



## OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTSEL PROJE SÜREÇLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN SOSYAL TAKAS KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

### AN INVESTIGATION OF SCHOOL MANAGERS 'OPINIONS ABOUT THE EDUCATIONAL PROJECT PROCESS IN THE CONTEXT OF SOCIAL EXCHANGE THEORY

Tuğçe YARICI

Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Erzincan, Türkiye

ORCID:0000 0001 5653 5539

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Erzincan Türkiye

ORCID:0000 0002 7830 4763



#### ÖZET

Bu çalışmada; eğitsel proje hazırlama süreçlerinde öğretmenlerin ödül ve karşılık beklentilerine ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenerek öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştirildiği incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma yönteminde olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Erzincan il merkezinde görev yapmakta olan 5 ilköğretim, 5 ortaokul, 5 lise kademesinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi yapılırken yöneticilerin görüşlerinde değişiklik yapılmadan araştırma sonuçlarına yansıtılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre "Öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreci sonundaki beklentileri nelerdir" sorusuna en sık verilen cevap "Üst yöneticiler tarafından fark edilme" (f=5,% 33) olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin proje hazırlama süreçlerine ilişkin beklentilerinin ise "Yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlaması (f=7, %46) olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Yöneticisi, Eğitsel Proje Geliştirme, Sosyal Takas Kuramı

#### ABSTRACT

In this study; the school administrators 'opinions about the reward and return expectations of the teachers about the educational project preparation processes and what the teachers' expectations were and to what extent these expectations were realized. The research is designed in the qualitative research method in phenomenology pattern. The working group of the research consists of school administrators working in 5 primary schools, 5 secondary schools and 5 high schools in Erzincan city center. The data of the study were obtained through a semi-structured interview form developed by the researcher. The obtained data were subjected to content analysis. While analyzing the data, it was reflected in the results of the research without making changes in the views of the managers. According to the results of the research, the most frequently given answer to the question "What are the expectations of the teachers at the end of the educational project preparation process" appears as "Noticed by the top managers" (f = 5, 33%). It was observed that the expectations of school administrators about the project preparation processes were "learning by doing and living (f = 7, 46%).

**Key Words:** School Principal, Educational Project Development, Social Exchange Theory

#### 1. GİRİŞ

Modern toplumlar örgütlüdür (Çelikten&Özbaş,2014:14; Aytac,2004) ve çağdaş insanın yaşam örüntüsü ise örgütlerin çeşitli etkinlik alanları ile etkileşim içindedir (Açıkalın,1999). Toplumsal bir yapı olan örgütler mevcudiyetlerini örgüt içi ve dışındaki ilişkiler ağıyla kısacası iletişimle gerçekleştirdikleri, geliştirdikleri ve devam ettirdikleri için (Çetintaş,2016) örgütsel davranışları inceleyebilmek ve anlamlandırabilmek isteniyorsa iletişim kavramının da açıklığa kavuşturulması gerekir.

En biricik özelliği Üstün (2005)'e göre anlam yaratmak olan iletişim kavramı, bireyi sahip olduğu biyolojik özelliklerin ötesine taşınması kabiliyetiyle hem bireyin sosyal-toplumsal bir varlık oluşunun gereği (Demir& Yılmaz, 2018) hem de doğal bir sonucudur. Yüzyıllardan beri insanın bulunduğu her alanda iletişimin de varlığından bahsedilebildiği (Batu&Kalaman,2018) ve bu durumdan yola çıkarak iletişimin yadsınamaz öneme sahip alt boyutlarından birisinin de toplumsallık olduğu (Yılmaz, 2003) alanyazındaki çalışmaların da desteklediği (Baran 1997: 13; Erdoğan ve Alemdar 1990: 170; Usluata 1994: 5,7; Zillioğlu 1992: 6) bir gerçekliktir. Latince "Communis" kelimesinden türetilen, mesajı gönderen ile mesajı teslim alan arasındaki anlamları ortak kılma süreci olarak tanımlanan ve EskiYörük(2015)'ün araştırmasında belirttiği üzere toplumsallaşmayı ve birlikteliği sağlayan iletişim kavramının açık bir şekilde tanımlanması örgütsel iletişimin

çeşitli boyutlarının anlamlandırılması açısından son derece önem arz etmektedir. Dolayısıyla iletişim genel ölçekte toplumların oluşmasını, gelişmesini ve çeşitli toplumsal öğelerin devamlılığını sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkarken; daha spesifik bir bağlamda ele alındığında ise örgütlerdeki insanlar arası etkileşimi açıklayabilmede son derece kritik rol oynamaktadır.

Belirli normlara sahip toplumların binlerce yıllık tarih sahnesi boyunca oluşturduğu ortak geçmiş, yazılı veya yazılı olmayan kurallar, normlar, artifaklar, inanç ve değerlerin ortaya çıkmasında (Demir& Yılmaz, 2018:289) devasa bir katkıya sahip insanlar arası sosyal etkileşimlerin antropoloji, psikoloji, sosyoloji gibi çeşitli bilimlerin ışığında incelenmesi sonucunda (Shahsavarani, Heyrati, Mohammadi, Jahansouz, Saffarzadeh& Sattari, 2016) ortaya çıkan bulgulardan birisi de insanların kurdukları sosyal ilişkilere yönelik ödüllendirici olmaları yönünde bir beklentiye sahip olduklarıdır (Çankaya,1996) ve bu beklenti insanoğlunu sahip olduğu sosyal çevre ağını muhafaza etme, daha da genişleterek güncel tutmaya teşvik etmektedir (Akan,1990), Blau(1983;207) ve Çankaya (1996)'ya göre bu beklentinin ortaya çıkardığı ilişkilere yönelik tartışmalar Aristoteles'in yaşadığı dönemlere kadar uzanmakta ve bu konuda Aristoteles, Nikomakos'a Etik isimli eserinde insanoğlunun ilişkileri üzerindeki bu ödül veya karşılık türünden beklentilerini “ ödül veya hizmet veren kişi bunu -sanki karşılıksız bir şey değil de bir ‘borçmuş’ gibi- eşdeğer veya daha büyük bir karşılığın dönüşünü bekleyerek bir arkadaşına vermiştir.” şeklinde ifade ettiği görülmektedir.

Aristoteles'in de eserinde ifade ettiği anlamıyla sosyal takas kuramı Miles (2012) tarafından iletişim sürecinde alıcının ve göndericinin tek başına ulaşmalarının mümkün olmayan sonuçlara ulaşabilmeleri amacıyla karşılıklı bir etkileşimle alışveriş sürecine girmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Gouldner(1960,177 akt. Çıldır,2008) sosyal ilişkilerin temelini oluşturan kaynağın karşılıklı alışveriş ihtiyacına dayandığını dolayısıyla karşılıklı olarak kurulan mübadele ilişkilerinden ortaya çıkan kazançlar kümesinin beraberinde sosyal etkileşimi ve bu etkileşimin devamlılığını getirdiğini savunmuştur.

Sosyal takas kuramını sosyal yapıları anlamlandırabilmek adına insanlar ve insanların oluşturdukları gruplar arasındaki ilişkileri yönlendiren çeşitli kurallarından yola çıkan Peter Blau bu sayede sosyal takas kuramının toplumsal yapı üzerindeki etkilerini daha şekillendirilmiş bir biçimde anlatmaya çalışmış sosyal takas kuramının sınırlarını belirleyen kişi olmuştur.

En genel ifadeyle sosyal takas kuramının tarafları arasında fayda kazanma beklentisiyle girilen ve karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan bir alışveriş ilişkisi olduğu söylenebilir (Miles,2012). Özen (1992)' ye göre sosyal takas kuramı insanlar arası ilişkilerde alışveriş ilişkilerinin önemini vurgulayarak bireylerin aslen birbirlerine bağımlı olduklarını ve bahsi geçen bu karşılıklı alışverişin aslında kaçınılmaz olduğunu kısacası insanların birbirlerine gereksindikleri savından ortaya çıkmıştır. Öncüleri; sosyolog George Homans ve Peter Blau, sosyal psikolog John W. Thibaut, Harold H. Kelley, W. Gouldner, John N. Edwards, John Scanzoni, Kingsley Dawis, Alvin olan kuramın temel kavramlarını mübadele, karşılıklılık, anlaşma, davranış kaynaklar, ödül, maliyet, dağıtıcı adalet, dürüst (adil) mübadele ve güç oluşturmaktadır(Özen,1992; Demir&Yılmaz,2018:294).

Tüm bu gerçeklik ve saptamalardan yola çıkıldığında insanoğlunun kurduğu sosyal etkileşimleri bir beklenti çerçevesinde oluşturduğu, ödül-bedel=sonuç formülü eşliğinde ilişki içindeki sonuç beklentisi karşılandığı takdirde bu sosyal etkileşimi sürdürme yönünde bir niyeti oluşurken söz konusu etkileşimden beklenen takas eşliğine ulaşılmadığında bireyin sosyal ilişkisini sonlandırmaya meyil edeceği çıkarımına ulaşılabilir.

Sosyal takas sistemi eğitim yönetimi özelinde ele alındığında okullardaki takas süreçleri, okul örgütlerinde görülen girdi ve çıktı sistemlerinin temel ve daimi öğesinin insan olması sebebiyle ayrı bir öneme sahiptir ve bu bağlamda okul örgütlerinde bireyler arası ilişkiler ve bu ilişkilerdeki takas süreçleri yönetici-çalışan takası, örgütsel vatandaşlık, algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme, örgütsel güven kuramları bağlamında ele alınarak irdelenmelidir. Çünkü daha öncede belirtildiği temeli insana dayanan ve varlığını insanlar arası etkileşimle sürdürerek açık bir sistem olma özelliği taşıyan okul örgütlerinde çok sayıda ve farklı biçimlerde sosyal etkileşim ağına rastlanmakla beraber sosyal takas süreçleri de bunların en önemlilerindedir.

Sezer ve Akan(2016), okul örgütleri bireylerin davranışlarında istedik değişimler meydana getirme, davranış geliştirme hedefinde ilerleyen örgütler olduklarından dolayı okul yöneticilerinin paydaşlarıyla ve toplumla olumlu ve etkili ilişkiler kurabilmesi ve bu ilişkileri sürdürebilmesi bir gerekliliktir. Bursalıoğlu,2016 (akt. Demir, Yılmaz,2018;302)'na göre bu bağlamda okul yöneticisinin okul içinden ve dışından gelen hizmetlere verdiği tepkiler, sosyal takas süreçleri açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bahsedilen davranış değişikliklerinin meydana gelebilmesi için liderlerin etkileme gücüne sahip olmaları ve bu etkileme gücünü de doğru biçimde kullanmaları gerekir. Uğurlu (2006)'ya göre ise doğru etkileme gücü örgütte sosyal takas kuramının sağlıklı işlemesine yol açmaktadır. Çünkü etkili bir şekilde işleyen okul örgütleri meydana

getirebilmek için kaliteli eğitim çıktıları meydana getirmek üzere güdülenmiş öğretmenlerin varlığı önemli bir gerekliliktir. Bunu gerçekleştirebilmek için öğretmenlere okul örgütüne yönelik olumlu tutum geliştirebilecekleri ortamlar sağlanmalıdır, okul yönetimleri tarafından desteklendikleri ve önemsendikleri düşüncesi oluşturulmalıdır. Bunların gerçekleştirilmesi içinse sosyal takas kuramının önemi üzerinde durulmalıdır. Demirkasımoğlu (2014), öğretmenler okul örgütünden karşıladıkları yarar oranında katkıda bulunmakta dolayısıyla öğretmenden en üst düzeyde performans bekleniyor ve eğitimin kalite ve niteliğini arttırmak adına güdülenmiş olması isteniyorsa öğretmenlerin yöneticileriyle ve diğer paydaşlarıyla karşılıklı beklentileri anlamında uzlaşmaları gerektiğini düşünmektedir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul örgütündeki eğitim ve öğretimin kalitesini arttırmak adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerden söz konusu süreç içerisinde sosyal takas kuramından bahsedilebilecek bir diğer süreç ise eğitsel projeler hazırlama süreçleridir.

Bilinmektedir ki geleceğin yeniden inşası eğitime bakış açımızı ve eğitim öğretim ortamlarındaki inovasyonu da gerekli kılmıştır. Eğitsel proje hazırlama süreçleri bu inovasyon süreçlerine ciddi katkılar sunmaktadır. Altan'ın (2018) belirttiği üzere eğitim; tercih edilen, arzulanın geleceği yaratmada bizlere yardım edecek vazgeçilmez bir unsur ve güçtür. Bundan dolayıdır ki Arabacı ve Akıllı'nın (2019) ifade ettiği üzere günümüzdeki bilimsel, toplumsal, teknolojik ve çevresel koşullar her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu durum da çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme, toplumu, bireyleri ve örgütleri değişime hazırlayabilecek nitelikte bir eğitim verme sorumluluğunu taşıyan eğitim örgütlerinde kapsamlı bir reform sürecini kaçınılmaz hale getirmiştir. Çünkü eğitim örgütleri gerek açık bir sistem olmanın getirdiği komplekslik ve gerekse etkileşimde buldukları çeşitli mekanizmalarda meydana gelen değişim ve dönüşümlerden ötürü aktif bir değişime maruz kalmaktadırlar (Hoy ve Miskel,2010).

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretimin kalite ve niteliğini artırma amacıyla gerçekleştirilen eğitsel projelerin hazırlanması sürecinde okul yöneticileri öğretmenlerden okul örgütünde çeşitli proje tabanlı faaliyetler (yerel projeler, ulusal düzeyde Bakanlık, Büyükelçilik Fonları, TÜBİTAK projeleri, uluslararası düzeyde eTwinning, IPA, Erasmus+) gerçekleştirmelerini beklemekte ve öğretmenler de bu süreçlerde harcayacakları zaman, finansman ve emeğin göz önünde bulundurulması ve bu çabaların karşılığının adilane bir şekilde belirlenerek öğretmene teslim edilmesi konusunda beklenti içerisinde. Dolayısıyla diğer süreçlere benzer şekilde öğretmenlerin gösterdiği çaba karşılığında oluşan beklentilerinin karşılanmasının onların eğitsel proje hazırlama süreçlerindeki motivasyonlarını arttıracak düşünülürken bu beklentilerin politika yapıcılar veya sorumlu diğer yöneticilerce karşılanmaması öğretmenlerde motivasyon kaybı, iş doyumsuzluğu ve sosyal takasın gerçekleşmemesi sonucunda örgüte aidiyet veya bağlılık algısında birtakım problemleri beraberinde getireceği düşünülmektedir. Ciddi anlamda çaba gerektiren proje hazırlama süreçleri karşılığında öğretmenlerde oluşan ödül veya karşılık bağlamındaki beklentiler sosyal takas kuramının bir konusunu oluşturmaktadır çünkü eğitim sistemimiz içerisinde öğretmenlerin bu çabalarının karşılık bulacağı ödül sistemleri yeterince tatmin edici değildir.

### 1.2. İlgili Araştırmalar

Şişman(1996), kuramsal araştırmasında örgütleri pozitivist, yapısalcı ve işlevselci açılardan ele alarak sosyal takas kuramını işlemiştir ve bu kuramın insan eylemlerinin temelindeki itici güç 'fayda' ilişkileri olduğu temeline dayandığını ifade etmiştir. Mitchell (1989) bu araştırmayı destekler nitelikte, sözleşmenin bireye bazı özel teşviklerin sağlanmasıyla ayakta kalabileceğini; bu teşviklerin maddi veya sembolik nitelikte olabileceğini ifade etmiştir.

Kuşkonmaz-Çıldır(2008) tarafından gerçekleştirilen ve Ankara ili ilköğretim kademesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında takas kuramının uygulanma durumlarının nitel araştırma yöntemiyle incelendiği başlıklı 'Ankara ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramının uygulanmasına ilişkin algıları' başlıklı yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu yöneticilerinin takas ilişkisinde karşılıklılığı öğretmenlere göre daha fazla uyguladığını, yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin ön lisans mezunu olanlara göre sosyal takas ilişkilerinde kendilerini öğretmenlere karşı daha yükümlü hissettikleri saptanmıştır.

Larkin(1975) İlkokul Sınıflarında Sosyal Takas: Öğretmenin Sosyal Gücünün Meşrulaşma Sorunu başlıklı araştırmasında öğretmenin sınıf içi davranışlarının öğrenci üzerindeki etkilerinden bahsetmiş otoritesini ve gücünü kullanan öğretmenin öğrencilerinden karşılık olarak daha sert ve asi karşılıklar aldığını diğer taraftan

takas ilişkilerinin kısıtlı olduğu sınıflarda ise öğretmen öğrenci arasında birtakım çatışmaların ortaya çıkabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Ulusal(Bolat, Bolat&Seymen,2009; Karagonlar, Öztürk ve Özmen,2015) ve uluslararası(Wettersten,1994; Mahoh,1998;Thomsen, Karsten&Oort,2015) alanyazında gerçekleştirilen diğer çalışmalar da sosyal takas kuramının çeşitli yönlerden okul örgütüne entegrasyonun bireyler arası etkileşimin kalitesini arttırdığı yönde sonuçlara ulaşmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitsel proje hazırlama süreçlerinde öğretmenlerin ödül ve karşılık beklentilerine ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenerek öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin eğitsel projelerin okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkıları konusundaki beklentileri nelerdir?
2. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreci sonundaki beklentileri (ödül, karşılık vb.) nelerdir?
3. Okul yöneticileri, yönetici-çalışan ilişkisi bağlamında öğretmenlerinizi eğitsel proje süreçleri için motive ederken hangi yöntemleri kullanmayı tercih ederler?

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Sosyal takas kuramının eğitim yönetimine katkılar ve eğitim yönetimi üzerindeki etkileri hakkında gerçekleştirilen araştırmalar Google Akademik, Eric ve Cogent Oa akademik veritabanları üzerinde ‘social Exchange theory in education (eğitimde sosyal takas kuramı)’, ‘social Exchange theory in educational administration (eğitim yönetiminde sosyal takas kuramı)’ ve ‘social Exchange theory and educational projects(eğitsel projeler ve sosyal takas kuramı)’ anahtar kelimeleri kullanılarak taranmıştır. Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde bu araştırma eğitim yönetimi literatürüne sosyal takas kuramının öncülleri bağlamında katkı sağlayacağı düşünülen fenomenolojik bir araştırmadır.

Arabacı&Akıllı(2019)’ya göre eğitim kurumlarında gerçekleştirilen proje uygulamaları ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında genellikle öğrenci merkezli projeler ele alınarak proje tabanlı öğrenme konusu incelenmiştir Dolayısıyla bu çalışma eğitsel proje hazırlama süreçlerinin çeşitli dinamiklerinden öğretmen motivasyonunu sağlayan ödüllendirme stratejilerinin sosyal takas kuramı açısından incelenmesi yönünde özgünlük arz ettiği düşünülen bir çalışmadır. Fenomenolojik çalışmaların özü görülen yapısı itibariyle okul yöneticilerinin ayrıntılı görüşlerinden yola çıkılarak söz konusu süreçler sosyal takas kuramı bağlamında irdelenmiştir.

## 2. YÖNTEM

Eğitsel proje hazırlama süreçlerinde öğretmenlerin ödül ve karşılık beklentilerine ilişkin okul yönetici görüşlerinin sosyal takas kuramı bağlamında araştırıldığı bu araştırma nitel araştırma yönteminde tasarlanmıştır. Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel (2018)’e göre nitel araştırma gerçekleştiren bir araştırmacı genel teoriler oluşturmadan veya genel açıklamalarda bulunmadan önce insanlar ve gruplar arası ilişkilerdeki spesifik dinamikleri anlamlandırarak tanımlamayı içerir dolayısıyla nitel araştırmalarda tümevarımsal bir yol izlenir. Sönmez&Alacapınar(2018)’ın görüşlerine göre ise nitel araştırmalar insan bilgisinin her seferinde yeniden yapılandırıldığı araştırmalardır ve bu noktadan hareketle her ilişki eğretidir, görelidir, özeldir. Araştırmada fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomonoloji, özü görüleyen bilincin araştırılmasını savunur; çünkü sorular ve sorunlar özlerin betimlenmesiyle ilgilidir; hermenütik çalışmaları ise insanların yaşam deneyimlerini tanımlar (Sönmez, Alacapınar, 2018).

### 2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma gurubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Erzincan il merkezinde bulunan ilkökul, ortaokul, lise kademelerinde görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma her öğretim kademesinden 5 yönetici olmak üzere 15 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir.

### 2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası

nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılmıştır (Karasar,2018). Görüşme kılavuzu yaklaşımında ele alınacak başlıklar ya da konular bir taslak şeklinde önceden belirlenmiştir; görüşmeyi yapan kişi soruların sırasına ve tarzına görüşme sırasında karar verir. Taslak, verinin anlaşılabilirliğini artırır ve bir şekilde, veri toplamayı yanıtlayan herkes için sistematik hale getirir. Verideki mantıksal boşluklar önceden tahmin edilebilir ve doldurulabilir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel,2018). Veriler toplanırken yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

### 2.3.Verilerin Analizi

Elde edilen veriler analiz yöntemlerinden içerik analizine (Sönmez, Alacapınar,2018) tabi tutulmuştur. Okul yöneticilerinin sorunlarla ilgili ifade ettikleri duygu ve düşünceleri sistematik olarak incelenmiş ve alt problemler şeklinde gruplandırılmıştır. Oluşturulan alt problemler bağlamında verilen cevaplar istatistiki olarak frekans ve yüzde değeri cinsinden hesaplanmış sonuçlar tablolaştırılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin ifadelerine de değişiklik yapılmaksızın yer verilmiştir. Veri analizinde etik değerler göz önünde bulundurularak kişisel verilerin korunması kapsamında 15 okul yöneticisi (M1,M2,M3...M15) şeklinde kodlanmış ve verdikleri cevaplar bu kodlar kullanılarak çalışmaya yansıtılmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu kısmında verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yorumlara yer verilmiştir.

Okul yöneticilerine yöneltilen '*Eğitsel projelerin okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkıları konusundaki beklentileriniz nelerdir?*' sorusuna okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo.1' de belirtilmiştir.

Tablo.1: Okul yöneticilerinin eğitim projelerini gerçekleştirmenin okul örgütüne sağlayacağı katkılar konusundaki beklentileri

Beklentiler	f	%
Yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlaması	7	46
Öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemesi	5	33
Öğretimin etkililiği sağlaması	4	26
Çağımızın yenilikçi eğitim anlayışına erişebilmeyi sağlaması	4	26
Öğrencilerin kişisel gelişiminin sağlanması	3	20
Okul örgütünün kurumsal yönünün güçlenmesi	3	20
Toplum yararı sağlaması	2	13
Sosyal duyarlılığı geliştirmesi	1	6
Öğretmenlerin proje yeterliliğinin geliştirilmesi	1	6
Öğrencilerdeki gizil güçleri ortaya çıkarması	1	6

Tablo.1'de görüldüğü gibi okul yöneticilerine yöneltilen '*Eğitsel projelerin okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkıları konusundaki beklentileriniz nelerdir?*' sorusuna okul yöneticilerinin en sık verdiği cevap Yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlamasıdır ( $f=7, \%46$ ). Bununla birlikte verilen diğer cevaplar; "öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemesi" ( $f=5, \%33$ ), "Öğretimin etkililiği sağlaması" ( $f=4, \%26$ ), "Çağımızın yenilikçi eğitim anlayışına erişebilmeyi sağlaması" ( $f=4, \%26$ ), "Öğrencilerin kişisel gelişiminin sağlanması" ( $f=3, \%20$ ), "Okul örgütünün kurumsal yönünün güçlenmesi" ( $f=3, \%20$ ), 'Toplum yararı sağlaması' ( $f=2, \%13$ ), "Sosyal duyarlılığı geliştirmesi" ( $f=1, \%6$ ), "Öğretmenlerin proje yeterliliğinin geliştirilmesi" ( $f=1, \%6$ ), "Öğrencilerdeki gizil güçleri ortaya çıkarması" ( $f=1, \%6$ ) şeklindedir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

—'Projelere katılarak öğretimin etkililiğini arttırılmaya çalışıyoruz. Yaptığımız iş eğitim ve öğretim, sizin de bildiğiniz gibi. Kalıcılığı yakalamaya ve yaşanmışlığı geliştirerek öğretebiliriz. Diğer taraftan sosyal duyarlılığı da geliştiriyoruz projeler aracılığıyla.'(M1)

—'Bu tür projelerin ben hem Öğretmen ve öğrenciler için çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Öğrenci ve öğretmenlerin ufkunu açtığı için gönülden destekliyorum ve istiyorum yani okulda sadece dört duvar arası olmadığını farklı kişi ve öğrencilerle öğretmenlerin bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunmalarının önemli olduğunu düşünüyorum ve bu açıdan da önemsiyorum'(M2)

—'21. yüzyıl eğitimine ayak uydurma üreten bir okul olma. Yenilikleri takip edebilme, üretebilen bir okul olma.'(M3)

—‘En başta kendimizi geliştirmek, avrupa’daki güzel örnekleri görmek için ülkemize uyarlayabilir miyiz görmek için. 2016 yılında bir projemiz oldu çıktılarımız da paylaştık ve yaydık yerel bağlamda.eTwinning de aynı şekilde çocuklarımızı da etkinliğe katmak.(M4)

—‘Toplum yararı... kendini yenileme ve geliştirme.(M5)

—‘Eğitime katkı sağlamak eğitimi renklendirmek, çocukların anlayacağı şekilde.(M6)

—‘Yaparak yaşayarak öğrenmenin öğrencide daha olumlu sonuçlar doğurmasını bekliyorum. sadece teori değil de pratiğe, işe dökülmüş bilgiyle sonuç elde etme yani üretme.(M7)

—‘Bir kere şöyle söyleyeyim Çalışmayı seviyoruz. Yenilenmeyi, teknoloji seviyoruz. Ülkemize milletimize faydalı olmayı seviyoruz. Farkındalık olsun. Okulumuz en iyisi neyse neredeyse orada olmalı.(M8)

Okul yöneticilerine yöneltilen ‘*Öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreci sonundaki beklentileri nelerdir?*’ sorusuna okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo.2’ de belirtilmiştir.

Tablo.2. Öğretmenlerin ödül beklentilerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri

Beklentiler	f	%
Üst yöneticiler tarafından fark edilme	5	33
İçsel motivasyona sahip oldukları için beklentileri bulunmuyor.	5	33
Başarı belgesi ile taltif edilme	3	20
Toplum tarafından çalışmalarının dikkat çekmesi	2	13
Projelerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması	1	6
Sınav odaklı bir anlayışımız olduğu için projelere yönelmiyorlar.	1	6

Tablo.2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerine yöneltilen ‘*Öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreci sonundaki beklentileri nelerdir?*’ sorusuna okul yöneticilerinin en sık verdiği cevap “Üst yöneticiler tarafından fark edilme” ( $f=5, \% 33$ ), “İçsel motivasyona sahip oldukları için beklentileri bulunmuyor” ( $f=5, \% 33$ ) şeklindedir. Bununla birlikte verilen diğer cevaplar; “Başarı belgesi ile taltif edilme” ( $f=3, \% 20$ ), “Toplum tarafından çalışmalarının dikkat çekmesi” ( $f=2, \% 13$ ), “projelerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması” ( $f=1, \% 6$ ) ve ‘Sınav odaklı bir anlayışımız olduğu için projelere yönelmiyorlar.’ ( $f=1, \% 6$ ) şeklindedir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

—‘Öğretmen angarya külfet olarak görüyor. Bu ne yazık ki birçok okulda da böyle. Biz ikna etmeye çalışıyoruz. Çalıştığımız okulun bir kültür oluşturduğunu bu saatten moral motivasyonla götürmeye çalışıyoruz. Hadi gayret artık geri dönmeyelim şeklinde motive etmeye çalışıyoruz. Halbuki böyle projelerle ilgilenen arkadaşların kariyerlerine bir şey katılmış olsa Hamza beyin nereye geldiğini ne kattığını merak ediyorum mesela. Yani öyle projeler yapalım ki geleceğe katkı sunsun.’(M8)

—‘İkili diyaloglarla ve okulumuzun huzur ortamından dolayı herkes heveslidir, isteklidir. Proje girişi yapmayan hiç öğretmenim yoktur.’(M9)

—‘Biz sadece nicelikten taraf sıkıntı yaşıyoruz. Onun dışında öğretmenlerimiz proje yapmaya hevesli ve isteklidir.’(M10)

—‘Temel liseden dönüştük bu sene Anadolu lisesi olarak ilk yılımızdı. Sonuç itibariyle ortaöğretimde sınav odaklı bir yaklaşım var hem öğrenci hem de öğrenci zamanını bu alana çok fazla yöneltemiyoruz doğrusu çünkü sınav merkezli soru çözme merkezli müfredatı kavratma ve deneme sınavlarındaki mesafeyi iletme ana amaç bu oluyor.’(M11)

—‘Kurumun desteğini ve ilgisini görmek istiyorlar. Bir süre sonra motivasyonlarını kaybedebiliyorlar bunlar gerçekleşmediği takdirde hizmet puanı.’(M12)

—‘Genç arkadaşlarımız bu konuda daha istekli çünkü ufukları açılıyor ayrıca din öğretimi genel müdür bu konuda bize destek veriyor. Bizimle sürekli iletişim halinde oluyorlar bu bizim için büyük moral kaynağı oluyor. Arkamızda bir gücün olduğunu hissediyoruz.’(M13)

—‘Olumlu. Direnç gösteren öğretmen yok kimse. Benim öğretmenlerimin hepsi katkı sağladılar. Yapmıyorum etmiyorum duymadım ben. İçsel motivasyon.’(M14)

—‘Öğretmenlerimin hepsi gayretle çalışır. Şuana kadar karşılaşmadım ödül için proje yapanla. (M15)

Okul yöneticilerine yöneltilen ‘Öğretmenlerinizi eğitsel proje süreçleri için motive ederken hangi yöntemleri kullanmayı tercih edersiniz?’ sorusuna okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo.3’ de belirtilmiştir.

Tablo.3.Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak için kullandıkları yöntemler

Yöntemler	f	%
Proje grupları oluşturarak	6	40
Yapıcı dil kullanarak	5	33
Yönetici olarak teknik her konuda destek sağlayarak	5	33
Öğretmenlerim motivasyon konusunda sorun yaşamamaktadır.	2	13
İyi örnekleri paylaşarak	1	6

Tablo.3’de görüldüğü gibi okul yöneticilerine yöneltilen ‘Öğretmenlerinizi eğitsel proje süreçleri için motive ederken hangi yöntemleri kullanmayı tercih edersiniz?’ sorusuna okul yöneticilerinin en sık verdiği cevap ‘proje grupları oluşturarak’(f=6,%40) şeklindedir. Bununla birlikte verilen diğer cevaplar; ‘Yapıcı dil kullanarak’(f=5,%33), ‘Yönetici olarak teknik her konuda destek sağlayarak’(f=5,%33), ‘Öğretmenlerim motivasyon konusunda sorun yaşamamaktadır’(f=2,%13), ‘İyi örnekleri paylaşarak’ (f=1,%6)şeklindedir.

Bu soruya ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları şunlardır:

—‘Proje hazırlamak ortak bir çalışma gerektirir ortak çalışma duygusu kazandırır. Fikir alışverişi yapmaları ihtiyacı hissettirir. Öğretmenler arasında fikir alışverişi yaptırmaya çalışarak ve bunu açıklamaya çalışarak motive ediyorum.’(M1)

—‘Biz idare olarak her şeye yardımcı olduk ve idareci olarak şunu söyledik hep arkalarında olduğumuzu söyledik tabi bu desteği alan öğretmen yani diyelim ki servis ihtiyacı oldu, maddi bir para boyutu oldu veya materyal hazırlanma, STK’larla görüşme noktasında yardımcı olduk. Bu da onların hoşuna gidiyor.’(M2)

—‘Herkesin ortak paydada buluşabilmesi önemli. Bir araya gelinerek çalışıldığında daha etkili olabiliyor. Ben de bunu sağlamaya çalışıyorum.’(M3)

—‘Bizim en büyük dezavantajımız öğretmenin bilgisizliği. Öğretmen kurs alamadığı için geride duruyor. Biz sizin arkanızdayız diye teşvik ediyorum gerekirse çeviri yaparım diye teşvik ediyoruz.’(M4)

—‘Yani benim en büyük stratejim ülkemizde bir proje yaparak bir fark oluşturduklarını söylüyorum. Sizin de bu fark yaratmada adınız geçsin diye motive ediyorum.’(M5)

—‘Motive etmek içinse diğer arkadaşları örnek veriyorum. Bak işte proje yapan öğrenciler genelde zeki oluyor ve kendine güveni geliyor.’(M7)

—‘Başarının olmazsa olmazı bir ekip çalışmasıdır. Ekip dediğimizde ise oradaki paydaşların derdinin olması, işin bir ucundan tutmaları zaman içerisinde biraz daha etkileşim içerisinde bulunmaya itiyor, bir aile olma yoluna sevk ediyor. Bu anlamda kazançları oluyor. Ekip olarak çalışmalarını sağlıyorum. (M8)

—‘Maddi manevi biz her şekilde destek oluyoruz rehberlik destek veriyoruz.’(M9)

—‘Proje yapmak için özendiriyoruz. Projenin amacından maksadından bahsediyoruz. Yeter ki üretim olsun ve amacına ulaştıktan sonra. Projelerin yüzdeliğine itirazları var projelerin daha az olsa zorlama olmasa nitelik olsa projelerde daha iyi olur diyorlar. (M10)

#### 4. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

İnsanın olduğu her yerde sosyal takas kuramının varlığını da hissetmek mümkündür. Sosyal takas kuramı ‘verdiği ölçüde karşılığını almak’ esasından hareket eden ve bu mantıkla ilerleyerek çalışan-yönetici davranış ve ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayan bir kuramdır. Haliyle kendisini örgütsel yaşantıda sıklıkla göstermekte olan sosyal takas ilişkileri örgütsel iklimin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yapıcı bir rol oynayabilir ki bu dengeyi sağlamak konusunda okul yöneticisinin liderlik vasıfları önemli ölçüde etkilidir. Çünkü bu süreçteki olumsuz birtakım olası sonuçlara ilişkin önlemler alındığı takdirde örgüt çalışanlarının performans düzeyi, pozitif psikolojik sermaye seviyeleri giderek artacak ve bu durumda örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili rol oynayacaktır. Biricikliği ile özgün yönleriyle var olan ve fark yaratan insanoğlunun doğasının gereğinde emeğin karşılığını adil bir biçimde almak bulunmaktadır. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise bu gerçekliğin farkına vararak onu toplumsal gelişim ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda etkili kullanabilmektir.

Bu araştırma eğitsel proje hazırlama süreçlerine katılım gösteren öğretmenlerin beklentileri sosyal takas kuramı bağlamından ve okul yöneticilerinin görüşleri özelinde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin de eğitsel proje süreçlerinden birtakım beklentileri olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma göstermiştir ki, okul yöneticileri ( $f=7$ , %46) eğitsel projelerden ‘yaparak yaşayarak öğrenme’ sistematüğini etkinleştirilmesine katkıda bulunmasını beklemekte bunu ise okul örgütünün amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla istediklerini belirtmektedirler. Bu durum örgütlerde sosyal takas kuramını destekleyen kuramlardan *psikolojik sözleşme* kapsamında ele alındığında okul yöneticilerinin öğretmenlerden okul örgütünde eğitsel proje sürdürme konusunda yazılı olmayan beklentileri mevcuttur ve bu bağlamda beklentilerinin karşılanmayan öğretmenlerin hayal kırıklığı nedeniyle motivasyonlarının azalmasını engellemek adına birtakım önlemler aldıkları görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreçlerinin sonundaki ödül veya beklentilerine ilişkin cevaplar; ‘‘Üst yöneticiler tarafından fark edilme’’ ( $f=5$ ,% 33), ‘‘İçsel motivasyona sahip oldukları için beklentileri bulunmuyor’’ ( $f=5$ ,% 33) şeklindedir. Bununla birlikte verilen diğer cevaplar; ‘‘Başarı belgesi ile taltif edilme’’ ( $f=3$ ,% 20), ‘‘Toplum tarafından çalışmalarının dikkat çekmesi’’ ( $f=2$ , %13), ‘‘projelerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması’’ ( $f=1$ ,%6) ve ‘‘Sınav odaklı bir anlayışımız olduğu için projelere yönelmiyorlar.’’( $f=1$ ,%6) şeklindedir. Sonuçlar, *algılanan örgütsel desteğin*, eğitsel proje süreçlerinin devamlılığını sağlamak, öğretmenlerin motivasyonlarını, iş doyumlarını arttırmak ve sonucundan da örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak açısından ne derecede önemli olduğunu göstermiştir. Turunç ve Çelik(2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma da bu bulguları destekler nitelikte olup çalışanlar algıladıkları örgütsel destek ölçüsünde, örgüt beklentilerine cevap verirler.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin eğitsel proje süreçlerine öğretmen katılımını teşvik etmek için kullandıkları ve en etkili olduğunu düşündükleri yol örgütsel vatandaşlık düzeyini arttırmaktır. Okul yöneticileri öğretmenlerin bir araya gelerek işbirliği ve fikir paylaşımı yapmalarını sağlayacak proje gruplarının okul örgütlerinde kurulmasının öğretmenler üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu düşünmektedirler. Çünkü bu gruplar öğretmenin çalışma ortamındaki iş yükünü azaltmakta, bir araya gelen öğretmenlerin okulun sorunlarına bakışına bütüncül bir bakış açısı geliştirmesine olanak tanımakta, herhangi bir zorunluluk taşımayan bu eğitsel proje hazırlama sürecinde öğretmenin hem kendi meslektaşları hem de yöneticisiyle açık iletişim imkanları sunmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticileri bu süreçlerde öğretmenlerindeki örgütsel vatandaşlık düzeyini yükselttiklerinde ve hak dağıtım süreçlerinde adaletli davrandıkları zaman, resmi rol tanımlarının ötesindeki gönüllü rol davranışlarına da etkin katılım sağlayacağını ve bu durumun da öğretmenin kuruma sadece devam bağlılığının veya normatif bir bağlılık anlayışının ötesinde duygusal bağlılığın da geliştirileceğinin de düşüncesini taşımaktadırlar. ‘‘Öğretmenlerinizi eğitsel proje süreçleri için motive ederken hangi yöntemleri kullanmayı tercih edersiniz?’’ sorusuna okul yöneticilerinin en sık verdiği cevapların ‘‘proje grupları oluşturarak’’( $f=6$ ,%40) şeklindedir. Bununla birlikte verilen diğer cevaplar; ‘‘Yapıcı dil kullanarak’’( $f=5$ ,%33), ‘‘Yönetici olarak teknik her konuda destek sağlayarak’’( $f=5$ ,%33), ‘‘Öğretmenlerim motivasyon konusunda sorun yaşamamaktadır’’( $f=2$ ,%13), ‘‘İyi örnekleri paylaşarak’’ ( $f=1$ ,%6)şeklindere olması bu durumu kanıtlar niteliktedir.

## 5. ÖNERİLER

### 5.1. Politika Yapıcılara Öneriler

Proje hazırlama süreçlerinde başarı ve istikrar gösteren öğretmenlere yönelik çeşitli ödül yöntemleri (belge, maaşla ödüllendirme vb.) belirlenip mevzuata eklenebilir. Bu şekilde proje hazırlamaya istekli öğretmen sayısı artırılabilir ve motive olanların ise motivasyonunun devamlılığı sağlanabilir.

Öğretmenlerin hazırladıkları proje kalitesini arttırmak amacıyla merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetleri çeşitlendirilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı konu ile ilgili hizmet içi eğitim programları açmaktadır fakat bu eğitimlerin kontenjanları sınırlı olduğu için her öğretmen bu etkinliklerden faydalanamamaktadır (Arabacı, Akıllı, 2019).

### 5.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma okul örgütlerinde gerçekleştirilen çeşitli proje hazırlama süreçlerinde öğretmenlerin ödül, beklentilerini sosyal takas kuramı temelinde araştıran ve görüşme tekniğiyle gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Araştırmacılar;

Okul yöneticilerinin okulun örgütsel yapısına sağladıkları katkılar hakkındaki öğretmen ve öğrenci bakış açısını sosyal takas kuramı bağlamında inceleyebilir,



Okul yöneticilerinin okul örgütündeki diğer paydaşlarıyla aralarındaki takas ilişkilerini nicel veya karma desenler kullanarak araştırabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin sosyal takas kuramını kullanma özelliklerini nasıl farklılaştırdığını inceleyebilir ve bu konuda öğretmen görüşlerine başvurabilir.

Okul örgütlerindeki mevcut sosyal takas ilişkilerinin okul yöneticileriyle öğretmen arasındaki iletişimi ve örgüt iklimini hangi yönlerden etkilediğini ve sosyal takas kuramının okul örgütlerinde kullanımının süreç içerisinde ortaya çıkardığı olumlu veya olumsuz sonuçları irdeleyebilir.

## EXTENDED SUMMARY

In most general terms, it can be said that there is an exchange relationship between the parties of the social exchange theory that is entered with the expectation of gaining benefit and is formed as a result of mutual interaction (Miles, 2012). According to Özen (1992), social exchange theory has emerged from the argument that individuals are essentially dependent on each other and that this mutual exchange is inevitable, in short, people need each other by emphasizing the importance of exchange relations in interpersonal relations. Pioneers; sociologists George Homans and Peter Blau, social psychologists John W. Thibaut, Harold H. Kelley, W. Gouldner, John N. Edwards, John Scanzoni, Kingsley Dawis, Alvin, the basic concepts of the theory of exchange, reciprocity, agreement, behavioral resources, reward, cost creates distributive justice, honest (fair) exchange and power (Özen, 1992; Demir & Yılmaz, 2018: 294). Based on all these realities and determinations, it is inferred that human beings form social interactions within the framework of an expectation, and if the result expectation in the relationship is met at the threshold of the reward-cost = result formula, the individual will tend to terminate the social relationship when an intention to continue this social interaction is not reached. accessible.

In this study; the school administrators' opinions about the reward and return expectations of the teachers about the educational project preparation processes and what the teachers' expectations were and to what extent these expectations were realized. The research is designed in the qualitative research method in phenomenology pattern. The working group of the research consists of school administrators working in 5 primary schools, 5 secondary schools and 5 high schools in Erzincan city center. The data of the study were obtained through a semi-structured interview form developed by the researcher. The obtained data were subjected to content analysis. While analyzing the data, it was reflected in the results of the research without making changes in the views of the managers. According to the results of the research, the most frequently given answer to the question "What are the expectations of the teachers at the end of the educational project preparation process" appears as "Noticed by the top managers" (f = 5, 33%). It was observed that the expectations of school administrators about the project preparation processes were "learning by doing and living" (f = 7, 46%).

According to the research results; it has been determined that school administrators also have certain expectations from the educational project processes. The research conducted has shown that school administrators (f = 7, 46%) expect educational projects to contribute to the activation of the "learning by doing" system, and they state that they want this in order to ensure that the school organization achieves its goals. Considering this situation within the scope of psychological contract, one of the theories that support the social exchange theory in organizations, school administrators have unwritten expectations from teachers about continuing an educational project in the school organization, and in this context, it was observed that teachers whose expectations were not met, took some measures to prevent their motivation to decrease due to disappointment.

The results showed how important the perceived organizational support is in terms of ensuring the continuity of educational project processes, increasing teachers' motivation and job satisfaction, and thus ensuring that the organization can achieve its goals. The study conducted by Turunç and Çelik (2010) also supports these findings, and employees respond to organization expectations to the extent of organizational support they perceive.

## KAYNAKÇA

Açıkalin, A. (1999). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akan, V.(1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram Sosyal alışveriş. *Eğitim ve Bilim*, 14(76),1015.

Altan, M.Z., (2018). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi. *Eğitime Bakış*. 14 (43). 30-37.

- Arabacı, İ.B.& Akıllı, C.(2019) Eğitimcilerin Proje Hazırlama Ve Yürütme Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunların Proje Döngüsü Yönetimi Aşamalarına Göre İncelenmesi. *Milli Eğitim*. 49 (225). 129-152.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Baran-Görgün, A. (1997). *İletişim sosyolojisi*. Ankara.
- Batu, M. & Kalaman, S. (2018). İletişimde kavramsal çerçeve: 2000 yılı sonrasında Türkiye'deki yayımlar üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 11 (1), 19-39.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (2), 63-80.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12 (21).
- Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 539-546.
- Çelikten, M., & Özbaş, M.(Ed.). (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (1), 173-199.
- Demir, K., & Yılmaz, K. (Ed.). (2018). *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24.
- Erdoğan, İ.& Korkmaz A. (1990). *İletişim Ve Toplum: Kitle İletişim Kuramları Tutucu Ve Değişimci Yaklaşımlar*. Ankara: Bilgi Yayınları.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2).
- Hoy, K.W., Miskel, C.G., (2013). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. McGrawHill.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cebzolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42 (3), 411-433.
- Kuşkonmaz-Çildir, T.Y. (2008) İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramının uygulanmasına ilişkin algıları (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı).
- Larkin, R. W. (1975). Social exchange in the elementary school classroom: The problem of teacher legitimation of social power. *Sociology of Education*, 400-410.
- Miles, J.A. (2012). *Management and Organization Theor*. San Francisco, CA:John Wiley&Sons,Inc.
- Mitchell, Douglass E. (1989) "Action Theories and Issues Clarification" in Burdin Joel (ed.), *School Leadership A Gontemporary Reader*, Sage Publications, Inc . Nevvburg Park, 227-258.
- Özen, S. (1992). Mübadele ve Çatışma Kuramlarında Aile. *Sosyoloji Dergisi* , (3), 117-129.
- Sezer, Ş. & Akan, D. (2016) Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 4 (2), 15-32.
- Shahsavarani, A., Heyrati, H., Mohammadi, M., Jahansouz, S., Saffarzadeh,A., Sattari, K.(2016) Social exchange theory and attachment theory: combination of sociological and psychological approaches to form a biopsychosocial viewpoint to human social and interpersonal relationships. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, 1, 451-467.

Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (4), 395-422.

Usluata, Aysel. (1994). *İletişim*. İstanbul: İletişim

Üstün, B. (2005). Çünkü iletişim çok şeyi değiştirir. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 88-94.

Uğurlu, C.T. (2006). Okul yönetiminde etkileme ve takas kuramı. *Çağdaş Eğitim*, 332, 39-44.

Yılmaz, B. (2003). Toplumsal iletişim ve kütüphane. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 20 (2), 11-29.

Zıllıoğlu, Merih. (1992). *İletişime giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

## **EK-1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU**

### **SORULAR**

1. Eğitsel projelerin okul yöneticilerine ve öğretmenlere sağladığı katkıları konusundaki beklentileriniz nelerdir?
2. Öğretmenlerin eğitsel proje hazırlama süreci sonundaki beklentileri nelerdir?
3. Öğretmenlerinizi eğitsel proje süreçleri için motive ederken hangi yöntemleri kullanmayı tercih edersiniz?