmelidir.

Dağlı (2010) “Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları” adlı çalışmasıyla öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışlarına

ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en çok gösterdiği davranış “öğrenci başarısına önem verme” en az gösterdiği davranış ise “öğretmenler arası öğrenme rekabeti oluşturma ve öğrenen öğretmenler öğrenmeyen öğretmeni ayırt edecek ödül sistemi oluşturma” şeklinde tespit edilmiştir. Okul müdürlerine hizmet öncesi ve hizmet içinde öğrenen lider özellikleri kazandıracak eğitimlere yer verilmelidir. Öğrenen bir okul oluşturulabilmesi için okul müdürünün öğrenen lider olması gerekir. Okul müdürü önce kendisini geliştirmeli, bu şekilde öğretmenlere örnek olmalı, sonrasında öğretmenleri geliştirmeye çabalamalıdır.

Helvacı ve Aydoğan (2011) “Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri” adlı araştırmayla etkili okul ve etkili okul müdürünün özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerine “eğitim öğretim süreci”, “okul-çevre ilişkisi”, “okul iklim ve kültürü”, “okul aile-veli ilişkisi” konularında gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmalı, gerekli eğitimler verilmeli, istenen özelliklerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin etkililiğini arttırmak için etik liderlik, kültürel liderlik ve değişim liderliği özellikleri kazandırılmalı ve geliştirilmelidir.

Korkmaz (2008) “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” adlı araştırmasıyla okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğrenen örgüt üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergilemeleri okulların öğrenen örgüt olmasında etkilidir. Okul müdürleri okulların öğrenen örgüt olması için hangi liderlik özelliklerinin gerektiği ve nasıl uygulanması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Özdemir, Karadağ ve Kılınç (2013) “Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma” adlı araştırmayla okulların öğrenen örgüt olmaları için okul müdürlerinin hangi alanlarda yeterliğe sahip olması gerektiğini ve okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik gibi liderlik alanlarında önemli eksiklikleri bulunmaktadır. Öğrenen bir örgüt oluşturmada gerekli olan tasarımcılık, yaratıcılık, empati kurma gibi yeteneklere okul müdürleri istenen düzeyde sahip değildirler. Okul müdürleri belirtilen alanlarda geliştirilmelidirler.

Subaş (2010)'ın "İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgütü (okulu) algılamaları" adlı araştırmasının sonuçlarına göre kişisel hakimiyete ilişkin olarak ön lisans ile lisans mezunları arasında ve lisans ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna karşılık ön lisans ile yüksek lisans mezunları arasında kişisel hakimiyete ilişkin fark bulunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre kişisel hakimiyeti geliştirmeye yönelik ve bu konudaki tutumu yüksek düzeye çıkarmayı amaçlayan öğrenme ortamları ve imkanları sağlanmalıdır.

Akbaba-Altun (2011)'un "Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri" adlı araştırmasının sonuçlarına göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısından biraz fazlası kendilerini zaman yönetiminde başarılı olarak görmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin sekizde biri zaman yönetiminde başarılı olmadıklarını belirtmiştir. Zaman yönetiminde başarılı olduğunu düşünen okul müdürlerinin aslında etkili zaman yönetimi yapamadıkları, akşamları ve hafta sonları eve iş götürdükleri görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin zaman yönetiminde doğrudan ve dolaylı olmak üzere stratejiler kullandıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin zaman yönetiminde kullandıkları stratejiler planlama, işleri zamanında yapmak, iş bölümü yapmak, yetki devri yapmak ve öncelikleri belirlemektir. Okul müdürlerinin zamanı etkili kullanabilmeleri sayesinde iş yaşamında mutlu ve başarılı olacakları, bu şekilde stressiz ve dengeli bir yaşama sahip olacakları düşünülmektedir. Zigler (2007) ve Blackburn ve Womack (2007)'e göre okul müdürleri üzerinde beklentilerin yüksek olması onların genel yaşantılarını olumsuz etkilemektedir. Okul müdürlerinin iş yaşamı ve özel yaşamı arasındaki zaman planlamasını iyi yapmaları, iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmaları yaşamdan zevk almaları önerilmektedir.

Altun ve Vural (2012)'un "Bilim ve sanat merkezinde (bilsem) görev yapan öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişim ve okul gelişimine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi" adlı araştırmasının sonuçlarına göre öğretmenler ve yöneticiler kendilerine sunulan mesleki gelişim fırsatları yetersiz görmektedirler. Bu da mesleki gelişim motivasyonunu düşürmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere göre okul gelişiminin temelinde öğretmen ve yöneticilerin gelişimi yatmaktadır. Mesleki gelişime yönelik disiplinler arası çalışmaların yapılması gerektiği, öğretmen

ve yöneticilerin mesleki gelişime özendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Eğitimde kalitenin artması ve değişime uyumun sağlanabilmesi için öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimine önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Okullardaki insan kaynağının kalitesinin artırılması için; okulların donanımlı hale getirilmesi, öğretmen ve yöneticilerin maddi olarak doyunluğa ulaşmaları, sık sık kişisel gelişim ve akademik gelişime yönelik kursların sunulması gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde yeniliklere uyum sağlanabileceği eğitimde kalitenin artabileceği belirtilmiştir. Her öğretmenin ilgi alanlarına göre hizmet içi eğitim kursları sunulmalı ve katılımları sağlanmalıdır. Bu şekilde gelişimden zevk alacakları ve gelişim çabası içine girecekleri düşünülmektedir. Katılım sağladıkları kurslardan ek gelir sağlama, aldıkları kursların derece ve kademenin ilerlemesine katkı sağlama gibi öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik edici uygulamaların gerekli olduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Katılımcıların büyük kısmı mesleki alandaki gelişmelerin takibini önemli bulmakta, öğretmenlerin işini sevmesi gerektiğini, okulun paydaşları arasında işbirliğinin sağlanması gerektiğini belirtmektedirler.

Arlı, Ölmez-Ceylan ve Akduman-Yetim (2012)'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Ataletle İlişkin Görüşleri" adlı araştırmasının sonuçlarına göre okul müdürleri değişim, okul içi faaliyetler, mesleki gelişim, bürokrasi ve kararlara katılım konularında okullarda atalet gösterildiğini belirtmişlerdir. Okullarda değişime direnç gösterme ve performans düşüklüğü şeklinde ataletin görüldüğü araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından belirtilmektedir. Ataletin giderilmesinde sistemli performans değerlendirme, şeffaf yönetim, hizmet içi eğitim, motivasyon, kararlara katılım konularının önemi belirtilmiştir. Örgütsel ataletin giderilmesi için okul müdürlerinin öğretimsel lider olmaları ve hizmet içi eğitimlerle mesleki gelişimlerinin sağlanması gerekmektedir. İşlevsel bir ödül sistemi uygulanarak öğretmen ve yöneticilerin motivasyonları artırılmalıdır. Öğretmen ve yöneticilere örgüte bağlılıklarını ve iş verimlerini arttıracak hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler düzenlenmelidir.

Armağan ve Yıldırım (2015)'in "Okul Yönetiminde Araştırma-uygulama Sorunu: Okul Müdürleri ve Eğitim Araştırmaları" adlı çalışmasının sonuçlarına göre okul müdürlerinin çoğunluğu bilimsel araştırma konusunda eğitim almamışlardır. Okul müdürlerinin çoğunluğunun iş ve meslekleri ile ilgili düzenli takip ettiği bilimsel yayınlar bulunmamaktadır. Okul müdürleri eğitim ve eğitim yönetimi

alanlarında bilimsel araştırmaları gerekli bulmakla birlikte görevlerini icra ederken faaliyetlerini desteklemek için bilimsel yayınları dayanak olarak göstermemektedirler. Eğitim ve eğitim yönetimi alanlarında yapılan bilimsel araştırmalar ile üretilen bilgilerin okul müdürleri tarafından pratikte uygulanmadığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.

Aydın, Sarier ve Uysal (2013)'ın "Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi" adlı araştırmasının sonuçlarına göre; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıca öğretmenlerin örgütsel bağlılığının ve iş doyumlarının arttığı görülmektedir.

Balyer (2012) "ağdaş okul müdürünün değişen rolleri" adlı çalışmasına göre değişen ve gelişen koşullar okul müdürlerinden yeni bazı rollerin gerçekleştirilmesi beklentisini de doğurmaktadır. Yeni rolleri gerçekleştirebilmek için derin mesleki bilgi birikimine sahip olmaları, çevrelerine duyarlı olmaları, sorumluluk almaktan kaçınmamaları, değişim ve dönüşüme uyum sağlamaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin çağın gereklerini taşımaları için seçilme, yetiştirilme ve geliştirilmesinde uluslararası standartlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Balyer (2013) "Okul müdürlerinin ğretim kalitesi üzerine etkileri" adlı araştırmasına göre okul müdürleri değişimi ve süreçlerini anlayan, yürüten liderler olmalıdır. Okul müdürleri günümüz şartlarında yaratıcı, bilgiye ulaşmayı bilen, bilgi üreten, esnek düşünebilen, kalite bilincine sahip olan lider özelliklerini taşımalıdırlar. Başarılı lider davranışları, eğitim ğretim kalitesini yükselten davranışlar okul müdürlerine hizmet içi eğitimlerle kazandırılmalıdır. Okul müdürlerinin eğitim ve eğitim yönetimi alanlarında donanımlı olmaları amaçlanmalıdır. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin lisansüstü eğitim, seminer vb. etkinliklerle hizmet içinde de geliştirilmeleri sağlanmalıdır.

Bayar ve nder (2016) "İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin ğretmen görüşleri" adlı araştırmasının sonuçlarına göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun okulu için amaç ve hedefler belirlediği buna karşılık çalışanlara bu amaç ve hedefleri açıkça ve yeterince ifade etmediği görülmüştür. Okul müdürlerinin çoğunlukla belirledikleri hedeflere yönelik stratejilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Yaklaşık yarısının belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda bir çaba içinde olmadığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin

seminer ve hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi gerektiği, başta öğretimsel liderlik olmak üzere okul müdürlerine liderlik özellikleri kazandırmaya yönelik eğitimler verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Büyükşahin-Çevik (2017) “Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerini yordamada öfke, yaşam doyumu ve stresle başa çıkmanın rolü” adlı araştırmasının sonuçlarına göre okul yöneticileri tarafından empati “kendini başkasının yerine koyma”, “duyguların anlama”, “düşünceleri anlama” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısı empati kurma da kendilerini yeterli görmekte, kalan kısmının çoğunluğu da kısmen empati kurduğunu belirtmektedir. Buna karşılık okul yöneticilerinin empatik becerileri kısmen kullandıkları, yeterli beceriye sahip olmadıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin empati kurmasında paydaşlarla karşılaşılacak olası sorunlarla baş etme konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmamanın etkili olduğu düşünülmektedir. Empatik becerileri sergileyebilmede başta “öfke” olmak üzere, “stres”, “yaşam tarzı”, “yaşantı deneyimi” gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Öfkenin empati kurmayı zorlaştırdığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin en çok öfkelendiği durumlar; “öğretmenin derse geç girmesi”, “ders işlememe”, “personelin sorumluluklarını yerine getirmemesi” şeklinde tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öfke anında çoğunlukla “empati kuramama”, “randevu erteleme”, “olayı anlamaya çalışma”, “bir süre için ortamı terk etme”, “öfkeyi kontrol etmeye çalışma”, “konuşmamaya çalışma” ve “ses tonunu yükseltme” gibi davranışlar içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin tamamına yakını “yaşam doyum düzeyleri”nin empati kurmayı etkilediğini belirtmektedir. Kendi mesleki ve genel yaşamına dönük olumlu algılarının iletişim içinde oldukları paydaşlara yaklaşım tarzlarını, empati kurma becerilerini, yapıcı iletişim kurabilmelerini olumlu etkilediği ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin tamamına yakını “stresli durumlarda empati kurmakta zorlandıkları”nı belirtmiştir. “Sosyal destek alma”nın ise empati kurmayı olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu sosyal destek aldığını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin aile ve iş ortamından aldığı sosyal desteğin okul yönetimine, empati kurmaya ve örgütte çatışmaları çözmeye olumlu etkilerinin olacağı ifade edilebilir. Okul müdürlerinin empatik becerilerini geliştirmeye yönelik alan uzmanları tarafından psikolojik danışma oturumları uygulanmalıdır. Empatik becerileri etkileyen öfke, stres, yaşam doyumu, sosyal

destek gibi konulara yönelik olarak okul müdürlerine psikolojik danışma imkanları sağlanmalıdır. Bu konularla ilgili olarak okul müdürlerine yönelik eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.

Sarier (2013)'in "Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi" adlı araştırmasının sonuçlarına göre; demokratik, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Etik ve vizyoner liderlikle okul çıktıları arasında orta düzeyde, sürdürücü ve emredici liderlikle okul çıktıları arasında ise daha zayıf düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, geleneksel yönetici davranışlarının, öğrenci ve öğretmenlerin performanslarını istenen düzeyde artıramadığına ulaşılmıştır. Araştırmaya göre okul çıktılarını en fazla olumlu etkileyen liderlik yaklaşımlarının ortak özelliğinin, insanı merkeze almaları olduğuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri, durumsal faktörleri de göz önünde bulundurarak farklı liderlik yaklaşımları gerektiren davranışları etkin bir şekilde göstermelidir. Kurumlarını etik ve demokratik değerlerin, hoşgörünün, adaletin ve iş birliğinin öğretildiği, ortak bir yaşam alanına dönüştürmelidir.

Yıldırım (2011)'in "Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözüme öyküleri ışığında denge rolleri" adı araştırmasına göre sorunların çözümünde okul müdürleri yenilikçi dengeyi kullanmaktadır. Yöneticiler sorunların çözümünde statik yapıyı sürdürmekten ziyade, dinamik bir yapıya hizmet etmektedir. Mevcut yapıyla soruna çözüm bulunamadığında, sistemin çevresinde değişim oluştuğunda yenilikçi dengeyi kullanmak gerekmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin sorunların çözümünde çok fazla bireysel çaba gösterdikleri görülmektedir. Katılımcı yönetim anlayışıyla, okul gelişim ve yönetim ekipleri denge sağlamada okul müdürüne destek olmalıdır. Değişimin çok sık gerçekleştiği günümüzde okullarda dengelerin bozulmaması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesinde aksama olmaması için bu gereklidir. Araştırmada okul yöneticilerine yenilikçi denge rollerine ilişkin hizmet içi eğitimler, değişim yönetimi, toplam kalite ve süreç yönetimi alanlarında seminer verilmesi önerilmektedir.

Yıldızoğlu (2013)'nin "Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri" adlı araştırmasının sonuçlarına göre okul müdürleri çatışmaların çözümünde çoğunlukla tümleştirme stilini tercih etmektedir. Okul

yöneticilerinin kullanma sıklığına göre çatışma çözüm stilleri uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme şeklindedir. Okul yöneticileri kişilik boyutu olarak çoğunlukla yumuşak başlı ve geçimli olarak tespit edilmiştir. Kişilik boyutu olarak oku müdürlerinin çoktan aza doğru gelişime açıklık, özdenetim/sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal tutarsızlık şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde taraflarla bir araya geldiklerine, herkesi memnun edecek sonucu bulmak için tarafların görüşünün alındığına, tarafların çözümün bir parçası haline getirildiğine ulaşılmıştır. Bu şekilde okulun amaçlarına yönelik olarak çalışanların yaratıcı görüşlerinden faydalanılabilmektedir. Bu aynı zamanda okullarda demokratik bir yönetim anlayışının olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin çatışma çözümünde tümleştirme stilini kullanması okulların değişime hızlı uyumu ve çalışanların örgüte bağlılıkları için oldukça etkili olmaktadır. Okul yöneticilerinin baskın olan diğer özelliği ise gelişime açık olmalarıdır. Bu durum okul yöneticilerinin yenilikçi, yaratıcı, meraklı, yeni deneyimlere açık, yüksek hayal gücüne sahip, entelektüel, üretken olduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları kendilerinin ve yönettikleri okullarının hızla değişen dünyaya kolay ve hızlı uyum sağlamalarında ve gelişimlerinde büyük önem arz etmektedir.

Karadoğan (2009)'ın "Mesleki gelişimi hedefleyen eşler" adlı araştırmasına göre kadının iş hayatına katılmasıyla birlikte aile yapısında değişiklikler meydana gelmiş ve eşlerin ikisinin de çalıştığı yeni aile modeli ortaya çıkmıştır. Sürecin devamında kadınlar sadece çalışmayı değil kariyer yapmayı da hedefler hale gelmiştir. Kadın çalışanların iş sektörlerinde oransal olarak artışıyla günümüzün çağdaş aile modeli olan çift kariyerli aile (KK) modeline geçiş olmuştur. Bu aile modelinde eşlerin her ikisi de çalışmakta ve kariyer yapmayı hedeflemektedir. Bu durum hem aile içi ilişkileri hem de aile içinde rolleri etkilemiştir. Cinsiyet temelli geleneksel rollerin yeniden tanımlanması aile içi çatışmaları da beraberinde getirmiştir. Kadının ev işleri ile ilgili ekstra sorumlulukları, ağır iş yükü ve rol çatışması kariyer başarısını ve iş memnuniyetini olumsuz etkilemektedir (Lewis, 1994). KK aile modeli daha çağdaş ve daha bireyci bir aile modeli olarak görülmektedir. Ev işleri, yemeğin yapılması ve yenmesi, çocukların bakımı gibi işlerin KK ailelerde çoğunlukla dışarıdan hizmet alınması yolu ile karşılanması, teknolojinin gelişimi ve evde kullanımının artmasıyla birlikte aile bireyleri birlikte

daha çok zaman geçirebilmektedir. Ağır yükü kısmen hafifleyen kadınlar daha çok kariyerlerine yönelme imkanı bulabilmektedir. Aile yapısındaki bu değişikliklerin; parçalanmış aileler, kariyer kaygısıyla aile kurmaktan kaçınan bireyler gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu değişimleri sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek, karşılıklı sevgi, saygı ve hoşgörünün hakim olduğu bir aile yapısı oluşturmak ailedeki eşlere düşmektedir. KK'lerde yaşanan çatışma ve sorunların çözümünü sağlayacak kişiler kendileridir. Eşlerin birbirine empati ile yaklaşması, kendi kariyeri kadar eşinin kariyerini de önemsemesi, birbirlerine sevgi, saygı ve hoşgörü ile yaklaşması, bireylerin bu hususlarda öz denetimlerini yapması; iş ile aile arası sorumluluklardan doğan çatışmaları çözmede, iş ve aile arasındaki dengeyi sağlamada aile bireyelerine katkı sağlayacaktır. Aile içi mutluluk ve refah bu şekilde sağlanabilecektir.

Oktay (2010)'ın araştırmasının sonuçlarına göre sosyal ve eğitimsel açıdan daha iyi seviyede olan ebeveynlerin çocuklarının hem zihinsel hem de dilbilimsel açıdan daha iyi yazılı anlatı yetenekleri olduğunu göstermiştir. Bu bulgu aile ve çevre etmenlerinin önemini vurgulamaktadır.

Kılıç (2015)'in "Aile ve serbest zaman ilişkisi: düzce örneği" adlı araştırmasına göre aile bireyelerin mutluluklarını, üzüntülerini, geleceğe ilişkin beklentilerini paylaştıkları anne, baba, çocuk gibi farklı rollerde aynı ortamı paylaşan toplumun en küçük birimidir. Araştırmanın sonuçlarına göre özellikle ebeveynlerin çalıştığı ailelerde ev; dış dünyanın zorlukları ve iş yoğunluğundan sıyrılmak için dinlenme, uyuma istasyonu şeklinde görülmektedir. Ebeveynler yaşam standardını sağlamak, ekonomik zorluklarla başa çıkabilmek için kariyerlerine yönelmekte zamanlarının büyük çoğunluğunu ev dışında geçirmektedir. Bu durum da aile bireyelerinin birlikte az zaman geçirebildiklerini göstermektedir (Macionis, 2012: 471). Aile çocukların sosyalleşmesinde büyük önem taşımaktadır. Ebeveynlerin çalıştığı ailelerde bu görev daha çok örgütsel kurumlara devredilmiştir. Anne ve babanın iş dışında, çocuğuna okul dışında kalan zamanlarını da yeterince etkin olarak değerlendirememesi aile bireyelerinin birbirine ilgisiz kalmasına, yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çocukların aileleriyle birlikte etkili geçirebildiği zamanların az olduğu tespit edilmiştir. Çoğunlukla eğlence aktivitesi olarak birlikte dizi izledikleri görülmüştür. Anne ve babaların daha çok televizyonda, çocuklarınsa internette uzun vakitler geçirdiği görülmüştür. Sağlıklı bir aile ortamının oluşturulması ve ailelerin gelecek

için sağlıklı nesiller yetiştirmesinde aile bireylerinin serbest zaman dilimlerini birlikte pozitif ve etkin kullanmaları önem arz etmektedir. Bu sağlanamadığında çocuğun kişilik gelişiminin, sosyal ve duygusal gelişiminin olumsuz etkilenmesi mümkündür. Ebeveynler çocuklarıyla birlikte onlara başarı hissini tattıracak, kazananın ve kaybedenin olmadığı, gelişimlerine katkı sağlayacak eğlenceli etkinliklerde bulunmalıdır. Televizyon karşısında çok fazla vakit geçirmek yerine; aile bireylerinin birlikte gerek zihinsel gerek fiziksel aktiviteler gerçekleştirmeleri, aile içinde sevgi mesajını yaymaları, zaman ve enerjilerinden çocuklarına ayırmaları olumlu olacaktır.

Uzlu (2018)'nin "Okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı araştırmasının sonuçlarına göre çalışma evrenindeki okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleri toplamda ve iş-aile çatışması alt boyutunda orta, aile-iş çatışması alt boyutunda ise düşük düzeyde belirlenirken; iş doyum düzeyleri toplamda ve çalışma koşulları alt boyutunda orta, iş ve işin niteliği, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel ortam alt boyutlarında yüksek, ücret, gelişme ve yükselme imkânları alt boyutlarında ise düşük düzeyde belirlenmiştir.

Kondakçı, Kurtay, Oldaç ve Şenay (2016)'ın "Türkiye'de okul müdürlerinin sosyal adalet rolleri" adlı araştırmasına göre mevzuatta okul müdürlerinin görev tanımında sosyal adalet rolü bulunmasa da kendi inisiyatifleri çerçevesinde okul müdürlerinin uygulamalarının olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri sosyal adalet rollerini gündelik hayatın bir parçası olarak rutin işlerinde gerçekleştirmektedirler.

Sezgin ve Tınmaz (2017)'in "Okulun sosyal sorumluluk rolü hakkında okul müdürü, sınıf ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin görüşleri" adlı araştırmasının sonuçlarına göre katılımcıların genel olarak sosyal sorumluluk kavramını toplumsal değerlere ve çevre bilincine sahip olma şeklinde tanımladıklarını göstermiştir. Sosyal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerde okul müdürleri genel olarak kendilerini yeterli görmektedirler. Okulda sosyal sorumluluk kazandırmaya yönelik etkinliklerin düzenlenmesi ve yönetimi konusunda katılımcıların çoğunluğu herhangi bir eğitim almamıştır. Hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere sosyal sorumluluk konusunda farkındalıklarını artırmak için ve okullarda eğitsel uygulamalara yönelik nitelikli eğitimler hizmet içinde verilebilir.

Bakioğlu ve Akkaya (2013)'nin "Okul yöneticilerinin sosyal sorumluluğu algılamalarının incelenmesi" adlı araştırmada sosyal sorumluluk; sürdürülebilir sorumluluk, demokratik sorumluluk, inovatif sorumluluk, yasal sorumluluk olmak üzere dört faktör olarak değerlendirilmiştir. Kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. ğrenim derecesine göre ise sosyal sorumluluk algı düzeyleri farklılaşmaktadır. Lisansüstü ğrenim düzeyinde olan yöneticilerin sosyal sorumluluk algıları ön lisans öğrenim derecesinde olan yöneticilere göre daha yüksektir. Eğitim düzeyi arttıka sosyal sorumluluk algısı da artmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre sosyal sorumluluğun yasal sorumluluk alt boyutunda kadın yöneticilerin lehine anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. Yasal sorumluluk alt boyutundaki puanlar diğer alt boyutlara göre daha düşük bulunmuştur. Demokratik sorumluluk alt boyutuna ilişkin puanlar ortalamanın üstünde olarak bulunmuştur. Sürdürülebilir sorumluluğa ve inovatif sorumluluğa ilişkin yöneticilerin puanları ortalama düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Geniş bir bakış aadıyla yaklaşacak olursak gelecek için toplumsal yaşama ve devlet düzenine ilişkin özellikler bugünün eğitim kurumlarınca oluşturulacaktır. Bu sebeple eğitim kurumlarında sosyal sorumluluk algısı yüksek bireyler yetiştirmek için okul müdürlerinin sosyal sorumluluk olgusunu içselleştirmiş benimsemiş yöneticiler yetiştirilmelidir. Okul yöneticilerine sosyal sorumluluk algılarını geliştirmeye yönelik olarak profesyonel uygulamalar ve eğitimlerin düzenlenmelidir. Günümüzde rekabet koşulları dşnldğnde okulların sosyal sorumluluk bilinci oluştırmada en üst düzeye ulaşması gerekmektedir. Bunu sağlamak için okul müdürleri çağın eğilimlerini iyi okuyabilmeli, analizini iyi yapabilmeli ve liderlik ettiği kurumda gerekli çalışmaları yapabilmeli, gereken liderlik özelliklerini gösterebilmelidir.

Sincar, nen ve Arar (2018) "Türkiye'de kadın okul yöneticilerinin kişisel gelişim kavramına ilişkin görüşlerinin incelenmesi" adlı araştırmayla Türk kadın okul yöneticilerinin kişisel gelişim kavramına ilişkin görüşlerini ve kendi gelişimlerinde benimsedikleri yöntemleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kadınlara biçilen sosyal roller kadın yöneticilerin kişisel gelişim süreçlerini, gelişimsel aktivitelerini olumsuz etkilemektedir. Duyguların yönetimi, psikoloji ve iletişim konularında kadın okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kişisel gelişimde ortak bir yöntem olmamakla birlikte, kişisel gelişim

kişinin kendi iç dünyası ile ilişkili dinamik bir süreçtir. Yöneticilerin iş ve genel yaşamlarını dengeli ve başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için, çalıştıkları kurumlarının başarısı için kendilerini geliştirmelidirler. Kararlı olmak, çözüm odaklı olmak ve kendine güven kendilerini geliştiren kişilerin özellikleridir. Kültürel normlarla kişisel gelişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Özdemir, Çoban ve Bozkurt (2020)'un "Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin 21. yüzyıl eğitim yöneticisi becerileri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişki" adlı araştırmasının sonuçlarına göre okul yöneticilerinin teknoloji okur yazarlığı, bilgi okuryazarlığı, liderlik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk düzeyleri yönetsel liderlik davranışlarının anlamlı yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetsel liderlik davranışlarının geliştirilebilmesi için bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'deki okul yöneticilerinde özyönetim ve inisiyatif kullanma davranışlarının daha sık görüldüğü, eleştirel düşünme ve problem çözme davranışlarının ise daha az görüldüğü tespit edilmiştir. Bu durumda meslek yaşamının dinamiklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticileri insan ve görev arasında denge kuracak şekilde kendilerine özgü bir yönetim yaklaşımı sergilemektedirler. Bu durumda yine sorumluluklarının yetkilerine oranla fazla olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Problem çözme ve eleştirel düşünme davranışlarının daha az görülmesindeki neden ise eğitim ve meslek yaşamlarında bu becerilere yönelik yetiştirilmemeleridir. 21.yüzyılda ise istenen beceriler; öğrenmeyi öğrenme, bilgiye hangi araçlarla hangi yöntemlerle ulaşabileceğini bilme, bilgiyi dönüştürebilme becerileridir. Bunun için eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, problem çözme düzeyleri geliştirilmelidir. Okul yöneticileri, görece olarak en çok yönetsel liderlik davranışını gösterirken, görece olarak en az ilişkisel liderlik davranışları göstermektedir. İlişkisel liderliğin temelinde örgüt içinde ve dışında ilişkiler ağı kurmayı ve ilişkilerinde güven yaratmayı temel almaktadır. İlişkisel liderlik davranışlarını sergileyebilmek için üst düzey iletişim becerilerine sahip olmak, hesap verebilirlik ve şeffaflık ve bunun yanında açık politikalar yürütülmesi gerekmektedir. Eryılmaz ve Biricikoğlu (2011)'na göre Türk kamu yönetiminde; hesap verebilirlik, şeffaflık ve açık iletişim tam manasıyla işlememektedir (Aktaran Özdemir, Çoban ve Bozkurt 2020: 420). Yöneticilerin kapasitelerinin geliştirilmesi bu sorunun çözümünde faydalı olacaktır. Türkiye'de yöneticilik, çoğunlukla gözlem yoluyla ve deneyimleyerek

öğrenilmektedir. Yönetim alanında eğitim almış olmanın, yönetici seçme ve atama kriteri olamaması; okul yöneticiliğın bir meslek olarak görülmediğinin göstergesidir. Bu durum yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesinin önünde engel olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiliğın gözlem ve tecrübe ile öğrenilmesinin, kapsamlı bir yöneticilik eğitiminin alınmamasın; ilişkisel liderlik özelliklerinin görece daha az, yönetsel liderlik özelliklerinin görece daha çok sergilenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik; okul kültürünün öğrenen örgüt haline dönüştürülmesini, paylaşılan vizyonun varlığını ve bu doğrultuda hareket etmeyi, örgütte güven inşa etmeyi, hesap verilebilirliğı, sosyal ve kültürel özelliklere saygıyı gerektirmektedir. Ortak akılla okul kültürünün oluşturulması, takım çalışması, yetkinin takımlara devredilmesi, çalışanların inisiyatif kullanmasına ve sorumluluk almasına olanak verilmesi, sosyal ve kültürel farklılıklara saygı duyulması, sağlıklı iletişim ortamının sağlanması, ortak amaç için çalışılma ruhunun oluşturulması ilişkisel liderlik özelliklerindedir. Bunlardan hareketle okul yöneticilerine 21. yüzyıl becerilerinin kazandırılması, liderlik kapasitelerinin artırılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda yöneticilere eksik oldukları, ihtiyaç duydukları tespit edilen alanlarda eğitimler planlanmalıdır. Yönetici seçme ve atama kriterlerinde yöneticilerin aldıkları eğitimler ve bu eğitimlerden aldıkları puanlar yer almalıdır.

2. Yurt Dışı Araştırmalar

Bhowon (2013) araştırmasında iş-aile rolü belirginliğı, iş-aile çatışması ve iş-aile memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırdı. Araştırmanın sonuçlarına göre iş ve aile rollerinin belirginliğinde anlamlı bir cinsiyet farkı yoktur. Aile belirginliğı, iş belirginliğı ve iş-aile çatışması ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir. İş-aile çatışması ile iş doyumunu arasında ve aile-iş çatışması ile hem iş hem de aile memnuniyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aile rolü belirginliğinin ve aile-iş çatışmasının hem iş hem de aile memnuniyeti üzerinde önemli bir ana etkisi olduğunu görülmektedir. Bu araştırmaya göre da aile güçlü bir kurum olarak görülmektedir. Bu çalışmada önemli olan başka bir sonuç ise; sadece erkekler için iş-aile çatışmasının önemli bir nedeni aile olarak ortaya çıkıyor. Erkekler kadınlara kıyasla daha fazla, aile rollerini iş deneyimleriyle çelişen olarak görüyor. Erkeklerin sosyal olarak tanımlanmış rolü iş odaklı olmuştur ve aile rolünü iş rollerine giren ekstra bir rol olarak görebilirler. Sonuç olarak erkekler, daha fazla iş-aile çatışması

bildiriyorlar. Kadınlar için, iş rolleri bile aile bakıcıları olarak geleneksel rollerine fayda sağlamak olarak görülüyor. Bu iki rolü daha başarılı bir şekilde entegre edebildiklerinde daha az iş-aile çatışması yaşarlar. Çift kazançlı ailelerdeki hem erkekler hem de kadınlar işlerini ve aile rollerini bütünleştirmelerine rağmen, aile rolü hiyerarşisinde biraz daha baskın olmaya devam etmektedir. Çalışma, insanların rol deneyimlerinin ve roller arasındaki çatışmaların farklı kültürel bağlamlarda farklı deneyimler olduğunu göstererek çalışma aile literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Zakarevičius ve Župerkienė (2008)'nin araştırmasının sonuçlarına göre küreselleşme ile birlikte organizasyonlar giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Yöneticilerin bu zorluklarla başa çıkabilmesi için hem kişisel hem de mesleki becerilerini değişime uygun olacak şekilde geliştirmelidir. Yöneticilerin gelişimi organizasyon faaliyetlerindeki başarının artışında önemli bir etkidir. Sürekli değişen toplumda hayatta kalabilmek için insanlar kendi başlarına çok şey öğrenmelidir. Mesleki yeterlilik seviyesinin sürdürülmesi, kişisel ve mesleki becerilerin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Araştırma sonuçları aşağıdaki alanlardan oluşan bütünsel bir gelişim süreci sunmaktadır: yöneticilerin kişisel ve mesleki öncelikli becerilerinin tanımlanması; çalışanların seçimi ve sahip oldukları becerilerin değerlendirilmesi; değerlendirme için en iyi aracı seçmek; geliştirilecek becerilerin sistematikleştirilmesi; olası geliştirme yollarını ve yöntemlerinin araştırılması; hedeflere karşılık gelen geliştirme yöntemini seçmek; eğitimli çalışanlara yönetim faaliyeti sağlamak; geliştirme sürecini yeni durumlara göre düzeltmek; kalkınmanın ihtiyaçlarına cevap vermek; birkaç geliştirme aracının birleştirilmesi; kısa vadeli geliştirme araçlarının uygulanması; en uygun geliştirme programını seçmek; geliştirme sürecinde doğrudan denetçinin rolünü tanımlamak; kendini geliştirmeye dahil olan çalışanlar için mentorlar atamak; kariyer planlaması. Yöneticilerin beceri geliştirme sürecinin bütüncül modelinin uygulanması, bu tutumun bu sürecin sonuçları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Fletcher (2019)'in araştırmasının sonuçlarına göre; algılanan gelişme fırsatlarının işe bağlılık üzerindeki olumlu etkileri, yalnızca bölüm yöneticileriyle iyi bir ilişkiye sahip olduklarını algılayanlar için anlamlıdır. Bu nedenle, gelişim uygulamalarının olumlu psikolojik sonuçlara dönüşmesi için bölüm yöneticilerinin çalışanları ile doğrudan ve yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesine ihtiyaç

vardır. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığını teşvik etmek isteyen kuruluşlar kişisel gelişim için daha fazla fırsat sağlamayı düşünmelidir. Bunlar, kariyer gelişimi ve ilerlemesi için net yollar oluşturmayı, departmanlar arası çalışma gruplarını düzenlemeyi veya değerlendirme sürecinde kişisel gelişim planlarını kullanmayı içerebilir (Shuck ve Rocco, 2014). Çalışanların bu uygulamalara yönelik algılarının önemi unutulmamalıdır. Bu nedenle kuruluşlar, kalkınma girişimlerinin etkililiğini değerlendirirken algıların ve önyargıların farkında olmalıdır (Nishii ve diğerleri, 2008). Kuruluşlar, kuruluş içinde anlamlılığın nasıl teşvik edilebileceği ve kalkınma uygulamaları ile örgütsel sistemlerin nasıl anlam ve amaç yaratabileceği üzerine düşünmelidir. Örneğin, bir bireyin kişisel gelişim hedefleri ile kuruluşun daha geniş değerleri, hedefleri ve misyonu arasında açık bağlantılar kurmak (Shuck ve Rose, 2013); bireyin, kişisel gelişim fırsatlarından yararlananların üzerindeki etkilerini görmesini ve onlarla iletişim kurmasını sağlayan gelişim fırsatları sağlamak (Grant, 2007); bireylerin sosyal / profesyonel kimliklerini destekleyen gelişimsel hedefleri ve fırsatları teşvik etmek (Kahn ve Heaphy, 2014) gibi yöntemler üzerine düşünülmelidir. Bununla birlikte gelişim fırsatları sağlamanın ve anlam yaratmanın kendi başına anlamlılığa ya da bağlılığa yol açamayacaktır. Bölüm yöneticileri, bu fırsatları anlamlı ve ilgi çekici deneyimlere dönüştürmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Bölüm yöneticileri ile kaliteli bir ilişkiye sahip olmadıklarını düşünen çalışanlar, kişisel gelişim faaliyetlerinden yararlanamayabilir.

Wiyono, Maisyaroh, Burhanuddin ve Rasyad (2020)'in araştırmasının sonuçlarına göre okul örgütlerinin gelişiminde ana etken okul müdürüdür. Bu nedenle okul müdürlerine yönelik düzenli eğitimler verilmelidir. Okul müdürlerine verilen eğitimler onların kendi kendilerini geliştirmelerine uygun olmalı ve buna imkan sağlamalıdır. Okul müdürlerinin kendini geliştirmesi okulun iyileştirilmesinde doğrudan etkilidir. Eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında, okul müdürlerinin gelişimini sağlamaya yönelik olarak ihtiyaçlar gözetilmeli, eğitimler okul müdürlerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak ilkeler, programlar, planlar, materyaller hazırlanmalıdır. Bütün bunlarda ihtiyaca uygunluk sağlanmazsa eğitimler gelişime katkı sağlamaz. Eğitimlerle okul müdürlerinin yetkinliklerinin artırılması amaçlanmalıdır. Bu şekilde okulların iyileşmesine ve gelişmesine katkı sağlanabilecektir. Müdürlere eğitimler düzenlenmeden önce ihtiyaç analizleri

yapılmalıdır. Eğitimlerin uygulanmasında ise katılımcılar arası etkileşimin yüksek olması da etkilidir.

Kırschenboim (2019)'ın araştırmasının sonuçlarına göre Improve myself Internally (IMI) yöntemiyle yani bireyin kendisini içsel olarak, içeriden geliştirmesiyle; duygusal iyileşmeye, kişisel ve duygusal gelişime, yaşam kalitesini artışa ve kişisel tatmine ulaşılabilir. Bu yöntemin ilkeleri şu şekildedir: Gerçekler ve yorumlama arasında fark yaratma yeteneği, iç ses-içimdeki cümleleri dinleme yeteneği, arzularım-iradelerim-ne istediğimi ifade etme yeteneği, sadece kendisi hakkında konuşma-hakkında konuşmadan yansıma yapma yeteneği, olumlu konuşma seçimi-doğru kişiyi seçme yeteneğidir. Bu ilkeler ile birey içinde bulunduğu olumlu ve iyi bir gerçeklik yaratabilir. Bu şekilde birey duyguları ve hayatı üzerinde kontrol oluşturur. Bu şekilde hayatını iyileştirmek, geliştirmek isteyecektir. Olumsuz düşünce kalıplarını ve alışkanlıkları değiştirmek için gereken motive edici gücü ve iradeyi; içsel gelişmeyi sağlayarak, olumlu düşünce ve niyetle gerçekleştirmek mümkündür.

Oplatka (2017) araştırmasında ağır iş yükünün kişisel ve örgütsel sonuçlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürünün ağır iş yükü; iş ve boş zaman arasında belirsiz sınırlara, ailesi için zaman eksikliğine, yorgunluk ve stres hissine, işyerine karşı olumsuz tutuma, işyerinde kontrolü kaybetme hissine neden olmaktadır. Bunun yanında bazı müdürler kendini gerçekleştirme ve iş performansı gibi olumlu sonuçlarının olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin yeni sorumluluk alanları, yeni görevleri ve rolleri ağır iş yüküne yol açmaktadır. Okul müdürlerinin bütün bunlar düşünüldüğünde öğretim lideri olabilmek için yeterli zaman bulamamaktadır. Müdürlerin ağır iş yükünün olumsuz sonuçlarını gidermek için orta kademe yönetici sayısı arttırılmalı, öğretmenlere daha fazla yönetsel ve organizasyonel görevler verilmelidir. Okul müdürlerine zaman yönetimi, eğitim planlaması ve yetkilendirme yapmak; iş-aile arası dengeyi ve eğitsel görevler-yönetimsel görevler dengesini sağlamada faydalı olacaktır. Mentorlar müdürlerin ilk yıllarında onlara rehberlik etmeli ve onlara duyarlı davranmalıdır. Üstleri ve denetçiler iş yükü çok olan okul müdürlerini desteklemeli, teşvik etmeli onlara empati ile yaklaşmalıdır. Denetçiler okul müdürlerini ezici iş yoğunluğuyla nasıl başa çıkacaklarına dair yönlendirmelidirler.

González, Segovia ve Rodriguez (2019)'in araştırmasının sonuçlarına göre okul gelişiminde okul müdürleri oldukça önemli rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin liderlik kimlikleri eğitim kalitesinde kilit faktördür. Araştırmada ortaya çıkan önemli bir husus ise okul müdürlerinin liderlik kimliğinin inşasında cinsiyet, ırk, toplumun kültürü gibi faktörler önemlidir. Farklı kültürlerde, farklı ortamlarda liderlik kimliğinden beklentiler farklılık göstermektedir (Dorfman, Hanges ve Brodbeck 2004; Dickson ve diğerleri 2012). Okul müdürlerinin liderlik kimliğinin incelenmesinde; konuyu anlamaya yardımcı olacak, liderlik kimliğin mesleki yaşam yönünü ve kişisel yönlerini zengin ve derinlemesine analiz edebilmek için nitel çalışmalara ihtiyaç vardır.

Foley (2001)'in araştırmasının sonuçlarına göre okul yöneticilerinin işbirliği konusunda yetersiz bilgi birikimine sahip oldukları görülmektedir. Mesleki hazırlık ve geliştirme programlarının öğretim faaliyetlerini birkaç farklı alanda genişletmesi gerekebilir. Yöneticilerin işbirliği hakkındaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, öğretmenlerin etkili işbirlikçi olmalarını sağlamak için müdürleri geliştirmek ve okullarda işbirliğine dayalı bir sistemin uygulanmasını sağlamak okul müdürlerine rehberlik etmektir. Toplum hizmetlerinin eğitim sistemlerine entegre edilmesi, topluluk ortaklıklarının geliştirilmesi için okul yöneticilerinin toplum kaynaklarına ilişkin farkındalıklarını ve değerlerini geliştirmek gereklidir. Bu tür çabaların odak noktası, politika oluşturma, iletişim stratejileri, eğitimcilerin topluluk ortaklarıyla çalışmaya hazırlanması ve kapsamlı bir hizmet sistemindeki okulların rolü ile ilgili kurs çalışmalarını içerebilir. Aynı şekilde, kaliteli toplum-okul ortaklarının gelişimini kolaylaştırmak için mevcut yöneticiler için bilgi ve beceri temellerini geliştirme fırsatları sağlanmalıdır. Okulları çocuklara ve gençlere yönelik kapsamlı bir hizmet sistemi haline getirmek için yöneticilerin becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Bu amaçla yönetici akademileri, profesyonel konferanslardaki atölye çalışmaları ve üniversite seminerleri okul müdürlerinin gelişimi için uygun yöntemler olacaktır. Her ne kadar okul yöneticileri kişiler arası becerileri güçlü yönler olarak tanımlasa da bu mesleki beceriler sürekli mesleki gelişim alanı olarak kalıyor. Özellikle yöneticiler, çatışmaları çözme becerilerinde zayıf olduklarını düşünmektedirler. Anlaşmazlıkları çözme veya müzakere etme konusundaki pratik becerilerin geliştirilmesi için pratik faaliyetleri kapsayan mesleki gelişim deneyimleri tasarlanmalıdır. Beceri geliştirme yaklaşımları saha yöntemlerinin (Theissen, 1989) yanı sıra profesyonel becerileri

geliştirmek için mentorların kullanımını da içerir. İşbirliğine dayalı yaklaşımların temelinde güçlü iletişim ve kişiler arası iletişim becerileri bulunduğundan, okul yöneticilerinin eğitim yönetiminin bu önemli bileşenini sürekli olarak güçlendirmeleri gerekmektedir.

Hayat, Abdollahı, Zamabadı ve Arasteh (2015)'in araştırmasının sonuçlarına göre, müdürlerin tüm kilit alanlarla ilgili olarak kötü durumda olduğunu göstermektedir. Okul müdürlüğü görevini üstlenmek için uygun şekilde eğitilmediğini, mevcut zorluklara hazırlıksız olduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca liderler, üniversitelerin verdiği eğitimlerin onları okul liderliğine hazırlamadığını sık sık dile getirdiler. Buna ek olarak, birçok akademisyen, müdürleri donatmak için geleneksel programların uygunluğu konusunda şüphelidir. Çoğunlukla okul müdürleri gerekli ve yeterli eğitimleri almadan göreve gelmektedir. Bu nedenlerle, müdürlerin yeni pozisyonlarında kendilerini yetersiz hissetmektedirler. Okul müdürlerine ihtiyaç analizi yoluyla; bilgi, tutum ve yeterli yetkinlikler kazandırılmalı mesleki gelişimleri sağlanmalıdır. Böylece okullarını etkili ve profesyonel bir şekilde yönetecek ve eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olacaklardır. Sonuç olarak müdürlerin en önemli mesleki gelişim ihtiyaçları arasında kaynakları organize etme, karmaşık problemleri çözme, öğrenci gelişimini ve öğrenmeyi anlama, vizyon ve misyon geliştirme, ekip bağlılığı oluşturma, ölçümleri anlama, değerlendirme ve değerlendirme stratejileri, değişim süreci, problem çözme ve karar verme gibi önemli alanlar bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, müdürlerin eğitim liderliğinin tüm alanlarında istatistiksel olarak önemli mesleki gelişim ihtiyaçları bulunmaktadır. Ayrıca sonuçlar, günümüz okul müdürlerinin kariyerleri boyunca sürekli mesleki gelişim yoluyla büyümeleri ve öğrenmeleri gerektiğini göstermektedir.

Zachariou, Beltran ve Manoli (2012)'nin araştırmasının sonuçlarına göre Kıbrıs'taki okul müdürlerinin, sürdürülebilir okulların liderleri ve değişimin temsilcileri olarak yeni rolleri için yetersiz bir donanıma sahip olduklarını ve ESD (sürdürülebilir gelişim için eğitim) konusunda mesleki gelişimleri için uygun biçimleri, içerikleri ve yaklaşımları keşfetmeye odaklandıklarını ortaya koydu. Eğitim, toplumu daha sürdürülebilir bir gelecek için dönüştürmede önemli bir değişim ajanıdır. Sürdürülebilir kalkınma değişikliklerini gerçekleştirmek için eğitimin her düzeyde yeniden yönlendirilmesi gereklidir (UNESCO 2005). Okul

müdürlerinin eğitim programlarında ESD; eğitimsel ve profesyonel verimlilik için gerekli olan sürekli olay olarak görülmemektedir (Roux ve Ferreira 2005). ESD'nin ulusal ve uluslararası düzeydeki politika söylemi geliştirilmeli uygulamaya ve pedagojik eylemlere dönüştürülmelidir (Stevenson 2007). Böyle bir dönüşüm, müdürün değişim için liderler olarak rolünü destekleyecek şekilde sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin aktif katılımını ve bağlamsal, stratejik ve metinsel (Fien ve Tilbury 2002) yorumlanmasını mümkün kılacaktır. Profesyonel gelişim; sistem çapında bir değişime yönelik olmalı ve sürdürülebilir okulların yönetilmesi için gereken yeterlikleri sağlayacak birden çok eğitim biçimini içermelidir. Müdürlerin mesleki işlevlerinin, eğitimlerinin, yeterliliklerinin, ihtiyaçlarının ve sınırlamalarının tüm yönlerinin kapsamlı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. ESD'deki mesleki gelişim formları, yaklaşımları, süreçleri ve içeriği daha fazla düşünülmelidir. Okul müdürlerinin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılayacak ve değişimin liderleri, sürdürülebilir bir toplumun minyatürlerinin/modellerinin yaratıcıları olarak yeni rollerini başarılı bir şekilde üstlenmelerine yardımcı olacak mesleki gelişim programları oluşturulmalıdır.

Ibara (2014)'nın araştırmasının sonuçlarına göre Nijerya'daki ortaokulların okul yönetimi ve liderliği için uygun eğitim ve yetkinliklere sahip yetenekli personel tarafından yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Müdürlerin atanması için temel ölçüt olarak yılların öğretim deneyimini kullanma pratiği. Araştırma okul müdürleri için sistematik mesleki gelişim programları uygulanması gerektiği belirtmektedir. Müdürlerin mesleki gelişiminin okul yönetiminin etkinliğini sürdürmek ve geliştirmek için bir araç olduğu sonucuna varır. Gelişmiş ülkelerde; kişilerin idari sorumluluklara atanmasında yılların deneyiminin ve kıdemliliğin artık savunulamayacağı düşünülmektedir. Ne yazık ki, birçok Afrika ülkesinde müdür olmak için öğretmen seçme süreci mesleki kriterlere dayalı olmadığı gibi sistematik değildir. Okul yönetimi; okul müdürü olarak sistemi başarılı kılmak isteyen kişiler tarafından öğrenilmesi gereken karmaşıklıklara sahip bir sanattır. Okul yöneticilerinin, özellikle okul müdürlerinin mesleki gelişimine Nijerya'nın eğitim politikasında yeterince ilgi gösterilmemiştir. Öğretmenlik deneyiminin kapsamı, Nijerya'da müdürlerin atanması için bir ölçektir. Bu nedenle, aday okul müdürleri için mesleki gelişim programları düzenlemek gerekmektedir. İngiltere, Hong Kong ve Singapur'da bu şekilde uygulanmaktadır. Bu tür programların sonunda verilen

sertifikaların edinilmesi, okul müdürlerinin atanması için kriterlerden biri olmalıdır. Okul müdürlüğünde kariyer yapmak isteyen öğretmenlerin okul yönetimi ve liderlik geliştirme programına katılmalarını zorunlu kılan bir politika yürürlüğe koymalıdır. Singapur'da Milli Eğitim Bakanlığı'nın Ulusal Enstitü tarafından yürütülen bir liderlik eğitimi kursu aracılığıyla okul müdürlerine resmi eğitim sağlamaktadır. Okullarının etkin yönetimi için, görevde olan müdürlere iki yıl arayla okul yönetiminde bir tazeleme kursuna katılmaları önerilmektedir. Hong Kong'da benzer şekilde hizmet veren müdürlerin üç yıl sonra tazeleme kurslarına katılmaları gerekmektedir. Bu tür bir eğitimin sonucunda, müdürler okulları yönetmek için daha profesyonel donanımlı olacaklardır. Bir kuruluşun en büyük varlığının çalışanları olduğu düşünüldüğünde, her öğretmen mevcut iş için eğitilmeli ve aynı zamanda kendi yeterlilik kapsamı dahilinde gelecekteki sorumlulukları üstlenecek şekilde geliştirilmelidir.

Tang (2018)'ın araştırmasına göre okulların kalitesi ve gelişimi için okul müdürlerinin başat önemi Macau'da giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Özellikle son yirmi yılda, okul müdürleri yeni zorluklar ve taleplerle karşı karşıya kaldı. Sonunda okulları etkileyecek sosyal, kültürel, politik ve ekonomik değişiklikler meydana geldi. Genişletilmiş okul tabanlı yönetim gibi eğitim politikası önlemleri, okul müdürlerine yüklenen zorlukları artırmaktadır. Okul müdürlerinin rolü ve işlevi hızla değişti. Geleneksel görevlerine sürekli olarak yeni görevler eklenmekte ve bu görevlerin karakteri de değişmektedir. Bu sürecin kritik bir bileşeni olarak eğitim politika yapıcılar tarafından oluşturulan okul müdürlerinin mesleki programlarının uygunluğu, kalitesi ve planlaması, okul müdürlerinin mesleki gelişimi önemsenmelidir. Nitelik ve gelişim hedef grubunun bazı eğitim programlarını tamamlamaları istenir. Yeni atanan müdürler tarafından "Okul liderliğinin hazırlanması için eğitim programı", orta ve üst düzey yöneticiler tarafından "Okul üst ve orta düzey yönetici personeli için eğitim programını" tamamlamalıdır. Programların çoğunlukla açık ve kapsamlı biçimde formüle edilen politikalarını ve hedeflerini karşılaştırırken; işlevsel bir yönelim, görev yönelimi, yeterlilik yönelimi, okul geliştirme yönelimi, biliş yönelimi ve değer yönelimi dahil olmak üzere çeşitli amaçları olduğu görülmektedir. Amaçlar, programların içeriğini, yöntemini ve modelini derinden etkiler. Macau'da programların amaçlarına ulaşmak için çeşitli öğretim stratejileri ve öğrenme yöntemleri uygulanır. Eğitim içeriği, Makao yasaları

ve yönetmeliklerini, eğitim çalışmalarını, müdürlerin mesleki gelişim ve yükümlülüklerini, personel gelişimi ve öğretmen denetimi, etkili yönetim için liderlik, müfredat geliştirme, eğitimde BT uygulaması, yüksek verimli sınıf ve öğrenci yönetimini içerir. Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim çabalarının kademeli olarak artması amaçlansa da hiyerarşik sınıflandırma rehberliği ve sistematik kurulum eksikliği olduğunu göstermektedir. Geliştirme programlarının etkinliğini değerlendirmek için sınırlı resmi değerlendirme yapılmıştır. Eğitimle ilgili değişikliklerle başa çıkmaya çalışan hükümet, sağladığı eğitim için geleneksel tasarım biçimine bağlı kalmakta ve bu bazen mevcut duruma ayak uyduramamaktadır. Hükümetin mevcut durumu iyileştirmek için, değerlendirme sistemini iyileştirme ve önümüzdeki yıllarda sistematik bir bilgi tabanı oluşturmaya odaklanılmalıdır.

Arhipova, Kokina ve Rauckienè-Michaelsson (2018)'un araştırmasına göre 21. yüzyılda çalışma hayatının rutin olmaktan ziyade karmaşık bir hal almaktadır. Baltık Bölgesi'ndeki eğitim yönetimi sorunlarının çözümü, sistem yaklaşımı fikirlerinden büyük ölçüde etkilenir. Bu yaklaşımda; iç ve dış çevre faktörlerinin sürekli etkileşimiyle, karşılıklı olarak ilişkili unsurlardan oluşan birleşik bir sistem olarak ele alınır. Okul ortamının gelişen doğası, eğitim liderlerinden yeni beklentileri ortaya çıkardı. Okul yönetimi, finans, hukuk konuları ve devlet yetkileri hakkındaki bilginin bir zamanlar okul liderlerinin hazırlanmasında birincil odak noktasıydı. Eğitim reformu; kaliteli öğretimi ve üst düzey öğrenmeyi teşvik etmek için öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik güçlü bir vurgu ve acil bir ihtiyaç meydana getirmiştir. Eğitim liderleri, öğrencilerin entelektüel ve eğitimsel gelişimlerinin yanında kişisel, sosyal, duygusal ve fiziksel gelişimleri için de paylaşılan bir sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Okul müdürlerinin başarılı okul liderliği için personel yönetimi, finans ve iletişim yönetimi alanlarındaki yönetim yeterliliklerini geliştirmeleri gerektiğine ulaşılmıştır.

Niekerk ve Muller (2017)'in araştırmasına göre katılımcıların güçlenme duyguları ile mesleki gelişim algıları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Müdürlerin yetkilendirme ve mesleki gelişim gibi liderlik görevlerini yeterince yerine getirme kapasitesinden yoksun olduğu bazı alanlar bulunmaktadır. Aynı zamanda, yetkilendirme ve geliştirme algısına göre ölçülen, müdürlerin uzun vadeli liderlik görevlerinin etkinliğini doğrulamaktadır.

Augustiniene, Jociene ve Minkute-Henrickson (2015)'un araştırmasına göre eğitim kuruluşlarının temel misyonu, genç nesilleri eğitmek için eğitim hizmetleri sunmaktır. Dolayısıyla, bir eğitim örgütünün sosyal sorumluluğu, örgütün topluma hizmet sağlama görevlerinden biridir (Toremen, 2011). Sosyal sorumluluk varsayımı, sürdürülebilir kalkınma arayışına katkıda bulunur (Puneet ve Ashish, 2012). Farklı araştırmacılar, sosyal sorumluluğu bireyin yanı sıra kuruluşlar açısından da analiz ettiler. Sürdürülebilir bir toplum yaratırken, her kuruluş, yalnızca kârını maksimize etmeyi değil, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu geliştirmeyi ve çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşılamayı da algılamalıdır (Wei, 2013). Farklı araştırmalar, ekonominin büyümesini sağlamak, istihdamı artırmak, teknolojik yenilikler, sosyal uyum ve istikrar için sosyal sorumluluğun önemini doğrulamıştır (Cesyniene ve Neverkevic, 2009; Qi, Feng ve Jin, 2012; Certo ve Certo, 2012). Okullar karmaşık ve sürekli değişen sosyal çevrede işleyen (Şahenk, 2010) ve toplumu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen benzersiz sosyal sistemlerdir. Okulların sosyal sorumlulukları hakkında örgütsel olarak çok fazla bilgi bulunamamaktadır. Araştırma sonuçları, araştırmaya katılan okul örgütü üyelerinin, iletişim yoluyla okul sosyal sorumluluğunu geliştirme olanaklarını farkındalığını göstermektedir. Yakın çevrenin geliştirilmesinde uygun sosyal becerilerin oluşturulması, öğretmenlerin bu konuda kişisel örnekler sergilemesi çok önemlidir. Öğretmenlerin başkalarına sorumlulukları etkili bir şekilde öğretebilmeleri ve bu tür davranışlara örnek olabilmeleri için güçlü sorumluluk duygusuna sahip olmaları gerekir (Murtaza ve diğerleri, 2012). Bilgi öğretmenlerden çocukların düşüncelerine aktarıldığı için öğretmen herhangi bir eğitim sisteminin temelidir. Öğrencilerin sorumluluklarının oluşumu ve kamu ruhunun gelişmesi etkinlik ve katılım yoluyla gerçekleşir. Öğrencilerin sosyal sorumluluğunun gelişmesi, öğrencilerin okul ve toplum refahına katkılarını teşvik eder.

Irshadullah, Inamullah ve Zahoor-ul-Haq (2016)'ın araştırmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenciler için demokrasi ve sosyal sorumluluğun önemsendiği ortamı yaratmalıdırlar. Öğrenciler arasında demokrasinin ve sosyal sorumluluğun gelişmesi için müdür ve öğretmenlere uygun ve hedefe yönelik eğitim verilmesi önerilmektedir.

Golovey, Vasilenko ve Savenysheva (2016)'nın araştırmasının sonuçlarına göre tek ebeveynli ailelerin çocuklarının daha yüksek anksiyete, güvensizlik,

depresiflik, kendine güvensizlik, düşmanlık, aşağılık hissi, çatışmalar ve iletişim güçlüklerine sahip olduklarını ortaya koydu. Belirgin bir aşırı korumaya ve otoriter bir tarza sahip ailelerde çocukların öz saygıları daha düşük, kaygı ve düşmanlık göstergeleri daha yüksekti. Çocukların saldırganlığı, müsamahakâr tarz ve ebeveynlik tarzının istikrarsızlığı durumunda daha belirgindi. Ebeveyn-çocuk ilişkilerinde duygusal iyilik halinin, çocuğun durumunun nedenlerini anlamının, empatinin; çocuğun kişisel gelişimi için bir kaynak olarak görülebileceği tespit edilmiştir. Ancak annelerin üçte birinin çocuklarla duygusal etkileşimde zorluk yaşadığını ortaya çıkardık.

Hu, Wang, Kwan ve Yi (2019)'nin araştırmasının sonuçlarına göre işyerinde kaliteli ilişkilerin pozitif etki, davranış, değerler ve becerilerin yayılması yoluyla mentorların aile yaşam kalitesini iyileştirebileceğini ortaya çıkarmaya yönelik ilk çabalardan biridir. Bu bulgu, iş-aile zenginleştirme teorisini (Greenhaus ve Powell, 2006) desteklemek için daha fazla kanıt sağlar. İş ve ev deneyimlerinin evde yaşam kalitesini iyileştirebileceğini belirtir.

Vasile (2016)'nin araştırmasına göre depresyon, hem bireysel hem de sosyal olarak çok yaygın bir olgu olmasının yanı sıra, çevredeki dünyayı doğru algılama yeteneğini etkiler, yaşama arzusunu büyük ölçüde azaltır, suçluluk, öfke, güven eksikliği, kendine ve başkasına inanamama gibi olumsuz duyguları pekiştirir. Kişiyi gerçeklikten koparır, uyumak ve yemek yemek gibi bireysel günlük aktiviteleri etkiler ve en kasvetli durumla sonuçlanır. Araştırmanın bağımsız değişkeni katılımcılara uygulanan kişisel gelişim eğitimidir. Bağımlı değişkenler: algılanan depresyon düzeyi, olumlu duygular: dikkatli, ilgili, uyanık, coşkulu, heyecanlı, ilham veren, gururlu, kararlı, güçlü ve aktif; olumsuz duygular için: sıkıntılı, üzgün, düşmanca, sinirli, korkmuş, korkmuş, utanmış, suçlu, gergin olmak şeklindedir. Depresyonu önlemek için koruyucu faktörleri ve azalan risk faktörlerini pekiştirmek (Marcus vd., 2012), olumlu bir düşünce tarzının uygulanması ve kendi güçlerine güvenerek yaşama ve baş etme arzusuna geçilmesi gerekmektedir. Herkes yaşamı sevmeli, her anı dolu dolu yaşamalı, yaşamı boyunca ortaya çıkan engellere bakılmaksızın yaşam her birimize bir armağanı temsil etmelidir. Kişisel gelişim eğitimlerini alanlar algılanan depresyon ve olumsuz duyguların düzeyini azaltmaya ve algılanan olumlu duyguların düzeyini yükseltmeye odaklanmıştır. Rol yapma, vaka çalışmaları, travma ile yüzleşme ve bilişsel ve davranışsal özel teknikler

yardımıyla çözüme gibi strateji ve yöntemler kullanılarak algılanan depresyon ve olumsuz duyguların seviyesini azaltmaya, algılanan olumlu duyguların seviyesini artırmaya odaklanmıştır. Bu şekilde stratejiler ve yöntemler kullanılarak duygular optimize edilebilir ve eğitilebilir. Ayrıca, algılanan olumsuz duyguların azaltılması ve algılanan depresyon düzeyi azaltılabilir.

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, güvenirlik ve geçerlik ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

A. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma insanların deneyimlerine hangi anlamları yükledikleri, deneyimlerini nasıl yorumladıkları, dünyalarını nasıl kurdukları, bir olgunun onlar için ne anlama geldiği ile ilgilidir (Merriam, 2015: 5). Olgubilim deseniyle bir olguya dair bireylerin yükledikleri anlamların, olguya ilişkin deneyimlerinin, algılarının ortaya çıkartılması hedeflenmektedir (Onat Kocabıyık, 2015). Farkında olduğumuz, tanıdığımız fakat hakkında detaylı bilgilere sahip olmadığımız olguları derinlemesine irdelemek için olgubilim uygun bir araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 72). Araştırmamızda kişisel gelişim olgusuna okul müdürlerinin yükledikleri anlamları, kişisel gelişime ilişkin deneyimlerini, kişisel gelişime dair algılarını ortaya çıkarmak amacıyla olgubilim deseni kullanılmıştır.

B. Çalışma Grubu

Çalışma grubu belirlenirken; nitel araştırmalarda verilerin toplanması için gereken para, enerji ve zaman açısından örnekleme sınırlı tutmak gerekmektedir. Bu nedenle amaçlı örnekleme tekniği sık kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Bu çalışmada amaçlı örnekleme tekniklerinden hızlı ve pratik olması, katılımcılara erişilmesinin kolay olması nedeniyle kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde bulunan devlet ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile ulaşılarak yüz yüze görüşme

yapılan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürleri ile öncesinde randevu alınarak kendi kurumlarında uygun bir ortamda yüz yüze görüşme sağlanmıştır.

Çalışma grubunda katılımcıların cinsiyetine ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların 9'unun erkek, 1'inin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma grubunun yaşlarına ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların 6'sının 31-40 yaş aralığında olduğu, 2'sinin 20-30 yaş aralığında olduğu, 1'inin 51-60 yaş aralığında olduğu, 1'inin ise 61 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma grubunun mesleki kıdemlerine ilişkin veriler incelendiğinde; 5'inin 1-10 yıl aralığında olduğu, 3'ünün 11-20 yıl aralığında olduğu, 2'sinin 31 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma grubunun yöneticilik kıdemine ilişkin veriler incelendiğinde; 5'inin 1-5 yıl aralığında olduğu, 3'ünün 6-10 yıl aralığında olduğu, 2'sinin 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma grubunun öğrenim düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde; tamamının öğrenim düzeyinin lisans düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma grubuna ait veriler incelendiğinde katılımcıların; tamamının lisans mezunu olduğu, tamamına yakınının erkek olduğu, büyük çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında, 1-10 yıl meslek kıdemine sahip, 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip olduğu tespit edilmiştir.

C. Verilerin Toplanması

Olgubilim deseninde katılımcılar ile etkileşimin daha fazla olması, araştırmacıya esneklik imkanı sağlaması, katılımcıların yaşantılarına dair yükledikleri anlamları ortaya koyma imkanı sunması nedeniyle verilerin toplanmasında kullanılan başlıca teknik görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 74). Görüşme tekniğinin sık kullanılmasının nedeni; insanın görüşlerine, tutumlarına, deneyimlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi toplamada etkili bir teknik olmasıdır (Briggs, 1986'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147). Bu çalışmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek-1) kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme

formu hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine bilgi toplama imkanı sağlamaktadır. Analizi kolaylaştırmakla birlikte katılımcıya görüşlerini ifade etme imkanı da sunmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun; görüşmenin yapılandırılmamış görüşmeye göre daha kontrollü yürütülebilmesi ve araştırmacının konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinebilmesi gibi avantajları bulunmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2019: 159). Bu araştırmada görüşme formu araştırmanın amaç ve alt amaçlarına uygun olarak, müdürlerinin kişisel gelişimin toplumsal boyutlarına ilişkin görüşlerini (aile boyutuna ilişkin, mesleki boyuta ilişkin ve sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin) görüşlerini, deneyimlerini, değerlendirmelerini içeren sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanmadan önce literatür taraması yapılmış olup, amaç ve alt amaçlara uygun soruları içeren soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzundan nitel araştırmada kullanılacak yarı yapılandırılmış görüşme formu kriterlerine uygun şekilde yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Form oluşturulduktan sonra eğitim yönetimi ve ölçme alanlarında uzman görüşüne sunulmuş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunu uzman görüşünden sonra pilot görüşmelerde uygulanmıştır. Pilot görüşmelerden sonra soru sayısı azaltılarak 36 sorudan 10 soruya indirgenmiş olup, yeniden düzeltmeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşmeler randevu alınarak, araştırmaya katılmayı kabul eden okul müdürlerinin kendi kurumlarında boş bir odada yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 45-50 dakika sürmüş, olup katılımcıdan izin alınarak ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Soruların doğru anlaşılması için gerekli kısımlarda katılımcılara açıklama yapılmış olup, soruların sırası değiştirilmeden yarı yapılandırılmış görüşme formu bütün katılımcılara uygulanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, ses kayıtlarından metin haline getirilerek düzenlenmiştir. Düzenlenen verilerden çıkarılan anlamlara ilişkin oluşturulan rapor katılımcılara sunularak katılımcı teyidi alınmıştır.

D. Verilerin Analizi

Bu araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde temalar daha önceden belirlenerek veriler bu temalara göre özetlenerek yorumlanır. Bunun yanı sıra görüşmelerde ortaya çıkan sorular ve boyutlar da dikkate alınabilir.

Betimsel analizde katılımcılardan doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu şekilde katılımcıların görüşlerine dikkat çekilir. Betimsel analizde amaç bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak okuyucuya anlaşılır bir şekilde sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Veri analizinde asıl amaç verinin anlamını dışarıya aktarmak; katılımcıların belirttikleri ile araştırmacının gördüğünü birleştirerek indirgeme ve yorumlamadır (Merriam, 2015: 167). Betimsel analizde görüşme soruları, literatür taraması ve görüşmelerde ortaya çıkan boyutlardan yararlanarak temalar oluşturulur. Veriler bu temalara göre okunur ve düzenlenir. Ulaşılan bulguların yorumlanması kısmı; bulguları açıklanarak, bulgular arası neden sonuç ilişkisi kurularak, karşılaştırma yapılarak nitelikli hale getirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256).

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için birtakım stratejiler kullanılmaktadır. Birden fazla araştırmacı tarafından bulguların incelenerek geçerlik ve doğruluğunun kontrol edilmesi; katılımcılar tarafından verilerin doğrulanması; verilerin analizinde çelişkili ya da olumsuz durumları da dikkate alarak yeterince doygunluğa erişene kadar analizin sürdürülmesi; araştırmacının önyargılarını, dünya görüşünü ve kendi varsayımlarını araştırmayı etkileme durumunu göz önünde bulundurarak kendisine yönelik eleştirel bir sorgulamada bulunması; uzman görüşüne, değerlendirmesine başvurulması; araştırmanın yürütülmesi sürecinde kayıtlar tutmak nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve etiği sağlamak ve arttırmak için başvurulacak stratejilerdir (Merriam, 2015: 221). Bu bağlamda araştırmanın geçerlik güvenilirlik ve etik uygunluğunu sağlamak için bu stratejilere uygun olarak verilerin toplanma ve analiz süreci yürütülmüştür. Görüşme formu oluşturulmasında ve bulguların geçerliğinin kontrolünde ölçme değerlendirme uzmanı ve eğitim yönetimi alan uzmanı görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin incelenmesi, kodların oluşturulması, bulguların yorumlanması süreçlerinde uzman incelemesi ve değerlendirmesi yapılmıştır. Katılımcı teyidi alınmış olup, verilerin toplanması ve analizinde detaylı kayıtlar tutulmuştur.

Bu araştırmada literatür araştırması yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu ve yapılan görüşmeler doğrultusunda temalar ve kategoriler belirlenmiştir. Araştırmada güvenilirliği sağlamak amacıyla ölçme değerlendirme alanında bir uzman ile araştırmacı görüşme verilerini ayrı ayrı incelemiş olup; kodlara ölçme

değerlendirme uzmanı ve araştırmacının kabulü ile son hali verilmiştir. Kodlar belirlenen kategori ve temalar altında değerlendirmiştir.

Katılımcıların kimliğini gizli tutmak amacıyla katılımcılara K1 (Katılımcı 1), K2 (Katılımcı 2) şeklinde kodlar verilmiştir. Bulgular ve tartışma bۆlmlerinde katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

IV. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde kişisel gelişimin toplumsal boyutlarına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular yer almaktadır. Araştırmada kişisel gelişimin ailevi, mesleki ve sosyal sorumluluk alt boyutları birer tema olarak kabul edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler kodlanmış olup, söylenme sıklıkları hesaplanarak temalar altında değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sorulara göre sıralanarak verilmiştir.

A. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Aile Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Aile boyutu temasının alt temaları; “*aile kavramı*”, “*aile içi iletişim ve etkileşim*”, “*aile içi roller*”, “*aile içinde karar alma*”, “*ailevi konularda yararlanılan kaynaklar*” şeklindedir.

1. Aile Kavramına İlişkin Bulgular ve Yorum

“İdeal bir aile ortamını nasıl tanımlarsınız? sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu; fikirlere saygı ve demokrasinin olması gerektiğini (f:7), katılımcıların yarısı ortak zaman geçirme, iletişim ve paylaşımın olması gerektiğini (f:5), beşi güven ve huzur ortamının olması gerektiğini (f:5), ideal aile ortamında mutluluk (f:4), hoşgörü(f:3), kuvvetli bağlılık (f:3), iş bölümü-sorumluluk (f:2), ve sevginin (f:2) hakim olması gerektiğini belirtmişlerdir.

İdeal aile ortamında fikirlere saygı ve demokrasinin olması gerektiğini belirten yanıtlara örnek.

“...özgürce kendini ifade edebildiği bir ortam.” (K1)

“Bütün bireylerin demokratik olarak katıldığı...” (K4)

“Herkesin fikrinin alındığı demokratik bir ortam olarak tanımlayabilirim.” (K5)

“... her bireyin söz hakkının olduğu bir aile ortamı.” (K6)

İdeal aile ortamında ortak zaman geçirme, iletişim ve paylaşımın olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“Anne baba çocuklar ve büyükanne ve büyükbabanın birlikte bir şeyler paylaştıkları bir ocak.” (K1)

“Bireylerin birlikte kaliteli zaman geçirebildiği...” (K4)

“... ortak keyif aldığı etkinlikleri yapabildiği, birlikte olmaktan... herkesin iletişime açık olduğu” (K6)

İdeal aile ortamında güven ve huzur ortamının olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“Karşılıklı güvenin olduğu, huzurun olduğu, insanların kendilerini aile ortamında güvende hissettiği, güvenlik kaygısının olmadığı...” (K1)

“Bireysel olarak baktığımda aile benim için sığınacak bir liman... huzurun olduğu bir ortamdır.” (K3)

İdeal aile ortamında mutluluğun olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“Mutluluğun olduğu... bir ortamdır.” (K3)

“Aile bireylerinin birlikte mutlu... olduğu bir ortam.” (K5)

İdeal aile ortamında hoşgörünün olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“İdeal bir aile ortamı bireylerin birbirlerini anladıkları, birbirlerinin yaptıkları davranışlara empati ile baktıkları, hoşgörü ile baktıkları bir aile ortamıdır.” (K1)

“... hoşgörünün hakim olduğu bir ortam.” (K8)

İdeal aile ortamında kuvvetli bağlılığın olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“Herkesin birbirine sıkı sıkıya bağlandığı birbirinden kopmadığı bir aile ortamı.” (K8)

İdeal aile ortamında iş bölümü-sorumluluğun olması gerektiğini belirten yanıtla örnek.

“... ilgileri, istekleri, yetenekleri çerçevesinde iş bölümü yapılmış bir ortamdır.” (K4)

İdeal aile ortamında sevginin olması gerektiğini belirten yanıtlara örnek.

“İdeal bir aile ortamında... sevgi... olmalı bence.” (K10)

“İdeal aile ortamını sağlamak için çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu çaba sarf ettiğini (f:8) belirtmiştir. Çaba sarf ettiğini ifade eden katılımcılardan dördü iletişim-paylaşım ve geçirilen ortak zamanı arttırmaya çalıştığını (f:4), ihtiyaç ve beklentileri karşılamaya çalıştığını (f:4), ikisi daha anlayışlı ve hoşgörülü olmaya gayret ettiğini (f:2), biri demokrasi ortamına sağlamaya özen gösterdiğini (f:1), biri ise güven ve huzur ortamını sağlamaya çalıştığını (f:1) belirtmiştir. Özel bir çaba göstermediğini belirten iki katılımcıdan biri anne ve babasından gördüklerini uyguladığını(f:1), diğeri ise genel olarak özenli davrandığını (f:1) belirtmiştir.

İdeal aile ortamını sağlamak için çaba sarf ettiği belirten yanıtlara örnek.

“Tabi sarf ediyorum.” (K2)

“Elbette ideal aile için çaba sarf ediyorum.” (K3)

“Evet çaba sarf ediyorum.” (K4)

“Elimden geldiğince kendi ailemde ideal aile ortamını yakalamak için çaba sarf ediyorum.” (K7)

“İdeal aile ortamını sağlamak için kendi ailemde böyle bir çaba sarf ediyorum.” (K10)

İletişim-paylaşım ve geçirilen ortak zamanı arttırmaya çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Ailemle daha çok paylaşım yapmaya... onlarla daha çok vakit geçirmeye çalışıyorum.” (K3)

“Ailemden bin kilometre uzakta görev yapıyorum. Onlarla yüz yüze görüşme imkanım sınırlı oluyor ancak telefon ile sık sık onlarla görüşüyorum. Her biriyle tek tek iletişim kurmaya çalışıyorum.” (K6)

İhtiyaç ve beklentileri karşılamaya çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Her bireyin ayrı ihtiyaçları ve beklentileri oluyor onları karşılamaya çalışıyorum.” (K4)

“Kendi isteklerimi öne çıkarmaktan ziyade çocuklarımın isteklerini karşılamaya çalışırım... Mümkün merteye isteklerini yapmaya çalışıyorum. Yoğun çalışıyoruz ama isteklerini yerine getirmeye çalışıyorum.” (K10)

Anlayışlı ve hoşgörülü olmaya gayret ettiğini belirten yanıtla örnek.

“Ailem içindeki bulunan bireyleri anlamaya çalışıyorum, onların sorunlarını, onların isteklerini, onların davranışlarını anlamaya çalışıyorum. Hoşgörülü yaklaşıyorum.” (K2)

Demokrasi ortamına sağlamaya özen gösterdiğini belirten yanıtla örnek.

“Ailemin demokratik olması için özen gösteriyorum. Herhangi bir şeyde bir karar alırken eşime danışıyorum. Ekonomik, sosyal, kültürel konularda birlikte karar alıyoruz.” (K9)

Özel bir çaba göstermediğini belirten yanıtla örnek.

“Özellikle ideal olsun diye etmiyorum. Zaten aile bireylerim benim için hayatımdaki en önemli insanlar. Dolayısıyla onların mutlu olması için özenli davranıyorum.” (K5)

“Kendi anne babamdan ne gördüysem bende çocuklarıma çekirdek aileme aynı şeyi uyguluyorum. Özel bir çaba sarf etmiyorum. Zaten bu çaba sarf edilecek bir şey değil. İçten gelen ve çevrenden gördüğün şeyleri yapmak.” (K8)

Araştırmanın bulgularına göre araştırmaya katılan okul müdürleri ideal aileyi tanımlarken “fikirlere saygı ve demokrasi”, “iletişim ve etkileşim”, “güven ve huzur” kavramlarını ön plana çıkarmışlardır. Bunun yanında ideal ailede mutluluk, hoşgörü, kuvvetli bağlılık, işbölümü-sorumluluk, sevgi kavramlarının olması gerektiğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcılar kendi ailelerinde ideal aile ortamını sağlamak için çaba gösterdiklerini düşünmektedir. Aile içinde iletişim ve etkileşimi arttırmaya çalıştıklarını, aile bireylerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

2. Aile İçi İletişim ve Etkileşime İlişkin Bulgular ve Yorum

“Aile bireylerini yeterince etkili dinlediğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu yeterince özenli dinlediğini belirtirken (f:7), üçü dinlemeye

çalıştığını, iş yoğunluğunun dinlemeyi olumsuz etkilediğini (f:3), bir katılımcı ise dinlediği kişinin karakterine göre farklılık gösterdiğini (f:1) ifade etmiştir.

Aile bireylerini yeterince özenli dinlediğini belirten yanıtlara örnek.

“İki kızım var. Çocuklarımı yeterince dinliyorum. Eşimi yeterince dinliyorum. Anne babamı da yeterince dinlediğimi düşünüyorum.” (K1)

“Eşim ben ve iki erkek çocuğum var. Geçmişe dönük baktığım zaman onları yeterli ve özenli dinlediğimi düşünüyorum.” (K2)

“Benim ailemde eşim, iki tane küçük çocuğum var. Çocuklar daha yeni konuşmaya başladı. Yani istemesen dahi sana kendini dinletiyorlar. Evet dinlemeye özen gösteririm.” (K8)

“Aile bireylerini özenli ve sabırlı bir şekilde dinleyebildiğimi düşünüyorum. Üç yaşında bir kızım var. O yaşlarda her şeyi soruyor. Hatta sorunun cevabından sonra tekrar nedenini soruyor. Eşim ve çevremdeki insanlar nasıl bu kadar sabredebiliyorsun diye şaşırıyorlar. Eşimi de yine aynı şekilde özenli olarak dinlerim. Bu konuda sabırlı olduğumu düşünüyorum.” (K10)

Aile bireylerini özenli dinlemeye çalıştığını, iş yoğunluğunun dinlemeyi olumsuz etkilediğini belirten yanıtlara örnek

“Zaman zaman da onları küstürdüğüm olmuş. Serzenişte bulundular. Baba işe o kadar dalmışsın ki bize zaman ayırmadın. Şu anda diyorlar bunu. O zaman diyemiyorlardı. Yoğun bir iş temposundan sonra eve gidiyorduk. Yoruluyorduk. Çocuklar bir şey sormaya geldiğinde yavrum daha sonra diye geçiştiriyordum. Farkında olmadan bu şekilde yaptığımız olmuş. Şu anda yeterince zaman ayırmadığıma da pişmanım.” (K3)

“Aile içinde bireyleri yeterince özelliği dinlediğimi söylersem doğru olmaz. Hepimiz insanız. İnsanın her günü bir olmuyor. Yoğun çalıştığımız için, akşama kadar insanlarla uğraştığımız için yorgun oluyoruz. Bu da aile ortamına yansıyor. Konuşulacak şeyleri söylerken yanlış bir cümle ile başlayarak veya ses tonumuzu ayarlayamayarak konuşmadan kapatmış olabiliyoruz. Genellikle dinlemeye çalışıyorum.” (K9)

“Aile bireylerine karşı yeterince hoşgörülü olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu aile bireylerine karşı yeterince hoşgörülü olduğunu (f:8), biri yeterli görmese de hoşgörülü olmaya çalıştığını (f:1), biri ise yeterince hoşgörülü yaklaşmadığını (f:1) ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü iş yoğunluğunun ve iş stresinin hoşgörü düzeyini olumsuz etkilediğini (f:3) belirtmiştir. Hoşgörülü olduğunu ifade eden katılımcılardan biri çocuklarına eşinden daha fazla hoşgörülü olduğunu(f:1), biri ise karşısındakinin karakterine göre hoşgörü düzeyinin farklılaştığını (f:1) belirtmiştir.

Aile bireylerine karşı yeterince hoşgörülü olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Evet. Öncelikle bana söylediklerinin ya da davranışlarının altında hangi ihtiyaç ve beklentilerinin yattığını anlamaya çalışıyorum. Bunu düşünerek yaptıklarına ve söylediklerine daha hoşgörülü olmaya çalışıyorum.” (K4)

“Tabi ki ailedeki bireyler değer verdiğim kişiler olduğu için onlara karşı tolerans limitim çok daha fazla.” (K5)

“Bence hoşgörü bir yapı meselesi. Ben yapı olarak hoşgörülü biriyimdir. Dolayısıyla aile içinde de hoşgörülüüyümdür.” (K7)

“Hoşgörülüüyümdür. Ne yaramazlık yapsalar çocuktur yapar diye geçiştiriyorum. Eşime karşı yine öyle hoşgörülüüyümdür. Altı yıllık evliyiz. Herhangi bir problemle karşılaşmadık.” (K8)

İş yoğunluğunun ve iş stresinin hoşgörü düzeyini olumsuz etkilediğini belirten yanıtlara örnek.

“Kimi zaman ailemizde kullanmamız gereken hoşgörüyü okulda maksimum düzeyde kullanıyoruz.” (K1)

“Öğretmenler bütün gün okulda çocuklara çok fazla hoşgörü gösterdikleri için evde kendi çocuklarına yeterli hoşgörüyü çok fazla göstermiyorlar. Özellikle idarecilikte okulda yoğunluktan yoruluyorsunuz. Eve yani çocuklara ve eşime hoşgörü çok fazla kalmıyor. Düşünüyorum da zaman zaman bundan pişmanlık duyduğumda oluyor. Eşim de öğretmen olduğu için o da aynı şekilde eve çok fazla hoşgörü kalmıyor.” (K2)

Yeterince hoşgörülü olamadığını belirten yanıtlara örnek.

“Doğruyu söylemek gerekirse yaklaşmadığımı düşünüyorum. Sert bir imaj takınmak zorundaydık, idareci olarak. Bu imajı evde de devam ettirmişim farkında olmadan. Çocuklarım her zaman iletişime kapalı olduğumu söylediler. Baba burada da idareci değilsin evde babamız ol lütfen dediler. Toplumun bize biçtiği görev, rol buydu idareci olarak. Maalesef o rolü üstümüzden atamadan eve gitmişiz. Evde de çocukları üzmüşüz. Öyle söylüyorlar.” (K3)

“Aile bireylerinizin eleştirilerine açık olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu eleştiriye açık olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların dördü genellikle eleştiriye açık olduğunu (f:4), üçü her zaman eleştiriye açık olduğunu (f:3), ikisi eleştiriye açık olmadığını(f:2), biri ise eleştiriye kısmen açık olduğunu (f:1) ifade etmiştir.

Genellikle aile bireylerinden gelen eleştirilere açık olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Ben eleştirilere açığımdır. Yani açık olduğumu düşünüyorum ama zaman zaman kimi eleştirilere hoşgörüsüz yaklaştığım da oluyor. Eleştirinin niyetine göre boyutuna göre değişebiliyor ama eleştirilere açığımdır.” (K1)

“Evet eleştirilere açığım. Tabi ki insanın doğasında var eleştiriye tepki verebiliyor. Bizimde zaman zaman tepki verdiğimiz olmuştur. Çocuklar sonuna kadar bizi eleştirememişlerdir. Söyleyeceği cümleleri söyleyemediği zamanlar olmuştur ama genelde açığım eleştirilere. Onlara karşı arkadaş gibiyim. Söylüyorlar söylemek istediklerini. Eşimden ise eleştiri gelmiyor desem yeridir. Eleştiriye mahal vermeden açıklarımızı görüyoruz birbirimizin. Tabi eşimden gelen eleştiriye de açığımdır, eleştirebilir.” (K3)

Her zaman aile bireylerinden gelen eleştirilere açık olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Evet her türlü eleştiriye açığım...” (K4)

“Aile bireyleri benim kötülüğümü istemez. Bir şey söylüyorlarsa, gördükleri bir yanlışlık vardır. Dolayısıyla eleştirilerine açığımdır.” (K7)

Aile bireylerinden gelen eleştirilere açık olmadığını belirten yanıtla örnek.

“Eleştirilere çok fazla açık değilim. Yani açık olduğumu düşünmüyorum. Ben şeker hastasıyım zaman zaman rahatsızlığımdan da kaynaklanıyor; eleştirilere tepki verdiğim oluyor.” (K2)

“Aile bireylerinize karşı kendinizi yeterince doğru ifade edebildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu kendini yeterince doğru ifade ettiğini (f:7), ikisi kısmen doğru ifade edebildiğini/konusuna göre değiştiğini (f:2), biri ise doğru ifade edemediğini/olduğundan farklı yansıttığını (f:1) belirtmiştir. Kendini ifade edebildiğini düşünün katılımcılardan üçü karşı tarafın nasıl anladığının önemli olduğunu (f:3) ifade etmiştir

Aile bireyelerine karşı kendini yeterince doğru ifade edebildiğini belirten yanıtla örnek.

“Evet kendimi yeterince doğru ifade ettiğimi düşünüyorum.” (K1)

“Doğru ifade ettiğimi düşünüyorum. Her zaman bir açık kapı bırakmışımdır. Benimle iletişim kurabilmeleri için şans tanımışımdır.” (K3)

“Aile bireyelerine karşı kendimi doğru bir şekilde ifade ettiğimi düşünüyorum. Mutlu bir şekilde yaşıyoruz. Aileme karşı kendimi ifade etme şeklimi doğru olarak görüyorum.” (K9)

Aile bireyelerine karşı kendini kısmen doğru ifade edebildiğini/konusuna göre değiştiğini belirten yanıtla örnek.

“Konuştuğumuz konuya bağlı olarak zaman zaman yeterince doğru ifade ettiğim doluyor ifade edemediğim de oluyor. Bu konunun ağırlığına, çeşitliliğine de bağlı bir şey.” (K2)

Karşı tarafın nasıl anladığının önemli olduğunu belirten yanıtla örnek.

“Burada önemli olan şu; biz öğrenci ve velilerle gürültülü bir ortamda yorucu bir gün geçiriyoruz. Eve gittiğimizde de dinlenmek rahat ve huzurlu olmak istiyoruz. Evdeki bireyler ise onlara vakit ayırmamızı

onlarla etkinlik yapmamızı isterler. Burada onların bizi anlaması daha zor oluyor.” (K4)

“Herkes kendini doğru ifade ettiğini düşünür ama karşı taraftakinin ne anladığı önemli oluyor burada.” (K7)

Kendini doğru ifade edemediğini/olduğundan farklı yansıttığını belirten yanıt örnek.

“Ben ifade ediyorum ama onlar için yeterli olmuyor. Çünkü ailemin yapısıyla onların gerek dini olsun gerek maddi gerek manevi dünyaya bakışıyla aynı şeye baktığımı düşünmüyorum. Burada aramızdaki fikir çatışmalarının etkili olduğunu düşünüyorum. Ben onların yanındayken gerçekten kendim gibi olsam, kendi düşündüğüm gibi olsam onların çok üzüleceğini düşünüyorum. Özellikle annemin ve babamın. Evet annem, babam onlara değer veriyorum. Onları dinliyorum. Tamam diyorum. Teşekkür ediyorum. Bilinçli bir tercih olarak kendimi onlara olduğum gibi ifade etmiyorum.” (K6)

“Aile bireyleriniz ile sağlıklı iletişim kurabiliyor musunuz? İletişiminizi geliştirmek için çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu genellikle sağlıklı iletişim kurabildiğini (f:8), biri kısıtlı zamanlarda sağlıklı iletişim kurabildiğini (f:1), biri ise sağlıklı iletişim kuramadığını (f:1) belirtmiştir. Genellikle sağlıklı iletişim kurabildiğini düşünen katılımcılardan ikisi zaman zaman iletişim problemleri yaşadığını (f:2) belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu aile bireyleri ile iletişimini geliştirmek çaba harcadığını (f:7), ikisi çaba harcamadığını (f:2), biri ise nadiren çaba harcadığını (f:1) belirtmiştir. Çaba harcamadığını belirten katılımcılardan biri çocuğuna özenli davrandığını (f:1) belirtmiştir. Çaba harcadığını belirten katılımcılar ortak zamanı ve paylaşımı artırma (f:5), iletişim engelleri giderme (f:2), demokratik ortam oluşturma (f:2), özenle dinleme ve hoşgörü (f:2) çabalarında bulduklarını belirtmişlerdir.

Aile bireyleri ile genellikle sağlıklı iletişim kurabildiğini belirten yanıtlara örnek.

Evet sağlıklı iletişim kuruyorum. (K1)

Genel çerçevede sağlıklı iletişim kurmaya çalışıyorum, kurabiliyorum. (K2)

Her biriyle ayrı ayrı düşündüğümde sağlıklı iletişim kurabildiğimi düşünüyorum. (K3)

İletişim önemli ve buna zaman ayırıyorum. Sözünü kesmeden cümlesini tamamlamasını bekliyorum. Onun ne düşündüğünü ne hissettiğini anlamaya çalışıyorum. Buna özen gösteriyorum. Genel olarak sağlıklı iletişim kurabildiğimi düşünüyorum bununla ilgili problem yaşamıyorum. (K5)

Zaman zaman iletişim problemleri yaşadığını belirten yanıtlara örnek.

Herkesin psikolojik durumu her an sağlıklı iletişim kurmaya müsait olmayabilir. Bu benim için geçerli olduğu kadar eşim için de geçerli. İki tarafın da birbirini anlaması gerekiyor. En uygun zamanda konuşulacakların konuşulması gerekiyor. (K9)

Aile bireyleri ile sağlıklı iletişim kuramadığını belirten yanıtı örnek.

Aramızda tam bağlanma fikir ayrılıklarımızdan, dünyaya bakış farkımızdan dolayı tam gerçekleşmiyor. Çünkü ben kendimi tam olarak vermiyorum. Ben kendim olarak kabul görmüyorum orada. Ben olarak yokum. Tartıyorum, ölçüyorum kabul gördüğüm kadar kendimi açıyorum. Kabul görmeyeceğini önceden sezdiğimde kendimi orada açmıyorum. İyi çocuk oluyorum onların gözünde. (K6)

Aile bireyleri ile iletişimi geliştirmek için çaba harcadığını belirten katılımcıların yanıtlarına örnek.

“Bunun için çaba harcıyorum.” (K2)

“Evet çaba sarf ediyorum.” (K4)

“Sağlıklı iletişim kurabilmek için çaba harcıyorum.” (K5)

İletişimi geliştirmek çaba harcamadığını belirten katılımcıların yanıtlarına örnek.

“Ekstra bir çaba harcamıyorum. Zaten mutlu bir ailenin içindeyim. Demek ki sağlıklı iletişim kuruyoruz.” (K8)

İletişimi geliştirmek için nadiren çaba harcadığını belirten katılımcıların yanıtlarına örnek.

“İletişimi artırmak daha sağlıklı hale getirmek için dönem dönem daha fazla çaba harcıyorum. Her zaman aynı olmuyor. Bazen iş yoğunluğunda daha az iletişim kurabiliyorum. Bazen daha fazla iletişim kurma ihtiyacı hissediyorum. Örneğin geçenlerde amcamı kaybettim o ortamı görünce daha sık arayayım, daha çok görüşeyim, daha çok sahip çıkayım, benim burada olduğumu bilsinler diye düşündüm. Genel çerçevede çok fazla çaba sarf ettiğim söylenemez.” (K6)

Özel çaba harcamadığını ancak çocuğuna özenli davrandığını belirten yanıt örnek.

“İletişimi daha iyi hale getirmek için bir çabam yok. Bu kendiliğinden doğal süreç içerisinde, kişiler birbirini anladığında gerçekleşiyor... Çocuğumla daha farklı. Yani çocuğum kendime daha yakın hissediyorum. Daha canımdan, kanımdan. Bir kere ben onu topluma hazırlıyorum. Onun anlayabileceği her şeyi yaşamla alakalı dünya ile alakalı en basitinden en zoruna ona açıklamam gerekiyor. Ona rehber olmam gerekiyor. Ona daha özenli yaklaşıyorum.” (K9)

Aile bireyleriyle ortak zamanı ve paylaşımı arttırmaya çalıştığını belirten yanıt örnek.

“Zamanımın çoğunlukla aile bireyleri ile birebir olarak, onlarla aynı ortamda bulunarak geçiriyorum.” (K2)

“Birlikte zaman geçirmeye daha çok özen gösteriyoruz daha sık bir araya gelmeye çalışıyoruz. Geceleri ayrı arkadaş gruplarına gideceğimize daha çok birbirimizle olmaya çalışıyoruz. Evde bir arada beraberiz. Ayrı işlerle uğraşmıyoruz.” (K3)

“Ortak bir şeyler yapmaya çaba harcıyorum. Birlikte iletişim kurabileceğimiz vakitleri çoğaltmaya çalışıyoruz.” (K5)

İletişim engelleri gidermeye çalıştığını belirten yanıt örnek.

“Bazen işimizin yükünden dolayı bazen hayat koşullarından dolayı bu iletişimde bazı aksaklıklar olsa da bu aksaklıkları minimuma düşürmek için çaba sarf ediyorum.” (K1)

Demokratik ortam oluşturmaya çalıştığını belirten yanıt örnek.

“Onları fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmeleri konusunda yüreklendiriyorum. Eşimle de çocuklarımla da aynı şekilde yaptığımı düşünüyorum.” (K2)

Özenle dinlemeye ve hoşgörü göstermeye çalıştığını gösteren yanıtlara örnek.

“Aile içinde sağlıklı iletişimi sağlamak için özenle, hoşgörü ile dinlerim.”
(K10)

“Ailenizle birlikte geçirdiğiniz vaktin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların yarısı işten arta kalan vakitleri aile bireyleriyle birlikte yeterince değerlendirebildiklerini (f:5), üçü iş yoğunluğu nedeniyle yeterince vakit geçiremediğini (f:3), ikisi ise önceki yıllarda yeterli vakit geçiremezken şimdi yeterli zaman ayırabildiğini (f:2) belirtmektedir.

İşten arta kalan vakitleri aile bireyleriyle birlikte yeterince değerlendirebildiklerini belirten yanıtlara örnek.

“Eşim de çalışıyor. Çocuklarıma evde bakılıyor. İş yoğunluğundan dolayı işten kalan saatleri eldeki imkanlar dahilinde kullanıyoruz. Kalan vakitleri yeterince kullanıyoruz.” (K1)

“Ailemle yeterince vakit geçirebildiğimi düşünüyorum. Hafta içi mesaiden kalan zamanlarda, hafta sonu ise daha önceden planlanarak birlikte etkinlikler yapmaya çalışıyoruz.” (K5)

“Genel çerçevede bir günün yarısından fazlasını onlara ayırıyorum. Yani yeterli zaman geçiriyorum.” (K9)

İş yoğunluğu nedeniyle birlikte yeterince vakit geçiremediğini belirten yanıtlara örnek.

“Çok çalışıyorum o yüzden ailemle çok vakit geçiremiyorum.” (K8)

“Sabah erken saatte herkesten önce kalkıp işe gidiyorum. Akşam beşte kimi zaman daha geç eve dönüyorum. Yemek yiyoruz ve arkasından haberleri izliyorum. Yani hafta içi istediğim kadar birlikte vakit geçiremiyoruz. İşim ve ailem ile vakit geçirmek arasındaki dengeyi sağlamaya çalışıyorum. İş dışında çok fazla dışarıda vakit geçirmiyorum.” (K10)

Önceki yıllarda yeterli vakit geçiremezken şimdi yeterli zaman ayırabildiğini belirten yanıtla örnek.

“Daha önceleri daha az vakit bulabiliyordum ama şimdi daha çok zaman geçiriyorum. Herhalde yaşlanmanın vermiş olduğu bir şey. Şimdi eskiye göre daha çok zaman ayırıyorum. Önceden de zaman ayırıyordum ama o zamanların yeterli olduğu konusunda şüphelerim var. Şimdi geriye dönüp düşündüğüm zaman belki de yeterli zaman ayıramamışım.” (K3)

“Ailenize birlikte geçirdiğiniz zamanı nasıl planlıyorsunuz?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu gezmeye ve eğlenmeye yönelik birlikte vakit geçirdiğini (f:7), altısı hafta sonlarını birlikte etkinlikler yaparak geçirdiğini (f:6), bir kısmı akşamları birlikte vakit geçirdiğini (f:3), bir kısmı çocuklarını eğitici etkinliklerde bulunduğunu (f:3), bir kısmı ihtiyaç ve istekleri karşılamaya yönelik vakit geçirdiğini (f:3), bir kısmı öncesinde planlayarak etkinlikler gerçekleştirdiğini (f:4), ikisi geçirdiği vakitlerin çoğunlukla plansız olduğunu (f:2), ikisi geçirdikleri vakitlerin ailedeki herkese hitap etmesine özen gösterdiğini (f:2), ikisi iş dışındaki vakitlerin tamamını ailesine ayırdığını (f:2), ikisi ise kendisine de zaman ayırdığını (f:2), biri çocukları yetişkin olduğu için onlarla az vakit geçirebildiğini (f:1), biri ise sadece tatil/yıllık izin döneminde ailesiyle vakit geçirebildiğini belirtmiştir.

Aile bireyleri ile birlikte gezmeye ve eğlenmeye yönelik vakit geçirdiğini belirten yanıtla örnek.

“Daha ziyade eğlenme, onları dışarı çıkarma, onları eğlendirme çalışmalarımız oluyor.” (K1)

“Vaktimiz olduğunda ne yapalım hadi şuraya gidelim, şunu yapalım diyoruz. Alışveriş merkezine ya da sahil kenarına gezmeye gidelim şeklinde. Hava iyi olursa hadi kalk pikniğe gidelim deyip gidiyoruz.” (K3)

“Birlikte geçirdiğimiz vakitlerde doğaya veya şehir dışına çıkıyoruz. Müze gezisi olabilir ya da bir şehri gezmek yeni yerler görmek gibi etkinliklerimiz oluyor.” (K5)

“... genelde bir yere gezmeye gidiyoruz.” (K7)

“... çocukları gezdirme, aile ziyareti ya da hava değişikliği için gezinti yapıyoruz.” (K8)

Hafta sonlarını birlikte etkinlikler yaparak geçirdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Eşimle her hafta sonu önemli bir işimiz olmazsa birlikte de bir yerlere gidip bir şeyler paylaşırız.” (K2)

“Hafta sonları ise... Ben hafta sonları öğleye kadar çalışıyorum. Öğleden sonra vakit geçiriyoruz.” (K8)

“Hafta sonları ise farklı ortama gitmek, hava değişikliği yapmak için dışarıya çıkıyoruz.” (K9)

“Hafta sonları oğlumla birlikte dışarıya çıkmayı alışkanlık edindim.” (K10)

Akşamları birlikte vakit geçirdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Genellikle herkesin müsait olduğu farklı bir şeyle uğraşmadığı zamanlar oluyor. O da genellikle akşam yemekleri oluyor. Çünkü günümüz ailesinde sabah ve öğlen vakitlerinde aile birlikte olamıyor. Akşam ben kitap okurken eşim ev işleri ile uğraşabiliyor. Oğlum ödevini yapıyor ya da farklı bir etkinlik yapabiliyor. Genellikle birlikte vakit geçirebileceğimiz zamanlar akşam yemekleri ve yatmadan önceki bir saatlik dilim oluyor. Buna zaman ayırmaya özen gösteriyoruz.” (K4)

“Genelde akşam, hatta gece görüşüyoruz. Yemek yiyoruz sonra bir rahavet çöküyor. Çay içiyoruz, çocuklarla oyun oynuyoruz.” (K8)

Çocukları eğitici etkinliklerde bulunduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Çocuklarıma gelince çocuklarımla vakit geçirdiğim zamanlarda onlar için onları eğitecek, gelecekte onların ihtiyacı olacak bilgileri onlara aktarmak... için çalışmalarda bulunuyorum.” (K1)

“Çocuklarıma kitap okuyorum. Beraber spor yapıyoruz.” (K10)

Aile bireylerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik vakit geçirdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Anne babamla görüşeceğim zamanlarda onlarla sohbet etmeye çalışırım. Onların bir ihtiyaçları bir eksikleri var mı, sağlık durumlarından tutun

bütün ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıyorum. Hasret giderme sohbet etme anlamında bir arada yemek yeme veya aynı ortamda bulunmaya gayret ediyorum.” (K1)

“O gün de bütün aile bireylerinin ihtiyaçlarını o gün içinde karşılamaya çalışıyoruz. Alışveriş yapılması, farklı ihtiyaçlar varsa onların karşılanması ve birlikte vakit geçirilebilecek bir yer olması önemli. Bazen eşimin talepleri, bazen benim taleplerim, bazen de çocukların önemli ihtiyaçları olabiliyor.” (K4)

Öncesinde planlayarak etkinlikler yaptığını belirten yanıtlara örnek.

“Planladığımız durumlar da oluyor hafta sonu yurt dışına çıkabilir miyiz gibi. O şekilde planlayıp da gittiğimiz yerler oldu.” (K3)

“...bir günümüzü önceden planlayarak geçirmeye çalışıyoruz.” (K4)

Geçirdiğimiz vakitlerin genellikle plansız olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Geçirdiğimiz zamanları planlamadan daha gelişi güzel akış içerisinde geçiriyoruz. Bir gün öncesinden bir şey planladığın da bir gün sonrasına uymuyor. Farklı şeyler çıkıyor çoğunlukla. O yüzden doğaçlama oluyor.” (K9)

Herkese hitap edecek şekilde vakit geçirdiklerini belirten yanıtlara örnek.

“Zamanları belirlerken herkese hitap etmeye çalışıyoruz... Çocuğumun, eşimin ve benim mutlu olabileceğimiz, herkese hitap edecek etkinlikler planlamaya çalışıyoruz.” (K5)

İş dışındaki vakitlerin tamamını ailesine ayırdığını belirten yanıtlara örnek.

“Geçireceğimiz vakti planlama noktasında işten arta kalan zamanların tamamına yakını aileme ayırıyorum.” (K10)

Kendine zaman ayırdığını belirten yanıtlara örnek.

“Mesaiden kalan zamanın yüzde yüzünü aileme ayıramam. Çünkü insanın kendisine ayırması gereken zamanlar da oluyor.” (K9)

Çocukları yetişkin olduğu için daha az vakit geçirebildiğini belirten yanıt örnek

“Zaten çocuklarla vakit geçiremiyorsunuz belli bir şeyden sonra. Biri okuyor İstanbul'da. Diğeri işi ile ilgileniyor. Zaman zaman eve gelmediği bile oluyor. İş nedeniyle başka yerlere gidip orada kalabiliyor. Belli bir yaştan sonra birlikte çok fazla zaman geçiremiyorsunuz.” (K2)

Sadece tatil/yıllık izin dönemlerinde birlikte iş yaparken vakit geçirebildiğini belirten yanıt örnek.

“Ailemden bin kilometre uzaktayım. Benim ailem toprakla uğraşiyor. Sürekli orada iş oluyor. Oraya gittiğimde daha çok iş ile uğraşırken vakit geçiriyoruz. Oraya on günlüğüne, on beş günlüğüne gittiğimde; sürekli beraber işle uğraşyoruz. Hangi iş varsa onu yapıyoruz.” (K6)

“Ailenize ayırdığınız zamanları kaliteli değerlendirdiğinizi düşünüyor musunuz? Ailenizle daha kaliteli vakit geçirmek için çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu ailesiyle kaliteli vakit geçirebildiğini (f:7), ikisi iş yoğunluğu nedeniyle yeterince kaliteli vakit geçiremediğini (f:2), biri ise geçirdiği vakitler kendisine hitap etmediğini/kaliteli geçirmediğini (f:1) belirtmektedir. Kaliteli vakit geçirdiğini belirten katılımcılardan biri geçirdiği vakitlerin yeterince eğitici olmadığını (f:1) belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kaliteli vakit geçirmek için çaba harcadığını (f:8), biri özel bir çaba harcamadığını (f:1), biri ise daha önce çaba harcadığını ama başarısız olduğunu (f:1) ifade etmiştir.

Ailesiyle birlikte kaliteli vakit geçirebildiğini belirten yanıtlara örnek.

“Evet kaliteli vakit geçirdiğimizi düşünüyorum. Bunun için de gayret ediyorum.” (K2)

“Kaliteli zaman geçirebildiğimizi düşünüyorum.” (K5)

“Birlikte geçirdiğimiz vakitleri kaliteli olduğunu düşünüyorum. Çünkü genelde eşimle zevklerimiz ortak.” (K7)

“Birlikte geçirdiğimiz vakitleri kaliteli değerlendirdiğimizi düşünüyorum.” (K9)

İş yoğunluğu nedeniyle yeterince kaliteli vakit geçiremediğini belirten yanıtlara örnek.

“Maalesef birlikte yeterince kaliteli vakit geçirebildiğimizi düşünmüyorum. Çünkü tam planlama yaparken ya da o vakti aile bireyleri ile birlikte değerlendirirken işle ilgili telefon gelebiliyor. Yetişmesi gereken işler olabiliyor. Bu tür durumlarda mecburen işi ön plana alıyor aile ile ilgili durumları ikinci plana atabiliyoruz. Bu bazen çok sık olabiliyor. Yönetici olduğumuz için telefonumuzun sürekli açık olması gerekiyor. Herkesin ihtiyacı olduğunda bize ulaşabilmesi gerekiyor. Bu ast veya üst olabilir. Dolayısıyla fark etmiyor, hepsinin ihtiyaçları ile sorunları ile ilgilenmeniz gerekiyor. Mesai saatleri dışında da yaptığımız bu çalışmalar iş için ayırdığımız her ilave vakit ailemizden çaldığımız vakit oluyor maalesef.” (K4)

Ailesiyle daha kaliteli vakit geçirmek için çaba harcadığını belirten yanıtlara örnek.

“Evet çaba harcıyorum. Edindiğim bir bilgi varsa çocuklarla daha kaliteli zaman geçirmek adına bu bilgileri uygulamaya çalışıyorum.” (K1)

“Tabi ki çaba harcıyorum. Ailemle birlikte vakit geçirmeye çalışıyorum. Birlikte olduğumuz zamanı daha verimli kullanmak için elimden gelen çabayı gösteriyorum. Zaten onlar da bu konuda bana yardımcı oluyor.” (K2)

“Mutlaka daha kaliteli zaman geçirmek için çaba harcıyorum.” (K4)

“Bunun için çaba harcadığımı düşünüyorum. Benden ekstra bir talep gelirse onu da karşılamaya çalışıyorum. Hani bunları yapıyoruz ama bunu da yapsak daha iyi olurdu gibi bir talebe de cevap vermeye çalışırım. Gelen taleplere göre daha iyisini yapmak için mutlaka çaba harcarım.” (K10)

Özel bir çaba harcamadığını belirten yanıt örnek.

“Herhalde ekstra bir çaba sarf etmiyorum daha çok iş ağırlıklı gidiyoruz.” (K8)

Daha önce çaba harcadığını ama başarısız olduğunu belirten yanıt örnek.

“Daha fazla kaliteli vakit geçirmek için ara ara denemelerim oldu. Çok verimli olmadığı için artık yapmıyorum. Daha önce düşündüm. Bunu

denedim ama bulamadım. Yani benim aile ortamım da kaliteli vakit geçirmek nasıl olur gerçekten bilmiyorum. Artık denemeyi bıraktım. Çünkü onların düşünceleri görüşleri değişmiyor. Benimkiler de değişmiyor. Onların ve benim keyif alacağımız ortamlar farklı. Onlar mutlu olsunlar diye yanlarına gidiyorum. Orada biraz rol yapıyorum ve geliyorum.” (K6)

Aile içi iletişim ve etkileşime ilişkin olarak araştırmaya katılan okul müdürleri; aile bireylerini etkili dinlediklerini, onlara karşı hoşgörülü olduklarını, onlardan gelen eleştirilere açık olduklarını, kendilerini onlara doğru bir şekilde ifade edebildiklerini, aile içinde sağlıklı iletişim ortamının sağlandığını, birlikte yeterli ve kaliteli zaman geçirebildiklerini düşünmektedirler. Kılıç (2015)’a göre sağlıklı bir aile ortamının oluşturulması ve ailelerin gelecek için sağlıklı nesiller yetiştirmesinde aile bireylerinin serbest zaman dilimlerini birlikte pozitif ve etkin kullanmaları önem arz etmektedir. Bu sağlanmadığında çocuğun kişilik gelişiminin, sosyal ve duygusal gelişiminin olumsuz etkilenmesi mümkündür. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu böyle düşünürken, aile içinde iletişim ve etkileşimin istenen düzeyde olmadığını belirten okul müdürleri de bulunmaktadır. Buna gerekçe olarak iş yoğunluğunun ve iş stresinin aile içi iletişim ve etkileşim ortamını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumun aile bireyleri ile birlikte geçirdikleri vaktin miktarına ve kalitesine, onlara gösterdikleri hoşgörü düzeyine, onları etkili dinleme düzeylerine yansıdığını belirtmişlerdir. Uzlu (2018)’da araştırmasında okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeylerini toplamda ve iş-aile çatışması alt boyutunda orta, aile-iş çatışması alt boyutunda ise düşük düzeyde belirlemiştir. Bu da mesleki hayattaki rol ve sorumluluklarının; aile yaşamındaki rollerini olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakını aile içi iletişim ve etkileşim ortamını geliştirmek için çaba harcadıklarını düşünmektedirler. Bunun yanında özel bir çaba içine girmediğini belirtenler de bulunmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplardan hareketle aile içi iletişim ve etkileşim alt temasında aile bireyleriyle ortak zaman geçirmenin diğer yeterliklere göre daha düşük kaldığı görülmektedir. Bu durumun okul müdürlerinin iş yoğunluğundan, görevleri ile ilgili sorumluluklarının fazlalığından, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi yeterince sağlayamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Oplatka (2017) buna ilişkin

okul müdürlerinin yeni sorumluluk alanları, yeni görevleri ve rolleri ağır iş yüküne yol açtığını belirtmektedir. Okul müdürlerinin zaman yönetimi ve yetkilendirme konularında geliştirilmesi iş-aile arası dengesini sağlamada faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmamızda okul müdürlerinin aile bireyleri ile birlikte geçirdikleri vakitlerin çoğunlukla gezmeye ve eğlenme etkinliklerine yönelik olduğu, bu etkinliklerinse daha çok hafta sonlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durumun iş stresini ve iş stresinin getirdiği zihinsel yorgunluğu gidermeye yönelik olduğu düşünülmektedir. Aile bireyleriyle birlikte geçirdikleri vakitlerde; ihtiyaç ve talepleri karşılamaya yönelik etkinliklerde bulduklarını, çocuklarını eğitici etkinliklerde bulduklarını, aile bireylerin tamamına hitap etmeye özen gösterdiklerini belirten katılımcılar da bulunmaktadır.

3. Aile İçi Rollere İlişkin Bulgular ve Yorum

“Aile içinde sahip olduğunuz rollerden hangisine kendinizi en yakın buluyorsunuz?” sorusuna katılımcılar aile içinde eş (f:9), baba (f:7), yönetici/lider (f:3), evlat (f:3), eşine arkadaş (f:3), çocuğuna arkadaş (f:1), kardeş (f:1), yol gösterici abi (f:1), evi geçindiren kişi (f:1), kuralları koyan kişi (f:1), şefkatli anne (f:1), tamirci (f:1), şoför (f:1) gibi rollerde bulduklarını belirtmişlerdir. Baba rolünde bulunan katılımcıların biri ideal baba olmaya çalıştığını (f:1), biri disiplinli baba olduğunu (f:1), biri himaye edici baba olduğunu (f:1) belirtmiştir. Eş rolünde bulunanlardan ikisi ideal eş olmaya çalıştığını (f:2), biri geçim ehli eş olduğunu (f:1), biri koruyucu ve destekleyici eş olduğunu (f:1), belirtmiştir. Katılımcıların kendilerine en yakın buldukları roller ise anne/baba (f:6), yönetici/lider (f:2), koruyucu/destekleyici eş (f:1), yol gösterici abi (f:1) şeklindedir. Çocuk sahibi olan sekiz katılımcının büyük çoğunluğu ebeveyn rolünü kendine daha yakın bulurken (f:6), bir kısmı da yönetici/liderlik rolünü (f:2) daha yakın bulduğunu belirtmiştir.

Kendisine en yakın bulduğu rolün anne/baba olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Aile içinde kendimi en yakın hissettiğim rol baba rolü. Baba olmak hayatıma ayrı bir renk kattı. Evlat sahibi olmak, topluma bireyler yetiştiriyor olmak çok önemli. Bu nedenle çocuk sahibi olduktan sonra baba rolü bütün rollerin önüne geçti.” (K1)

“Genel çerçevede ailede baktığımızda anne rolüne daha yakın hissediyorum kendimi. Daha şefkatli ve çocuğuna kıyamayan bir anneyim.” (K5)

“Aile içinde en çok zamanı baba rolüne harcıyorum. En kaliteli zamanı eşim de ben de çocuğumuza harcıyoruz.” (K9)

Kendisine en yakın bulduğu rolün yönetici/lider olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Aile içinde de ön plana çıkan rolüm; yönetici, lider, kuralları koyan konumdayım ama tabi ki diğer bireylerin de sözlerine eleştirilerine fikirlerine önem gösteririm.” (K2)

“Aile üyelerinin beklentilerini karşılayabiliyor musunuz? Beklentileri karşılamak için herhangi bir çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu beklentileri karşılayabildiğini (f:7), ikisi işten kaynaklı sebeplerle beklentileri yeterince karşılayamadığını (f:2), biri ise kısmen karşılayabildiğini (f:1) ifade etmiştir. Katılımcıların tamamına yakını beklentileri karşılamak için çaba harcadığını (f:9), biri beklentileri bilinçli olarak kısmen karşıladığını (f:1) belirtmiştir. Beklentileri karşılamak için çaba harcadığını ancak yeterince karşılayamadığını belirten iki kişi iş ve aile arasındaki dengeyi yeterince kuramadığını (f:2), belirtmiştir. Beklentileri karşılamak için çaba harcadığını düşünen katılımcıların bir kısmı; aile içindeki rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığını (f:3), kendine ayırması gereken zamandan feragat ettiğini (f:2), ihtiyaç ve istekleri yerine getirmeye çalıştığını (f:2), sorumlu davranmaya çalıştığını (f:2) belirtmiştir.

Aile üyelerinin beklentilerini karşılayabildiğini belirten yanıtlara örnek.

“Annem ve babam için vefalı bir evlat olmam, eşim için ideal bir eş olmam beklenir. Yani eş olmaktan dolayı yapmanız gereken görevleri yerine getirmenizi bekler eş. Çocuklar için ideal bir baba, koruyan kollayan, her ihtiyaçlarına koşan bir baba olmaya... Bu beklentileri karşıladığımı düşünüyorum.” (K1)

“Beklentileri karşılayabildiğimi düşünüyorum. Bazen konuşuyoruz çocuklarla; insanların benim hakkında olumlu şeyler söylemeleri onları

mutlu ediyor. Dolayısıyla onların beklentilerini karşılayabildiğimi düşünüyorum.” (K2)

“Genel olarak aile bireylerinin beklentilerini karşılayabildiğimi düşünüyorum. Eşim de anlayışlı bir insandır. Çok da fazla beklentisi olmuyor.” (K7)

“Aile üyelerinin beklentilerini karşılayabiliyorum. Çocuğum mutlu. Beni özlüyor. Eve gelişimi heyecanla bekliyor. Eşimle ilgili yine beklentileri karşılayabileceği düşünüyorum. Onun da kafası daha rahat diyebilirim.” (K9)

Aile üyelerinin beklentilerini işten kaynaklı sebeplerle yeterince karşılayamadığını belirten yanıtlara örnek.

“Beklentileri herhalde karşılayamıyorum. Çünkü hanım hep şikayetçi benden. Yeterli düzeyde değil demek ki. Çocuklar da sanki bana hasret gibi. Akşam eve geldiğimde fark ediyorum tepemden hiç inmiyorlar ta ki yatana kadar. Aslında vakit ayırabildiğimde keyifli oluyor. Güzel zaman geçiriyoruz ama çok vakit ayıramıyorum maalesef.” (K8)

Aile içindeki rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Zaman zaman iş yoğunluğundan dolayı bazı görevlerimizi rollerimizi tam olarak yerine getiremesek de üst düzeyde yerine getirmeye çalışıyorum.” (K1)

“... benden iyi bir insan, iyi bir baba, iyi bir eş, toplum tarafından takdir edilen birisi olmam konusunda mutlular.” (K2)

Kendine ayırması gereken zamandan feragat ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Kendime ayırdığım zamandan feragat ediyorum.” (K1)

İhtiyaç ve istekleri yerine getirmeye çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Hayata atılacaklar iş bulma konusunda baba sen yaparsın. Sen çevren iyi bulursun. İş bulmada bize havale ediyorlar. Ne bileyim bir ev tutulacak baba sen yaparsın... Tüm ihtiyaçlarını; yiyeceğinden tut, sosyal

ihtiyaçlarını, randevu alacak doktora gidecekler her şeyi ben ayarlıyorum.” (K3)

Sorumlu davranmaya çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Sorumlu davranıyorum. Eşim anlayışlı diye ben de üzerine gitmiyorum.” (K7)

“Aile bireylerine karşı sorumluluklarınızı yeterince yerine getirdiğinizi düşünüyor musunuz? Sorumluluklarınızı yerine getirmek için herhangi bir çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı sorumluluklarını yerine getirdiğini ve bunun için çaba harcadığını (f:10) belirtmiştir. Katılımcıların yedisi aile bireylerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya çalıştığını (f:7), dördü çocuğunun eğitimi ve gelişimi için çaba harcadığını (f:4), üçü ev işleri ile ilgili üstüne düşeni yaptığını (f:3), ikisi evin geçimini sağladığını (f:2), biri ise aile içindeki rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığını (f:1) belirtmiştir.

Aile bireylerine karşı sorumluluklarını yerine getirdiğini ve bunun için çaba gösterdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Sorumluluklarımla aile bireylerinin benden beklentileri örtüşüyor. Bu noktada sorumluluklarımı yerine getirdiğimi düşünüyorum. Bunun için elimden geleni yapıyorum” (K1)

“Sorumluluklarımı yerine getirdiğimi düşünüyorum. Genel çerçevede yerine getiriyorum. Hangi sorumluluklarımı yerine getirip, hangisini tam olarak getiremediğim bilincindeyim. Sorumluluklarımı yerine getirmek için çaba harcıyorum.” (K4)

“Sorumluluklarımı yerine getirme açısından aradaki mesafeyi de göz önünde bulundurursak elimden geleni yaptığımı, sorumluluklarımı yerine getirdiğimi düşünüyorum. Bunun için çaba sarf ediyorum.” (K6)

“Ben yerine getirdiğimi düşünüyorum. Hiçbir eksikleri yok çok şükür. Peki bu nasıl oluyor? Çalışma ile oluyor.” (K8)

“Sorumluluklarımızı yeterince yerine getirebileceğimi düşünüyorum. Başımı yastığa koyduğumda, içsel muhasebemi yaptığımda rahat uyuyabiliyorum.” (K9)

Aile bireylerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“Ailemin ihtiyaçlarını benden isteklerini karşılamak. Çocuklarımın... fiziksel, duygusal veya her türlü ihtiyaçlarını karşılamak.” (K3)

“Aile bireylerinden gelen talepleri ve eleştiri dikkate alıyorum. İmkanlar dahilinde olan isteklerini yerine getirmeye çalışıyorum.” (K4)

“Genel anlamda ailemin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.” (K10)

Çocuğunun eğitimi ve gelişimi için çaba harcadığını belirten yanıtlara örnek.

“Bu nedenle çocuklara bırakacağımız en iyi şey onları bir meslek sahibi yapmak. Bu konuda da başarılı olduğumu düşünüyorum.” (K2)

“Çocuğumun okula giderken ve günlük hayatta kıyafetinin düzgün olmasından, okul eşyalarının derli toplu olmasından, okula düzenli bir şekilde eksiksiz gidip gelmesinden, ödevlerini yapmasından...hepsi benim yani annenin sorumluluğunda” (K5)

Ev işleri ile ilgili üstüne düşeni yaptığını belirten yanıtlara örnek.

“... eşimin bazı işlerin de ona yardımcı olmaya çalıştım çalışıyorum. Yaptığı ev işlerinde, yemek konusunda, bir şeyi alıp yerine götürme vesaire konularda yardım etmede daha özenliyimdir. (K2)

“Evimle alakalı sorumluluklarımı yerine getiriyorum. Evin dışarı ile ilgili işlerini genelde ben yapıyorum. Eşime bununla ilgili sorun getirmiyorum.” (K9)

Evin geçimini sağladığını belirten yanıtlara örnek.

“Sorumluluklarından biri ailemi geçindirmek. Bunu yapabildiğimi düşünüyorum.” (K10)

Aile içi roller alt temasında; araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun evli ve çocuk sahibi olması nedeniyle aile içinde “eş” ve “ebeveyn” rollerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında “yönetici/lider”, “eşi için arkadaş”, ve geniş aile çerçevesinde değerlendirerek “evlat” rollerinde bulduklarını belirten katılımcılar bulunmaktadır. Okul müdürlerinin aile içinde buldukları roller arasında kendilerine en yakın hissettikleri rol ise “ebeveyn” rolü

olarak ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra “yönetici/lider” rollünü kendilerine yakın hissettiğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Bulgulardan hareketle okul müdürlerinin kendilerine en yakın hissettiği rolü belirlerken; koruyucu, destekleyici ve yol gösterici hissettirmesi nedeniyle bu yanıtları verdikleri düşünülmektedir. Katılımcılar aile bireylerinin beklentilerini çoğunlukla karşılayabildiklerini, aile bireylerine karşı sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerini ve bunları sağlamak için çaba harcadıklarını düşünmektedirler.

4. Aile İçinde Karar Almaya İlişkin Bulgular ve Yorum

“Aile içindeki sorunların çözümü genelde kimden veya kimlerden beklenir?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu sorunların çözümünde kendisinin daha etkin olduğunu (f:7), bir kısmı birlikte çözmeye çalıştıklarını (f:4), bir kısmı görev dağılımına ve konuya göre etkin olan kişinin değişebildiğini (f:3), biri ise eşinin daha etkin olduğunu belirtmiştir.

Aile içindeki sorunların çözümünde kendisinin daha etkin olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Daha ziyade biz babalara düşüyor. Belki de ataerkil toplum olmamızdan kaynaklı biz böyle bir rol üstlenmişiz. Genelde babadan bekleniyor. Anne babam da yaşlı onlar da sorumlulukları bize bırakmışlar. Genelde çözümler daha ziyade benden beklenir.” (K1)

“Aile içinde sorunların çözümü benden bekleniyor.” (K4)

“... benim söylediğimde birleşmeye çalışır aile bireyleri.” (K10)

Aile içindeki sorunları birlikte çözmeye çalıştıklarını belirten yanıtlara örnek.

“Aile içi sorunlarda genelde birlikte konuşarak halletmeye çalışıyoruz.” (K7)

Ortak olarak çözülür diyebiliriz. Kim sinirli ise o konuşsun kim haksızsa o sussun diyebiliriz. (K8)

Görev dağılımına ve konuya göre etkin olan kişinin değişebildiğini belirten yanıtlara örnek.

“Soruna göre değişir. Farklı bir konu ise görev dağılımına göre ilgili kişiden beklenir. Yani ev içindeki bir şeyle ilgili ise çözüm benden

beklenir. Daha dışarı ile ilgili bir şeyse erkekten beklenir. Konuya kim daha hakimse sorunun çözümü ondan beklenir.” (K5)

“Ailevi konularda karar alma şeklinizi nasıl tanımlarsınız?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu aile üyeleriyle birlikte/ortaklaşa karar aldığını (f:8), ikisi ise karar almada kendisinin ön planda olduğunu (f:2) belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı konuya göre kararda etkin olan kişilerin değişebildiğini (f:4), biri bazen geniş aileden de fikir aldığını (f:1), biri konusuna göre bilgi sahibi birine danıştığını (f:1) belirtmiştir.

Aile üyeleriyle birlikte/ortaklaşa karar aldığını belirten katılımcıların yanıtlara örnek.

“Ailede karar alırken mümkün merteye muhatap olan herkesten fikir almaya çalışıyorum. Fikir paylaşımının doğru bir çözüm olduğunu düşünüyorum. Paylaşarak, ortak akılla hareket edilirse; daha mantıklı sonuçlar, daha doğru çözümler ortaya çıkıyor.” (K1)

“Karar alma genelde ortak olur. Bir kişinin bir düşüncesi varsa eğer beraber irdeleriz. Doğrusu yanlışını tartarız beraber karar veririz. Bir baskıcı tutumla şu olacak şunu ben yapacağım benim dediğim olacak demeden çözmeye çalışırız. Çocuklarla da böyle eşimle de böyle. Ortak karar alırız.” (K3)

“Karar alırken çocuğunuzun da fikrini almaya çalışıyoruz. Genelde kararları eşimle ortak alırız.” (K5).

“Günümüzde kararların alınma şekli daha çok katılımcı diyebilirim. Yani fikirler alınır. Çoğunluğun katıldığı karar alınır ve uygulanır.” (K6)

Karar almada kendisinin ön planda olduğunu belirten yanıtlara örnek.

Kararları evde genellikle ben alırım ama tabi konuşurum, paylaşırım son kararı ben alırım. Karar alma konusunda ben ön plandayım. (K2)

Aile içinde karar alma alt temasında; “aile bireyleriyle ortaklaşa karar alma” ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra; karar alınacak “konuya göre etkin kişinin değiştiğini”, kararlarda “çoğunlukla kendisinin daha etkin olduğunu” belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Okul müdürlerinin ideal aile ortamını tanımlarken “fikirlere saygı ve demokrasi” kavramının öne çıktığı bulgusu ile; aile içi karar alma

şekli olarak “aile bireyleriyle ortaklaşa karar alma” bulgusu okul müdürlerinin yanıtlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar aile içinde sorunların çözümünde ise; konuya göre değişebildiğini ancak çoğunlukla kendilerinin daha etkin olduklarını düşünmektedirler. Bu durum ise; aile içi roller alt temasındaki kendilerini “koruyucu, destekleyici, yol gösterici” gördüklerine ilişkin bulgu ile örtüşmektedir. Kendilerini bu şekilde görmelerinden kaynaklı olarak; aile içi sorunların çözümünde etkin sorumluluk alma ihtiyacı hissettikleri düşünülmektedir.

5. Okul Müdürlerinin Ailevi Konularda Yararlandığı Kaynaklara İlişkin Bulgular ve Yorum

“Yukarıda detaylandırılan konu başlıklarıyla ilgili aşağıda belirtilen yollara başvuruyor musunuz?” sorusuna iki katılımcı herhangi bir yola başvurmadığını belirtmiştir. Diğer sekiz katılımcının bir kısmı görsel ve sosyal medyadan yararlandığını (f:5), dergi, kitap gibi yazılı kaynaklardan yararlandığını (f:5), diğer ailelerden olumlu uygulamaları örnek aldığını (f:5), akademik yayınlardan yararlandığını (f:5), uzman desteği aldığını (f:4), aile büyükleri/tecrübeli kişilere danıştıklarını (f:4), kurs vb. eğitimlere katıldığını (f:3) belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise uzman desteği almadığını ihtiyaç olursa alabileceğini (f:4) belirtmiştir.

Ailevi konularda görsel ve sosyal medyadan yararlandığını belirten yanıtlara örnek.

“Görsel ve sosyal medya vasıtasıyla eğitici programlar, yayınlar ve görseller takip ediyorum.” (K1)

“Sosyal medyadan ziyade belli otoriteler tarafından yapılan programları izlerim. Sosyal medya da kullanırım.” (K4)

Ailevi konularda dergi, kitap gibi yazılı kaynaklardan yararlandığını belirten yanıtlara örnek.

“Dergi, kitap gibi yazılı kaynaklara da başvurduğum oluyor.” (K1)

“Genelde karşılaştığımız sorunlar eğer büyükse altından kalkamayacak gibiysek yazılı metinlerden faydalanırız. Kitap olsun konuyla ilgili araştırmalar olsun.” (K3)

“Bilgi edinmek için aile konularında, kişisel gelişim konularında dergi ve kitap okurum.” (K4)

Ailevi konularda diğer ailelerden olumlu uygulamaları örnek aldığı belirtilen yanıtla örnek.

“... diğer aileleri gözlemleme gibi çeşitli kaynaklardan da yararlandığım oluyor” (K2)

“İşimiz gereği birçok aileyi görüyoruz. Olumlu veya olumsuz ne gibi sonuçları olduğunu görüyoruz. Dolaylı ödül veya dolaylı ceza gibi düşünürsek kendimize kıssadan hisse çıkarıyoruz. Aile ilişkileri problemlili olan öğrencilerin durumunu onların bunu topluma yansıdığını görüyoruz. Bu da bizim için dolaylı ceza oluyor. Çok iyi, çok başarılı çocuklarımız var. Bunların aile ortamlarında aile içi ilişkilerinin de çok iyi olduğunu gözlemliyoruz. Bunun üzerine düşünme, çıkarım yapma imkanımız oluyor. Kendi ailemizde de ona göre davranıyoruz.” (K9)

Ailevi konularda akademik yayınlardan yararlandığını belirten yanıtla örnek.

“Eğitimle ilgili özellikle tıkanıdığımız yerlerde o konuyla ilgili yazılmış makaleler vs. varsa okuruz.” (K3)

“İnternette fikir alma anlamında makaleleri okuyorum.” (K7)

Ailevi konularda uzman desteği aldığı belirtilen yanıtla örnek.

“Daha çok uzman yardımını tercih ediyorum.” (K2)

“İhtiyaç duyarsam alan uzmanından destek alırım. Daha önce de pedagoğdan destek almıştım.” (K5)

Ailevi konularda aile büyükleri/tecrübeli kişilere danıştıklarını belirten yanıtla örnek.

“Yine büyüklere danışmışızdır. Onlardan da fikir alıp olayı çözmüşüzdür.” (K3)

“Görüşlerine değer verdiğim büyüklere danıştığım, nasihat aldığım, fikir aldığım olmuştur.” (K7)

Ailevi konularda kurs vb. eğitimlere katıldığını belirten yanıtla örnek.

“... özellikle iletişim ile ilgili eğitimlere katılmaya çalışıyorum.” (K1)

“Çocuk gelişimi ile ilgili kurslara programlara katıldım.” (K4)

Ailevi konularda herhangi bir yola başvurmadığını belirten yanıtlara örnek.

“Aile ile ilgili konularda herhangi bir yola başvurmam. Herhangi bir yerden destek almam. Aile içinde hallolur her şey.” (K8)

Ailevi konularda uzman desteği olmadığını ihtiyaç olursa alabileceğini belirten yanıtlara örnek.

“Genel çerçevede aile yaşantısında ihtiyaç durumunda uzman desteği alınması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü günümüzde bilgi ve teknoloji çok hızlı geliyor, ilerliyor. Bunun aile hayatına da yansımaları oluyor. Yeni gelişen durumlar oluyor. Örneğin teknoloji aile içine yaşantıya çok fazla giriyor. Daha önce tecrübe edilmemiş yeni durumlar oluşabiliyor. Yeri geldiğinde uzman desteğine başvurulması gerektiğini düşünüyorum. Ancak şimdiye kadar çok fazla başvuramadım.” (K4)

“Biz uzman desteği almadık ama ihtiyaç olduğunda uzman desteği alınabilir.” (K7)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin aile ile ilgili konularda; “görsel ve sosyal medya”, “kitap-dergi gibi yazılı kaynaklar”, “diğer ailelerin olumlu uygulamaları” ve “akademik yayınlar” yararlandıkları kaynaklardan öne çıkanlardır. Yararlanılan kaynaklara ilişkin; “uzman desteği”, “tecrübeli kişilere ya da aile büyüklerine danışma”, “kurs vb. eğitimlere katılma” gibi kaynaklardan yararlandığını belirten okul müdürleri de bulunmaktadır. Okul müdürleri aile ilgili konularda uzman desteği aldığını ya da almaya açık olduğunu belirtmişlerdir. Aile ilgili konularda yararlanılan kaynaklarda en az yararlanılan kaynak olarak “kurs vb. eğitimler” olduğu görülmektedir. Burada katılımcıların görev yaptıkları bölgede aile ilgili konulara ilişkin kurs, seminer, atölye gibi eğitim imkanlarının yeterince bulunmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bulgulardan hareketle araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğunun kişisel gelişimin aile boyutuna ilişkin gelişime açık oldukları görülmektedir.

B. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Mesleki Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Mesleki boyut temasının alt temaları; “*mesleki gelişmeleri takip etme*”, “*yeniliklere açık olma*”, “*mesleki yeterlilik*”, “*iletişim ve insan ilişkileri*” şeklindedir.

1. Mesleki Gelişmeleri Takip Etmeye İlişkin Bulgular ve Yorum

“Mesleğinizle ilgili, yurt içindeki ve yurt dışındaki değişiklikleri takip ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı yurt içindeki değişiklikleri takip ettiğini belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı yurt içindeki gelişmeleri genellikle takip ettiğini (f:6), bir kısmı ise yurt içindeki gelişmeleri sürekli takip ettiğini (f:4) belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yurt dışındaki gelişmeleri sürekli ve düzenli olarak takip etmediği belirlenmiştir. Katılımcıların bir kısmı yurt dışındaki gelişmeleri karşılaştığında baktığını/incelediğini (f:3), bir kısmı yurt dışındaki gelişmeleri takip edemediğini (f:3), bir kısmı yurt dışındaki gelişmeleri takip ettiğini (f:3), biri yurt dışındaki gelişmeleri nadiren takip ettiğini (f:1) belirtmiştir. Yurt dışındaki gelişmeleri takip edemediğini belirten katılımcılardan biri yabancı dilinin zayıf olduğunu (f:1), biri hangi kaynaklardan takip edeceğini bilmediğini (f:1), biri ise önceki yıllarda takip ettiğini ancak son zamanlar etmediğini (f:1) ifade etmiştir.

Mesleği ile ilgili yurtiçindeki değişiklikleri genellikle takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Ediyorum. Zaman buldukça mesleğimle ilgili gelişmeleri takip ederim. Çoğunlukla sabahları mevzuat değişikliklerini kontrol eder, takip ederim.” (K4)

“Mevzuattaki değişiklikleri genellikle takip ederim. Değişikliklerle ilgili olarak yazılarla veya amirlerimiz tarafından bilgilendiriliyoruz.” (K5)

“Okul yöneticisi olduğum için mesleğimle ilgili mevzuattaki değişiklikleri takip etmek zorundayım. Yine öğretmenleri ve müdür yardımcısı arkadaşları mesleğimizle ilgili değişimlerde, mevzuattaki değişimlerde bilgilendirmem ve aydınlatmam gerekiyor. Bir kurum yöneticisi kadar kurumdur. Denildiğine göre ben de bunları takip etmeliyim ve ediyorum. Sürekli yapıyorum dersem yalan olur. Çünkü zaten değişiklikler sürekli olmuyor. Yılın belli dönemlerinde oluyor. Bu

değişiklikleri iyi okumamız iyi analiz etmemiz gerekiyor. Yine ara dönemlerde olan değişiklikleri de kısa bir sürede öğreniyorum.” (K9)

Mesleği ile ilgili yurt içindeki değişiklikleri sürekli takip ettiğini belirten yanıtla örnek.

“Mevzuatımız çok sık değişiyor ve değişiklikleri takip ediyorum.” (K1)

“Mevzuattaki değişiklikleri mecburen takip ediyoruz Herhangi bir değişiklik olduğunda direkt bizi ilgilendirdiği için sürekli takip ediyoruz.” (K8)

Mesleği ile ilgili yurt dışındaki gelişmeleri takip ettiğini belirten yanıtla örnek.

“Evet takip etmeye çalışıyorum. Her sene yurt dışına gezi düzenliyorum. Gittiğimiz gezilerde de eğitimle ilgili karşılaştığımız kişilerden bilgi almaya çalışıyorum. Okulların durumlarıyla ilgili yönetsel durumlarla ilgili bilgi almaya çalışıyoruz.” (K3)

“Yurt dışındaki gelişmeleri takip ediyorum. Bizim eğitim programlarımız, modellemeler büyük çoğunlukla yurt dışından alınmış. Dolayısıyla bizim yurt dışındaki gelişmeleri, oradaki programlamaları vesaire takip etmemiz gerekiyor. Eksikliğini, fazlasını tespit etmek ve analizini yapabilmek için büyük oranda takip ediyorum.” (K9)

Mesleği ile ilgili yurt dışındaki gelişmeleri karşılaştığında baktığını/incelediğini belirten yanıtla örnek.

“Açıkçası internet ve sosyal medyada karşımıza çıkan örneklerden gördüğüm kadarıyla takip ediyorum.” (K1)

“Çok önemli değişiklikler olduğunda haberimiz oluyor ama düzenli olarak takip ettiğimi söyleyemem.” (K5)

Mesleğinin ile ilgili yurt dışındaki gelişmeleri nadiren takip ettiğini belirten yanıtla örnek.

“İşimle ilgili yurt dışındaki gelişmeleri daha seyrek takip ederim.” (K4)

Mesleği ile ilgili yurt dışındaki gelişmeleri takip edemediğini belirten yanıtla örnek.

“Yurt dışındaki değişiklikleri yenilikleri takip etmiyorum.” (K7)

“Yurt dışındaki değişimleri takip etmeye yurt içindekileri takip etmekten sıra gelmiyor. Takip edemiyorum.” (K8)

Yurt dışındaki değişiklikleri takip etmede yabancı dil eksikliğinin olumsuz etkisini belirten yanıt örnek.

“Yurt dışındaki gelişmeleri takip etme noktasında yabancı dilimiz biraz daha zayıf olduğu için biraz zorlanıyorum. Yurt dışındaki gelişmeleri takip edeceğimiz kaynaklar da yabancı dilde olduğu için zahmetli oluyor. Bu biraz daha geri planda kalıyor. Yabancı dil konusunda da kendimizi geliştirmemiz gerektiğini düşünüyorum.” (K4)

Yurt dışındaki değişiklikleri hangi kaynaklardan takip edeceğini bilmediğini belirten yanıt örnek.

Etmem gerektiğini biliyorum, etsem daha iyi olur ancak o alışkanlığı kazanamadık. Bir de nereden nasıl takip edeceğimizi de çok bilmiyoruz. (K7)

“Mesleğinizle ilgili teknolojik yenilikleri takip ediyor musunuz” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu teknolojik yenilikleri takip ettiğini (f:9), biri ise nadiren baktığını/incelediğini belirtmiştir. Teknolojik yenilikleri takip ettiğini belirten katılımcıların dördü bakanlığın uygulamaları düzeyinde takip ettiğini (f:4) belirtmiştir.

Mesleği ile ilgili teknolojik yenilikleri takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Evet takip ediyorum. Zaten takip etmezsek bir yerde tıkanıp kalıyoruz. Muhakkak ediyoruz. Özellikle okulda uygulamaya çalışıyoruz. Okulumuzda nasıl kullanabiliriz o çıkan yeniliği okulumuza nasıl adapte edebiliriz diye düşünüyoruz.” (K3)

“Evet takip ederim.” (K4)

“Teknolojik gelişmeleri olabildiğince takip ediyorum.” (K6)

“Teknolojik gelişmeleri takip ediyorum. Teknoloji ile aram kötü değil.” (K8)

“Teknolojik yenilikleri, gelişmeleri takip ediyorum.” (K9)

Teknolojik yenilikleri bakanlığın uygulamaları düzeyinde takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Yöneticiyiz o yüzden öğretmenlerden bir şey isterken öncelikle ondan bizim haberimizin olması lazım. Onunla ilgili bilgimiz olması lazım. Günümüzden örnek vereyim. Akıllı tahta kullanımı veya EBA kullanımı hakkında bizim bilgi sahibi olmamız gerekiyor. Öğretmenlerden etkin kullanmaları istiyoruz. Öğretmen takıldığı bir noktada bizden yardım isterse bunu bilmiyor olmamız hoş olmaz. Dolayısıyla öğretmenlerin yapacağı ve yapmaları gereken her şeye hakim olmamız gerekir.” (K5)

“Bizde özel sektörde bir sanayi kuruluşundaki gibi yeni makinalar yeni teknolojiler çok fazla olmuyor. Yani akıllı tahtalar var. Bunları zaten bilmek zorundayız. Teknoloji konusunda teknoloji özürsü değilim. Dehası da değilim. Bakanlığın teknoloji uygulamalarını takip edebilecek düzeydeyim.” (K10)

“Mesleğinizle ilgili değişiklikleri hangi kaynaklardan takip ediyorsunuz?” sorusuna katılımcılar meslekleri ile ilgili değişiklikleri takip ederken diğer yöneticiler (f:9), yazılı medya (f:8), sosyal medya (f:8), resmi yazılar ve duyurular (f:7), bilimsel yayınlar (f:7), görsel medya (f:6) kaynaklarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların beşi meslekleri ile ilgili değişiklikleri genellikle yazılı medyadan takip ettiğini (f:5), üçü genellikle sosyal medyadan takip ettiğini (f:3), ikisi genellikle görsel medyadan takip ettiğini (f:2) biri genellikle resmi yazılar ve duyurulardan takip ettiğini (f:1) biri ise genellikle diğer yöneticilerden öğrendiğini (f:1) belirtmiştir.

Mesleği ile ilgili değişiklikleri genellikle yazılı medyadan takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Daha çok yazılı medyadan takip ederim.” (K2)

“Mesleğimle ilgili değişiklikleri genelde yazılı medyadan takip ediyorum.” (K7)

“Daha çok yazılı medya, ... kullanıyorum.” (K8)

Mesleği ile ilgili değişiklikleri genellikle sosyal medyadan takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Genelde sosyal medyadan takip ediyoruz. İnternet ortamından takip etmeye çalışıyoruz.” (K3)

“Mesleğimizle ilgili yenilikleri sosyal medyada görüyoruz. ... Sosyal medyada gerçekten faydalı içeriklerde var.” (K10)

Mesleği ile ilgili değişiklikleri genellikle görsel medyadan takip ettiğini belirten yanıtına örnek.

“Yenilikleri takip etme anlamında bende daha çok ön plana çıkan kaynaklar... görsel medya.” (K1)

Mesleği ile ilgili değişiklikleri genellikle resmi yazılar ve duyurulardan takip ettiğini belirten yanıtına örnek.

“Mesleğimle ilgili değişiklikleri sosyal medya kullanmadığım için daha çok resmi kanallar aracılığıyla takip ediyorum. Resmi gazete, Milli Eğitim “Bakanlığı'nı yazıları, duyuruları, genelgeleri, yönergeleri aracılığıyla internet üzerinden takip ediyorum.” (K9)

Mesleği ile ilgili değişiklikleri genellikle diğer yöneticilerin uygulamalarından takip ettiğini belirten yanıtına örnek.

“Bunun için çoğunlukla diğer yöneticilerin uygulamalarından yararlanıyorum.” (K6)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin meslekleri ile ilgili; yurt içindeki gelişmeleri ve teknoloji ile ilgili yenilikleri yeterli düzeyde takip ettikleri ancak yurt dışındaki gelişmeleri yeterli düzeyde takip etmedikleri görülmektedir. Mevzuata ilişkin değişikliklerin (Çoruk, 2007) ve bakanlığın uygulamalarındaki yeniliklerin; mesleğinin icrasını direkt olarak etkilemesi nedeniyle yurt içindeki gelişmeleri takip ettikleri düşünülmektedir. Teknolojik yenilikleri takip etmelerine ilişkin bulgular da bu durumu desteklemektedir. Teknolojik yenilikleri takip ettiğini düşünen katılımcıların önemli bir kısmının bakanlığın uygulamaya koyduğu ya da planlamasını yaptığı teknolojik yeniliklerde eksiklik yaşamamak için takip ettikleri görülmektedir. Banoğlu, Vanderline ve Çetin (2016)'de okul müdürlerinin yarısından çoğunun ileri düzey teknoloji liderliği faaliyetleri gösterdiğini, Fatih Projesi kapsamındaki teknolojiye yapılan yatırımların, bu yatırımların yapıldığı okulların

müdürlerinin teknoloji liderliği faaliyetlerini, teknoloji yatırımlarını yönetebilme kapasitesini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin meslekleri ile ilgili yurt dışındaki gelişmeleri yeterli düzeyde takip edememesinde yabancı dil konusunda yeterli olmamalarını ve hangi kaynaklardan takip edeceklerine ilişkin bilgi sahibi olmadıklarını ileri sürmektedirler. Çoruk (2007)'da okul müdürlerinin yabancı dil öğrenme konusunda az düzeyde çaba gösterdiklerini bunun dünyadaki mesleki gelişmeleri takip edebilmeyi olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir. Araştırmamızda yurt dışı mesleki gelişmeleri yeterli düzeyde takip etmemelerinde; mesleğinin icrasını direkt olarak etkilemediğini düşündükleri için, takip etmeye ihtiyaç duymadıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleki gelişmeleri takip ederken; “diğer yöneticilerin uygulamaları”, “yazılı medya”, “sosyal medya”, “resmi yazılar- duyurular”, “bilimsel yayınlar” ve “görsel medya” kaynaklarının hepsinden, sıklığı değişmekle birlikte yararlandığı görülmektedir. Polat, Uğurlu ve Aksu (2018) yöneticilerin mesleki gelişmelerini yayınlar, toplantılar, alana kaynak kişiler, akademik çalışmalar ile sağlamaktadırlar. Yöneticilerin mesleki gelişiminde meslektaş dayanışması önemli bir yer tuttuğunu, meslektaş dayanışması yöneticilerin mesleki gelişmelerini sürdürmelerine olumlu etki yaptığını, medya ve sosyal ağların yöneticilerin kendilerini geliştirme sürekliliğini arttırdığını belirtmektedir.

Araştırmamızda okul müdürlerini gelişmeleri takip etmek için genellikle kullandıkları kaynakların “yazılı ve sosyal medya” olduğunu belirtmişlerdir. Armağan ve Yıldırım (2015)'e göre okul müdürlerinin çoğunluğunun iş ve meslekleri ile ilgili düzenli takip ettiği bilimsel yayınlar bulunmamaktadır. Araştırmamızda da okul müdürlerinin zaman zaman bilimsel yayınlardan yararlansalar da mesleki gelişmeleri takip etmek için bilimsel yayınlardan düzenli olarak yararlanmadıkları görülmüştür. Katılımcıların kaynaklardan yararlanmaya ilişkin; mesleki boyutta görece daha fazla yararlandığı, aile boyutunda görece daha az yararlandığı belirlenmiştir. Mesleki rol ve görevleri ile ilgili sorumluluklarının niceliksel olarak daha fazla olduğundan hareketle bu durum olağan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

2. Yeniliklere Açık Olmaya İlişkin Bulgular ve Yorum

“Mesleğiniz ilgili yeni araç ve gereçleri kullanmayı öğrenmede istekli misiniz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu yeni araç ve gereçleri kullanmada istekli olduğunu (f:8), biri istekli olmak zorunda hissettiğini (f:1), biri ise öğrenmeye ihtiyaç duyduğunda istekli olduğunu belirtmiştir.

Mesleği ilgili yeni araç ve gereçleri kullanmada istekli olduğunu belirten yanıtla örnek.

“Evet istekliyimdir. Takip ederim. Yeni bir şeyler çıktığında merak ederim onları bir an önce kullanmayı isterim.” (K1)

“Evet yeni teknolojik gelişmeleri takip ederim. O konuya daha sıcak bakıyorum. Teknoloji ve yeni meydana gelen şeyleri kullanmaya istekliyim kullanmaya çalışıyorum.” (K2)

“Yeni araç ve gereçleri kullanmakta istekliyimdir. Yenilikle ilgili bir konuda herhangi bir hizmetçi eğitim veya bir faaliyet varsa katılırım. Yeni ortaya çıkmış bir şey varsa uzmanı kişilerden bilgi almaya çalışırım. Bir eğitim, etkinlik, seminer varsa ilk katılanlardan olurum. Gönüllü olarak başvururum. Fayda sağlayacağını düşünüyorsam sistem olur, yöntem olur, teknik olur, araç olur onu araştırır öğrenmeye gayret ederim.” (K4)

“Mesleğimle ilgili yeni araç ve gereçleri öğrenmeye, kullanmaya istekliyimdir. Yeniliklere açığımdır.” (K8)

“Araç ve gereçleri öğrenmede istekliyim. Yeniliğe ve değişime açık bir insan olduğum için kesinlikle öğrenmeye açık bir insanım. Merak ediyorum.” (K9)

Mesleği ile ilgili yeni araç ve gereçleri öğrenmeye istekli olmak zorunda hissettiğini belirten yanıtla örnek.

“Yeni araç ve gereçleri kullanma ve bunu öğrenmede istekli olmalıyız diye düşünüyorum. İstekli olmasam bile olmak zorunda hissediyorum kendimi.” (K5)

Mesleği ile ilgili yeni araç ve gereçleri öğrenmeye ihtiyaç duyduğunda istekli olduğunu belirten yanıtla örnek.

“Mesleğimle ilgili yeni araç ve gereçleri kullanmada, öğrenmede ihtiyacım olduğunda istekliyimdir. Çok acil ihtiyacım varsa hemen öğrenmem gerekiyorsa öğrenirim. Bunun için çok çaba sarf ederim. Acil bir durum yoksa sürece yayabilirim. Öğrenmede istekli olduğumu söyleyebilirim. Yenilik durumunda, değişiklik durumunda hemen öğreneyim diye acele etmiyorum. Zamana bırakıyorum. Çok acil ihtiyacım olan bir şeyse bunu hemen öğrenmeye çalışırım.” (K10)

“Mesleğinizle ilgili değişikliklere uyum sağlayabiliyor musunuz? Uyum sağlamak için bir çabanız var mı?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu kolay uyum sağladığını/zorlanmadığını (f:8), biri başta zorlansa da uyum sağladığını (f:1), birisi kısmen uyum sağlayabildiğini/bazen zorlandığını (f:1) belirtmiştir.

Mesleği ile ilgili değişikliklere kolay uyum sağladığını/zorlanmadığını belirten yanıtlara örnek.

“İlk etapta biz Türk toplumu olarak yadırgıyoruz yenilikleri. Ama ben genelde kolay uyum sağlıyorum. Neticede bir altyapının üstüne yeni bir şeyler inşa ediliyor ve ben ona kolay uyum sağlıyorum.” (K1)

“Mesleğimle ilgili değişikliklere uyum sağlarım. Bu konuda pek zorlanmam.” (K4)

“Meslekte on bir, yöneticilikte dördüncü yılım. Bu anlamda yeniliklere uyum sağlamada zorlanacak bir yaşta ve meslek deneyiminde değilim. Yeni yetişen yöneticilerdeniz. Bu açıdan değişikliklere iyi uyum sağlayacak yöneticilerden olduğumu düşünüyorum. Uyum sağlamada özel bir çabaya ihtiyaç duymuyorum çünkü uyum sağlıyorum.” (K5)

“Değişikliklere uyum sağlarım. Ben her şeye uyum sağlarım. Biz de sürekli sistem değiştiği için kolay uyum sağlarım. Özel bir çabaya gerek kalmadan hemen işin içine dahil olurum.” (K8)

Değişiklik durumunda başta zorlansa da uyum sağladığını belirten yanıt örnek.

Bizim mesleğimizin içerisinde sürekli bir değişim var. Çalışma ortamımız, velilerimiz öğrencilerimiz değişiyor. Hayat değişiyor. Yaşam şartları değişiyor. İstekler değişiyor. Alışık olduklarımızı yapmak her

zaman daha kolay geliyor. Değişikliklere uyum sağlarken mutlaka zorlandığım olmuştur. Uyum sürecinde herkeste olabileceği gibi bende zorlanırım. Sistemsel değişikliklerle ilgili uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum. Örnek verecek olursak önceden yazışmalarda Kurum Net kullanıyorduk. Şimdi DYS kullanıyoruz. İlk etapta hepimiz zorlandık ama zamanla alıştık. (K10)

Mesleği ile ilgili değişikliklere kısmen uyum sağlayabildiğini/bazen zorlandığını belirten yanıtı örnek.

“Kısmen uyum sağlayabiliyorum diye düşünüyorum. Yani uyum sağladığım da oluyor sağlayamadığım da oluyor. Nasıl yetiştiysen öyle yetiştirmeye çalışıyorsun yeni değişikliklere uyum sağlamakta zaman zaman zorlandığımız oluyor. İnsanlar değişiklikleri kolay kabul etmezler yani insanın doğasında olan bir şey.” (K2)

“Kurum içi problemler için yeni çözüm yolları dener misiniz?” sorusuna katılımcıların tamamına yakını yeni/farklı çözüm yolları denemeye açık olduğunu (f:9), biri ise her problemin kendine has çözümü olduğunu (f:1) ifade etmiştir. Katılımcıların bir kısmı mevcut çözüm yolu geçerliliğini kaybetmişse/sonuca ulaşmamışsa yeni yolları denediğini (f:5), bir kısmı paydaşlarla fikir alışverişi yaparak yeni yollar bulmaya çabaladığını (f:3), bir kısmı yeni çözüm yolları için araştırma yaptığını (f:2), bir kısmı gerektiğinde uzman yardımına başvurabileceğini (f:2) ifade etmiştir.

Kurum içi problemler için yeni/farklı çözüm yolları denemeye açık olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Yeniliklere açığımdır.” (K1)

“Yeni yöntem ve uygulamaları tabi ki denerim. Dünün güneşiyle bugünün çamaşırı kurumaz derler. Eski bilgilerle de bugünün problemleri çözülmeyebilir. Yeni yöntemler de ararız tabi.” (K3)

“Farklı çözüm yolları denerim. Bir çözüm yolu her kurumda, her yapıda, farklı sonuçlar doğurabilir.” (K4)

“Yeni çözüm yolları denerim... Farklı yollar ararım.” (K5)

“Kurum içi problemlerde yeni çözüm yolları tabi ki denerim. Açık olmayan bir yaklaşımı kaldırabilecek bir okulda değilim. Dolayısıyla yeni yaklaşımlar yöntemler uygulamam, denerim.” (K7)

Mevcut çözüm yolu geçerliliğini kaybetmişse/sonuca ulaşmamışsa yeni yolları denediğini belirten yanıtlara örnek.

Mevcut çözüm yolu geçerliliğini kaybetmişse artık anlam bulmuyorsa yeni yollar denerim. (K4)

Uyguladığım metodun işe yaramadığını gördüğümde, yeni çözüm yolları denerim. (K5)

Çünkü bir problem var ve çözememişsek diğer yolları bulmak zorundayız. Olmuyor deyip kestirip atamayız. Konuyu kapatamayız. (K9)

Paydaşlarla fikir alışverişi yaparak yeni yollar bulmaya çalışıldığını belirten yanıtlara örnek.

En doğru çözümü de paylaşarak buluruz. Paydaşlarla problemi paylaşırım, fikir alırım ve ortaya çıkacak yeni fikirlere açığım. (K1)

“... tüm arkadaşlarla görüşüp ortak çözüm de bulabiliriz.” (K3)

Yeni çözüm yolları için araştırma yaptığını belirten yanıtlara örnek.

“Yeni yöntemler de araştırırız tabi.” (K3)

Gerektiğinde uzman yardımına başvurabileceğini belirten yanıtlara örnek.

“... farklı çözümlere uzman görüşlerine başvurmak zorundayız.” (K9)

“Yönetimde yeni yöntem ve teknikler uygular mısınız?” sorusuna katılımcıların tamamına yakını yeni yöntem ve tekniklere açık olduğunu (f:9), biri ise kendi yönetim sistemini aşındırmamaya özen gösterdiğini (f:1) ifade etmiştir. Yeni yöntem ve tekniklere açık olduğunu ifade eden katılımcıların üçü doğru ve faydalı olduğunu düşünürse uyguladığını (f:3) üçü halihazırda kullandığı yönetim yaklaşımının yeni olduğunu (f:3), ikisi mevcut olan yöntem istenilen sonuca ulaşamamışsa yeni yöntem/teknik kullanabileceğini (f:1), biri ise yeniliği uygularken özgün olmaya özen gösterdiğini belirtmiştir.

Yönetimde yeni yöntem ve tekniklere açık olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Evet bilinenin dışında yeni yöntem ve teknikler uyguladım.” (K1)

“Uygularım tabii, açıktır yeni yönetim şekillerine.” (K3)

“Yönetimde yeni yöntem ve teknikler uyguladım. Her şey çok hızlı değişiyor. Hızlı yayılıyor. Karşımızda yirmi yıl önceki öğrenci ve öğretmen yok. Çok hızlı bir şekilde paydaşların ilgi, beklenti ve ihtiyaçları değişiyor. Bu nedenle yönetimde yeni tekniklerin uygulanması hayata geçmesi gerekiyor.” (K4)

“Yönetimde yeni yöntem ve teknikler uyguladım.” (K8)

“Yönetimde yeni yöntem ve teknikler uyguladım. Değişen zamanın koşullarına göre, değişen dünyaya göre, değişen öğrenci psikolojisine göre değiştirmek zorundayız. Eski kafalı olmak istemem.” (K9)

Doğru ve faydalı olduğunu düşündüğünde yeni yöntem ve teknikler uyguladığını belirten yanıtlara örnek.

“İncelerim okurum. Sisteme uyumluysa doğruysa uygulamaya çalışırım.” (K3)

“Burada yeni yöntem ve tekniklerin uygulama koşullarının, bizim bulunduğumuz durum ve şartlarda uygulanabilirliğinin iyi analiz edilmesi gerekiyor. Bunun analizi önemli. Yeni yöntem ve tekniklerin hepsi bulunduğumuz durum ve şartlara uygun olmayabilir. Analiz edip ona göre uygulamak gerekiyor.” (K4)

Mevcut durumda kullandığı yönetim yaklaşımının yeni olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Mesela demin bahsettiğim memnuniyeti sağlamak adına bütün fikirleri almak ve her soruna da bir şekilde çözüm üretmek. Bence yeni bir uygulamadır. Yani alışlagelmişin dışında her fikir istisnasız dikkate alınıyor, her talebe de istisnasız cevap vermeye çalışıyoruz.” (K1)

“Geleneksel yöntemler yönetimde vardı zaten. Otoriter lider herkesin otoriteye karşı sorumlu olduğu lider. Benimse kullandığım yöntem ve tekniklerin daha yeni daha geçerli olduğunu düşünüyorum. Baskı yerine hoşgörülü yaklaşım, ikna etmeye çalışma bunlar daha yeni yöntem ve teknikler.” (K10)

Mevcut olan yöntem istenilen sonuca ulaşamamışsa yeni yöntem/tekniki kullanabileceğini belirten yanıtla örnek.

“Bir yöntem uyguladıysam, istediğim sonuca ulaşmamışsa yeni yöntem denerim.” (K5)

Yeniliği uygularken özgün olmaya özen gösterdiğini belirten yanıtla örnek.

“Burada şuna dikkat etmek gerekiyor; toplumun geçmişinden, kültüründen kopmadan kendi toplumumuzun devamı, değişimi, yeniliği şeklinde asimile olmadan yapmalıyız. Kopyacı olmak istemem. Özgün olarak değişime açığım.” (K9)

Kendi yönetim sistemini aşındırmamaya özen gösterdiğini belirten yanıtla örnek.

“Benim belli bir sistemin vardır. Belli kurallarım vardır. İnsanlar onu bilirler ve onu ona göre hareket ederler. Onu aşındırmamaya çalışırlar. Sınırı zorlamıyorlar. Zorlayanları da uyarıyoruz, kuralcıyım yani.” (K2)

Yeniliklere açık olma alt temasına ilişkin olarak; araştırmaya katılan okul müdürleri yeniliklere açık olduklarını düşünmektedirler. Katılımcılar yönetimde yeni yöntem ve tekniklere açık olduklarını, meslekleri ile ilgili yeni araç ve gereçleri kullanmaya istekli olduklarını, meslekleri ile ilgili değişikliklere uyum sağlayabildiklerini, kurum içinde ortaya çıkan problemlerde yeni çözüm yollarına açık olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların ortaya çıkan yeniliğe ilişkin; doğru ve faydalı olduğunu, mevcut olandan daha iyi olduğunu düşündüklerinde yeniliği uygulamaya koyacakları görülmektedir. Yıldırım (2011)’da okul müdürlerinin yenilikçi dengeyi kullandığını belirtmektedir. Yöneticilerin sorunların çözümünde statik yapıyı sürdürmekten ziyade, dinamik bir yapıya hizmet etmektedir. Mevcut yapıyla soruna çözüm bulunamadığında, sistemin çevresinde değişim oluştuğunda yenilikçi dengeyi kullanmak gerekmektedir. Yıldızoğlu (2013) okul yöneticilerinin baskın olan özelliklerinden birinin gelişime açıklık olduğunu belirtmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin yenilikçi, yaratıcı, meraklı, yeni deneyimlere açık, yüksek hayal gücüne sahip, entelektüel, üretken olduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları kendilerinin ve yönettikleri okullarının hızla değişen dünyaya kolay ve hızlı uyum sağlamalarında ve gelişimlerinde büyük önem arz etmektedir.

3. Mesleki Yeterliliğe İlişkin Bulgular ve Yorum

“Mesleki anlamda eksik olduğunuzu düşündüğünüz alanlar var mı? Varsa eksikliklerinizi gidermeye yönelik bir çabanız var mı?” sorusuna katılımcıların tamamı mesleğini icra etme yeterliliğine sahip olduklarını ancak mesleki alanda eksiklerinin olduğunu/olabileceğini (f:10) belirtmektedir. Katılımcıların tamamına yakını eksikleri gidermek için çaba harcadığını (f:9) düşünmektedir. Katılımcıların üçü tecrübe ile edinilen/karşılaştıkça öğrenilen konularda eksikleri olduğunu (f:3), ikisi yabancı dil konusunda eksikleri olduğunu (f:2), biri bilimsel yayın takip etme konusunda eksik olduğunu (f:1), biri yetki devri konusunda eksik olduğunu (f:1), biri değişiklikleri takip etmede eksik olduğunu (f:1), biri ise kodlama ve yazılım öğrenmek istediğini (f:1) belirtmiştir.

Mesleki alanda eksiklerinin olduğunu/olabileceğini belirten yanıtlara örnek.

“Tabi ki mesleki alanda eksikliklerimiz vardır.” (K1)

“Zaman zaman böyle olduğunu yani eksik kaldığımızı düşündüğüm oluyor.” (K2)

“Genç bir idareci olduğum için mesleki anlamında eksikliğim elbette var.” (K7)

“Mesleki anlamda eksik olduğum alanlar muhakkak vardır. Daha yaşımız genç.” (K8)

“Eksik olduğum alanlar kesinlikle var. Ben hepsini biliyorum diye hiçbir zaman diyemem. Öğrencimden bile öğrenebileceğim bir şeyler vardır. Eğitim, insan yetiştirme çok büyük bir bilgi süreci çok ve çok büyük bir data. Bu süreçte herkesten öğreneceğimiz bir şeyler var.” (K9)

Mesleki alandaki eksiklerini gidermek için çaba harcadığını belirten yanıtlara örnek.

“Fırsat buldukça eksiklerimi gidermeye çalışıyorum. Bakanlığımızın web sitesini, internet ortamlarını kullanarak; değişiklikleri, gözden kaçırdığımız yenilikleri takip etmeye çalışıyoruz.” (K1)

“Şöyle bir çabam var konuyla ilgili kişilere ne yapıyorsun diye soruyorum bazen ilgimi çeken konuları gidip ondan öğrenmeye

çalışıyorum. Ders programı ile ilgili mesela başkalarının hangi yazılımı kullandığını öğrenmeye çalışıyorum.” (K3)

“Beklediğim alanlarda, eksik olduğumu bildiğim alanlarda mutlaka kendimi hazırlıyorum, yetiştiriyorum.” (K4)

“Eksiklerini tamamlamak için çaba harcıyorum.” (K7)

Tecrübe ile edinilen/karşılaştıkça öğrenilen konularda eksikleri olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Tecrübe ile karşı karşıya geleceğimiz; alt üst ilişkilerinde, insan ilişkilerinde eksiklerimiz vardır. Bunlar o durumlarla, olaylarla karşılaştıkça öğrenilen şeyler. Tecrübe ettikçe öğreneceğimi düşünüyorum. Genel çerçevede mesleki anlamda yeterlilik olarak eksik olduğumu düşünmüyorum. Ancak tecrübe noktasında karşılaşmadığımız durumlar, ilk defa karşılaşacağımız şeyler olabilir.” (K4)

“Tecrübe anlamında eksikim elbette var... Zamanla karşılaştıkça görüyorum. Her şeyi yaptıkça öğreniyoruz yani yapmadığımız, karşılaşmadığımız durumlar hakkında çok bilgi sahibi değiliz.” (K7)

Yabancı dil konusunda eksikliği olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“... mesela İngilizce konusunda eksik olduğumu hissediyorum sebebi de benim yabancı dilim Fransızca. Üniversite de lisede de öyleydi. Bununla ilgili kendimizi geliştiremedik böyle bir eksikliğim var. Bunu da daha çok yurt dışına çıktığımda hissediyorum.” (K3)

Bilimsel yayın takip etme konusunda eksikliği olduğunu belirten yanıtı örnek.

“Daha fazla bilimsel yayın takip etmeliyiz bu konuda eksik olduğumu düşünüyorum.” (K5)

Değişiklikleri takip etmede eksikliği olduğunu belirten yanıtı örnek.

“Örneğin mevzuatı takip ettiğimizi söyledik ama zaman zaman gözden kaçırdığımız değişiklikler olabiliyor. İş yükünden dolayı alışkanlıklar var. Yürütmeniz gereken sistem var. Sistem değişiklikleri çok sık oluyor. Bunları daha sıkı takip etmem gerektiğini düşünüyorum.” (K1)

Yetki devri konusunda eksik olduğunu belirten yanıt örnek.

“Şöyle bir eksikliğim vardı sorumluluk versem de sürekli kontrol etme ihtiyacı hissediyordum. Hem süreç içerisinde hem de sonunda sürekli kontrol ve takip ediyordum. Belki işi kendim yapsam o kadar yorulmam o derece. Bu sene bu noktada biraz daha gelişme gösterdim. Beklemeyi güvenmeyi biraz daha öğrendim bu da bir çabadır.” (K5)

Kodlama ve yazılım öğrenmek istediğini belirten yanıt örnek.

“Eksiklik olarak değerlendirilir mi bilmem ama kodlama yapabilmeyi, yazılımlar üretebilmeyi isterim. Böyle bir artım olmasını isterdim. İmkanım olsa da yapabilsen keşke.” (K3)

“Görevinizle ilgili size karşı olan beklentileri karşılayabildiğinizi düşünüyor musunuz? Beklentileri karşılamak için herhangi bir çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların yarısından fazlası paydaşların beklentilerini karşılayabildiğini (f:6), bir kısmı yoğunlukla karşılayabildiğini (f:3), biri ise beklentilerin tamamını karşılayamasa da karşılamak için çaba harcadığını belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu beklentileri karşılamak için çaba harcadıklarını (f:8) belirtmiştir.

Görevi ile ilgili olarak paydaşların beklentilerini karşılayabildiğini belirten yanıtlara örnek.

“Üst makamların bizden beklentilerini karşılayabildiğimi düşünüyorum... Bize yansıtıkları kadarıyla öğretmenlerimizin bütün problemlerine, beklentilerine cevap vermeye çalışıyorum. Bize yansımadıysa biz keşfetme yoluna gidiyoruz. Talep edilmediği sürece yoğunluktan dolayı bazı eksiklikleri göremeyebiliyoruz. Öğrencilerimizin ve velilerimizin yoğunluk ve iş yükü imkan verdiği ölçüde taleplerine cevap vermeye çalışıyorum. Beklentilerini karşıladığımı düşünüyorum. Veli sayımız, öğrenci sayımız çok fazla. Bize gelen bütün taleplere yanıt vermeye çalışıyorum... Bir örnek vereyim mesela; ders programını oluştururken bir tanesini dahi atlamadan her öğretmenimizin memnun olacağı, bir şey ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. Bütün fikirleri bütün talepleri karşılamaya çalışıyoruz... Çok zor olsa da bütün talepleri karşılamaya çalışıyoruz. Karşıladığımızı da düşünüyorum. Memnuniyeti sağlıyoruz o anlamda.” (K1)

“Amirlerimin benden beklentilerini karşıladığıma inanıyorum. Öğretmenlerimin de bende okulla ilgili derslerle ilgili beklentilerini karşıladığıma inanıyorum. Öğrencilerin beklentilerini karşılamazsak zaten hemen veliler tepki gösteriyor. Dolayısıyla velilerinde, öğrencilerinde isteklerini karşılıyoruz.” (K3)

“Benden görevim ile ilgili olan beklentileri karşılayabildiğini düşünüyorum. Ben buraya geleli bir buçuk yıl oldu. Bir yılı müdür yardımcılığı, yarım yılı da okul müdürlüğü. Her geçen gün okulun durumunun daha iyiye gittiğini velilerden, öğretmenlerden, öğrencilerden duyuyorum.” (K7)

Görevi ile ilgili olarak paydaşların beklentilerinin çoğunluğunu karşılayabildiğini belirten yanıtla örnek.

“Mesleğimle ilgili benden beklentileri büyük ölçüde karşılığımı düşünüyorum. Bana iletilen beklentileri, bilgi sahibi olduğum beklentileri karşılıyorum. Bazen gözden kaçırdığım, fark etmediğim beklentiler olabiliyor. Sonuçta insanlarla uğraşyoruz. Her bir bireyin farklı beklentileri olabiliyor. Örneğin maddi durumu olmadığı için montu olmayan, üşüyen bir öğrenci bizden bunu fark edip bu ihtiyacını gidermemizi bekleyebilir. Ailevi problemleri olan, aile içinde sorunlar yaşayan bir öğrenci bu sorunu çözebilmemizi isteyebilir. Çocuğu hasta olan bir öğretmen bizden ona anlayışlı yaklaşmamıza ister. Okul yöneticisi olarak paydaşımız çok fazla. Hepsinin beklentilerini fark edemeyebiliriz. Fark ettiğimiz beklentileri karşılıyoruz. Burada beklentileri fark etme anlamında problem olabilir.” (K4)

“Görevimde ilgili beklentileri çoğunlukla karşılayabildiğimi düşünüyorum. Muhakkak eksik kaldığım karşılayamadığım durumlar olmuştur. Çoğunlukla, genellikle karşıladığımı düşünüyorum.” (K6)

Beklentileri karşılamak için çaba harcadığını belirten yanıtla örnek.

“... Onların beklentilerini karşılamak için de ekstra çaba sarf ediyorum... Diğer okullarla kıyaslandığında ben gerçekten ekstra çaba gösterdiğimi düşünüyorum... Bütün fikirleri bütün talepleri karşılamaya çalışıyoruz. Bu da ekstra çaba gerektiriyor gerçekten.” (K1)

“Ben görevimi tam manasıyla yapmaya çalışıyorum. Amirlerimin, öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin benden isteklerini tam manası ile karşılayabildiğimi düşünmüyorum ama bunu karşılamak adına görevimi yapmaya çalışıyorum. Öğrencilerin huzurlu bir şekilde iyi bir eğitim almalarını sağlamaya çalışıyorum. Velilerin öğrencilerini okula güven içinde göndermelerini sağlamaya çalışıyorum. Üst amirlerin de okula daha fazla katkı sağlamaları için ekstra çaba harcıyorum.” (K2)

“Tabi ki bunun için elimizden geleni yapıyoruz.” (K3)

“Bunun için özel çaba sarf ediyorum. Okulumla ilgili veya benimle ilgili herhangi bir şeyde eksik kalmak istemiyorum. Yönetim anlamında eksik kalmak hoşuma gitmiyor. Daha fazla çalışıyorum. Beynimin sürekli işle meşgul olduğunu söyleyebilirim. Evde oturup yemek yerken bile okulla ilgili, işle ilgili neler yapabilirim diye düşünüyorum. Paydaşlardan bana iletilen, haberim olan beklentileri karşılamak için uğraşıyorum.” (K6)

“İşinizde verimli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Daha fazla verimli olabilmek için çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı işinde verimli olduğunu, verimi arttırmak için çaba gösterdiğini (f:10) belirtmiştir. Verimliliği arttırmaya yönelik olarak katılımcıların ikisi araştırma/düşünme yaptığını (f:2), ikisi farklı uygulama ve yenilikleri takip ettiğini (f:2), ikisi deneyimli yöneticilere danıştığını (f:2), ikisi paydaşlardan fikir aldığını (f:2) belirtmiştir. Katılımcılardan biri okulun maddi kaynak ve fiziki donanımı ile ilgili görevlerin eğitim öğretimde verimi olumsuz etkilediğini (f:1) belirtmiştir.

İşinde verimli olduğunu, verimi arttırmak için çaba gösterdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Memnuniyeti sağlamaya çalışıyoruz. Her ihtiyacı dikkate alıyoruz. Bunun neticelerinin de verimli olduğunu düşünüyorum. Bu durum okulumuzun başarısında da gözüküyor. Öğretmenlerimizin memnuniyetinde de gözüküyor. Velilerimizin taleplerine karşı olumlu yanıt almaları ve sorunlarına çözüm bulmalarından anlıyoruz. Bize gelen dönütlerden de anlaşılıyor. Memnuniyet sağladığımızı görüyorum. Bu nedenle verimli olduğumuzu düşünüyorum. Verimi arttırmak için çaba sarf ediyoruz.” (K1)

“Bunu benim söylemem çok doğru olmaz ama aldığım tepkiler öğrencilerin velilerinin konuşmalarından edindiğim izlenime göre olumlu bakıyorlar verimli buluyorlar olumlu tepkiler alıyorum. Verimliliği artırma konusunu ciddi manada önemsiyorum. Çocuklar ailelerinin en sevdiği en çok değer verdiği varlıklar. O nedenle onlara daha çok şey yapabilmek, daha çok şey katabilmek için daha çok çaba sarf ediyorum.”
(K2)

“Evet bu noktada verimli olduğumu düşünüyorum. Öğrencilerin rahat öğrenebileceği bir ortamı hazırladığımı en azından öğretmen eksliğimin olmadığını, öğretmenlerimin dolu dolu dersi işlediğini takip ederek, bizzat derslerini denetleyerek görüyorum. Bu noktada görevimi yaptığımı inanıyorum. Verimliliği arttırmak için çaba gösteriyorum.”
(K3)

“İşimde verimli olduğumu düşünüyorum. Verimi arttırmak için çaba harcıyorum... Her hafta geçen hafta olanın üstüne bir şey koymak, daha iyisini yapmak için çaba sarf ediyorum. (K5)

“Vicdanen baktığımda işimde verimli olduğumu düşünüyorum. Okul için aklıma gelebilecek ve elimden gelebilecek her şeyi yapmaya çalışıyorum.” (K10)

Verimliliği arttırmaya yönelik olarak araştırma/düşünme yaptığını belirten yanıtlara örnek.

“Daha da ileriye gitmek amacıyla “İmkanlar daha da nasıl iyileştirilebilir?”, Daha iyisi nasıl olabilir?” sorularının cevapları için araştırmalar yapıyoruz. (K1)

Mesai dışındaki vakitlerde de buna yönelik düşünme, çalışma, araştırma yapıyorum. Daha verimli olmak için de çaba sarf ediyorum. (K6)

Verimliliği arttırmaya yönelik olarak farklı uygulama ve yenilikleri takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Verimliliği arttırmak için yeniliği takip ediyorum. Genelde gittiğim yörelerde okulları ziyaret ediyorum farklı bir şey yapılmışsa onları görmeye, incelemeye çalışıyorum. O yenilikleri bize uyarlayabilir miyiz

diye imkanları araştırıyorum. İnternet ortamında okullarda yapılan farklı uygulamaları tarıyorum. Yeni çıkan mevzuatı yönetmelikleri inceleyerek öğretmenlere bunları uygulamamız lazım diye onları güncel tutuyorum.”

(K3)

Verimliliği arttırmaya yönelik olarak deneyimli yöneticilere danıştığını belirten yanıtla örnek.

“Mesleğinde daha deneyimli olan arkadaşların görüşlerine başvuruyorum. Bilgi alışverişinde bulunuyorum.” (K9)

Verimliliği arttırmaya yönelik olarak paydaşlardan fikir aldığını belirten yanıtla örnek.

“Verimi arttırmak için kendi düşüncelerimden zaman zaman taviz verdiğim oluyor. Bir yönetici için bu zor bir durum aslında. Daha verimli olmak için, daha iyiyi bulmak için bunu yaptığım oluyor. Bazen bir müdür yardımcısından, bir öğretmenden, bir öğrenciden ya da bir veliden çıkan fikir daha verimli olabilir. Bunu önce ölçmek, tartmak sonuca daha yakınsa onu uygulamak lazım.” (K10)

Okula maddi kaynak sağlama ve fiziki donanım ile ilgili sorumlulukların eğitim yönetiminde verimi olumsuz etkilediğini belirten yanıtla örnek.

“Bizim uzmanlık alanımız eğitim ancak aynı zamanda okulun işletmecisi olmamız bekleniyor. Okulun maddi kaynağını sağlama, fiziki donanımıyla ilgilenme gibi konular bizim zamanımızın büyük çoğunluğunu aldığı için eğitim yönetimi anlamında verimizi düşürüyor. Dar alandaki kaynaklarımızı geniş alanlardaki ihtiyaçlara kanalize etmek durumundayız. Bu da bizim verimimizi düşürüyor. Okul takımının önemli bir maçı için araç tahsis etmemiz, bunun için kaynak bulmamız gerekiyor. Onunla uğraşırken maça gidecek öğrencilerin motivasyonunu sağlama noktası eksik kalabiliyor. Bu noktada bir işletmeci olmaktansa eğitim yöneticisi olmak istiyorum. Bu şekilde verimimiz artabilir.” (K4)

“Mesleğinizle ilgili hizmet içi eğitimlere katılıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı mesleği ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldığını (f:10) belirtmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası hizmet içi eğitimlere istekli ve gönüllü olarak katıldığını (f:6) ifade etmiştir. Katılımcılardan ikisi iş yoğunluğunun hizmet

içi eğitimlere katılımı/verimi olumsuz etkilediğini (f:2), biri bakanlık çapında yeterli sayıda eğitim düzenlenmediğini (f:1), ifade etmiştir.

Mesleği ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldığını belirten yanıtlara örnek.

“Evet katılıyorum. Bazı hizmet içi eğitimler bize sorulmadan veriliyor. Bazı hizmet içi eğitimleri biz talep ediyoruz. Talep ettiklerimiz de oluyor resen gittiklerimiz de oluyor.” (K1)

“Hizmet içi eğitimlere katılıyorum. Yeni gelişen birtakım şeyleri öğrenebilmek için katılıyorum. Bir de değişen eğitim sistemi içinde öğretmenin ve idaresinin yeri konusundaki eğitimlere katılmak istiyorum. Bunun için müracaatlarda buluyorum amacım kendimi yetiştirmek, geliştirmek, okula daha yararlı olmak istiyorum.” (K2)

“Hizmet içi eğitimlere katılıyorum. Yerel çapta yapılanlara katılıyorum.” (K3)

“Hizmet içi eğitimlere katılıyorum. Milli Eğitim Müdürlüğünün hazırladıklarına zaten katılıyorum.” (K6)

“Mesleğimle ilgili hizmet içi eğitimlere katılıyorum.” (K7)

“Hizmet içi eğitimlere katılıyorum. Zaten resen olduğu için katılmak zorundayız... Resen olanların dışındaki eğitimlere katıldığım da oldu.” (K10)

Mesleği ile ilgili hizmet içi eğitimlere istekli ve gönüllü olarak katıldığını belirten yanıtlara örnek.

“Ben hizmet içi eğitim faaliyetlerinin faydalı olduğunu düşünüyorum. Eğitimlere istekli ve etkin olarak katılırım. Her gittiğimiz hizmet içi eğitim faaliyetinden sonra yeni bir şeyler öğrenmiş oluyoruz. Bunları ufukumuzu geliştirme, imkanlarımızı artırma, doğru bildiğimiz yanlışları düzeltme anlamında faydalı buluyorum.” (K1)

“İsteyerek katılıyorum isteyerek katıldığım için de ilgiyle izliyorum, dinliyorum, uyguluyorum, etkin olarak da katılıyorum.” (K2)

“... ben zaten eğitimlere katılmada istekliyimdir. (K10)

Bakanlık tarafından yeterli sayıda eğitim düzenlenmediğini belirten yanıtlara örnek.

“... ancak, il veya bakanlık çapında yapılanlara istediğim halde katılamıyorum. Sebebi biz ilkokul öğretmenlerini almıyorlar. Daha çok branş öğretmenlerine meslek öğretmenlerine yönelik hizmet içi eğitimler düzenleniyor. Yöneticilere yönelik de yeterli hizmet içi eğitim düzenlenmiyor.” (K3)

İş yoğunluğunun hizmet içi eğitimlere katılımı/verimi olumsuz etkilediğini belirten yanıtlara örnek.

“Öğretmenken çok fırsat bulabiliyor, daha çok eğitime katılabiliyordum. Yönetici iken iş yoğunluğundan zaman bulamamaktan dolayı daha az katılıyorum.” (K5)

“Zamanlama ve iş yoğunluğu noktasında bazen problem olabiliyor. Kurumda olmamız gerekirken eğitimlere katılıyoruz. Bu da verimi düşürüyor. Çünkü aklımızın bir köşesinde okul işleri oluyor.” (K9)

“Kurum dışında mesleğinize yönelik kurs, seminer vb. etkinliklere katılıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu kurum dışındaki hizmet içi eğitimlere fırsat ve imkan buldukça katıldığını (f:7), katılanların üçü ise imkan ve zaman bulmakta zorlandıklarını (f:3) belirtmiştir. Katılımcıların üçü kurum dışındaki hizmet içi eğitimlere katılmadığını (f:3), katılmayanların ikisi katılmak istediğini (f:2) belirtmiştir.

Kurum dışında mesleğine yönelik kurs, seminer vb. etkinliklere fırsat ve imkan buldukça katıldığını belirten yanıtlara örnek.

“Denk gelen seminer veya bir çalışma olursa katılmaya gayret ediyorum.” (K1)

“Bazı özel kurumların açtığı kurslar seminerler oluyor onlara da katılıyorum. Geçen ay ticaret odasının girişimcilik semineri vardı ona katıldım. Özel okulların vermiş olduğu öğrenci ilgi ve motivasyonunu arttırmaya yönelik seminerler oluyor onlara katılıyorum. Kişisel gelişimi arttırıcı kurslar var onlara katılıyorum.” (K3)

“Yakınlarda fırsat imkan olursa katılmak istiyorum. Daha öncesinde katıldığım eğitimler de oldu.” (K4)

“Kurum dışındakilere de katılıyoruz. En son Öğretmen Akademisi Vakfının yönetici yetiştirme eğitimine katıldım. Severek, isteyerek katılırım. Bir şeye katıldıysam onun hakkını vermeye çalışırım. Yani oraya gidip de boş boş oturmam. Ondan bir şey öğrenebilir miyim, bir şey alabilir miyim diye bakarım.” (K8)

Kurum dışında mesleğine yönelik kurs, seminer vb. etkinliklere imkan ve zaman bulmakta zorlandıklarını belirten yanıtlara örnek.

“Biz ilçede görev yaptığımız için burada çok fazla öyle imkan olmuyor. Daha çok büyük şehirlerde o eğitimler gerçekleşiyor. Biz ailemize yeterli zaman ayıramazken o eğitimlere farklı illerde yatılı olarak katılmak pek imkanlı olmuyor.” (K4)

“... Açılırsa yenilerine de katılmayı düşünürüm. Yönetimle ilgili kurum dışında çok fazla eğitimle karşılaşmadım. Buna yönelik kitap okuyorum. Bu şekilde kendimi geliştirmeye çalışıyorum.” (K10)

Kurum dışında mesleğine yönelik kurs, seminer vb. etkinliklere katılmadığını ancak katılmak istediğini belirten yanıtlara örnek.

“Milli Eğitim dışında mesleğimle ilgili herhangi bir kursa, seminere, eğitime katılmadım ancak katılmak isterim. Karşılaşırsam faydalı olacağını düşünürsem katılırım.” (K7)

“Kurum dışındaki eğitimlere seminerlere katılmak istiyorum. Buna ihtiyaç duyuyorum. Bilgi çok hızlı değişiyor ve artıyor. Dünya küçük bir köy olmuş diyorlar. Bu çok doğru. Bilgi çağında yaşıyoruz. Bilgi anlık olarak değişiyor ve yenileniyor. Bizim de kendimizi yenilememiz gerekiyor.” (K9)

“Nasıl bir yönetici olduğunuzu düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu demokratik ve işbirlikçi olduğunu (f:9), yarısı yeni fikir ve projelere açık olduğunu/desteklediğini (f:5), bir kısmı karizmatik olduğunu (f:4), bir kısmı insancıl olduğunu (f:4), bir kısmı ortak vizyon/ kurum kültürü ve iklimi oluşturmaya önem verdiğini (f:4), bir kısmı yerine göre otoriter olduğunu (f:4), bir kısmı öğrenmeye

açık olduğunu (f:2), bir kısmı duruma/konuya göre hareket ettiğini (f:2) ifade etmiştir.

Demokratik ve işbirlikçi olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Otoriter değilim. Gayet demokratik insanları dinleyen... Onlara da söz hakkı veren biriyim. Karar alırken birkaç yere kişiye danışırım. Fikir alışverişinde bulunurum. Doğruluğunu tartarım, ondan sonra uygulamaya koyarım. İlla benim dediğim olacak diye de direktmem. Farklı görüşlere de saygı duyarım. İşbirliğine önem veririm, arkadaşları da işin içine katarım. Onların da çorbada tuzu olması için uğraşırım.” (K3)

“Demokratik bir yönetici olduğumu düşünüyorum. Aslında ilk başta insanlar otoriter bir yönetici olduğumu düşünüyorlar. Süreç içerisinde birlikte çalıştıkça demokratik bir yönetici olduğumu görüyorlar. İnsanların haklarına fikirlerine saygılıyım. Onların görüşlerini alarak, onları sürece dahil ederek yöneten bir yönetici olduğumu düşünüyorum. İş yaparken ekip çalışması ile yaparız. Tabi ki ekibin bir lideri olur. Mesela zümrelerden örnek verelim. Biraz kağıt üstünde kalır genelde ama ben öyle yapmam. Zümre başkanına değer veririm. Onun ekibin lideri olduğunu yönetimsel görevleri olduğunu hatırlatırım. Ona sorumluluk veririm. Yani işbirlikçi yaklaşımı yönetimde kullanırım. Örnek olarak okulumuzun Web Yayın Komisyonu ve bu komisyona ait WhatsApp grubu var. Burada Türkçe öğretmeni, bilişim öğretmeni, teknoloji tasarım öğretmeni ve okul yöneticisi bulunur. Burada haber yapılacak konuya ilişkin her birinin görev dağılımı vardır. Her haberde herkes görevini bilir ve uygular.” (K5)

“Yönetim anlayışımız şu şekildedir; demokratiğimidir, insanlardan fikir alırım. Onların fikirlerine saygı gösteririm. Son kararları yetkili merci olarak ben veririm. Kararları da birlikte iş birliği içinde uygularız. Fikir fikirden üstündür. Ben böyle dedim ama daha iyi bir fikir, daha bir iyi bir yöntem olabilir. Buna açığım. Örneğin buradan Kapaklı'ya gidilecek. Ben on kilometrelik yoldan gidelim derim çünkü orayı biliyorum dur. Başka bir arkadaş burada iki kilometrelik bir yol var oradan gidelim der.

Onun söylediği daha mantıklıdır. Tamam onu yapalım derim. Sonuç olarak Kapaklı'ya varıyoruz. Giderken de birlikte gideriz.” (K6)

“Ben genelde demokratik bir insanım. Bu da okul yönetimine yansıyor. İnsanların iş birliğine açık olmasını isterim. Öğretmen veya diğer personel iş birliği yapmak istemezse açıkçası kızarım. Hiçbir organizasyon iş birliği olmadan olmaz.” (K7)

Karizmatik olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Kendimi karizmatik bir lider olarak görüyorum. İnsanların oradaki yönetici ben olduğum için ben söylemeden de istemeden de işlerini yapacaklarını düşünüyorum.” (K5)

“Karizmatik lider olduğumu düşünüyorum. İkna ederim arkadaşları. Ben ikna ettiğim için arkamızda toplanırlar. Yüzde yüz karizmatığım diyemem ama ortalamanın üstündeyim.” (K10)

İnsancıl olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“İnsanları dinleyen insanları anlamaya çalışan, insancıl bir yöneticiyim.” (K3)

“Özel durumlarda inisiyatif alırım. Görevimiz yönetici olarak mevzuatın uygulanması ama bunun yanında insani durumları gözetmek, ihtiyaçlarını olabildiğince karşılamak. İnsanlara değer verir, onları önemserim.” (K4)

Ortak vizyon/ kurum kültürü ve iklimi oluşturmaya önem verdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Okulda göreve ilk başlayınca yeni bir kültür, yeni bir ortam, yeni bir vizyon oluşturmaya çalıştım. Bu oturunca bu şekilde devam ettim. Bir şeylerin değişmesi lazımdı. Ortak paydada buluşarak değişiklikler yaptık. Okulda komple köklü değişiklikler yaptık. Benim bir vizyonum var okulda yeniliğe en açık benim.” (K8)

“Benden önce baskıcı ve otoriter bir müdür, mutsuz öğretmenler, ruhsuz bir çalışma ortamı vardı. Ben geldiğimde birlikte karar almayı, hoşgörüyü, demokrasi ortamını, mutlu çalışma ortamını oluşturduk... Kararları beraber aldığımız için öğretmenlerin tamamına yakınının bir araya gelerek o iş için çalıştığını gördüm. Ortak hedef ve vizyon

oluşturabildiğimizi düşünüyorum. Öğretmenlerle birlikte hedef belirleyip aldığımız kararlarla bunu uygulayarak kurum kültürü oluşturduk.” (K10)

Yerine göre otoriter olduğunu belirten yanıtla örnek

“Zaman zaman otoriter olduğumda olmuştur. Bir kişi işini aksatıyorsa kendisini düzeltene kadar ona karşı otoriter olurum.” (K7)

“Yeri geldiği zaman otoriter olurum. Olmak zorunda da kalıyoruz.” (K8)

Öğrenmeye açık olduğunu belirten yanıtla örnek.

“Bilgin çok hızlı değişiyor. Bizler de buna uyum sağlamalıyız. Bilmediğimiz çok şey var. Her şeyi öğrenmeye çalışıyoruz ama buna yetişemeyiz. Ne ömrümüz ne zamanımız ne de psikolojik durumumuz yetmez. Olabildiğince, elimizden geldiğince, alanımızla ve işimizle ilgili her şeyi öğrenmeye çalışıyoruz. Herkesten öğrenmeye çalışıyorum.” (K9)

“Ben öğrenen lider olduğumu, öğrenmeye açık olduğumu düşünüyorum.” (K10)

Duruma/konuya göre hareket ettiğini belirten yanıtla örnek.

Yönetimde tek bir kişiliğe, tek bir tarza sahip olamayız. Ne hep demokratik olarak yönetebiliriz ne hep antidemokratik. Hep despot ya da hep işbirlikçi olarak yönetemeyiz. Yerinde ve zamanında uygun yönetim biçimini kullanmalıyız. (K9)

“Okulda eğitim öğretim kalitesini arttırmak için resmi görevleriniz dışında bireysel olarak çaba gösteriyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı resmi görevlerine ilave çaba gösterdiğini (f:10) ifade etmiştir. Katılımcının bir kısmı paydaşların okula aidiyet duygusunu güçlendirmeye çalıştığını (f:4), bir kısmı eğitim öğretim kalitesini arttırmak için ilave çalışmalar yaptığını (f:4), ikisi mesai saatleri dışında da okul işleri ile meşgul olduğunu (f:2) ikisi kişisel bağlantılarını/çevrenin imkanlarını kullanarak okula katkı sağladığını (f:2) belirtmiştir.

Okulda eğitim öğretim kalitesini arttırmak için resmi görevlerine ilave çaba gösterdiğini belirten yanıtla örnek.

“Resmi görevimizin dışında çabalar gösteriyoruz.” (K1)

“Öğretim kalitesini arttırmak için resmi görevlerim dışında çaba gösteriyorum.” (K6)

“Resmi görevlerimin dışında tabi ki çaba harcarım... Yani gereken her çabayı gösterdiğim düşünüyorum. Ben hiçbir zaman bu iş benim resmi görevim değil diye bakmadım. Kurumun menfaatine olan her işi yaparım.” (K7)

“Eğitim öğretim kalitesini arttırmak için resmi görevlerim dışında çaba harcarım.” (K8)

“Eğitim öğretim kalitesini arttırmak için özel çaba gösteririm.” (K9)

Paydaşların okula aidiyet duygusunu güçlendirmeye çalıştığını belirten yanıtlara örnek.

“İcabında öğrencilerimizle arkadaş gibi oluyoruz. Öğretmen arkadaşlarla sosyalleşmek adına, onlarla bağı daha güçlendirmek adına çabalarımız oluyor.” (K1)

“... başarıyı artırmak için tüm personel ve tüm çalışanlarla bir aile ortamı oluşturmaya çalışıyorum. Onlar da bir aile duygusu hissettirmeye çalışıyorum. Bir ailedeki bireyler gibi her birinin farklı görevi olan, sorumlu olan bireyler gibi olduğumuzu hissettirmeye çalışıyorum. Onları bir araya getirmeye, onlarla konuşmaya, fikirlerini almaya özen gösteriyorum. Bir aile gibi bir araya gelirse birbirimizin eksiklerini kapatabiliriz diye düşünüyorum. Aidiyet duygusu oluşturmaya çalışıyorum.” (K4)

Eğitim öğretim kalitesini arttırmak için ilave çalışmalar yaptığını belirten yanıtlara örnek.

“Daha çok ben sosyal faaliyetlere önem veririm. Sosyal faaliyetlere katılan çocuklar genelde bazı dersleri kaçıırırlar. Bunların tamamlanması ve yetiştirilmesi için öğretmenleri ile konuşup özel çaba sarf ederiz.” (K2)

“Aylık deneme sınavları yapıyorum. Bunların öğretmen ve öğrenci karnelerini oluşturup onlara dağıtıyorum. Analizleri yapıyorum. Burada yapıcı olmaya, öğretmeni suçlamaktan ziyade verim arttırmaya

çalışıyorum. Öğretmen bu türler durumları sevmez. Kendi eksikliğinin yüzüne vurulması gibi düşünebilir. Bizde böyle bir olumsuz tutum oluşmadı. Onları yargılayıcı, davranmayacağımı bildikleri için olumlu geri dönüşler aldık. Bu konuda başarılı olduk diyebilirim.” (K10)

Mesai saatleri dışında da okul işleri ile meşgul olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Yani bütün vaktimizi okula vakfettik. Bir şeyler yapıyoruzdur muhakkak. Koltukta pek fazla oturmam. Gezer dolaşırım okulda. Kızılıpınar biraz geliyorsa bizim sayemizde oluyor.” (K8)

Kişisel bağlantılarını/çevrenin imkanlarını kullanarak okula katkı sağladığını belirten yanıtlara örnek.

Bireysel ilişkilerimi kullanarak okula daha faydalı olmaya çalışırım. Çevremdeki hayırseverleri okula faydalı olacak işlere dahil etmeye çalışırım. (K5)

“İş hayatına ve mesleğinize motivasyonunuzu kaybetmemek ve arttırmak için özel bir çabanız oluyor mu?” sorusuna katılımcıların yarısından çoğu motivasyonu düştüğünde yükseltmek için çaba gösterdiğini (f:6), üçü içsel motivasyonun kendiliğinden sağlandığını/motivasyonunun hiç düşmediğini (f:3), biri zamana bırakarak geçmesini beklediğini (f:1) belirtmiştir. Motivasyonunu arttırmak için çaba harcadığını belirten katılımcılardan biri öz değerlendirme yaparak planını revize ettiğini (f:1), biri mesleği ile ilgili film izlediğini veya kitap okuduğunu (f:1), biri olumsuzlukları daha iyiye ulaşmanın bir adımı olarak görmeye çalıştığını (f:1), biri başarılı taraflarını görmeye çalıştığını (f:1), biri görev ve hedeflerini hatırlamaya çalıştığını (f:1) biri ise motivasyonu düşüren sorunu anında çözmeye çalıştığını (f:1) ifade etmiştir. Katılımcıların bir kısmı takdir görmenin motivasyonunu arttırdığını (f:4), bir kısmı ise öğrenci/kurum başarısının motivasyonu arttırdığını (f:2) belirtmiştir.

Motivasyonu düştüğünde yükseltmek için çaba gösterdiğini belirten yanıt örnek.

“Ortada bir sorun varsa ve gerçekten de motivasyonumuzu düşürüyorsa... sonra tekrar kaldığımız yerden motivasyonumuzu arttırarak devam etmeye çalışıyorum.” (K1)

“Motivasyon insanın hayatının en önemli unsurudur. Motivasyonu düşük bir yaşamın devam etmesi bile imkânsızdır. Motivasyonumu arttırmak için... çalışıyorum.” (K7)

“Yaptığım işle, alanımla ilgili içsel motivasyonumu yüksek tutmak zorundayım. Merak ve hevesle yapmazsam; hem kendim için, kendi psikolojim için hem de rehberlik ettiğim kurum için çok kötü bir durum olur. Bunun için motivasyonumu yüksek tutmak, yaptığım işi sevmek zorundayım. Bunun için uğraşıyorum.” (K9)

Motivasyonun kendiliğinden sağlandığını/motivasyonunun hiç düşmediğini belirten yanıtı örnek.

“Hiç motivasyonumun düştüğü olmadı. En kötü şartlarda bile motivasyonun yüksektir. Bunun fitrattan geldiğini düşünüyorum. İçten gelen bir şey. Yani yaptığımız işin içinde hizmet var. Ne kadar çok çalışırsak o kadar çok insan bu hizmetten faydalanacak. Bu çaba içimden geliyor.” (K8)

Motivasyonu düştüğünde zamana bırakarak geçmesini beklediğini belirten yanıtı örnek.

“Zamana bırakarak bu durumun motivasyon eksikliğinin, moral çöküntüsünün geçmesini bekliyorum.” (K5)

Motivasyonunu arttırmak için öz değerlendirme yaparak planını revize ettiğini belirten yanıtı örnek.

“Kendi motivasyonumun düştüğünü hissettiğim an bulunduğum ortamda farklı bir ortama gidiyorum. Zaman zaman hafta sonuna denk getirip başka bir ilçeye gidiyorum. Her zaman yaptığım şeylerden farklı bir iş yapıyorum. Önce ruhen bir dinleniyorum. Sonra geri makarayı sarıyorum. Ben ne yaptım rehavete düştüm. Ne hata yaptım diye kendi kendime düşünüyorum. Şunu yapmamalıydım deyip yeniden bir plan yapıyorum kafamda. Şuradan başlamalıyım deyip yeni bir plan ve motivasyonla başlıyorum.” (K3)

Motivasyonunu arttırmak için mesleği ile ilgili film izlediğini veya kitap okuduğunu belirten yanıtı örnek.

“Motivasyonumuzu kaybetmemek için sıkıntı duyduğum zamanlarda mesleğimle ilgili bir film izleyerek ya da kitap okuyarak motivasyonumu arttırmaya çalışıyorum. Mesela Doğan CÜCELOĞLU’nun “Savaşçı” kitabı mesleğimizdeki azmi, inancımızı yeniden bulmamızı sağlayacak, inancımızı kaybettiğimizde bize yol gösterecek bir eser.” (K4)

Motivasyonunu arttırmak için olumsuzlukları daha iyiye ulaşmanın bir adımı olarak görmeye çalıştığını belirten yanıtı örnek.

“...Benim bakış açım şöyle; her zaman ilk seferde başarı elde edeceğiz diye bir şey yok. Yenilgi de olacak. Hayal kırıklığı da olacak. Bunu yaşam tecrübesi, mesleki tecrübe olarak görmek lazım. Aynı hatalara düşmemeyi düşünmek lazım. Bazen daha iyiye ulaşmak için hata yapmak, başarısız olmak, sonuncu da olmak gerekiyor.” (K9)

Motivasyonunu arttırmak için başarılı taraflarını görmeye çalıştığını belirten yanıtı örnek.

“Motivasyonumu arttırmak için hayatımdaki başarılı yönleri görmeye çalışıyorum. Olumsuzlukları düzeltmeye çalışıyoruz ancak her zaman bardağın dolu tarafından bakıyorum.” (K7)

Motivasyonunu arttırmak için görev ve hedeflerini hatırlamaya çalıştığını belirten yanıtı örnek.

“Bazen insanın morali, motivasyonu bozuluyor. Bende ne için burada olduğumu, görevlerimi, hedeflerimi hatırlıyorum. Kendiliğinden kendimi oraya getiriyorum.” (K6)

Motivasyonunu arttırmak için; motivasyonu düşüren sorunu anında çözmeye çalıştığını belirten yanıtı örnek.

“Mesleğimizi yürütürken tabii ki motivasyonunuzu düşüren birçok durumla karşılaşılıyor. Ben olumsuzluklara takılmadan, bir an önce o olumsuz şeye çözüm bulup, halledip, hemen motivasyonumu tekrardan arttırmaya çalışıyorum. Ortada bir sorun varsa ve gerçekten de motivasyonumuzu düşürüyorsa; ben ilgili taraflarla hemen bir görüşme sağlıyorum. Ortadaki sorunu tüm gerçekleri ile ortaya koyup bu sorunu orada halledip çözüm buluyorum.” (K1)

Başkaları tarafından takdir görmenin motivasyonunu arttırdığını belirten yanıtı örnek.

“Dışsal motivasyonda başarının ödüllendirilmesi önemli. Yani öyle çok maddi bir şey olması gerekmiyor. Takdir görmek, insanın motivasyonu artırıyor... Maaş ile ödüllendirme, terfi gibi şeylerde çok fazla gözüm yok. Olmasa da rahatsız etmez. Benim için daha çok önemli olan başarının takdir edilmesi, görülmesi. (K1)

“Çalıştığım bölgede bir şeyler yapmaya çaba harcıyorum. Başarıyı arttırmaya çalışıyorum. Bir adım ileriye götürmeye çalışıyorum. İlerliyoruz bir bakmışız yılın sonunda tekrar geri dönüyoruz. Bir dönem karamsarlığa kapılıp bu durumdan dolayı yöneticiliği bırakma noktasına geldim. Bunu bir üst yöneticim ile paylaştığımda; bunu böyle değerlendirmem gerektiğini, benim başarılı olduğumu, çalışmalarımın memnun olduklarını dile getirdiler. Tekrar motive oldum ve azimle çalışmaya devam ettim.” (K10)

Öğrenci/kurum başarısının motivasyonu arttırdığını belirten yanıtı örnek.

“Beni öğrencilerin hem sosyal yönden hem bilgi yönünden başarısı motive eder. Bazen öğrencilerimiz Çerkezköy birincisi olur, Tekirdağ birincisi olur ya da bölge finallerine gider. Bunun gibi durumlar beni motive eder.” (K2)

Mesleki yeterlilik alt temasına ilişkin katılımcılar işlerinde verimi olduklarını, paydaşların beklentilerinin büyük çoğunluğunu karşılayabildiklerini ve bunları daha iyi hale getirmek için çaba gösterdiklerini belirtmektedirler. Çoruk (2007)’a göre de okul müdürleri mesleki boyutta kendilerini geliştirdiklerini düşünmektedirler. Okul müdürleri kendilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerde daha olumlu bir tutum içindedirler. Okul müdürlerinin paydaşlar tarafından değerlendirilirken mesleki boyutları daha ön planda tutulduğu için mesleki boyutta kendilerini yeterli görme eğilimindedirler. Katılımcılar daha iyiye ulaşmak için; “paydaşlardan fikir aldıklarını”, “deneyimli yöneticilere danıştıklarını”, “yeni-farklı uygulamaları takip ettiklerini” ve “araştırma yaptıklarını” belirtmişlerdir. Katılımcılar eğitim öğretim kalitesini arttırabilmek için resmi görevlerinin dışında da bireysel olarak çaba gösterdiklerini; paydaşların okula aidiyet duygusunu güçlendirmeye çabaladıklarını,

eğitim-öğretim programlarına ilave çalışmalar yaptıklarını, çevrenin imkanlarını da okula katmaya çalıştıklarını belirtmiştirler. Katılımcıların gelişim çabalarını destekler şekilde; Arhipova, Kokina ve Rauckienė-Michaelsson (2018)'da kaliteli öğretimi ve üst düzey öğrenmeyi teşvik etmek için öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik güçlü bir vurgu ve acil bir ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Eğitim liderleri, öğrencilerin entelektüel ve eğitimsel gelişimlerinin yanında kişisel, sosyal, duygusal ve fiziksel gelişimleri için de paylaşılan bir sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Okul müdürlerinin başarılı okul liderliği için personel yönetimi, finans ve iletişim yönetimi alanlarındaki yönetim yeterliliklerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmamızda katılımcılar mesleki anlamda eksiklerinin olduğunu ya da fark etmedikleri eksiklerinin olabileceğini düşünmektedirler. Fark ettikleri eksiklerini gidermeye yönelik çaba harcadıklarını, daha önce karşılaşmadıkları durumlara ilişkin eksiklerini ise tecrübe ettikçe giderdiklerini belirtmiştirler. Katılımcıların eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almadıkları, yönetici olmadan önce teorik veya uygulamalı olarak kapsamlı bir yöneticilik eğitimi almadıkları için, çoğunlukla durumlarla karşılaştıkça eksiklerini gördükleri ve görevlerini layıkıyla yapabilmek için öğrenme ihtiyaı hissettikleri görülmektedir. Özdemir, oban ve Bozkurt (2020)'a göre de Türkiye'de yöneticilik, çoğunlukla gözlem yoluyla ve deneyimleyerek öğrenilmektedir. Yönetim alanında eğitim almış olmanın, yönetici seçme ve atama kriteri olamaması; okul yöneticiliğin bir meslek olarak görülmediğinin göstergesidir. Bu durum yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesinin önünde engel olarak değerlendirilmektedir. Ibara (2014)'ya göre aday okul müdürleri için mesleki gelişim programları düzenlemek gerekmektedir. İngiltere, Hong Kong ve Singapur'da bu şekilde uygulanmaktadır. Bu tür programların sonunda verilen sertifikaların edinilmesi, okul müdürlerinin atanması için kriterlerden biri olmalıdır. Okul müdürlüğünde kariyer yapmak isteyen öğretmenlerin okul yönetimi ve liderlik geliştirme programına katılmalarını zorunlu kılan bir politika yürürlüğe koymalıdır. Singapur'da benzer şekilde uygulanmaktadır. Okullarının etkin yönetimi için, görevde olan müdürlere iki yıl arayla okul yönetiminde bir tazeleme kursuna katılmaları önerilmektedir. Hong Kong'da benzer şekilde uygulanmaktadır. Bu tür bir eğitimin sonucunda, müdürler okulları yönetmek için daha profesyonel donanımlı olacaklardır. Balyer (2012) okul müdürlerinin çağın

gereklerini taşımaları için seçilme, yetiştirilme ve geliştirilmesinde uluslararası standartlar göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldıklarını (eğitimler resen verilmektedir), büyük çoğunluğu ise bu eğitimlere katılırken istekli ve gönüllü olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra iş yoğunluğunun hizmet içi eğitimlere katılımı ve eğitimlerin verimini olumsuz etkilediğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Bu durumun; katılımcılar eğitimde oldukları esnada resmi olarak sorumlu olmasalar dahi, okulun tüm iş ve işlemleriyle ilgili kendilerini sorumlu hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Hizmet içi eğitimlerde; okul iş ve işlemlerinin yoğun olmadığı dönemlerde, yöneticilerin eğitimlere dönüşümlü alınarak, planlama yapılmasının verimi arttırmada faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu şekilde hem okul iş ve işlemlerinin aksamasının önüne geçileceği hem de yöneticilerin daha etkin katılımının sağlanacağı düşünülmektedir. Aksu (2013)'da buna ilişkin hizmet içi eğitimlerin uygun zamanlarda yapılmaması, eğitimlere katılım için teşvik edilmemesi, ihtiyaç olan konularda eğitimlerin verilmemesi, dönütlerin değerlendirilmemesi eğitimlerin işlevselliğini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Wiyono, Maisyaroh, Burhanuddin ve Rasyad (2020)'a göre ihtiyaca uygunluk sağlanmazsa eğitimler gelişime katkı sağlamaz. Müdürlere eğitimler düzenlenmeden önce ihtiyaç analizleri yapılmalıdır (Hayat, Abdollahı, Zainabadı ve Arasteh, 2015). Okul müdürlerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak ilkeler, programlar, planlar, materyaller hazırlanmalıdır. Eğitimlerin veriminde katılımcılar arası etkileşimin yüksek olması da etkilidir.

Araştırmamızda bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarının düzenlediklerinin dışında meslekleriyle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılımcıların yarısından çoğu imkan ve fırsat buldukça katıldıklarını belirtmiştir. Buna karşılık imkan ve fırsat bulmakta zorlandıklarını; daha önce katılmadıklarını belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Altun ve Vural (2012)'a göre de öğretmenler ve yöneticiler kendilerine sunulan mesleki gelişim fırsatları yetersiz görmektedirler. Mesleki gelişime yönelik disiplinler arası çalışmaların yapılması gerektiği, öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişime özendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Eğitimde kalitenin artması ve değişime uyumun sağlanabilmesi için öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimine önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Wiyono, Maisyaroh,

Burhanuddin ve Rasyad (2020);Zakarevičius ve Župerkienė (2008) arařtırmalarında yöneticilerin hem kiřisel hem de mesleki becerilerinin; deęiřime uygun olacak řekilde düzenli olarak geliřtirmeleri gerektięini belirtmiřtir. Yöneticilerin geliřimi organizasyon faaliyetlerindeki bařarının artıřında ve organizasyonun geliřiminde önemli bir etkidir. Yöneticiler kendi bařlarına da çok řey öęrenmelidir. Mesleki yeterlilik seviyesinin sürdürülmesi, kiřisel ve mesleki becerilerin geliřtirilmesi önemli bir gerekliliktir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri okuldaki örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı, örgüt kültürünü ve iklimini, eğitimde kaliteyi direkt olarak ve önemli düzeyde etkilemektedir. Okul müdürü öğretmenler için esin kaynağı olmalı, öğretmenleri yönlendirebilmeli, okulda değişimin itici gücü olabilmeli, karşılaşılan soruları hızlı ve etkili şekilde çözebilecek yeterliklere sahip olmalıdır (Avcı, 2015). Araştırmamızda okul müdürlerinin tamamına yakını kullandıkları yönetim yaklaşımını “demokratik ve işbirlikçi” olarak tanımlamıştır. Bundan farklı olarak Foley (2019) araştırmasında okul yöneticilerinin işbirliği konusunda yetersiz bilgi birikimine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda işbirliğine dayalı yaklaşımların temelinde güçlü iletişim ve kişiler arası iletişim becerileri bulunduğunu belirtmiştir. Buna göre araştırmamızda katılımcıların iletişim ve insan ilişkileri alt temasında kendilerini yeterli görmeleri; yönetimde işbirlikçi yaklaşım sergilediklerini belirtmeleriyle tutarlı olduklarını göstermektedir.

Araştırmamızda yönetim yaklaşımlarına ilişkin ikinci sırada ön plana çıkan özellikler ise; “yeni fikir ve projelere açık olma/destekleme”, “insancıl olma”, “karizmatik olma”, “ortak vizyon/ kurum kültürü oluşturma”, “duruma göre otoriterlik” şeklinededir. Sarier (2013)’e göre okul çıktılarını en fazla olumlu etkileyen liderlik yaklaşımlarının ortak özelliğinin, insanı merkeze almaları olduğuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri, durumsal faktörleri de göz önünde bulundurarak farklı liderlik yaklaşımları gerektiren davranışları etkin bir şekilde göstermelidir. Kurumlarını etik ve demokratik değerlerin, hoşgörünün, adaletin ve iş birliğinin öğretildiği, ortak bir yaşam alanına dönüştürmelidir.

Katılımcıların çoğunluğu motivasyonlarını kaybetmemek ve attırmak için bilinçli olarak özel çaba gösterdiklerini belirtmiş olmakla birlikte; içsel motivasyonlarının kendiliğinden sağlandığını belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcıların içsel motivasyonları sağlama yöntemlerinin kendilerine özgü olduğu

görülmektedir. Dışsal motivasyonla ilgili olarak; “takdir görmenin” ve “kurumun/öğrencilerin başarısının” kendilerini motive ettiğini belirten katılımcı yanıtları bulunmaktadır. Arlı, Ölmez-Ceylan ve Akduman-Yetim (2012)’de işlevsel bir ödül sistemi uygulanarak öğretmen ve yöneticilerin motivasyonları artırılması gerektiğini belirtmiştir.

Aile boyutu temasında ideal aile tanımında “fikirlere saygı ve demokrasi” yanıtının ön plana çıkması, aile içinde karar alma şekillerinin “ortaklaşa karar alma” olarak öne çıkması ile mesleki boyut temasında kullandıkları yönetim yaklaşımlarını “demokratik ve işbirlikçi” olarak tanımlamaları tutarlılık göstermektedir. Yeniliklere açık olma alt temasına ait bulgularla, yönetim yaklaşımlarını ifade ederken “yeni fikir ve projelere açık olma/destekleme” özelliklerini belirtmeleri tutarlılık göstermektedir. Katılımcılar aynı zamanda aile boyutu ve mesleki boyut temalarında daha iyiye ulaşmak için çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul müdürleri hem aile yaşamlarında hem de iş yaşamlarında kendilerini demokratik, yeniliklere ve gelişime açık olarak görmektedirler.

4. İletişim ve İnsan İlişkilerine Ait Bulgular ve Yorum

“Birlikte çalıştığınız öğretmenleri etkin dinlediğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı öğretmenleri genellikle yeterince ilgili dinlediğini (f:10) ifade etmiştir. Katılımcılardan biri nadiren de olsa olumsuz bir durumda dinlemeyi yarıda kestiğini (f:1) belirtmiştir. Katılımcılardan ikisi sıklıkla öğretmenler odasında öğretmenleri dinlediğini (f:2) ifade etmiştir

Birlikte çalıştığı öğretmenleri genellikle yeterince ilgili dinlediğini belirten yanıtlara örnek.

“Bizim öğretmen sayımız şu an 75 civarında ve iki okul bir aradayız. Zaman ayırabildiğim kadarıyla bana konuşmaya gelen bütün öğretmenleri yeterince ve ilgili dinliyorum. Sorunlarına çözüm üretmek için de elimden gelen gayreti sarf ettiğimi düşünüyorum.” (K1)

“Düşünüyorum. Bana hangi öğretmen arkadaşım gelse derdini anlatsa sonuna kadar dinlerim. Tarafsız gözle olumlu olumsuz yönlerini kafamda tartıp ona fikrimi rahatça söyleyebilirim.” (K3)

“Öğretmenlere yeni yeterince özenli, ilgili dinlediğimi düşünüyorum. Telefonla bir durum için aramışsa bile sonrasında yine yüz yüze

görüşmek isterim. Bir yakınının rahatsızlığı ile ilgili beni aramış, bir şey talep etmişse; sonrasında yanıma çağırır yakınının durumunun ne olduğunu sorarım.” (K4)

“Öğretmenlerimi yeterince ilgili dinlediğimi düşünüyorum. Öğretmenlerimle karşılaştığımda bana yüzleri gülererek selam veriyorlar. Öğretmen arkadaşlarım okul içerisinde boş vakitleri olduğunda yanıma sohbet etmeye, çay içmeye geliyorlar. Birlikte dışarıda görüşebiliyoruz. Sıkıntılarını, sorunlarını benimle paylaşabiliyorlar. Sonuçta hepimiz insanız.” (K9)

“Öğretmenlerimin hepsini ilgili bir şekilde dinlemeye çalışıyorum. İhtiyaçlarını, taleplerini karşılamaya çalışıyorum.” (K10)

Sıklıkla öğretmenler odasında öğretmenleri dinlediğini belirten yanıtlara örnek.

“Mutlaka günde en az bir kez öğretmenler odasına gider ve orada bulunur onları dinlerim. Onlarla birlikte vakit geçirir onlarla birlikte olurum. Onların odasında rahat bir ortamda söylenenleri dinlerim. Bana geldiklerinde eğitim öğretim ile ilgili konularda elimden geldiği ölçüde imkanları zorlayarak yardımcı olurum.” (K2)

“... Genellikle öğretmenler odasına gider oturur onları dinlerim.” (K8)

“Birlikte çalıştığınız öğretmenlere karşı yeterince hoşgörülü olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı öğretmenlere karşı yeterince hoşgörülü olduğunu (f:10), ifade etmiştir. Katılımcıların üçü insani durumlar dışında/görevini kasıtlı olarak ihmal eden öğretmenlere karşı hoşgörülü olmadığını (f:4) ifade etmiştir.

Birlikte çalıştığınız öğretmenlere karşı yeterince hoşgörülü olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Öğretmenlerime karşı yeterince hoşgörülü olduğumu düşünüyorum. Hatta bazen fazla hoşgörülü olduğumu düşünüyorum.” (K4)

“Öğretmenlere yeterince hoşgörülü davrandığımı düşünüyorum.” (K6)

“Öğretmenlere karşı yeterince hoşgörülü olduğumu düşünüyorum.” (K7)

“Öğretmenlere karşı yeterince hoşgörülü davrandığımı düşünüyorum. Unvanım müdür ancak ben de bir öğretmenim. Bu sürecin içinde hep beraberiz. Ben bunu tek başıma yapmıyorum. Ben bu sürecin sadece rehberiyim. Süreci yürütenler onlar. (K9)

“Onlara karşı yeterince hoşgörülüym.” (K10)

İnsani durumlar dışında/görevini kasıtlı olarak ihmal eden öğretmenlere karşı hoşgörülü olmadığını belirten yanıtlara örnek.

“Derslerin işlenişi öğrencinin yetiştirilmesi konusunda görevini yapmayanlara pek hoşgörülü değilimdir. Görevlerini yapmalarını isterim o konuda.” (K2)

“Genel çerçevede görevlilerin yapılmasını aksatmayacak şekilde hoşgörülüymdür. Hastalık olabilir, ailevi durumlar olabilir bu tür insani durumlarda hoşgörülüym. Önemli olan samimiyet ve açıklık olması. Gizli saklı derse geç girmeye çalışmak, bugün fark edilmedi bir daha yaparım diye düşünmek hoş olmaz, hoş görmem.” (K5)

“Birlikte çalıştığınız öğretmenlerden gelen eleştirilere açık olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı iyi niyetli/yapıcı ve uygun dille ifade edilen eleştirilere yeterince açık olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların bir kısmı dedikodu/karalama/yıpratma niyeti gördüğü eleştirileri hoş görmediğini (f:4), biri eleştiri yapandan çözüm önerisi beklediğini (f:1), biri bireysel konuları ilgilendiren eleştirilerin yüz yüze yapılmasını beklediğini (f:1) ifade etmiştir.

Birlikte çalıştığınız öğretmenlerden gelen iyi niyetli/yapıcı ve uygun dille ifade edilen eleştirilere yeterince açık olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Öğretmen arkadaşlarıma görmüş oldukları bir sorunu ve varsa eleştirilerini açık bir şekilde, rahatlıkla bana iletmelerini her seferinde bütün toplantılarda dile getiriyorum. Eleştiriye açığım. Eleştiri art niyetli olmadıkça her türlü ortamdaki eleştiriye açığım...” (K1)

“Açığımdır. Yüzüme karşı da yapsalar, kalplerini kırmadan olgunlukla karşılarım. Eleştirinin düzeyi ve tonu önemli tabi...” (K3)

“Öğretmenlerden gelen eleştirilere açık olduğumu düşünüyorum. Her toplantı sonrasında arkadan konuşmak yerine; toplantıda her şeyi

söyleyebilecekleri, fikirlere açık olduğumu, eleştirilere açık olduğumu söylüyorum. Farklı fikirler olduğunda oylamayla çoğunluğun oyuna koyacağımı söylüyorum.” (K4)

“Öğretmenlerden gelen eleştirilere açığım. Rahatça eleştirebiliyorlar beni. Eleştirileri anlayışla karşılarım. Alınan karara yönelik eleştiri varsa bunu kişiselleştirmem. Gelişim için bir fırsat olarak düşünürüm.” (K5)

“Öğretmenler her zaman beni rahatlıkla eleştirebiliyorlar. Yani hepsini dikkate alıyorum diyemem ama bir şey demem. Konuşsun içini döksün rahatlasın.” (K8)

Dedikodu/karalama/yıpratma niyeti gördüğü eleştirileri hoş görmediğini belirten yanılara örnek.

“... ama çok haksız ve art niyetli bir eleştiri ise bu konuda da tepki gösteririm. Çok fazla taviz vermem.” (K2)

“... ancak eleştiri dedikodu boyutuna gelirse ona müsaade etmem.” (K7)

Bireysel konuları ilgilendiren eleştirilerin yüz yüze yapılmasını beklediğini belirten yanıtı örnek.

“... ama sadece iki kişiyi ilgilendiren bir eleştirinin veya sorunun herkese açık ortamda görüşülmesi taraftarı değilim. Bireysel olan durumların yüz yüze görüşülmesi gerekir. Bazen hiç dile getirilmemiş bir problemin ulu orta büyük bir problemmiş gibi konuşmanın da bir manası yok. Olumlu okul iklimini, okul kültürünü bozacak eleştiriler varsa yüz yüze yapılması gerektiğini düşünüyorum.” (K1)

Eleştiri yapandan çözüm önerisi beklediğini belirten yanıtı örnek.

“Öğrenci ile ilgili okul ile ilgili yapılan bütün olumlu eleştirileri hoşgörü ile karşılarım. Yalnız öyle sırf eleştirmekle de olmaz eleştiren kişiden çözüm önerisi de beklerim.” (K2)

“Birlikte çalıştığınız öğretmenlere karşı kendinizi yeterince doğru ifade edebildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı öğretmenlere kendini yeterince doğru ifade edebildiğini (f:10) belirtmiştir.

Birlikte çalıştığınız öğretmenlere karşı kendini yeterince doğru ifade edebildiğini belirten yanıtlara örnek.

“Dilimiz döndüğünce hem davranışlarımızla hem de sözlerimizle öğretmenlere yeterince kendimizi ifade edebileceğimizi düşünüyorum.”
(K1)

“Öğretmenlere karşı kendimi doğru ifade ettiğimi düşünüyorum.” (K2)

“Kendimi doğru ifade edebildiğimi düşünüyorum. Kısa bir sürede yaptım oldu şeklinde karar almak yerine; onlara karar ile ilgili kendi düşündüklerimi, uygulamak istediklerimi söylüyorum. Onlar da fikirlerini belirtiyorlar. Yanlış varsa söylüyorlar. Bu şekilde doğruyu buluyoruz. Yanlış anlaşılma veya yanlış ifade etmenin önüne geçiyoruz.”
(K4)

“Kendimi öğretmenlere doğru ifade ettiğimi düşünüyorum. Okul yöneticileri ve öğretmenler olarak birbirimizi doğru anladığımızı düşünüyorum. Buna kanaat getirdiğim birçok örnek yaşadım.” (K5)

“Kendimi doğru ifade edebildiği mi düşünüyorum. Genel çerçevede öğretmenleri ikna edebiliyorum. Demek ki doğru ifade edebiliyorum.”
(K8)

“Arkadaşlarımın beni doğru anladığını, istediğim şeyleri en doğru şekilde anladıklarını düşünüyorum. Dolayısıyla kendimi yeterince doğru ifade edebildiğim düşünüyorum.” (K10)

İletişim ve insan ilişkileri alt temasında araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı birlikte çalıştıkları öğretmenlerle ilişkilerinde kendilerini yeterli görmektedir. Fletcher (2019)'a göre algılanan gelişme fırsatlarının işe bağlılık üzerindeki olumlu etkileri, yalnızca yöneticileriyle iyi bir ilişkiye sahip olduklarını algılayanlar için anlamlıdır. Bu nedenle, gelişim uygulamalarının olumlu psikolojik sonuçlara dönüşmesi için yöneticilerinin çalışanları ile doğrudan ve yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesine ihtiyaç vardır. Okul müdürlerinin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması çalışanların ve okulun gelişiminde önem göstermektedir. Araştırmamızda okul müdürleri birlikte çalıştığı öğretmenlere karşı hoşgörülü olduklarını, onları etkili dinlediklerini, onlara karşı kendilerini doğru ifade edebildiklerini, onlardan gelen eleştirilere yeterince açık olduklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların öğretmenlere gösterdikleri hoşgörü ve onlardan gelen eleştirilere açık olmaya ilişkin belirli kriterlere göre hareket ettikleri görülmektedir. Görevini kasıtlı olarak ihmal eden öğretmenlere karşı hoşgörü göstermediklerini, dedikodu/karalama/yıpratma amacı olan eleştirilere açık olmadıklarını belirten katılımcılar bulunmaktadır. Bu durum, katılımcıların yönetim yaklaşımlarını tanımlarken belirttikleri “duruma göre otoriterlik” yanıtlarıyla örtüşmektedir. Büyükaşahin-Çevik (2017) okul yöneticilerinin en çok öfkelenildiği durumların; “öğretmenin derse geç girmesi”, “ders işlememe”, “personelin sorumluluklarını yerine getirmemesi” şeklinde olduğunu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öfke anında çoğunlukla “empati kuramama”, “randevu erteleme”, “olayı anlamaya çalışma”, “bir süre için ortamı terk etme”, “öfkeyi kontrol etmeye çalışma”, “konuşmamaya çalışma” ve “ses tonunu yükseltme” gibi davranışlar içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin genel olarak demokratik, işbirlikçi, iletişime ve insan ilişkilerine önem veren bir yönetim anlayışı sergiledikleri ancak belirli durumlarda otoriter bir yaklaşım sergileyebildikleri düşünülmektedir.

C. Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişiminin Sosyal Sorumluluk Boyutunda Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

“Ülke gündemini takip eder misiniz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu ülke gündemini takip ettiğini (f:9), biri zaman bulamadığını (f:1) ifade etmiştir.

Ülke gündemini takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Ülke gündemini takip ederim. Ailemden ve iş yükünden arta kalan zamanlarda gündemi takip ederim.” (K1)

“Ülke gündemini takip ederim mutlaka akşamları haberleri izlerim. Şimdi çok gazete almıyorum ama internetten takip edebiliyorum.” (K2)

“Ülke Gündemini takip ederim. Daha çok sosyal medya üzerinden takip ediyorum.” (K6)

“Gündemini takip etmek zorundayız. Çünkü biz bu ülkede yaşıyoruz. Bu ülke için mücadele ediyoruz. Bunun için an ve an takip etmek zorundayız.” (K9)

Ülke gündemini takip etmeye zaman bulamadığını belirten yanıt örnek.

“Ülke gündemini takip edemiyorum. Genelde eve haber bülteninden sonra varmış oluyorum. Açıkçası yoğunluktan çok fazla takip edemiyorum. Evde ev gündemi oluyor genelde. Okulda okul gündemi. Yani ülke gündemine çok fazla vakit kalmıyor.” (K8)

“Dünya gündemini takip eder misiniz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu genellikle dünya gündemini takip ettiğini (f:8), biri kısmen takip edebildiğini (f:1), biri ise takip etmediğini belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı ülke gündemi ile dünya gündeminin birbiri ile ilintili olduğunu (f:3) ifade etmiştir.

Dünya gündemini takip ettiğini belirten yanıtlara örnek.

“Dünya gündemini de takip ediyorum.” (K2)

“Takip etmeye çalışıyorum ancak tabii bu da kısıtlı bilgi. Bize verilen görsel basından edindiğimiz bilgiler kısıtlı. Bunu da yine internet ortamından öğrenmeye çalışıyorum. Dünya gündemini de takip etmeye çalışıyorum.” (K3)

“Günlük olarak dünya gündemini de takip ediyorum.” (K4)

“Dünya gündemini de takip ediyorum. Bilgi artık çok kolay ulaşılabilir bir durumda. Cebimizdeki telefonda kolaylıkla her şeyi öğrenebiliyoruz.” (K10)

Dünya gündemini takip etmediğini belirten yanıt örnek.

“Yani ülke gündemini takip etmeyen dünya gündemini hiç takip etmez.” (K8)

Ülke gündemi ile dünya gündeminin birbiri ile ilintili olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Ülke gündemi ile dünya gündemi çok birbirinden ayrılmıyor zaten.” (K5)

“Genelde ülkemizin gündemi dünya gündemine de paralel gittiği için...” (K7)

“Yaşadığınız çevrede sizi rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunuz olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu hem bireysel olarak

hem de görevi gereği sorumluluğu olduğunu (f:8), biri bölgede yeni göreve başladığı için sorumluluk hissetmediğini (f:1), biri ise yaptırım yetkisi olmadığı için sorumluluk hissetmediğini (f:1) ifade etmiştir. Katılımcıların bir kısmı gördüğü sorunlara çözüm bulmaya çabaladığını (f:5), bir kısmı çevresini bilinçlendirmeye çabaladığını (f:5), ikisi görevini/üstüne düşeni yapmaya çalıştığını (f:2), biri ise örnek olmaya çalıştığını (f:1) ifade etmiştir.

Yaşadığı çevrede kendisini rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunun olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Toplumun bir ferdi olarak toplumun huzuru, toplumunun geleceği hususunda sorumluluklarımız var.” (K1)

“Yaşadığım çevredeki sorunlarda benim de sorumluluğum olduğunu düşünüyorum.” (K4)

“Çevremde olan bitenden sorumluluğum olduğunu düşünüyorum. Biz eğitimciyiz.” (K5)

“Çevre hepimizin çevresi. Toplumsal çevreye karşı sorumluluğumuz olduğunu düşünüyorum.” (K10)

Sorumluluk hissetmediğini belirten yanıtlara örnek.

“Şu an yaşadığım çevrede çok uzun zamandan beri bulunmadığım için çok fazla sorumluluk hissetmiyorum.” (K6)

“Yakın çevredeki sorunlarda sorumluluğum olduğunu düşünmüyorum. Tamam duyarlı olmamız gerekiyor ama bir yaptırım yetkimiz yok.” (K7)

Gördüğü sorunlara çözüm bulmaya çabaladığını belirten yanıtlara örnek.

“Gördüğümüz bir sorun varsa, bunun için bir şey yapmalıyız. Bir polis görevde olsun olmasın bir suç olduğundan müdahale etmesi gerekiyor. Bizim de aynı şekilde bir sorun varsa ona müdahil olmamız gerektiğini düşünüyorum.” (K4)

“Okulumun arka tarafında, okulun sınırları dışında olan yolla ilgili problem yaşandı. Burada herhangi bir hız kesici veya uyarı levhası yoktu. İnsanlar bu yolu geçiş için kullanıyorlardı. Benim öğrencilerim de bu yolu kullanıyordu. Daha öncesinde burada can kaybı da yaşanmış. Ben

göreve geldiğimde, bununla ilgili toplumsal sorumluluk hissettim. Bunun için gerekli mücadeleyi yaptım. İlgili makamlara, mercilere bildirdim. Resmi yazışmalarını yaptım.” (K9)

“İhtiyacı olan insanlara gerek kaymakamlık vasıtasıyla gerek diğer kanallardan yardım bulmaya, aracı olmaya çalışıyorum. Televizyonu olmadığını öğrendiğimiz iki öğrencinin evine televizyon kurduk öğretmenlerimizle birlikte. EBA'dan yararlanabilsin diye. Onun dışında ramazan ayında yardıma ihtiyacı olduğunu tespit ettiğimiz vatandaşlara bir kampanya oluşturarak öğretmen arkadaşlarla birlikte gıda yardımında bulduk. Bu şekilde örnekleri çoğaltabilirim. Bu tür çalışmaları yapmaya devam edeceğiz. Resmi bir görev değil ama bir insanlık görevi olarak görüyorum.” (K10)

Çevresini bilinçlendirmeye çalışıldığını belirten yanıtlara örnek.

“Yanlış bildiklerini düzeltbildiğimiz oranda düzelterek, konuşarak çözüm bulabiliriz.” (K1)

“...ayrıca velilere de gelip gittiklerinde onlara da eğitim konusunda bilgilendirme yaparım kendi alanımla ilgili... yani bu nedenle doğru bildiklerimi toplum içinde yapmaya, insanlarla konuştuğum zaman da onları uyarmaya, onları bilgilendirmeye gayret gösteririm.” (K2)

“Toplum içinde hatalı bir davranış olduğu zaman refleks olarak hemen uyarıyoruz... Birey olarak da toplumda aksayan yönleri görüp düzeltmeye alışıyoruz.” (K3)

Görevini/üstüne düşeni yapmaya çalışıldığını belirten yanıtlara örnek.

“Yönetici olarak devlet bu çocukların yetiştirilmesi için maaşımı veriyor. Ben de görevimi en iyi şekilde yapmaya çalışırım çocukların en iyi şekilde yetiştirilmesi için elimden gelen gayreti gösteririm.” (K2)

“Ülkenizde sizi rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunuz olduğunu düşünüyor musunuz” sorusuna katılımcıların tamamı ülkedeki sorunlarda sorumluluğunun olduğunu (f:10) belirtmiştir. Katılımcılardan ikisi yaşadığı çevreye oranla ülkedeki sorunlarda sorumluluğunun daha az olduğunu (f:2), biri ise sorumlu hissettiğini ancak yapabileceği bir şey olmadığını (f:1) ifade etmiştir. Katılımcıların bir kısmı görevini

iyi bir şekilde yaparak ülkesine katkı sağladığını (f:4), üçü karşılaştığı sorunlara duyarlılık göstererek ülkesine katkı sağladığını (f:3) ikisi çevresini bilinçlendirerek/doğru şekilde yönlendirerek katkı sağladığını (f:2), biri ise toplumda örnek bir birey olarak katkı sağladığını (f:1) ifade etmiştir.

Ülkede kendisini rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunun olduğunu belirten yanıtlara örnek.

Ülkemizdeki sorunlarda sorumluluğum olduğumu düşünüyorum. Ancak yaşadığım çevreye göre daha az olduğunu düşünüyorum. (K4)

Ülke çapında beni rahatsız eden sorunlarda benim de sorumluluğum olduğunu düşünüyorum. Eğitimci kimliğimle daha çok sorumluluk hissediyorum ama bir vatandaş olarak tabi daha az sorumluluk hissediyorum. Tabi yerele göre de daha az sorumluluğum olduğunu düşünüyorum. (K5)

“Bu yönden herkesin sorumluluğu vardır.” (K7)

“Ülkedeki sorunlar da bizim de sorumluluğumuz vardır. Sonuçta en basitinden oy kullanıyoruz. Sorunlara biz de ortak olmuş oluyoruz. Bizim de sorumluluğumuz var.” (K8)

“Ülke içerisinde beni rahatsız eden sorunlar var. Bunlara karşı da sorumluluğumuz olduğunu düşünüyorum. (K9)

Sorumlu hissettiğini ancak yapabileceği bir şey olmadığını belirten yanıt örnek.

“Ülkemizde muhakkak beni rahatsız eden sorunlar var. Siyasi anlamda, ekonomik anlamda. Şu an rahatsız olduğum şeyler için elimde yapabileceğim bir şey yok ama sorumsuzum da diyemem. Sonuçta bu ülkenin vatandaşıyım. Yöneticimizi kendimiz seçiyoruz. Ülkemizde genel çerçevede çirkin bir siyaset var. Ülkede var olan sorunlarda değiştirebileceğim, benim yapabileceğim bir şey maalesef yok.” (K10)

Görevini iyi bir şekilde yaparak ülkesine katkı sağladığını belirten yanıtlara örnek

Toplumun kalkınması için bireysel olarak mesleğim ile ilgili söyleyeyim; çocukları daha iyi yetiştirirsen yetişen çocuklar ülkemizde daha iyi

katkıda bulunur diye düşünüyorum. Onların yetişmesi konusunda katkı sağlamaya çalışırım görevimi yaparak. (K2)

Biz okullarda bu bilinci kazandırmaya yönelik çalışıyoruz... Bizler eğitimciyiz dolayısıyla ülkenin her yönden kalkınmasına eğitime...yapılması gerekenleri anlatarak katkı sağlayabiliriz. (K3)

Karşılaştığı sorunlara duyarlılık göstererek ülkesine katkı sağladığını belirten yanıtlara örnek.

Yetkili mercilere başvurmalı gördüğü olumsuzlukları dile getirmeli. Örneğin yol bozuk bununla ilgili belediyeye dilekçe yazılması gerekir ama bana necilik yapılırsa gelişme sağlanamaz. (K7)

Toplumun içinde bazı sıkıntıları ilk gören insanlar olarak bir şekilde doğru bir üslupla dile getirmemiz, ilgili mercilere bildirmemiz gerekiyor. (K9)

Çevresini bilinçlendirerek/doğru şekilde yönlendirerek katkı sağladığını belirten yanıtlara örnek.

Fikrimiz dinleniyor, bize danışılıyor. Elimden geldiğince doğru olanı söylemeye doğru tavsiyeler vermeye çalışıyorum. İnsanlara bilgimi deneyimi paylaşmaya çalışıyorum. (K1)

Toplumsal çevrede dilimizin döndüğünce yapılması gerekenleri anlatarak katkı sağlayabiliriz. (K3)

Toplumda örnek bir birey olarak katkı sağladığını belirten yanıtta örnek.

Sorunların çözümü için de bireysel olarak iyi bir vatandaş olmaya çalışıyorum. Toplum içerisinde yaşarken toplumu rahatsız etmeyen, topluma örnek olan, üzerine düşen vazifeleri yerine getiren bir birey olmaya çalışıyorum. (K1)

“Küresel açıdan sizi rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunuz olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu sorumluluğunun olduğunu (f:8), ikisi ise rahatsızlık duyduğu sorunlar olduğunu ancak bu sorunlarda sorumluluğu olmadığını (f:2) ifade etmiştir. Katılımcıların bir kısmı sorunların çözümü için görevini iyi bir şekilde yerine getirerek/öğrenciler yetiştirerek katkı

sağladığını (f:4), bir kısmı sivil toplum kuruluşlarını/sosyal sorumluluk projelerini desteklediğini (f:3) ifade etmiştir.

Küresel açıdan kendisini rahatsız eden sorunlarda sorumluluğu olduğunu belirten yanıtlara örnek.

“Kendi toplumumuza karşı olan sorumluluklarımızın dünya için de geçerli olduğunu düşünüyorum. Sonuçta dünya da bizim gibi bireylerin toplamından oluşuyor. Dünyanın bir kesiminde insanlar refah içerisinde, huzur içerisinde yaşarken; diğer bir kısmında insanlar sürekli savaşlarla, açlıkla, yoklukla mücadele ediyor. Bu durum beni rahatsız ediyor açıkçası.” (K1)

“Sorumluluklarımız çok büyük. Çevre kirlenmesi açısından doğayı sömürmemiz açısından, canlılara farklı davranmamız açısından çok büyük görevlerimiz var aslında... Dünya bize babadan kalma miras evet ama aynı zamanda çocuklarımıza bırakacağımız bir miras. Sonuna kadar kaynaklarını tüketmememiz lazım. Su kaynakları olsun enerji kaynakları olsun. Sorumsuz bir şekilde tüketmememiz lazım. Bizden sonraki kuşaklara teslim ederken daha verimli daha temiz bırakmamız lazım. Bu açıdan çok büyük kaygım var dünyayı fütursuzca sömürüyoruz resmen. Tüm kaynaklarını sömürüyoruz. Havasını suyunu toprağını sömürüyoruz.” (K3)

“Küresel olarak da herkesin sorumlu olduğunu düşünüyorum. Salgın sürecinde bunu daha da iyi gördük. Klasik bir örnek vereceğim. Ozon tabakasının delinmesinde deodorantların etkisini söylenir ama kimse de deodorant kullanmaktan vazgeçmez. Ben kullanmasam ne olacak; fabrikalar var, dışarıda bir sürü araba var. Benim kullanmadığımda mı bu iş çözülecek? Gibi fikirlerin artık kırıldığını düşünüyorum. Küçük gördüğümüz durumların aslında etkili olduğunu görmüş olduk.” (K5)

“Küresel açıdan da aynı şekilde sorumluluğumuz var. Biz yeterince iyi olamadığımız için, kendimizi yeterince iyi ifade edemediğimiz için, yeterince güçlü olamadığımız için, ülke olarak da bunu yapamadığımız için küresel olan sorunlara da gerekli yeterli müdahaleleri yapamıyoruz.” (K8)

“Küresel ölçekte sorumluluğumuz olduğunu düşünüyorum. Beni ilgilendirmez diyemeyiz. Dünyanın öbür ucunda olan bir sorun, yarın öbür gün ülkemizi de beni de bulacaktır.” (K9)

Rahatsızlık duyduğu sorunlar olduğunu ancak bu sorunlarda sorumluluğu olmadığını belirten yanıtlara örnek.

“Küresel anlamda da beni rahatsız eden sorunlar var elbette. Bunda benim yapabileceğim bir şey şu anda yok. Bir sorumluluğum olduğunu düşünmüyorum.” (K10)

Sorunların çözümü için görevini iyi bir şekilde yerine getirerek/öğrenciler yetiştirerek katkı sağladığını belirten yanıtlara örnek.

“Katkım ne olabilir diye bakarsam; yine mesleğime vurguda bulunacağım. Bu sorunlara çözüm üretebilecek, yarınların lideri olabilecek öğrenciler bireyler yetiştirmeye çalışıyorum.” (K1)

“Toplum bilinçlendirmek adına çocuklara her fırsatta bunu anlatıyorum.” (K3)

“Bizler çocukları yetiştirirken bu bakış açısıyla, bilinçte yetiştirirsek; bütün dünyaya olumlu olarak yansiyacaktır.” (K4)

Sivil toplum kuruluşlarını/sosyal sorumluluk projelerini desteklediğini belirten yanıtlara örnek.

“Sivil toplum kuruluşlarına girerek toplumda sorunların giderilmesi konusunda çalışmayı isterim. Daha önce yaptığımız çalışmalar var. Mesela Afrika’da oradaki insanların yararlanabilmesi için su kuyusu açtırdık.” (K2)

“Sosyal yardım kuruluşlarına üye olunabilir. Destek olunabilir. Ben de yapmaya çalışıyorum. Bu tür kurumlara maddi manevi destek olmaya çalışıyorum. Örnek verecek olursam Eğitim Gönüllüleri Vakfı üyesi ve destekçisiyim. Kızılay gibi kurumlara destekte bulunuyorum. Sosyal sorumluluk projesi varsa; bu yerel, ülke çapında ya da küresel destek oluyorum. Daha önce de oldum.” (K4)

“Toplumsal düzen kurallarına uymaya özen gösterir misiniz?” sorusuna katılımcıların tamamına yakını toplumsal kurallara uymaya özen gösterdiğini (f:9), biri ise dini kurallara uymaya özen gösterdiğini (f:1) ifade etmiştir.

Toplumsal kurallara uymaya özen gösterdiğini belirten yanıtlara örnek.

“Toplumsal kurallara uymaya özen gösteririm. Toplum içerisinde örnek olmak için elimden geleni yaparım.” (K1)

“Toplumsal düzen kurallarına uymaya özen gösteririm. Anayasa, kanun vesaire uyumak durumundayız. Bir de devlet memuru olduğumuz için daha hassas davranmalıyız. Yazılı olmayan toplumsal kurallara da genellikle uymaya özen gösteriyorum.” (K6)

“Ben her zaman özen gösteriyorum. Toplum kurallarına riayet etmeye çalışıyorum. Mesela trafik kurallarına uyarım. Yüksek sesle müzik dinlemem yere çöp atmaya çalışırım.” (K7)

“Toplumsal düzen kurallarına uymaya özen gösteririm. Hem aldığım eğitim hem de yaş itibarıyla topluma benim örnek olmam gerekiyor. Trafikte, sokakta ya da pazarda olsun onlara örnek olmam gerekiyor. Örnek davranışlar sergilemem gerekir.” (K9)

Dini kurallara uymaya özen gösterdiğini belirten yanıtı örnek.

“Şimdi toplumsal kuralların ne olduğuna bağlı olarak değişir. Bir sürü abuk subuk kural var. Ben din kurallarına uymayı tercih ediyorum. Yani din kuralları zaten toplumsal kuralların hepsini içeriyor. Yani örnek verecek olursam din kurallarına uyarsan başkasının hakkını gasp etmemeye dikkat edersin. Din kurallarına uyarsan; hak ve hukuku gözetirsin, başkasının hakkına girmemeye dikkat edersin, trafik kurallarına uyarsın, sıranı beklersin.” (K8)

Araştırmaya katılan okul müdürleri gerek ülke gündemini gerekse dünya gündemini takip ettiklerini belirtmektedirler. Ülke gündeminin dünya gündemi ile ilintili olduğunu ülke gündemini takip ederken dünya gündemini de takip etmiş olduklarını düşünmektedirler. Katılımcıların büyü çoğunluğu görev yaptıkları çevrede kendilerini rahatsız eden sorunlarda hem bireysel hem de mesleki sorumluluk hissettiklerini belirtmektedirler. Katılımcılar yakın çevrelerinde

karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak; “çözüm bulmaya çabaladıkları” ve sorunları gidermeye yönelik “çevrelerini bilinçlendirmeye çalıştıkları” yanıtlarını öne çıkarmışlardır. Katılımcılar ülkede var olan sorunlarda sorumluluk hissettiklerini ve buna yönelik olarak; “görevlerini en iyi şekilde yerine getirerek” ve “sorunlara duyarlı yaklaşarak”, “çevresini bilinçlendirme/yönlendirme/örnek olma” davranışlarıyla ülkelerine katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Augustiniene, Jociene ve Minkute-Henrickson (2015)’un araştırmasında da okul örgütü üyelerini, iletişim yoluyla okul sosyal sorumluluğunu geliştirme olanaklarını farkındadırlar. Balyer (2012)’e göre değişen ve gelişen koşullar okul müdürlerinden yeni bazı rollerin gerçekleştirilmesi beklentisini de doğurmaktadır. Yeni rolleri gerçekleştirebilmek için derin mesleki bilgi birikimine sahip olmaları, çevrelerine duyarlı olmaları, sorumluluk almaktan kaçınmamları gerekmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu küresel boyutta var olan sorunlarda sorumluluğunun olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık küresel sorunlardan rahatsız oluşunu belirtmekle birlikte; çözüm için yapabileceği bir şey olmadığını, sorumluluk hissetmediğini belirten yanıtlar da bulunmaktadır. Katılımcılar çözüme yönelik olarak; “nitelikli öğrenciler yetiştirerek”, “sivil toplum kuruluşlarına/ sosyal sorumluluk projelerine destek olarak” katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Augustiniene, Jociene ve Minkute-Henrickson (2015), sosyal sorumluluk için uygun sosyal becerilerin oluşturulması, okul örgütü üyelerinin bu konuda kişisel örnekler sergilemesi çok önemlidir. Murtaza ve ark. (2012), öğretmenlerin başkalarına sorumlulukları etkili bir şekilde öğretebilmeleri ve bu tür davranışlara örnek olabilmeleri için güçlü sorumluluk duygusuna sahip olmaları gerekir. Katılımcılar toplumsal düzen kurallarına uygun davranmaya özen gösterdiklerini belirtmekle birlikte; bunun yöneticilik için bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan okul müdürleri gerek yakın çevresine gerek ülkesine gerekse dünyaya karşı sorumluluk hissettikleri; rahatsızlık duydukları sorunların çözümüne yönelik etki alanları düzeyinde çaba gösterdikleri düşünülmektedir. Sezgin ve Tınmaz (2017)’da sosyal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerde okul müdürlerinin genel olarak kendilerini yeterli gördüklerine ulaşmıştır. Bakioglu ve Akkaya (2013) sosyal sorumluluğu; sürdürülebilir sorumluluk, demokratik sorumluluk, inovatif sorumluluk, yasal sorumluluk olmak üzere dört faktör olarak değerlendirmiştir. Yöneticilerin demokratik sorumluluk alt boyutuna ilişkin

puanlarının ortalamanın üstünde olduğunu, sürdürülebilir sorumluluğa ve inovatif sorumluluğa ilişkin yönetici puanlarının ortalama düzeyinde olduğu, yasal sorumluluk alt boyutundaki puanların diğer alt boyutlara göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Araştırmamızda okul müdürlerinin görece yakın çevresindeki sorunlarda daha fazla sorumluluk hissettikleri, küresel sorunlarda görece daha az sorumluluk hissettikleri görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin etki alanları düşünüldüğünde olağan bir sonuç olarak görülmektedir.

Bulgulara göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin sosyal sorumluluğa sahip oldukları, rahatsızlık duydukları sorunların çözümüne yönelik hem bireysel hem de mesleki olarak çaba harcadıkları düşünülmektedir. Okul müdürleri çözüme yönelik olarak mesleki rollerini görece daha fazla ön plana çıkarmaktadırlar. Okul müdürlerinin çoğunlukla sosyal sorumluluğu mesleki bir rol olarak algıladıkları düşünülmektedir. Bununla ilişkili olarak Kondakçı, Kurtay, Oldaç ve Şenay (2016) mevzuatta okul müdürlerinin görev tanımında sosyal adalet rolü bulunmasa da kendi inisiyatifleri çerçevesinde okul müdürlerinin uygulamalarının olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürleri sosyal adalet rollerini gündelik hayatın bir parçası olarak rutin işlerinde gerçekleştirmektedirler.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına, bu sonuçlardan hareketle uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

A. Sonuç

Bu araştırma okul müdürlerinin kişisel gelişime ilişkin görüşlerinin ve eğilimlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında kişisel gelişim kavramının toplumsal boyutu ele alınmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin kişisel gelişiminin; aile boyutuna, mesleki boyutuna ve sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşlerini tespit etmek için 10 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Okul müdürlerinin görüşmelere verdikleri cevaplar araştırmanın tema ve alt temaları altında analiz edilmiştir. Kişisel gelişimin toplumsal boyutlarının her biri; “*aile boyutu*”, “*mesleki boyut*” ve “*sosyal sorumluluk boyutu*” araştırmanın temalarını oluşturmaktadır. Araştırmanın temalarına ait alt temalar okul müdürlerinin yarı yapılandırılmış görüşme formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur. Aile boyutu temasının alt temaları; “*aile kavramı*”, “*aile içi iletişim ve etkileşim*”, “*aile içi roller*”, “*aile içinde karar alma*”, “*ailevi konularda yararlanılan kaynaklar*” şeklindedir. Mesleki boyut temasının alt temaları; “*mesleki gelişmeleri takip etme*”, “*yeniliklere açık olma*”, “*mesleki yeterlilik*”, “*iletişim ve insan ilişkileri*” şeklindedir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda sosyal sorumluluk teması için ayrıca alt tema oluşturulmamıştır.

1. Aile Boyutuna İlişkin Sonuç

Araştırmaya katılan okul müdürleri ideal aileyi tanımlarken “fikirlere saygı ve demokrasi”, “iletişim ve etkileşim”, “güven ve huzur” kavramlarını ön plana çıkarmışlardır. Okul müdürleri kendi ailelerinde ideal aile ortamını sağlamak için çaba gösterdiklerini düşünmektedir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu; aile bireylerini etkili dinlediklerini, onlara karşı hoşgörülü olduklarını, onlardan gelen

eleştirilene açık olduklarını, kendilerini onlara doğru bir şekilde ifade edebildiklerini, aile içinde sağlıklı iletişim ortamının sağlandığını, birlikte yeterli ve kaliteli zaman geçirebildiklerini düşünmektedirler. Okul müdürlerinin tamamına yakını aile içi iletişim ve etkileşim ortamını geliştirmek için çaba harcadıklarını düşünmektedirler.

Sağlıklı bir aile ortamının oluşturulmasında aile bireylerinin serbest zaman dilimlerini birlikte pozitif ve etkin kullanmaları önem arz etmektedir. Buna karşılık aile içi iletişim ve etkileşim alt temasında aile bireyleriyle ortak zaman geçirmenin diğer yeterliklere göre daha düşük kaldığı belirlenmiştir. İş yoğunluğunun ve iş stresinin aile içi iletişim ve etkileşim ortamını olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu durumun okul müdürlerinin aile bireyleri ile birlikte geçirdikleri vaktin miktarına ve kalitesine, onlara gösterdikleri hoşgörü düzeyine, onları etkili dinleme düzeylerine yansıdığını belirlenmiştir. Okul müdürlerinin mesleki hayattaki rol ve sorumluluklarının; aile yaşamındaki rollerini olumsuz etkileyebildiği tespit edilmiştir. Bu durumun okul müdürlerinin iş yoğunluğundan, görevleri ile ilgili sorumluluklarının fazlalığından, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi yeterince sağlayamamalarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Araştırmamızda okul müdürlerinin aile bireyleri ile birlikte geçirdikleri vakitlerin çoğunlukla gezmeye ve eğlenme etkinliklerine yönelik olduğu, bu etkinliklerinse daha çok hafta sonlarında gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu durumun iş stresini ve iş stresinin getirdiği zihinsel yorgunluğu gidermeye yönelik olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin aile içinde buldukları roller arasında kendilerine en yakın hissettikleri rol ise “ebeveyn” rolü olarak ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra “yönetici/lider” rollünü ikinci sırada yer almaktadır. Okul müdürlerinin kendilerine en yakın hissettiği rolü belirlerken; koruyucu, destekleyici ve yol gösterici hissettirmesi nedeniyle bu yanıtları verdikleri tespit edilmiştir. Okul müdürleri aile bireylerinin beklentilerini çoğunlukla karşılayabildiklerini, aile bireylerine karşı sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerini ve bunları sağlamak için çaba harcadıklarını düşünmektedirler.

Aile içinde karar alma alt temasında; “aile bireyleriyle ortaklaşa karar alma” ön plana çıkmaktadır. Okul müdürlerinin aile içi karar almada demokratik yaklaşım sergilediklerini düşünmektedirler. Aile içinde sorunların çözümünde ise; konuya göre

değişebildiğini ancak çoğunlukla kendilerinin daha etkin olduklarını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin kendilerini “koruyucu, destekleyici, yol gösterici” görmelerinden kaynaklı olarak; aile içi sorunların çözümünde etkin sorumluluk alma ihtiyacı hissettikleri tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin ailevi konularda sıklığı değişmekle birlikte “görsel ve sosyal medya”, “kitap-dergi gibi yazılı kaynaklar”, “diğer ailelerin olumlu uygulamaları” ve “akademik yayınlar” gibi çeşitli kaynaklardan yararlandıkları belirlenmiştir. Ailevi konularda yararlanılan kaynaklarda en az yararlanan kaynak olarak “kurs vb. eğitimler” olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları bölgede aile ilgili konulara ilişkin kurs, seminer, atölye gibi eğitim imkanlarının yeterince bulunmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin çoğunluğunun aile boyutunda kişisel gelişime açık oldukları görülmektedir. Aile boyutunda kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını düşünmektedirler. Aile içinde demokratik bir yaklaşım sergiledikleri, aile içi sorunların çözümünde etkin olma ihtiyacı hissettikleri tespit edilmiştir.

2. Mesleki Boyuta İlişkin Sonuç

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin meslekleri ile ilgili; yurt içindeki gelişmeleri ve teknoloji ile ilgili yenilikleri yeterli düzeyde takip ettikleri ancak yurt dışındaki gelişmeleri yeterli düzeyde takip etmedikleri tespit edilmiştir. Mevzuata ilişkin değişikliklerin ve bakanlığın uygulamalarındaki yeniliklerin; mesleğinin icrasını direkt olarak etkilemesi nedeniyle yurt içindeki gelişmeleri takip ettikleri belirlenmiştir. Teknolojik yenilikleri takip ettiğini düşünen katılımcıların önemli bir kısmının bakanlığın uygulamaya koyduğu ya da planlamasını yaptığı teknolojik yeniliklerde eksiklik yaşamamak için takip ettikleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin yurt dışındaki mesleki gelişmeleri yeterli düzeyde takip etmemelerinde; mesleğinin icrasını direkt olarak etkilemediğini düşündükleri için, takip etmeye ihtiyaç duymadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte yabancı dil konusunda yetersiz olmalarının ve hangi kaynaklardan takip edeceklerine ilişkin bilgi sahibi olmamalarının dünyadaki mesleki gelişmeleri sürekli ve düzenli takip etmeyi olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu mesleki gelişmeleri takip ederken; “diğer yöneticilerin uygulamaları”, “yazılı medya”, “sosyal medya”, “resmi yazılar-

duyurular”, “bilimsel yayınlar” ve “görsel medya” kaynaklarının hepsinden, sıklığı değişmekle birlikte yararlanmaktadırlar. Okul müdürlerinin tamamına yakının mesleki gelişmeleri takip ederken diğer yöneticilerin uygulamalarından faydalandıkları tespit edilmiştir. Mesleki gelişmeleri takip etmede meslektaş dayanışmasının, yöneticilerin kendi arasındaki iletişim ve paylaşım ortamının önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırmamızda okul müdürlerini gelişmeleri takip etmek için sıklıkla kullandıkları kaynakların ise “yazılı ve sosyal medya” olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda da okul müdürlerinin zaman zaman bilimsel yayınlardan yararlı olsalar da mesleki gelişmeleri takip etmek için bilimsel yayınlardan sürekli ve düzenli olarak yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kaynaklardan yararlanmaya ilişkin; mesleki boyutta görece daha fazla yararlandığı, aile boyutunda görece daha az yararlandığı belirlenmiştir. Mesleki rol ve görevleri ile ilgili sorumluluklarının niceliksel olarak daha fazla olduğundan hareketle bu durum olağan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri yeniliklere açık olduklarını düşünmektedirler. Yönetimde yeni yöntem ve tekniklere açık olduklarını, meslekleri ile ilgili yeni araç ve gereçleri kullanmaya istekli olduklarını, meslekleri ile ilgili değişikliklere uyum sağlayabildiklerini, kurum içinde ortaya çıkan problemlerde yeni çözüm yollarına açık olduklarını düşünmektedirler. Katılımcıların ortaya çıkan yeniliğe ilişkin; doğru ve faydalı olduğunu, mevcut olandan daha iyi olduğunu düşündüklerinde yeniliği uygulamaya koyacakları tespit edilmiştir. Okul müdürleri kendilerini mesleki boyutta yeniliğe gelişime açık olarak değerlendirmektedirler. Okul müdürlerinin bu özelliklere sahip olmaları istenilen bir durumdur. Bu özellikler kendilerinin ve yönettikleri okullarının hızla değişen dünyaya kolay uyum sağlamalarında, kendilerinin ve yönettikleri kurumlarının gelişimlerinde büyük önem arz etmektedir.

Okul müdürleri işlerinde verimi olduklarını, paydaşların beklentilerinin büyük çoğunluğunu karşılayabildiklerini ve bunları daha iyi hale getirmek için çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Okul müdürleri kendilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerde olumlu bir tutum içindedirler.

Okullarını daha iyi hale getirmek için; “paydaşlardan fikir alma”, “deneyimli yöneticilere danışma”, “yeni-farklı uygulamaları takip etme” ve “araştırma yapma” yollarını izledikleri belirlenmiştir. Okul müdürleri eğitim öğretim kalitesini arttırabilmek için resmi görevlerinin dışında da bireysel olarak çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Buna ilişkin olarak; paydaşların okula aidiyet duygusunu güçlendirmeye çabaladıkları, eğitim-öğretim programlarına ilave çalışmalar yaptıklarını, çevrenin imkanlarını da okula katmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik, personel ve iletişim yönetimi alanlarında daha iyiye ulaşmak için çaba harcadıkları ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürleri kendilerini değerlendirirken mesleki alanda gelişime açık olduklarını düşünmektedirler. Buna karşılık okul müdürlerinin yönetim alanında ve eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim ya da kapsamlı bir yöneticilik eğitimi almadıkları tespit edilmiştir. Araştırmamızda okul müdürleri mesleki alanda eksiklerinin olduğunu ya da fark etmedikleri eksiklerinin olabileceğini düşünmektedirler. Fark ettikleri eksiklerini gidermeye yönelik çaba harcadıkları, daha önce karşılaşmadıkları durumlara ilişkin eksiklerini ise tecrübe ettikçe giderdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almadıkları, yönetici olmadan önce teorik veya uygulamalı olarak kapsamlı bir yöneticilik eğitimi almadıkları için, çoğunlukla durumlarla karşılaştıkça eksiklerini gördükleri ve görevlerini layıkıyla yapabilmek için öğrenme ihtiyacı hissettikleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamının meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldıkları (eğitimlerin bir kısmı resen verilmektedir), büyük çoğunluğunun ise bu eğitimlere katılırken istekli ve gönüllü oldukları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra iş yoğunluğunun ve eğitimlerin uygulanma zamanlarının hizmet içi eğitimlere katılımı ve eğitimlerin verimini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumun; okul müdürlerinin eğitimde oldukları esnada resmi olarak sorumlu olmasalar dahi, okulun tüm iş ve işlemleriyle ilgili kendilerini sorumlu hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Hizmet içi eğitimlerde; okul iş ve işlemlerinin yoğun olmadığı dönemlerde, yöneticilerin eğitimlere dönüşümlü alınarak, planlama yapılması verimi arttırmada faydalı olacaktır. Bu şekilde hem okul iş ve işlemlerinin aksamasının önüne geçilerek, yöneticilerin eğitimlere daha etkin katılımı sağlanacaktır.

Araştırmamızda Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarının düzenlediklerinin dışında meslekleriyle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere okul müdürlerinin yarısından çoğunun imkan ve fırsat buldukça katıldıkları belirlenmiştir. Buna karşılık imkan ve fırsat bulmakta zorlandıklarını, daha önce katılmadıklarını belirten okul müdürleri de bulunmaktadır.

Araştırmamızda okul müdürlerinin tamamına yakını kullandıkları yönetim yaklaşımını “demokratik ve işbirlikçi” olarak tanımlamıştır. Okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin ikinci sırada ön plana çıkan özellikler ise; “yeni fikir ve projelere açık olma/destekleme”, “insancıl olma”, “karizmatik olma”, “ortak vizyon/ kurum kültürü oluşturma”, “duruma göre otoriterlik” şeklindedir. Okul müdürleri, işbirliğine dayalı, insanı merkeze alan, temelinde kişiler arası iletişim becerileri olan, demokratik değerleri önceleyen bir yönetim yaklaşımı sergilemektedirler. Bununla birlikte farklı durumlarda, farklı liderlik yaklaşımlarını gerektiren davranışları sergiledikleri de belirlenmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim yaklaşımları örgütsel güveni ve bağlılığı, kurum kültürünü ve okul çıktılarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Okul müdürlerinin çoğunluğunun motivasyonlarını kaybetmemek ve attırmak için bilinçli olarak özel çaba gösterdikleri tespit edilmiştir. İçsel motivasyonlarını sağlama yöntemlerinin kendilerine özgü olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyonla ilgili olarak; “takdir görmenin” ve “kurumun/öğrencilerin başarısının” okul müdürlerini motive ettiği ortaya çıkmaktadır.

İletişim ve insan ilişkileri alt temasında araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı birlikte çalıştıkları öğretmenlerle ilişkilerinde kendilerini yeterli görmektedir. Okul müdürleri birlikte çalıştığı öğretmenlere karşı hoşgörülü olduklarını, onları etkili dinlediklerini, onlara karşı kendilerini doğru ifade edebildiklerini, onlardan gelen eleştirilere yeterince açık olduklarını düşünmektedirler. Katılımcıların öğretmenlere gösterdikleri hoşgörü ve onlardan gelen eleştirilere açık olmaya ilişkin belirli kriterlere göre hareket ettikleri tespit edilmiştir. Görevini kasıtlı olarak ihmal eden öğretmenlere karşı hoşgörü göstermedikleri, dedikodu/karalama/yıpratma amacı olan eleştirilere açık olmadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri sağlıklı insani ilişkiler kurmayı önceleyen bir çaba içinde olmakla birlikte, kendilerinin belirlediği kriterlere göre gerek gördüklerinde otoriter davranışlar da sergileyebildikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin genel olarak demokratik, işbirlikçi, iletişime ve insan ilişkilerine önem veren bir yönetim anlayışı sergiledikleri ancak belirli durumlarda otoriter bir yaklaşım sergileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olumlu ilişkiler kurması öğretmenlerin ve okulun gelişimine katkı sağlayacaktır.

3. Sosyal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Sonuç

Araştırmamıza katılan okul müdürlerinin tamamına yakını gerek ülke gündemini gerekse dünya gündemini takip etmektedirler. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğun görev yaptıkları çevrede kendilerini rahatsız eden sorunlarda hem bireysel hem de mesleki sorumluluk hissettikleri belirlenmiştir. Yakın çevrelerinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak; “çözüm bulmaya çabaladıkları” ve sorunları gidermeye yönelik “çevrelerini bilinçlendirmeye çalıştıkları” yanıtları öne çıkmaktadır.

Okul müdürleri ülkede var olan sorunlarda sorumluluk hissettiklerini ve buna yönelik olarak; “görevlerini en iyi şekilde yerine getirerek” ve “sorunlara duyarlı yaklaşarak”, “çevresini bilinçlendirme/yönlendirme/örnek olma” davranışlarıyla ülkelerine katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin mesleki görevleri ile sosyal sorumluluğu ilişkilendirdikleri tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu küresel boyutta var olan sorunlarda sorumluluğunun olduğunu düşünmektedir. Okul müdürleri çözüme yönelik olarak; “nitelikli öğrenciler yetiştirerek”, “sivil toplum kuruluşlarına/ sosyal sorumluluk projelerine destek olarak” katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin sosyal sorumluluk örnekleri sergilemesi, okul örgütü üyelerinde ve okulun örgütünde sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi için önem arz etmektedir.

Okul müdürleri toplumsal düzen kurallarına uygun davranmaya özen gösterdiklerini ve bunun yöneticilik için bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan okul müdürleri gerek yakın çevresine gerek ülkesine gerekse dünyaya karşı sorumluluk hissettikleri; rahatsızlık duydukları sorunların çözümüne yönelik etki alanları düzeyinde çaba gösterdikleri düşünülmektedir. Kendi inisiyatifleri çerçevesinde okul müdürlerinin sosyal sorumluluk uygulamalarının olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmamızda okul müdürlerinin görece yakın çevresindeki sorunlarda daha fazla sorumluluk hissettikleri, küresel sorunlarda görece daha az sorumluluk hissettikleri belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin etki alanları düşünüldüğünde olağan bir sonuç olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları, rahatsızlık duydukları sorunların çözümüne yönelik hem bireysel hem de mesleki olarak çaba harcadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri çözüme yönelik olarak mesleki rollerini görece daha fazla ön plana çıkarmaktadırlar. Okul müdürlerinin çoğunlukla sosyal sorumluluğu mesleki bir rol olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

B. Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin iş-aile yaşamları arasındaki denge sağlayabilmeleri için zaman yönetimi ve yetkilendirme konularında geliştirilmesi önerilmektedir.

Ailevi konulara, mesleki konulara ve genel kapsamda kişisel gelişime ilişkin onların gelişimini destekleyecek ve onlara rehberlik edecek programlar ve etkinlikler yaygınlaştırılmalı, imkanlar sunulmalıdır. Gelişimin bir bütün olduğu düşünüldüğünde bu durumun etkisinin bütün boyutlara yansıtacağı düşünülmektedir. Bu eğitim ve etkinlikler belediyeler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, halk eğitim merkezleri vb. farklı kuruluşlar eliyle düzenlenebileceği gibi bakanlık tarafından da bir program dahilinde de düzenlenebilecektir.

Kişisel gelişimde birey kendi gelişimin sorumluluğunu kendisi üstlenir. Bu bağlamda yöneticiler kendi kişisel gelişimlerinin tüm boyutlarında sorumluluk alarak çaba harcamalı, sürekli gelişim anlayışıyla hareket etmelidirler. Fırsatların sunulmasını beklemekten ziyade, şartları zorlayarak kendi imkan ve fırsatlarını oluşturmalarıdır. Yöneticiler kendi başlarına da çok şey öğrenebilmelidir. Buna yönelik olarak yöneticilerin çevrimiçi kurs, seminer, çalıştay, atölye vb. olanaklardan yararlanmaları önerilmektedir.

Okul müdürlerinin gerek yabancı dil gelişimi gerek yurt dışındaki mesleki gelişmelerin takibinin ve mesleki alanlarda bilimsel yayınların takibinin alışkanlık haline getirilmesi için bakanlık düzeyinde özendirici düzenlemeler yapılmalıdır. Okul müdürlerinin belirtilen konularda geliştirilmesine yönelik çalışmalar

önerilmektedir. Bu çalışmalar yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta okul müdürlerinin bu konulardaki gelişimi gereklilik olarak hissetmeleri amaçlanmalıdır.

Okul müdürlerinin çağın gereklerini taşımaları için göreve başlamadan önce mesleğin yeterliklerini kazandıracak hem teorik hem uygulamalı kısımları olan kapsamlı bir eğitim almaları, hizmet içinde belli periyotlarla çağın değişen koşullarına uygun tazeleme eğitimleri almaları, kariyer basamaklarında yükselmeye kişisel gelişimlerini özendiricek somut kriterlerin aranması önerilmektedir. Okul müdürlerinin kişisel gelişimlerini ve alt boyutunda mesleki gelişimlerini sağlamalarına yönelik bütçelerine ek yük getirmeyecek şekilde imkan ve fırsatlar sunulması, bu konuda özendirici olunması önerilmektedir. Yöneticilerin mesleki gelişim motivasyonlarının artırılması için işlevsel bir ödül sistemi uygulanması önerilmektedir.

Hizmet içi eğitimlerde katılım gönüllülüğünü arttırmak için eğitimlerde özendirici olunması, eğitimlerin okul iş ve işlemlerinin yoğun olmadığı dönemlerde düzenlenmesi, yöneticilerin eğitimlere okul iş ve işlemlerini aksatmayacak şekilde dönüşümlü olarak alınarak alınması, eğitimler düzenlenmeden önce ihtiyaç analizleri yapılarak eğitimlerin bu doğrultuda planlanması, eğitimlerin meslektaş paylaşımını/dayanışmasını arttıracak şekilde kursiyerler arası etkileşimi yüksek tutacak şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

Yerel, ulusal ve küresel boyutta var olan sorunlarda farkındalığın artırılmasına yönelik, sorunların çözümünde daha örgütlü ve etkili ne gibi çalışmalar yapılabileceğine dair; rehberlik edici, araştırmaya ve düşünmeye sevk eden, onları harekete geçirecek toplantılar, çalıştaylar, seminerler vb. etkinlikler düzenlenmelidir. Okul müdürlerinin liderliğinde sosyal sorumluluk okullarda kurumsallaştırılmalıdır.

Okul müdürleri lideri olduğu kurumlarında tüm paydaşlarına, ailelerinde ise aile üyelerine, sosyal yaşamda toplumun fertlerine rol model olabilmeyi ve bunun için kendilerini geliştirmeyi amaç haline getirmelidirler. Yaşamlarının her boyutunda sürekli ve düzenli olarak kişisel gelişim çabası içinde olmaları önerilmektedir. Paydaşların okulun her alanda gelişimini kurumsal amaç olarak benimsemeleri için okul müdürlerinin öncü olmaları önerilmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin ve okul rgt yelerinin genel kişisel gelişim düzeylerine ve ayrı ayrı kişisel gelişim boyutlarında görüş, tutum ve davranışlarına yönelik yeterince araştırma bulunmamaktadır. Araştırmacılara hem nitel hem de nicel yaklaşımla başta aile ve sosyal sorumluluk boyutlarında olmak üzere çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bu araştırmada olduğu gibi kendilerini değerlendirirken olumlu değerlendirme eğiliminde olacakları da dşnldğnde iletişim ve etkileşimde oldukları diğer bireylerden de veri elde edilmesi, karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi önerilmektedir.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN, E. (2002). **Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.405-413, 1. Baskı.
- AKTAN, C. C. (2003). **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı.
- ALDER, H. (2000). **Sağ Beyin Yöneticisi**, Çev. F. C. Akbaş, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- ARTAN, İ. E. (2002). **Çatışma Yönetimi**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.201-238, 1. Baskı.
- ASLAN, A. E. (2002). **Yaratıcı Problem Çözme**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.327-370, 1. Baskı.
- BARUTÇUGİL, İ. (2005). **Kişisel Gelişimde Kapıları Açmak**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- BAŞARAN, İ. E. (2008). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, 1. Baskı.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2019). **Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Akademi, 27. Baskı.
- COVEY, S. R. (2000). **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. G. Suveren ve O. Deniztekin, İstanbul, Varlık Yayınları, 13. Baskı.
- CÜCELOĞLU, D. (1996). **İçimizdeki Biz**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı.
- CÜCELOĞLU, D. (1999). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 28. Baskı.
- CÜCELOĞLU, D. (2002). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 11. Baskı.

- ÇELİK, V. (2013). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem Akademi, 7. Baskı.
- ÇETİN, C. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminin Kişisel Gelişime Etkileri**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.293-324, 1. Baskı.
- DEĞİRMENCİ, C. H. (2004). **Kişisel Gelişim ve Pozitif Enerji**, İstanbul, Bilge Karınca Yayınları, 1. Baskı.
- KAMP, D. (2002). **İnsan Yetenekleri**, Çev. M. Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 1. Baskı.
- ERENGİL, C. ve ÖZABAY, A. (2005). **Kişisel Gelişim Rehberi**, İstanbul, Armoni Yayıncılık, 1. Baskı.
- FINDIKÇI, İ. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1. Baskı.
- GEDİKOĞLU, T. (2015). **Liderlik ve Okul Yönetimi**, Ankara, Anı Yayıncılık, 1. Baskı.
- HODKINSON, L. (2003). **Kişisel Gelişim Rehberi**, Çev. B. Çelik, İstanbul, Chiviyzıları, 1. Baskı.
- KONDAKÇI, Y., KURTAY, M. Z., OLDAÇ, Y. İ., ve ŞENAY, H. H. (2016). **Türkiye’de Okul Müdürlerinin Sosyal Adalet Rollerini**. Eğitim Yönetimi Araştırmaları, Ankara, Pegem Akademi, ss.353-361.
- KONRAD, S. ve HENDL, C. (2004). **Başarılı ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek (EQ)**, Çev. M. Taştan, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1. Baskı.
- KÖKTÜRK, M. (2002). **Kişisel Gelişim Kavramına Üç Farklı Yaklaşım**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.5-58, 1. Baskı.
- KULAKSIZOĞLU, A. (2003). **Kişisel Gelişim Uygulamaları**, Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım, 1. Baskı.
- KURTBAY, Y. (2002). **İşyerinde Nezaket ve Görgü Kuralları**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.59-90, 1. Baskı.
- MERRIAM, S. B. (2015). **Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, Çev. S. Turan, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 3. Baskı.

- ÖREN, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- ÖZDEN, Y. (2000). **Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara, Pegem Akademi, 3. Baskı.
- ÖZKAN, Z. (2004). **Bilgelige Yöneliş: Kişisel Gelişim Dinamikleri**, İstanbul, Hayat Yayınları, 5. Baskı.
- RAWLİNSON, J. G. (1995). **Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası**, Çev. O. Değirmen, İstanbul, Rota Yayın Tanıtım, 1. Baskı.
- REDFIELD, J. (2003). **İleriyi Görmek Geleceği Yaşamak**, Çev. F. Dilber, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1. Baskı.
- RUŞEN, M. (2016). **Hızlı Okuma**, İstanbul, Alfa Yayınları, 29. Baskı.
- SAYGIN, O. (2000). **Kişisel Değişim Stratejileri**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1. Baskı.
- SENEMOĞLU, N. (2001). **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1. Baskı.
- SENGE, P. M. (1998). **Beşinci Disiplin**, Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı.
- SEZİK, N. (2003). **Kişisel Gelişim El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1. Baskı.
- SÜVARİOĞLU, S. (2002). **Zaman / Yaşam Yönetimi**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.373-399, 1. Baskı.
- ŞİRİN, T. (2005). **Kişisel Gelişim Medeniyeti**, İstanbul, Armoni Yayıncılık, 1. Baskı.
- TEKİNALP, Ş. (2009). **Güzel Konuşma Bir Markadır**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2. Baskı.
- TEMEN, B. (2002). **Liderlik Geliştirme**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.165-197, 1. Baskı.
- TEVRÜZ, S. (2002). **Güdüleme**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.95-126, 1. Baskı.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 9. Baskı.

YILDIRIM, E. (2008). **Kişisel Gelişimin Sosyolojisi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1. Baskı.

ZEYTİNOĞLU, G. (2002). **Nöro Lengüistik Programlama**, Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. E. Aslan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss.585-594, 1. Baskı.

MAKALELER

ALTUN, S. A. (2011). "Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 17, sayı 4, ss.491-507.

ALTUN, T. ve VURAL, S. (2012). "Bilim ve Sanat Merkezinde (BİLSEM) Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Gelişim ve Okul Gelişimine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 11, sayı 42, ss.152-177.

ARHIPOVA, O., KOKİNA, I. ve RAUCKIENE-MİCHAELSSON, A. (2018). "School Principal's Management Competences For Successful School Development", **Tiltai**, cilt 79, sayı 1, ss.63-76.

ARLI, D., ÖLMEZ CEYLAN, Ö. ve AKDUMAN YETİM, S. (2012). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri", **Ege Eğitim Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss.73-91.

ARMAĞAN, Y. ve YILDIRIM, N. (2015). "Okul Yönetiminde Araştırma-Uygulama Sorunu: Okul Müdürleri ve Eğitim Araştırmaları", **Eğitimde Politika Analizi**, cilt 4, sayı 1, ss.33-60.

AUGUSTİNİENE, A., JOCIENE, J. ve MINKUTE-HENRICKSON, R. (2015). "Social Responsibility of Comprehensive Schools: Teachers' Point of View", **Social Sciences**, cilt 87, sayı 1, ss.47-53.

AVCI, A. (2015). "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri", **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 12-2, sayı 24, ss.161-189.

AYDIN, A., SARIER, Y. ve UYSAL, Ş. (2013). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, cilt 13, sayı 2, ss.795-811.

- BAKİOĞLU, A. ve AKKAYA, İ. (2013). "Okul Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluğu Algılamalarının İncelenmesi", **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 37, ss.56-67.
- BAKİOĞLU, A. ve AKKAYA, İ. (2013). "Okul Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluğu Algılamalarının İncelenmesi". **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 37, ss.56-67.
- BALYER, A. (2012). "Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.75-93.
- BALYER, A. (2013). "Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, cilt 19, sayı 2, ss.181-214.
- BANOĞLU, K., VANDERLİNDE, R. ve ÇETİN, M. (2016). "Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Profillerinin Okulların Öğrenen Örgüt Kültürü ve Teknolojik Alt-Yapısı Bağlamında Analizi: F@ tih Projesi Okulları ve Diğerleri", **Eğitim ve Bilim**, cilt 41, sayı 188, ss.83-98.
- BAYAR, T. ve ÖNDER, E. (2016). "İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 56, ss.183-193.
- BEK, H. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 17, ss.107-120.
- BHOWON, U. (2013). "Role Saliency, Work-Family Conflict and Satisfaction of Dual-Earner Couples", **Journal of Business Studies Quarterly**, cilt 5, sayı 2, ss.78.
- ÇEVİK, G. B. (2017). "Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerini Yordamada Öfke, Yaşam Doyumu ve Stresle Başa Çıkmanın Rolü", **Eğitim ve Bilim**, cilt 42, sayı 191, ss.283-305.
- NİYAZI, C. (2004). "Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 1, sayı 16, ss.103-119.

- CRUZ-GONZALEZ, C., DOMİNGO SEGOVİA, J. ve LUCENA RODRİGUEZ, C. (2019). "School Principals and Leadership İdentity: A Thematic Exploration of The Literature", **Educational Research**, cilt 61, sayı 3, ss.319-336.
- DAĞLI, A. (2010). "Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları", **Electronic Journal of Social Sciences**, cilt 9, sayı 31, ss.73-87.
- DENİZ, M. ve ÜNAL, A. (2007). "İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama", **E-Journal of New World Sciences Academy, Social Sciences**, cilt 2, sayı 2, ss.101-119.
- ENSARİ, H. (1998). "Öğrenen Organizasyon Olarak Okul", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.111-123.
- FLETCHER, L. (2019). "How Can Personal Development Lead to Increased Engagement? The Roles of Meaningfulness and Perceived Line Manager Relations", **The International Journal of Human Resource Management**, cilt 30, sayı 7, ss.1203-1226.
- FOLEY, R. M. (2001). "Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative-Based Service Delivery Models", **The High School Journal**, cilt 85, sayı 1, ss.10-23.
- GOLOVEY, L. A., VASİLENKO, V. E. ve SAVENYSHEVA, S. S. (2016). "Family Structure and Family Education as The Factors for Personal Development of Preschooler", **Social Psychology and Society**, cilt 7, sayı 2, ss.5-18.
- HAYAT, A., ABDOLLAHİ, B., ZAINABADİ, H. R. ve ARASTEH, H. R. (2015). "A Study of The Professional Development Needs of Shiraz High Schools' Principals in The Area of Educational Leadership", **Journal of Advances in Medical Education & Professionalism**, cilt 3, sayı 3, ss.99.
- HELVACI, M. A. ve AYDOĞAN, İ. (2011). "Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 42-61.
- HU, Y., WANG, M., KWAN, H. K. ve Yİ, J. (2019). "Mentorship Quality and Mentors' Work-to-Family Positive Spillover: The Mediating Role of Personal

- Skill Development and The Moderating Role of Core Self-Evaluation”, **The International Journal of Human Resource Management**, ss.1-24.
- IBARA, E. C. (2014). “Professional Development of Principals: A Path to Effective Secondary School Administration in Nigeria”, **Africa Education Review**, cilt 11, sayı 4, ss.674-689.
- IRSHADULLAH, H. M. ve INAMULLAH, H. M. (2016). “Democracy and Social Responsibility at Secondary Level in Khyber Pakhtunkhwa”, **Dialogue**, cilt 11, sayı 1, ss.47-63.
- KARADOĞAN, E. (2009). “Mesleki Gelişimi Hedefleyen Eşler”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 64, sayı 4, ss.137-152.
- KILIÇ, M. (2015). “Aile ve Serbest Zaman İlişkisi: Düzce Örneği”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.27-49.
- KIRSCHENBOIM, O. (2019). “Improve Myself Internally Method. an Intervention to Support People in Their Self-Development Process: Case Study”, **Social Research Reports**, cilt 11, sayı 2, ss.61-74.
- KORKMAZ, M. (2008). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.75-98.
- MERCİN, L. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 14, ss.128-144.
- OKTAY, S. A. (2010). “A Sociolinguistic Perspective in Narrative Analysis: Educational Backgrounds of Families as Influential Factors in The Development of Personal Experience Child Narratives”, **Dilbilim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, ss.73-92.
- ONAT KOCABIYIK, O. (2015). “Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.55-66.
- OPLATKA, I. (2017). “I'm So Tired and Have No Time for My Family': The Consequences of Heavy Workload in Principalship. International Studies in

- Educational Administration”, **Commonwealth Council for Educational Administration & Management**, cilt 45, sayı 2, ss.21-45.
- ÖZDEMİR, S., KARADAĞ, N. ve KILINÇ, A. Ç. (2013). “Öğrenen Örgütlerde Liderlik: Okul Müdürleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.17-34.
- ÖZDEMİR, S., ÇOBAN, Ö. ve BOZKURT, S. (2020). “Examination of The Relationship Between School Principals’ 21st Century Skills and Their Strategic Leadership According to Teachers’ Opinions”, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.399-426.
- ÖZGÜR, B. (2004). “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”, **Maliye Dergisi**, cilt 145, sayı 1, ss.1-53.
- ÖZTÜRK, A. T. (2008). “Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler”, **Journal of Arts and Sciences**, cilt 10, ss.109-116.
- POLAT, S., UĞURLU, C. T. ve AKSU, M. B. (2018). “Okul Yöneticilerinin Kendi Mesleki Gelişimleri ve Okulu Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.205-224.
- SEZGİN, F. ve TINMAZ, A. (2017). “Okulun Sosyal Sorumluluk Rolü Hakkında Okul Müdürü, Sınıf ve Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Görüşleri”, **TÜBAV Bilim Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.77-92.
- SİNCAR, M., ÖNEN, Z.ve ARAR, K. H. (2020). “An Investigation of Turkish Female School Administrators’ Views on The Concept of Self-Development”, **International Journal of Leadership in Education**, cilt 23, sayı 2, ss.175-198.
- TANG, J. J. (2018). “The Professional Development of Macau School Principals: Making the Most of the Best”, **Chinese Education & Society**, cilt 51, sayı 5, ss.307-323.
- TUNÇER, P. (2013). “Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.214-244.

- VAN NIEKERK, E. ve MULLER, H. (2017). "Staff Perceptions of Professional Development and Empowerment as Long-Term Leadership Tasks of School Principals in South African Schools: An Exploratory Study", **Africa Education Review**, cilt 14, sayı 3-4, ss.93-110.
- VASİLE, T. (2016). "The Impact of The Personal Development Training on Reducing The Perceived Level of Negative Emotions and The Perceived Level of Depression and Improving The Perceived Level of The Positive Emotions", **Romanian Journal of Experimental Applied Psychology**, sayı 7, cilt 4, ss.23-35.
- WIYONO, B. B. ve RASYAD, A. (2020). "Training Components That Influence The Principals' Self-Development And The School Improvement", **Talent Development & Excellence**, cilt 12, sayı 1, ss.4739-4754.
- YILDIRIM, N. (2011). "Okul Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Yaşadıkları Sorunları Çözme Öyküleri Işığında Denge Rollerini", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 12, sayı 4, ss.55-79.
- ZACHARİOU, A., KADJİ-BELTRAN, C. ve MANOLİ, C. C. (2013). "School Principals' Professional Development in The Framework of Sustainable Schools in Cyprus: A Matter of Refocusing", **Professional Development in Education**, sayı 39, cilt 5, ss.712-731.
- ZAKAREVIČIUS, P. ve ŽUPERKIENĖ, E. (2008). "Improving the Development of Managers' Personal and Professional Skills", **Engineering Economics**, cilt 60, sayı 5, ss.104-113.

TEZLER

- AKSU, M. (2013). "Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Osmangazi Üniversitesi.
- ÇORUK, A. (2007). "Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişim Çabaları ve Birlikte Çalıştığı Öğretmenlerin Kişisel Gelişimlerine Katkıları", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

- EKŞİ, F. (2011). “Kişisel Gelişim Literatürünün Eğitim ve Danışma İhtiyacı Açısından İncelenmesi: Kuramsal Analitik Bir Yaklaşım”, (Yayımlanmamış doktora tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- ERAKKUŞ, Ö. (2004). "Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Gelişim Düzeylerindeki Artışın Öğrenci Verimliliğine Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi.
- KIRAL, T. (2006). “Kişisel Gelişim Eğitimlerine Yöneticilerin Tutumları”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- OHKAY, S. M. (2006). “Sinir Dili Eğitimlerinin İstatistiksel Analizi-Örnek Olay Çalışması”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ÖZER, Ö. (2019). “Kurumlarda Kişisel Gelişim Eğitimlerinin Etkinliğine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi.
- SARIER, Y. (2013). “Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- SUBAŞ, A. (2010). “İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü (Okulu) Algılamaları”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi.
- TAT, M. (2007). “Zihin Dili Programlaması (NLP) nın Kişisel Gelişim ve Kişilerarası İletişim Üzerindeki Etkileri”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi.
- TORUN, O. (1996). “Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.

- UYSAL, F. G. (2007). “Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi.
- UZLU, T. (2018). “Okul Müdürlerinin İş-Aile Yaşam Çatışması Düzeyleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- YILDIZOĞLU, H. (2013). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.

EKLER

Ek-1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Ek-2: Etik Kurul Onay Formu

Ek-1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın Okul Müdürü,

Bu araştırmanın amacı, kişisel gelişim konusunda okul müdürlerinin bakış açılarını tespit etmektir. Bu amaca dönük olarak görüşlerinizi almak üzere bu görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde kişisel gelişimin aile boyutuna, üçüncü bölümde kişisel gelişimin iş ve mesleki boyutuna, dördüncü bölümde kişisel gelişimin sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu görüşme formu ile toplanacak bilgiler Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Görüşme yaklaşık kırk dakika sürecektir. Zamanı daha verimli kullanabilmek ve sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutabilmek amacıyla yapılacak görüşme, izniniz dahilinde kayıt edilecektir. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Caner SÖNMEZ (İAÜ Yüksek Lisans Öğrencisi)
c.sonmez.2013@gmail.com

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Püren AKÇAY
TC İstanbul Aydın Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

BÖLÜM I

1. **Cinsiyetiniz** : ()Kadın ()Erkek
2. **Yaşınız** : ()20-30 ()31-40 ()41-50 ()51-60 ()61 ve üzeri
3. **Kıdem** : ()1-10 Yıl ()11-20 Yıl ()21-30 Yıl ()31 Yıl ve üzeri
4. **Yöneticilik Kıdemi** : ()1-5 Yıl ()6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16-20 Yıl ()20 ve üzeri
5. **Öğrenim Düzeyi** : Yükseköğretim () Lisans () Lisansüstü ()

BÖLÜM II

1) Aile Kavramı

İdeal aile ortamını nasıl tanımlarsınız? İdeal aile ortamını sağlamak için çaba sarf ediyor musunuz?

2) Aile İçi İletişim ve Etkileşim

a. Aile üyeleri ile ilişkilerinizde; sağlıklı iletişim kurma, hoşgörü, eleştirilere açıklık, konularında yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bu yeterlikleri geliştirmek için çaba sarf ediyor musunuz?

b. Ailenizle birlikte geçirdiğiniz vakit dilimlerini nasıl planlıyorsunuz? Aile üyeleri ile birlikte yeterli ve kaliteli vakit geçirebildiğinizi düşünüyor musunuz? (*Daha kaliteli vakit geçirmek için çaba sarf ediyor musunuz?*)

3) Aile İçi Roller

Aile içinde sahip olduğunuz rollerden hangisine kendinizi en yakın buluyorsunuz? Bu rolleri sergilerken; sorumlulukları yerine getirme, beklentilerini karşılama konularında yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bunları sağlamak için çaba gösteriyor musunuz?

4) Aile İçinde Karar Alma

Ailevi konularda soruların çözümünde ve kararların alınmasında ailenizde nasıl bir yol izlenir?

5) Ailevi Konularda Yararlanılan Kaynaklar

Aile ile ilgili konularda yararlandığınız kaynaklar var mı? Varsa nelerdir?

BÖLÜM III

6) Mesleki Gelişmeleri Takip Etme

Mesleğinizle ilgili yurt içindeki, yurt dışındaki ve teknolojik alanlardaki gelişmeleri takip ediyor musunuz? Ediyorsanız, hangi kaynaklardan yararlanıyorsunuz?

7) Yeniliklere Açık Olma

Mesleğiniz ilgili olarak; yeni araç ve gereçleri kullanma, değişikliklere uyum sağlama, yeni çözüm yolları deneme, yeni yöntem ve teknikleri uygulama konularında nasıl bir yol izlersiniz?

8) Mesleki Yeterlilik

a. Mesleki anlamda eksik olduğunuzu düşündüğünüz alanlar var mı? (*Varsa eksikliklerinizi gidermeye yönelik bir çabanız var mı?*) Bakanlık bünyesinde ya da dışında mesleğinize yönelik kurs, seminer vb. etkinliklere katılıyor musunuz?

b. İş yaşamınızda; eğitim öğretim kalitesini arttırma, verimli olma, paydaş beklentilerini karşılayabilme konularında yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bunları sağlamak için çaba gösteriyor musunuz?

c. Nasıl bir yönetici olduğunuzu düşünüyorsunuz?

d. İş hayatına ve mesleğinize motivasyonunuzu kaybetmemek ve arttırmak için özel bir çabanız oluyor mu?

9) İletişim ve İnsan İlişkileri

Birlikte çalıştığınız öğretmenlerle ilişkilerinizde sağlıklı iletişim kurma, hoşgörü, eleştirilere açıklık, konularında yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bu yeterlikleri geliştirmek için çaba sarf ediyor musunuz?

BÖLÜM IV

10) Sosyal Sorumluluk

a. Ülke ve dünya gündemini takip eder misiniz?

b. Yaşadığımız çevrede, ülkenizde ve küresel ölçekte sizi rahatsız eden sorunlarda sorumluluğunuz olduğunu düşünüyor musunuz?

c. Toplumsal düzen kurallarına uymaya özen gösterir misiniz?

Ek-2: Etik Kurul Onay Formu



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Caner SÖNMEZ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

25/11/2020 Yazı İşleri Uzmanı

Tuğba SÜNNETCİ

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKR3FFSU>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCİ
Unvanı: Yazı İşleri Uzmanı



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Caner SÖNMEZ

Doğum Tarihi ve Yeri: 03/09/1991 - Omurtag/Bulgaristan

E-posta: c.sonmez.2013@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Yüksek Lisans: 2020, İstanbul Aydın Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Lisans: 2019, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Uluslararası İlişkiler

Lisans: 2013, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Matematik Öğretmenliği

MESLEKİ DENEYİM

Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmen, 2014-2018

Milli Eğitim Bakanlığı, Müdür Yardımcısı, 2018-2019

Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Müdürü, 2019-Halen

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Sönmez, C. ve Akçay, P., (2020). “Okul Müdürlerinin Kişisel Gelişime İlişkin Görüşleri” 7. *Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi*, 23 Ekim, İstanbul, Türkiye.

