

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN  
VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**DENİZ ÇELİK**

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ESKİŞEHİR, 2011**

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Deniz ÇELİK tarafından hazırlanan 'İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri' başlıklı bu çalışma, 17/08/2011 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin* ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından Eğitim Programları ve Öğretim bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Zühal ÇUBUKÇU

Danışman: Prof. Dr. Selahattin TURAN

Üye: Yard. Doç. Asım ARI

Üye: Yard. Doç. Pınar GİRMEN

Üye: Yard. Doç. Eyüp ARTVİNLİ

Prof. Dr. Selahattin TURAN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖN SÖZ

Bilgi toplumunun en önemli kurumu okuldur. Bilginin oluşumuna katkı sağlayacak ve bilgiyi kullanacak olan bireydir. Bireyin okullardaki eğitimi süresince ona rol model oluşturan en önemli kişi okul yöneticisidir. Bu bakımdan okul yöneticisi kurumunu; yeniliğe açık, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği, takım çalışması ile bireyde güven yaratan, toplumun yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı, bireyde özgün ve yaratıcı düşüncüyü geliştirmeyi amaçlayan çok işlevli bir yapı haline getirmelidir. Bu da okul yöneticisinin belirli bir vizyona sahip olması ile gerçekleşir. Vizyon sahibi olan okul yöneticisi; öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşen, yenilikçi, katılımcı, değer merkezli, paylaşımcı ve vizyoner liderlik özelliklerine sahip olan kişidir. Vizyoner lider olan okul yöneticisi gelecek yönelimli olmalı ve eğitim alanında oluşan değişme ve gelişmeleri takip ederek geleceğe yönelik vizyon oluşturmalıdır.

Çalışmam boyunca bana destek veren tez danışmanım Prof. Dr. Selahattin TURAN başta olmak üzere, tezimin şekli konusunda bana yol gösteren Doç. Dr. Engin KARADAĞ'a, çalışmamın tüm kısmında benden yardımlarını esirgemeyen sevgili hocam Araş. Gör. Elif AYDOĞDU' ya ve lisans dönemimden beri hep yanımda olan Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi ailesine çok teşekkür ederim.

Son olarak, bugünlere gelmemi sağlayan sevgili annem Hatice ÇELİK' e, canım babam Ayhan ÇELİK' e, tez çalışmamın her aşamasında benden yardımını esirgemeyen, beni yüreklendiren değerli arkadaşım Sefa DEMİRAL' a ve tez çalışmamda veri kaynağı olan öğretmenlere sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Deniz ÇELİK**

*Annem Hatice ÇELİK'in (23.04.1956-19.02.2011) aziz hatrasına.*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerini araştırmaktır. Çalışma nitel araştırma yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan beş açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu; amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili merkez ve ilçe ilköğretim okullarında göreve yeni başlayan 10 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin olarak; okul yöneticisinin disiplinli, hoşgörülü, samimi, araştırmacı, yenilikçi, lider, yaratıcı, yönetmeliğe hâkim, etkili iletişim becerisine sahip, öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik edebilen ve kendi özelliklerinin farkında olan kişi olması gerektiği belirtilmiştir. Diğer taraftan okul yöneticisinin vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için ikna kabiliyetinin yüksek, etkili iletişim becerisine sahip, lider, karizmatik, paylaşımcı, yol gösteren, gerektiğinde risk alabilen, hoşgörülü, yeniliklere açık, teknolojiyi takip eden ve kullanabilen, kendini sürekli geliştirme çabası içinde olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Vizyoner liderlik, okul yöneticisi, öğretmen.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate qualities of visionary leadership that primary school administrator should have according to views of newly appointed primary school teachers. Research has been created with qualitative designs. 'Science fact pattern' which are appropriate to the nature of the research from qualitative research designs were used. In study, it was used semi-constructed interview form which consisted of five open-ended questions, prepared by researcher; of purposive sampling method, criterion sampling method has been employed. In this context, the interviews were conducted with ten newly appointed primary schools teachers in Eskisehir province centre and in 2010-2011 academic years. In the research, it was indicated that school administrator should be disciplined, tolerant, friendly, inquisitive, innovative, leader, creative, dominant of regulation, have effective communication skills, can guide to teachers and students and should be aware of their own properties with regard to views of primary school teachers. On the other hand, it was reached the conclusion in order to be adequate in the field of visionary leadership of school administrator, it must be having high convincing ability, effective communication skills, leader, charismatic, sharing, guidance, taking risk if necessary, tolerant, open to innovation, use and follow technology, to be in continuous self development effort.

**Key words:** Visionary leadership, school administrator, teacher.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ ONAYI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Okul Yöneticisi ve Okul Yöneticisinin Özellikleri.....	1
1.1.1. Okul Yöneticisi.....	1
1.1.2. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Özellikler.....	2
1.2. Liderlik.....	4
1.2.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.2.2. Eğitimde Liderlik.....	6
1.3. Vizyon.....	10
1.3.1. Vizyon Kavramı.....	10
1.3.2. Vizyon Türleri.....	12
1.3.2.1. Kişisel Vizyon.....	13
1.3.2.2. Örgütsel Vizyon.....	13
1.3.3. Vizyon Geliştirme Süreci.....	14
1.3.4. Okul Vizyonun Geliştirilmesi.....	17
1.3.4.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi.....	19
1.4. Eğitimde Vizyon ve Vizyoner Liderlik.....	19
1.4.1. Liderlikte Vizyonun Önemi.....	19
1.4.2. Vizyoner Liderlik.....	20
1.4.3. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri.....	24

1.4.4. Vizyoner Liderlik Rollerini.....	26
1.4.5. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği.....	26
1.5. Problem Durumu.....	31
1.6. Araştırmanın Amacı.....	32
1.7. Araştırmanın Önemi.....	32
<b>2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>33</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli.....	40
3.2. Araştırmanın Katılımcıları.....	41
3.3. Verilerin Toplanması.....	42
3.4. Verilerin Analizi.....	43
<b>4. BULGULAR ve YORUMLAR.....</b>	<b>47</b>
4.1. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	47
4.2. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	51
4.3. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini.....	56
4.4. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini.....	57
4.5. Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Rehberlik Etmesi Gereken Alanlar.....	62
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>67</b>
5. 1. Tartışma .....	67
5.2. Sonuçlar.....	69
5.2.1. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	69



5.2.2. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	70
5.2.3. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	70
5.2.4. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	70
5.2.5. Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Rehberlik Etmesi Gereken Alanlara İlişkin Elde Edilen Sonuçlar..	71
5.3. Öneriler.....	71
5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	71
5.3.2. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	72
KAYNAKÇA .....	73
EKLER	
I. Görüşme Soruları.....	91
II. İlgili Kişilerden Alınan İzin.....	92

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b> : Vizyon Oluşturma Süreci.....	15
<b>Şekil 1.2</b> : Vizyon Yönelimli Liderlik.....	23
<b>Şekil 1.3</b> : Okul Yöneticisinin Kendini Geliştirmesi.....	28

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1 :</b> Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri.....	25
<b>Tablo 4.1 :</b> Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler..	48
<b>Tablo 4.2 :</b> Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	52
<b>Tablo 4.3 :</b> Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini.....	56
<b>Tablo 4.4 :</b> Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini.....	58
<b>Tablo 4.5 :</b> Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Rehberlik Etmeye Gereken Alanlar.....	63

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

Bireylerin eşsiz olarak kabul edildiği Türk Eğitim Sistemi'nin temel yapı taşı öğretmenler olmaktadır. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde; “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal boyutuyla öğretmenlik, sadece okul ve sınıf ortamında öğrencilerle değil, okul dışında veliler ve toplumla da iç içe olan bir meslektir.

Toplumda belirli statüde ve konumda bulunan öğretmenin okul içinde çeşitli rolleri söz konusudur. Bu roller; temsilcilik, liderlik, bilgi kaynaklığı, arabuluculuk, hakemlik, yargıçlık, eğiticilik/disiplincilik, ana-babalık, rehberlik/sırdaşlık, danışmanlık/nasihatçiliktir (Şişman, 2010). Öğretmenin bu rolleri başarıyla gerçekleştirebilmesi için çalışma grubundan alacağı desteğin önemli bir yeri vardır. Okul yöneticisi, bu çalışma grubunun lideridir. Bu sebeple öğretmenlere en yakın kişi okul yöneticisi olacaktır. Liderliğin, öğretmenin özellikleri arasında da yer alması sebebiyle okul yöneticisi liderlik özelliklerini etkili kullandığı derecede öğretmenine rehber olacaktır. Bu süreçte; okul yöneticisinin, öğretmeniyle etkili bir iletişim kurması çok önemlidir. Okul yöneticisinin liderlik özellikleri, bu iletişimin pozitif yönde ilerlemesinde etkili olacaktır. Bu iletişim öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlayacak ve sözü edilen rolleri okul yöneticisinin de rehberliğinde daha sağlıklı yerine getirecektir.

#### 1.1. OKUL YÖNETİCİSİ ve OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ

##### 1.1.1. Okul Yöneticisi

Milli Eğitim Bakanlığı yönetmeliğine göre okul yöneticisinin tanımı şu şekildedir: “Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampüsü bünyesinde yer alan

okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları ifade eder.”

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 2003).

Okul yöneticisinin imajı, 1980'lerden beri "kapı bekçisi" olmaktan öğretim lideri olmaya doğru değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi, değişmenin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir (Fulian, 1992). Bu bağlamda yöneticilerin özen gösterdikleri yenilikler sınıfta büyük oranda uygulama şansı bulmaktadır. Ancak yöneticilerin yenileşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır (Balcı, 2002). Okul yöneticisi, bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideridir. Okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Okul yöneticileri, okul programlarının geliştirilmesine, öğretme - öğrenme ortamlarının düzenlenmesine önem verirler (Şirin, 2003).

### **1.1.2. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Özellikler**

Neufeld ve diğer. (1983), etkili okulların yöneticilerinin sahip oldukları bazı özellikleri şöyle sıralamıştır (Şişman, 2011a):

1. Bir öğretim lideridir,
2. Öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlar,
3. Açık kurallar koyar ve uygular,
4. Başarı üzerinde yoğunlaşır ve temel amaçları değerlendirir,
5. Zamanını gözleyerek ve öğreterek harcar,
6. Temsil yeteneğine sahiptir,

7. Öğretim kadrosuna inanır ve güvenir,
8. Öğretmenlerden yüksek düzeyde beklentileri olup bunu kendilerine iletir,
9. Duruma göre liderlik stili belirler,
10. Üst yönetimin desteğine sahiptir,
11. Program geliştirme üzerinde yoğunlaşır,
12. Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve sorumluluk verir,
13. Toplumun ve okul yönetim kurulunun desteğine sahiptir,
14. Öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca öğretime ayırmalarını sağlar,
15. Okulun en önemli işlevinin öğrenmeyi sağlamak olduğunu herkese açıklar.

Yapılan araştırmaların birçoğunda okul yöneticisinin iyi bir iletişim becerisi olması gerektiği ortaya çıkmıştır (Sabancı, 1994; Açıklın, 1998; Balcı, 2002; Çelik, 2011; Açıklın, Şişman ve Turan, 2011).

Eğitim sistemindeki iletişim, eğitim örgütünün örgütsel ve yönetsel yapısı ile amacına bağlıdır. Aileden sonra bireye yeni davranışlar kazandırma ve olumsuz davranışları düzeltme görevini üstlenen birinci eğitim kademesi ilköğretim okuludur. Bu nedenle ilköğretim okulu, bireyin toplumsallaşmasında en önemli role sahiptir.

Bir ilköğretim okulu içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Bir eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratılabilmesi ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi, yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici iletişimine; yani çift yönlü iletişime bağlıdır (Celep, 2000). Yönetim süreci olarak iletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye geçirilme sürecidir (Davis,1992). İletişim süreci: kaynak, verici, kodlama kanal, alıcı, kod çözümüleme, geri beslemeden oluşmaktadır (Reitz,1977).

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden biriside tüm iş görenlerin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 1979; Kaya, 1985). İlköğretim okulu düzeyinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekten gelen bireylerin

karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü verici ve alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru bir biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentileri de yükselir (Onaran, 1975). Yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karşılama isteği artar. İlköğretim okulundaki öğretmenlerin büyük bir bölümü en azından üst düzeyde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletişim sürecinde gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusunda tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989). Follet'e göre "iyi bir yönetici, işgörende birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir" (Bursalıoğlu, 1979). Yöneticinin bunu sağlayabilmesinin en iyi yollarından birisi de işgören ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine ortam hazırlamaktır.

Yöneticinin işgören ile kuracağı iletişimin etki derecesi; işgörenin gereksinme duyduğu bilgileri işgörene iletme, olumlu bir iletişim gerçekleştirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır (Davis, 1982). Bir okul yöneticisinin öğretmen ve diğer işgöreni etkileme derecesi; öğretmen veya diğer işgörenin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışları kestirebilmesine dayanır (Bursalıoğlu, 1979). Yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği diğer iletişim biçimlerinin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada, işgören-yönetici iletişiminin, işgörenin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim sürecinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988).

## **1.2. LİDERLİK**

### **1.2.1. Liderlik Kavramı**

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından bakıldığında farklı analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve

iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar aynı zamanda psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. (Şişman, 2011b). Liderlikle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen,1976).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır (Norris, 1990).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis & Nanus, 1985).
- Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (Krausz, 1986).
- Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlikleri ile ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaşabilme sürecidir (Jagues ve Clement, 1991).
- Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (Heifetz, 1994).
- Liderlik insanları belli bir amacı gerçekleştirme için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (Pagonis, 1992).

Liderlik en geniş tanımıyla; bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir. Dahası; özelleşmiş bir rol ve etki süreci olarak liderlik, etkileme girişimlerinin amacı ve sonuçları hakkında herhangi bir varsayım yapmadan hem mantıksal hem de duygusal öğelerden oluşur (Hoy ve Miskel, 2010).



### 1.2.2. Eğitimde Liderlik

Eğitim kurumlarında yer alan yöneticilerin, çoğu zaman diğer kurumlardaki yöneticilerden farklı olarak yöneticilik yerine liderlik yapması gerekmektedir. Eğitim liderliği; formal ya da formal olmayan liderler ve özellikle de okul yöneticisi, tarafından harekete geçirilen, motive edilen, yol gösterilen ve desteklenen kişilerin; öğretmen, öğrenci ya da diğer okul personeli, tercihlerinde gönüllü değişiklikler meydana getirerek okulun etkililiğini arttırmak için gerçekleştirilen karmaşık bir etkileme süreci ve faaliyetidir (Greenfield, 1995).

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli etmektedir. Yetki formal ve informal olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Formal yetki yöneticilere ancak statü ile verilmekte ve statü liderliği sağlamaktadır. İnfomal yetki ise grup tarafından verilmektedir. Bir eğitim örgütünde üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe bir cevap sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar, örgütün yapı ve havasında önemli yer tutmaktadır. Liderler en çok bu iki boyut kanalıyla çalışırlar (Bursalıoğlu, 1998). Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle ilgili belirlenen bazı boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Johnson ve Synder (1990), etkili okul liderliğiyle ilgili olarak on boyut belirlemişlerdir. Bunlar şöyle sıralanmıştır:

1. Okulun amaçlarını belirleme,
2. Okul kadrosunun performansını belirleme,
3. Okulun öğretim kadrosunun bireysel performansını sağlama,
4. Okul kadrosunun geliştirilmesini sağlama,
5. Klinik denetimde bulunma,
6. İş grupları ya da iş takımları geliştirme,
7. Kalite kontrol etkinlikleri,
8. Öğretim programı,
9. Kaynak geliştirme,
10. Değerlendirme.

Dale (1990), etkili okul konusunda yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarını analiz ederek etkili okullarda görev yapan okul yöneticilerinin 39 liderlik özelliklerini belirlemiştir. Bunlardan bazıları şunlardır (şişman, 2011a):

1. Grup süreçleri ve karar süreçleriyle ilgili becerilere sahip olma,
2. Açık okul amaçları oluşturma,
3. Okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak görevleri gerçekteştirme,
4. Okul ve eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturma,
5. Okulla ilgili sorunları ustalıklıla çözüme,
6. Öğretim liderliği rollerine sahip olma,
7. Mesleki bilgi sahibi olma,
8. İkna etme becerilerine sahip olma,
9. Motive edici olma,
10. Değişmeyi başlatma ve yönetme,
11. İyi yargılamada bulunma,
12. Eleştirel ve analitik düşünme becerilerine sahip olma,
13. Zamanı etkili yönetme,
14. Planlama ve örgütleme becerilerine sahip olma.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundaki standartlara ilişkin bir çalışma, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan "Interstate School Leaders Licensure Consortium" (ISLLC Raporu) olarak bilinen çalışmadır (şişman, 2011b). ISLLC tarafından geliştirilen bu raporda altı standart yer almaktadır. Okul liderleri, öğrenci başarısı için bu standartları izler, teşvik eder ve uygular (Hoy ve Miskel, 2010).

- *Standart 1:* Okul toplumu tarafından paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar, bayraktarlığını yapar, dillendirir ve uygular.
- *Standart 2:* İşgörenlerin mesleki gelişimini ve öğrenci öğrenmelerine uygun bir öğretim programı ve okul kültürünün oluşturulması, desteklenmesi ve sürdürülmesi için çaba sarf eder.

- *Standart 3:* Etkili, verimli ve güvenli bir öğrenme ortamı oluşturmak için örgütün iyi yönetimini, işleyişini ve kaynaklarını sağlar.
- *Standart 4:* Aile ve toplum üyeleriyle işbirliği yaparak farklı çıkar ve ihtiyaçlarını karşılamak için toplum kaynaklarını seferber eder.
- *Standart 5:* Dürüstlük ve hakkaniyet çerçevesinde etik ilkelere uygun hareket eder.
- *Standart 6:* Toplumdaki sosyal, politik, ekonomik, yasal ve kültürel bağlamları anlar, tepkide bulunur ve çözümlmek için çalışır.

ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers-CCSSO) bünyesinde kurulan, Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu'na (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-ISLLC) üye 24 Eyalet eğitim Kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren 13 eğitim birliğinin ortak çalışması ile 1996 yılında "Okul Müdürleri için Liderlik Standartları" belirlenmiştir. Söz konusu bu liderlik standartları günümüz dünyasının karmaşık okul yapılarını ve çevrelerini yönetebilmek için gerekli olan altı liderlik alanını tanımlamaktadır. Bunlar; vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir (Delaware Department of Education, 1998; CCSSO, 1996).

- *Vizyoner Liderlik:* Okul müdürlerinden beklenen en temel görev okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunmaktır (DDE, 1998; CCSSO, 1996). Vizyoner lider, hangi ihtiyaçların yerine getirileceğini, işlerin nasıl yapılacağını ve bitmiş olan bir ürüne nasıl bakılması gerektiğini bilen kişidir. Vizyoner lider şunu bilir ki, işleri yoluna koyma süreci sürekli olan bir süreçtir ve okul sürekli değişen ve gelişen bir örgütsel manzaranın parçasıdır (Davis, 1998).
- *Öğretim Liderliği:* Okul yöneticileri için belirlenen bir diğer liderlik alanı da öğretim liderliğidir. Öğrencilerin öğrenmesini ve öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programı geliştirme,

destekleme, devamlılığını sağlama yoluyla bütün öğrencilerin başarı düzeyini arttırmayı amaçlayan bu liderlik alanı doğrudan okulun ürettiği ürün üzerine odaklanan davranışlardan oluşmaktadır (DDE, 1998; CCSSO, 1996). Öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik kavramlaştırmalarından ayıran en önemli yönü, okuldaki öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Gümüşeli, 2001).

- *Örgütsel Liderlik:* Okulu, kuralları ve kaynakları; güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde yöneterek, bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (DDE, 1998; CCSSO, 1996).
- *Toplumsal Liderlik:* Okul toplumu üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (DDE, 1998; CCSSO, 1996 ).
- *Etik Liderlik:* Okul müdürünün dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmasını içeren bir liderlik yeterliğidir (DDE, 1998; CCSSO, 1996).
- *Politik Liderlik:* Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 1994).

### 1.3. VİZYON

#### 1.3.1. Vizyon Kavramı

Literatürde vizyon kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Geleceğin resmi ya da zihinsel düşü, gelecekte ulaşılmak istenilen noktayı bugüne taşımak gibi tanımlamalar bu kavramlardan bazılarıdır (Southwest Educational Development Laboratory-SEDL, 1993).

Vizyon kavramının farklı boyutlarına ilişkin şu tanımlamalar yapılabilir:

- Politika, sanat, ekonomi, yönetim gibi alanlarda başkalarından farklı olduklarını, söyleyen kişilerin kendilerinde var olduğunu iddia ettikleri, onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yönlendirenlerin de onlarda var olduğunu düşündükleri nitelik vizyondur (Erçetin, 1997).
- Vizyon; örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesidir (Akdemir, 2008).
- Vizyon, geleceğe yönelik ülke, işletme, kurum, kişi çizgisidir (Cafoğlu, 1997).
- Vizyon, düşleme, tasarlama, geliştirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar ve bağlılık oluşturabilme gibi unsurları içeren bir kavramdır (Erçetin, 2000).

Vizyon kavramı etimolojik olarak, Latince’de oldukça eski olan “videre” fiilinden türetilmiş “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavranmak” anlamına gelen “visio” kelimesiyle ifade edilmektedir (Karaman, 2005).

Türk Dil Kurumu (TDK) ise Fransızca “vision” olarak kullanılan kelimeyi gösterim olarak dilimize aktarmaktadır (TDK). Bu anlamıyla görüntüleri belirli bir yüzeye yansıtmak

ya da projeksiyon işlevini kazandırmak amacıyla kullanılan vizyon; sinema, tiyatro, konser gibi sanat dallarında verilen gösterilerden her biri ya da “seans” anlamında da kullanılmaktadır. Vizyon, “gösterime giren film” ya da “vizyona yeni girmiş film” şekliyle günlük konuşma dilimizde yer edinmiştir (Akdemir, 2008). Vizyonun genel anlamda, tanımları arasında; rüya, fantezi, trans, koku alma, spekülasyon ve hayal de bulunmaktadır (Karaman, 2005). Genel anlam çerçevesinde vizyon şu ifadelerle tanımlanmıştır:

- Vizyon, geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim veya fotoğraf olabilir (Pat, 2001).
- Vizyon, gelecekteki güzel şeylerin ön göstergesi, rüya, kişinin başarmak için içinde yanan alev, kararlılık ve adanmışlıktır (Waitley, 1993).
- Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlikeler ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır (Hickman & Silva, 1984).
- Vizyon, görülmeyeni kavrama sanatıdır (Quigley, 1998).

Eğitim biliminde yer alan tanımı ile vizyon, bir okul için uzun dönemli bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun ham hayal ürünü olmayan inandırıcı bir resmidir (Şişman, 2011b). Vizyon arzulanan geleceğin resmidir. Vizyon bazen amaçla karıştırılmaktadır. Amaç soyuttur. Vizyon ise somuttur (Senge, 1996, 165). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş var olma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995).

Bazı vizyonlar kişisel bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir. Örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise bütün örgüt çalışanlarının taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyon, değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme

anlayışına dayanır (Senge, 1996). Örgütler her zaman olumlu vizyonlar taşımayabilir. Hatta olumsuz vizyonlar, olumlu vizyonlardan daha yaygındır. Vizyonlar temel bir enerji kaynağıdır. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır. Olumlu vizyonları özendiren ise özlemin gücüdür (Senge, 1996). Vizyon yokluğu örgütsel baş dönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur (Bennis, 1996). Vizyonlar işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler şunlardır (Heintel, 1995):

- Duygusal uyarma ve çekicilik.
- Ateşleme ve hayran bırakma.
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma.
- Hatırlama yeteneğini geliştirme.
- Yenilikçiliği destekleme.
- Öncülük etme ve bütünleşme.
- Yön gösterme ve yol aydınlatma.

Özden'e (2005) göre vizyon yaşamın her anına anlam veren bir ışıktır. Yaşamı daha anlamlı kılan vizyondur. Mesiti (2001) vizyonun önemini şu şekilde özetlemektedir (Keven, 2002):

- Hayatta başarıya ulaşmak için vizyonlar vazgeçilmezdir.
- Vizyon bugünkü yeteneklerinizin çok daha ötesine geçmenizi sağlar.
- Vizyon yön belirtir.
- Vizyon esin kaynağı olur.

### **1.3.2. Vizyon Türleri**

İki tür vizyon vardır. Bunlardan birincisi kişisel vizyon, ikincisi ise örgütsel vizyondur.

### 1.3.2.1. Kişisel Vizyon

Kişisel vizyon; kişiyi harekete geçiren, gerçekleşmesi için uğruna çaba gösterilen, kişinin yorulduğu zaman bir adım daha fazla atmasını sağlayan, düşünüldüğünde gülümseten yaşam felsefesidir (Chandler, 1999). Cüceloğlu'na (1996) göre, kişisel vizyonun doğal ilkelerle uyum içinde olması gerekmektedir. Doğal ilkeler; kişisel bütünlük, denge, hizmet etme bilinci, girişimcilik, dayanışma, en küçük şeyin bile değerli olduğu ve onur eşitliği olarak sıralanabilir. Kişinin anlamlı, doyumlu, dengeli bir yaşam oluşturmak için atacağı ilk adım kendi yaşamına yön verecek bir görüş, bir vizyon geliştirmek olabilir. Kişi önce vizyonu ifade eder ve bu vizyon onun gelecekle ilgili verilmiş sözü olur. Bu noktadan sonra kişi verdiği sözle bütünlük içinde yaşayarak yaşamını oluşturur. Yaşam vizyonu oluşturan kişi, kendi iç dünyasına yönelmeli, orada bir yaşam görevi, bir hizmet bulmalı ve bu yolu izleyerek geleceği görebilmelidir (Cüceloğlu, 1996).

Kişisel vizyon oluşturma sürecini şu şekilde sıralamak mümkündür. Birinci adım, kendi kendini değerlendirmek; ikinci adım, örgütte gerçekleştirmek istediklerini, açık, anlaşılır biçimde tanımlama, üçüncü adım ise bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymaktır. Bu süreçte liderin; kendine ilişkin algılarını, örgütte gerçekleştirmeyi istediği en önemli şeyleri ve bir lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlaması beklenir (Erçetin, 2000).

### 1.3.2.2. Örgütsel Vizyon

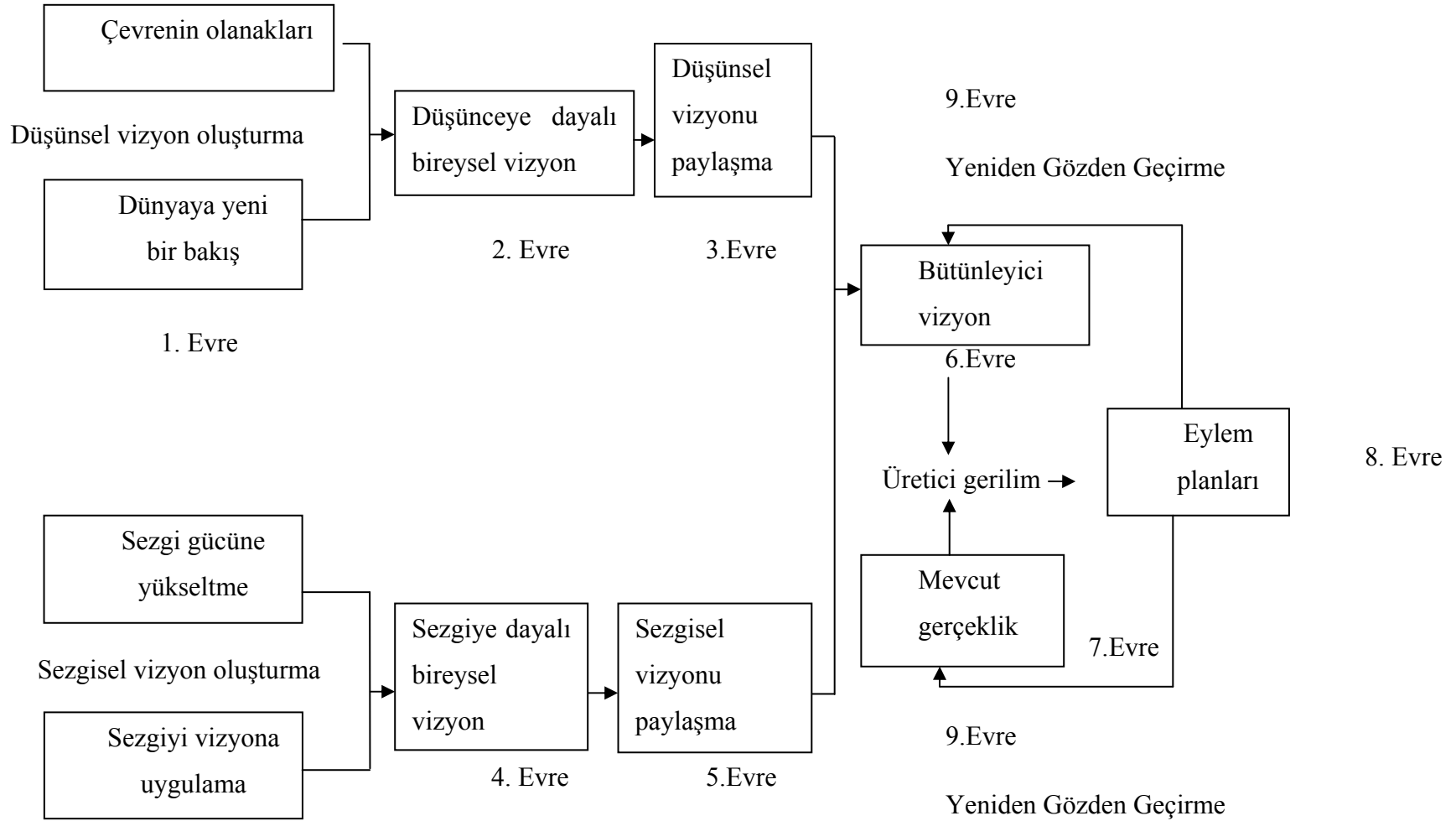
Örgüt vizyonu, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir (Dinçer, 1998). Kişisel vizyon oluşturmada izlenen adımlara benzer biçimde örgütsel vizyon oluşturma'nın ilk adımı, liderin örgütü değerlendirmesi iken ikinci adımı, düşlerindeki örgütü tanımlayabilmesine bağlıdır (Erçetin, 2000).



### 1.3.3. Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyon geliştirme, oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle harekete geçilebilir. Şekil 1.1’de vizyon oluşturma sürecinin dokuz alt evreden oluştuğu görülmektedir. Bu evreler; dünyaya yeni bir bakış, düşünceye dayalı bireysel vizyon, düşünsel vizyonu paylaşma, sezgiye dayalı bireysel vizyon, sezgisel vizyonu paylaşma, bütünleyici vizyon, mevcut gerçeklik evresi, eylem planları ve yeniden gözden geçirmedir (Çelik, 2011).

**Şekil 1.1:** *Vizyon Oluşturma Süreci*



**Kaynak:** Parikh, J., Bennis, W., & Lessem, R. (1996). (Eds.). "Developing a vision, beyond leadership." Oxford: Blackswell.

Birinci evre olan dünyaya yeni bir bakış evresinde yönetici, dünyaya yeni bir bakış açısıyla bakarak bireysel vizyonunu oluşturabilir. Bu evrede yöneticinin eski paradigmasını terk etmesi gerekir.

İkinci evre olan düşünceye dayalı bireysel vizyon evresinde, vizyonun iki önemli temelinden biri olan düşünceye dayalı bireysel vizyon oluşturulmaya çalışılır. Düşünceye dayalı vizyon ikinci evrede bireysel düzeyde şekillenmeye başlamıştır. Bireyi düşünce ufkunda geleceğe taşıyan bireysel fikir taslakları oluşur. Düşünce bazında birtakım zihinsel semboller geliştirilir.

Üçüncü evre olan düşünsel vizyonu paylaşma evresinde lider, düşünceye dayalı bireysel vizyonu belli bir olgunluk düzeyine getirdikten sonra, paylaşılan vizyona dönüştürmeye çalışır. Düşünceye dayalı vizyonun paylaşılması, uzun bir çaba gerektirebilir. İnsanları düşünsel vizyona inandırmak, etkili bir vizyoner liderlik davranışı gerektirir.

Dördüncü evre olan sezgiye dayalı bireysel vizyon evresi yüksek düzeyde yaratıcı ve coşkulu bir sezgisel vizyon geliştirme sürecini kapsamaktadır. Bu sürecin temel alt süreçleri şunlardır:

- *Gevşeme*: Dördüncü evrenin birinci ve en önemli alt evresi beden, zihin ve duyu bakımından rahatlamaktır. Böylece deneyim odaklı bir gevşeme süreci oluşmaya başlayacaktır.
- *Hayal Etme*: Hayal kurma süreci kişinin dış dünyadan bağımsız olarak, özgürleşmesi ve iç dünyasındaki ruhsal derinliğe yönelmesidir.
- *Sembolize Etme*: Kişisel ve aile hayatınızda veya arkadaşlarla olan ilişkilerimizde, kişisel hayatımıza ilişkin görsel imajlar oluşturmaya çalışırız. Kişisel hayatımızda mesleki hayatımız için düşsel senaryolar oluştururuz ve resimler çizeriz. Sembolleştirme sürecinde kişisel ve mesleki vizyon bütünleştirilmektedir.

Beşinci evre olan sezgisel vizyonu paylaşma evresi, paylaşılan bir sezgisel vizyon geliştirme, sözel içerikli ifadeler ve grup sürecini paylaşma öğelerinden oluşur. Bu evrede daha çok örgütsel deneyimlerin güçlü ilişkilere dayandırılması ve ödüllendirilmesi üzerinde durulur. Kişisel yaşam vizyonu, mesleki vizyon, bireysel düzeydeki sezgisel vizyon ve paylaşılan sezgisel vizyon üç temel eylemin oluşumunu sağlar. Birinci eylem; imaj, resim ve sembol, ikinci eylem; bu öğelerin görselleştirilmesi ve üçüncü eylem ise; bunların sözel ifadelere dönüştürülmesi (Parikh & diğer., 1996).

Altıncı evre olan bütünleyici vizyon evresinde sezgisel vizyon ve düşünsel vizyon bütünleştirilmeye çalışılır. Bu süreç daha çok bir öğrenme süreci ya da öğrenme kültürünün geliştirilmesi olarak da görülebilir.

Yedinci evre olan mevcut gerçeklik evresinde, vizyonlama ve sembolize etme süreci mevcut gerçekliğin oluşmasını sağlar. Böylece mevcut gerçeklik, arzulanan gerçekliğe dönüşür. Bu evrede arzulanan geleceğe yönelik semboller ve mevcut gerçekliğe yönelik semboller analiz edilir ve birbiriyle uyumlaştırılmaya çalışılır.

Sekizinci evre olan eylem planları evresinde, bütünleştirilmiş vizyon eylem planına dönüştürülür. Eylem için gerekli zaman ve kaynaklar planlanır. Eylem planına örgütün her düzeyindeki işgörenin katılması ve buna bağlı kalması sağlanır.

Dokuzuncu ve son evre olan yeniden gözden geçirme evresinde ise örgütsel gerçeğin dinamiklerini belirlemek amacıyla, yeni örgüt paradigmasıyla geleceğe yönelik paylaşılan vizyon birbiriyle karşılaştırılarak sürekli bir değerlendirme yapılır. Vizyona ilişkin mevcut gerçeklik ve eylem planı arasındaki uyum gözden geçirilir (Çelik, 2011).

#### **1.3.4. Okul Vizyonunun Geliştirilmesi**

Okul vizyonunu geliştirmek için öncelikle okul vizyonunu belirlemek gerekmektedir. Greenfield ve Blumberg (1995)' e göre okul vizyonu belirlemenin üç önemli yararı vardır:

- Okul vizyonu, okulun başarısına ve değişimine etki eden faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Okul vizyonu, öğretmenlerin güncel davranışlarına belirginlik kazandırır, öğretmenlerin ve diğer personelin okulu toplumuyla işbirliğini ve kaynaşmasını sağlar.
- Öğretmenlerin ve diğer personelin kendilerini örgüte adanmalarına ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kanalize edilmelerine yardımcı olur (Çelik, 1995).

Okul vizyonunun geliştirilme süreci, şu şekildeki soruların cevabını ortaya koyar (Aytaç, 2000):

- Bizim istediğimiz gelecek nedir?
- Bu geleceğe ulaşmak için okulu ne şekilde yönetmeliyiz?
- Okulumuzun temel hedefleri ve misyonları ne olmalıdır?
- Okulumuz beş yıl sonra ne yapıyor olacaktır?
- Okulumuzun gelecekte oynamasını istediğimiz rolü nedir?

Okulun işlevi, eğitimin amacı ve yetiştirilecek insan profili milli eğitimin amaçları içerisinde, okulun kendine özgü şartlarına bağlı olarak değişecektir. Örneğin; öğretmenlerin bağlılığının, çok düşük düzeyde bulunduğu bir okulda vizyon, öğretmenlerin okula adanmışlığını sağlamakla ilgili olabilir. Ancak bunun için öncelikle vizyon geliştirmede dikkat edilecek bazı hususlar vardır (Özden, 1998). Bu hususlar şöyledir:

- Vizyon okuldaki herkes için hiçbir belirsizliğe yer vermeyecek şekilde açık olmalıdır.
- Vizyon ifadesi kendi içinde tutarlı ve milli eğitimin genel amaçları ile uyumlu olmalıdır.
- Vizyon, genel olarak eğitimin ve özel olarak okulun değerlerinden kaynaklandığı gibi insanlara bir misyon belirleyecek kadar belirgin olmalıdır.

- Okul yöneticisi sadece sözleriyle değil, eylemleriyle de vizyonu desteklemelidir.

#### **1.3.4.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi**

Vizyon, liderlikle çağcıl tartışmalarda en başat öge olarak görülmektedir (Erçetin, 2000). Misyon ise gerçekleştirmek durumunda olduğu temel görevidir. Vizyon ve misyon kavramları birbirleriyle iç içedir. Liderin birlikte olduğu insanları etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi, her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesini ve bazı hedefler göstermesini gerektirir. Okul yöneticisinin, okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirlemesi, okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun bütün üye ve paydaşlarca paylaşılmasına öncülük etmesi gerekmektedir. Okulun vizyon ve misyonu, okulda gerçekleştirilecek her türlü eylem ve etkinliklere yol gösterir, insanları motive eder, okul kaynaklarının (para, zaman, insan gücü) kullanımında öncelikleri tayin eder (Şişman, 2011b). Okul yöneticisi, okulun vizyon ve misyonunu açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayıp, bunun öğrenci, öğretmen, veliler ve toplum tarafından da paylaşılmasını sağlaması gerekir. Söz konusu vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesi için de insanların yeteneklerinin ve enerjilerinin harekete geçirilmesi gerekir (Şişman, 2011b).

Okul yöneticisi, okulun misyon ve amaçlarını gerçekleştirmek için okulun içinde yer aldığı çevre ve toplumun sahip olduğu kaynakları kullanarak (insan, madde, bilgi) eylemde bulunmalıdır. Okul yöneticisi, mükemmel bir okul vizyonu oluşturma konusunda öğretmen, öğrenci ve topluma önderlik etmek durumundadır (Harchar & Hyle, 1996).

### **1.4. EĞİTİMDE VİZYON ve VİZYONER LİDERLİK**

#### **1.4.1. Liderlikte Vizyonun Önemi**

İzleyenler, lideri örgütün değerlerini biçimleyen bir kişi olarak algılayabilir. Geleneksel mantığa göre lider, en iyi karizmatik özelliklere sahip olan kişi değildir (Collin & Porras, 1993). Lider, vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada yeterli değildir. Vizyon,

karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir (Covey, 1990).

Vizyon, günlük yaşamdaki gerçeklerden ayrılmış bir düşünceyi yansıtmaktadır. Vizyon, okul yöneticileri açısından oldukça önemlidir. Çünkü vizyon, liderlik davranışının kaynağı açısından temel bir dinamiktir. Vizyoner liderlik de diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj vermektedir. Vizyonu anlamak, vizyoner liderlik kuramının altında yatan gerçekleri anlamamıza yardımcı olmaktadır (Starratt, 1995). Vizyon, tamamen felsefi bir esinti ya da uzun vadeli bir plan değildir. Vizyon, bir proje geliştirme de değildir, o daha çok sembolik bir pusuladır ve bir ideale doğru yönelmenin hareket noktasıdır. Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluşturur; moral bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını besler (Starratt, 1995).

#### **1.4.2. Vizyoner Liderlik**

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin lideri olarak görülmektedir (Çelik, 2011).

Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilmezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. Vizyoner lider, bu sorunu çözme başarısını gösterir (Schein, 1997). Yöneticiler, uzmanlar tarafından sunulan örgütün ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevresinde meydana gelen olayları tanımak zorundadır. Çevresel yapının değişkenlik, yakınlık ve kesiklik gibi farklı özellikler taşıdığı görülmektedir. Örneğin Avrupa'da geleceğin bölgeciliğine dayanan bir çevre oluşabilir. Bu gelişmeler, küçük çaplı işbirliği girişimlerini gölgede bırakabilir ya da küresel bir sermaye pazarı oluşturabilir (Çelik, 2011). Vizyoner bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları

okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturma ile ilgili olarak Fransız yazar Marchel Proust şöyle diyor: “Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil yeni gözlere ihtiyaç vardır”. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Parikh, ve diğer., 1996).

Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar, iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır: Birincisi, yönetici güçlü bir vizyon modelinde açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler bu vizyonla anlam kazanır. Örgütün geleceğe yönelik çabalarının ödüllendirilmesi, vizyonla tutarlılık gösterir. Bu modelde vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışır. İkincisi, örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni liderler bugün için hoşgörüsüdür. Örgütün bütün düzeylerindeki değişme ihtiyacı, daha çok tekrarlanan ve güç önerileri yönetici seçer ve anlamlı kılmaya çalışır. Bu model örgütsel ortamda başarı getirmez. Çünkü bu modele göre örgüt başlangıçta nasıl bir örgüt olacağını bilmemektedir (Schein, 1997).

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider sadece güce sahip değildir; düşünceleriyle, kendini izleyenleri etkileyebilir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon daha çok bir ikna sözleşmesidir; işgörenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, işgörenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Bennis, 1996). Geleceğin vizyonu geçmişini yansıtmaz. Zaman tekrarı olabilir. Ancak, vizyon örgütün kültürüyle ilişkilidir ve karar verme sürecine katkıda bulunabilir. Vizyon, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Yeni paradigma yöneticiler, nasıl bir vizyon gerçekleştirebileceklerini ve vizyonu uygulamaya nasıl çevirebileceklerini belirlemelidirler (Bennis, 1996).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür. İnsanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler.



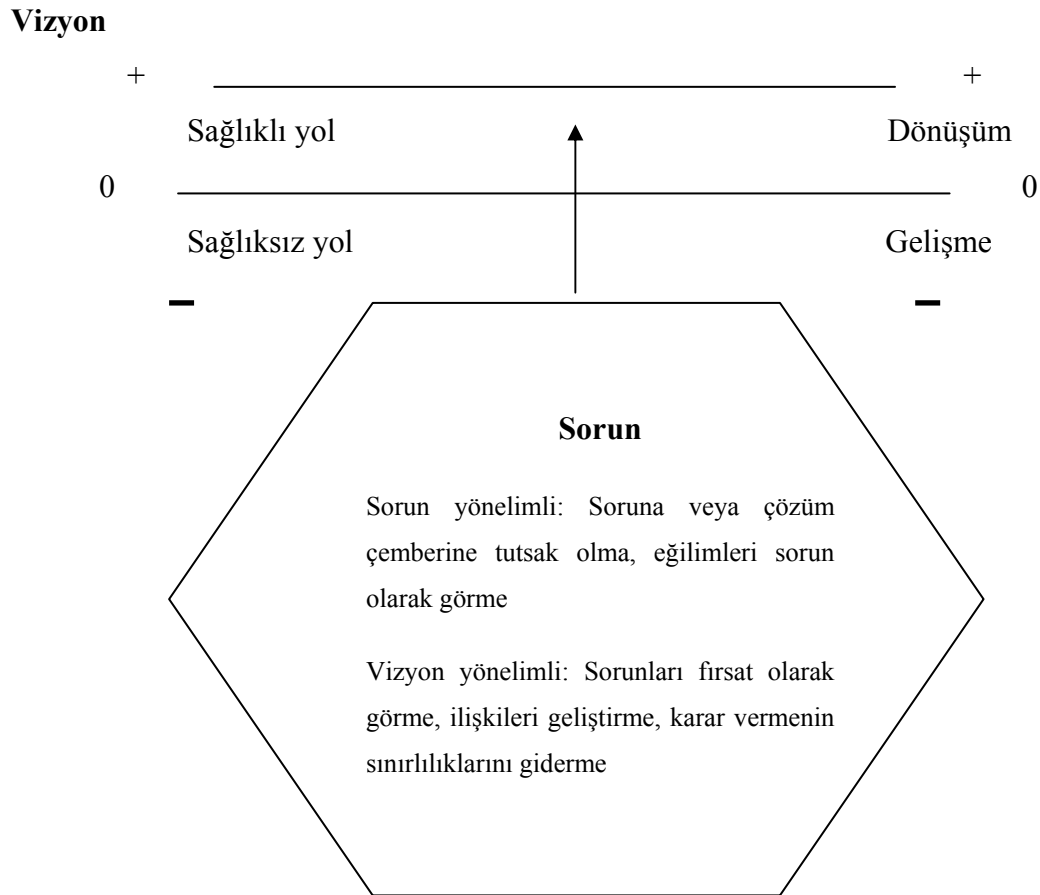
Klopp'a göre vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilmek, karizma ise sosyal liderlik olarak anlaşılmalıdır (Brenghelmann, 1995)

Vizyoner liderlik ile karizmatik liderlik arasında belirgin farklılıklar vardır. Vizyoner lider sorunları küresel ve sezgisel baktığı zaman kendini rahat hisseder; yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever. Karizmatik lider ise, bütünüyle bir değişmeyi öngörür. Değişim süresince içinde bulunduğu durumu beğenmez ve tümüyle yeni daha düzgün işleyen bir yapıyı savunur (Çelik, 2011). Vizyoner liderlik ya hep ya hiç biçiminde kökten kararlar almayı sever. Karizmatik lider, çok iyi hazırlanmış önerilerini, izleyenleri kendi buluşlarında yoğunlaştırır. Karizmatik lider, kişisel özelliklerini ve sosyal yöntemleri kullanarak kendini kabul ettirmek zorundadır. Özellikle karizmatik lider izleyenleri kendine inandırmaya çalışır (Çelik, 2011).

Vizyoner lider kendine bağımlı işbirlikçiler olmadan da çalışabileceği için, fikirlerini uygularken, bazı riskleri göze almak zorunda kalmaz. Karizmatik lider ise, işgörenlerin yetenekleri ve güvenilirlikleriyle bağımlıdır. Dolayısıyla karizmatik liderlikte, toplumsal riskler çok yüksek olabilir (Brenghelmann, 1995).

İleri düzeyde işbirliği sağlayabilmek için, bireysel vizyonun ortak bir vizyon haline getirilmesi gerekir. İşten kaynaklanan ya da duygu ve kararların sınırlılığında kaynaklanan sorunlar olabilir. Vizyoner liderlikte örgütsel gelişmeden örgütsel dönüşüme, sorun yönelimli olmadan vizyon yönelimli olmaya doğru bir değişme eğilimi görülür. Vizyon yönelimli yöntem, sağlıklı, sorun yönelimli yöntem ise sağlıksızdır. Vizyon yönelimli liderlik davranışı Şekil 1.2'de görülmektedir (Çelik, 2011).

**Şekil 1.2:** *Vizyon Yönelimli Liderlik*



**Kaynak:** Parikh, J., Bennis, W., & Lessem, R. (1996). (Eds.). "Developing a vision, beyond leadership." Oxford: Blackswell.

Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenip, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderin önemli rolleri; yön belirleme, değişime ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, mükemmele ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğine yönelik temel eğilimlerini belirler. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için, değişme sürecine açıklık getirir. Böylece okul yöneticisi mükemmel bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için gündemler oluşturur ve

bu gündemleri oluşturmak için sözcülük yapar. Son olarak öğretmen rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur (Wallace, 1996).

İletişimin yorumlanması, gerçek liderlik sanatıyla ilgilidir. Vizyoner lider, bir tarihçi gibi geçmişle ilgili bilgileri toplar ve bunların iş yaşamına olan etkilerini yorumlar. Bu liderler topladıkları bilgileri seçer, organize eder ve geleceğe yönelik geçerli ve güvenilir bir vizyon oluşturur. Ancak vizyoner lider tarihçi olma yanında, bazı üstün yönleri de vardır. Bu liderler geleceği tasarlamaya ve yorumlamaya çalışırlar. Vizyoner lider, geleceğin vizyonunu seçme, oluşturma ve sentez etme yeteneğine sahiptir (Bennis, 1996; Nanus, 1992).

#### **1.4.3. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri**

Endeman'a (1990) göre vizyoner ve vizyoner olmayan liderlerin özellikleri Tablo 1.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1***Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri***VİZYONER LİDERLER**

Gelecekteki amaçlar ve sonuçlar ile ilgili konuşurken felsefi bir söyleyişleri vardır.

Önemli görevlerle ilgili bir listesi vardır.

Her düzeydeki çalışanı ile iletişim kurar.

Çalışanları ile iş birliği ve fikir birliği içerisinde çalışır.

Risk alır.

Çalışanların istekle çalışmaları için onların duygularını harekete geçirir ve onları manevi olarak motive eder.

Eylem odaklıdır.

İçten denetimli ve birbirine bağlı olan takipçiler yetiştirir.

Zamanını doğru şeyler yapmak için harcar.

Etkili dinleme becerilerine sahiptir.

Problem çözmek için uygun bir yapı kullanır.

Enerji yaratır.

Mali otonomide örnek olur.

**VİZYONER OLMAYAN LİDERLER**

Günlük hayattaki problemler ve kararlar hakkında konuşurlar.

Yüklü bir listesi (programı) vardır.

Yakın arkadaşları ile resmi konuşur.

Sonuç odaklı çalışır. Sürece önem vermez.

Güvenliği temsil eder.

İnsanlarla olan ilişkilerinde resmi ve entelektüeldir.

Yol gösteren yönlendiren bir planı vardır.

İtaatli ve bağımlı takipçiler yetiştirir.

Zamanını politika ve prosedür geliştirmek için harcar.

Etkili bir konuşmacıdır

Problem durumlarında resmi bir komite kullanır.

Sakin ve dengelidir.

Örgütün mali kontrolü dışı kapalıdır.

**Kaynak:** Endeman, J. L. (1990). *Visionary leadership in superintendents and its effect organizational outcome* ( s. 32-33), *Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of La Verne.*

#### **1.4.4. Vizyoner Liderlik Rollerini**

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 2011). Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Vizyonun gelecekteki görüntüsü olan yol, ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir. Yolu görmek, sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar. Vizyoner liderin başarısı, sadece yolu görme ile sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürümeyen çok lider vardır. Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir. Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Yolda yürüme ile vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol ayrı ise vizyona ulaşamaz.

Vizyoner liderler, vizyonu ile insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Bu liderler ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açarlar. Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü, yol olmaktır. Yol olmak, yol açmak demektir ve ciddi bir fedakârlığı gerektirir. Vizyoner lider vizyonu gerçekleştirebilmek için hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol olur. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan yol, vizyona ulaşmayı sağlar. Vizyoner liderin açtığı bu yoldan, izleyenler güven içinde yürüyebilir ve yolun sonundaki hedeflere ulaşabilir. Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte, yeni bir yol arayışında görülebilir. Böylece yollar değişebilir. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, geliştirdiği yeni vizyona dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, liderin olaylar ve ortamlar karşısında geliştireceği yeni vizyonlarla değişim gösterir.

#### **1.4.5. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği**

Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır (Durukan, 2006). Okul yaşamında kurumsallaşan bir vizyon öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Okulun işlemeyen yapısını daha dinamik hale getirmek ve toplumla olan ilişkilerdeki başarısızlığın nedenlerini belirlemek gerekir. Vizyon,

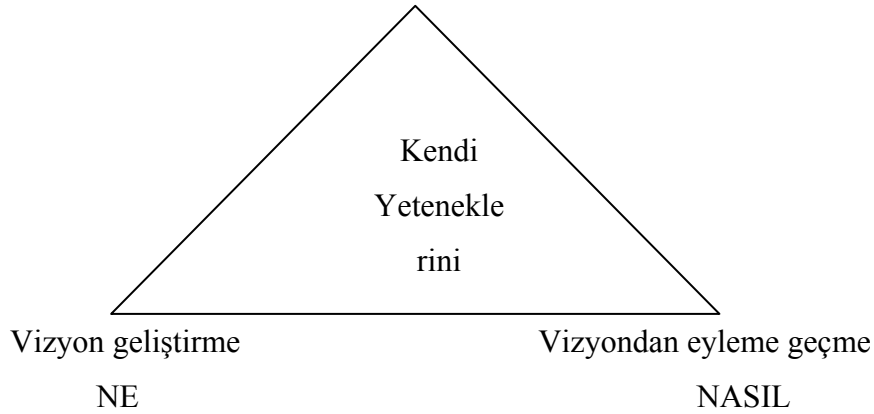
bir örgüt olarak okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur (Starratt, 1995). Yöneticiler, okullarda daha çok eylem odaklı davranır. Liderler ise, vizyon odaklı davranışlarıyla kendilerini hissettirir. Vizyonun kurumsallaştırılması, örgütsel gerçeğe dönüştürülmesi ile gerçekleşir. Yöneticiler, genellikle örgütsel yapı ve programla ilgili sorunları giderir. Fakat liderler, vizyonun okulun kurumsal düzeyde yeterince biçimlenmesine yardımcı olur (Starratt, 1995). Vizyoner liderlik okul yöneticisinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelişmesini sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle işbirliği yapar. Vizyon geliştirme sürecinde her zaman okul yöneticisinin vizyonu paylaşılmaz. Bazen herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon, okulun ortak vizyonu olabilir (Çelik, 2011).

Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip olan okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı daha fazladır. Çünkü güçlü örgüt kültürlerinde kolektif bilinç vardır. Dolayısıyla bireysel olarak geliştirilen vizyonun kim tarafından geliştirildiğinden çok, örgütsel kültürle tutarlılığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eylemselleştirilmesini kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir. Okul yöneticisinin kendini yönetmesi Şekil 1.3' te yer almaktadır.

**Şekil 1.3: Okul Yöneticisinin Kendini Geliştirmesi**

NEDEN

Vizyoner Liderlik



**Kaynak:** Çelik, V. (2011). "Eğitimsel liderlik." (s. 182) Ankara: Pegem A.

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışlarında gelecek yönelimli davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir. Vizyoner liderler vizyonlarıyla kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Çelik 2011).

Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner lider olan okul yöneticisi, vizyondan enerjisini alır ve aksiyoner davranışlar sergiler (Çelik 2011).

Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek, yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları kendi eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Özden, 2002).

Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (Çelik 2011).

ISLLC tarafından geliştirilen liderlik standartlarının birinci standardının kapsadığı vizyoner liderlik alanı; *bilgi, inanç ve performans* olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir (DDE, 1998; CCSSO, 1996). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için bu üç alt boyutun içerdiği davranışları göstermesi gerekmektedir.

*Bilgi* boyutuna göre okul yöneticisi:

- Çoğulcu bir toplumda öğrenme ile ilgili amaçlar,
- Geliştirici ve tamamlayıcı stratejik planlamanın ilkeleri,
- Sistem teorisi,
- Bilgi kaynakları, veri toplama ve veri analiz stratejileri,
- Etkili iletişim ve uyumsuzlukların yönetimi,
- Etkili uzlaşma ve müzakere becerileri hakkında bilgi sahibidir.

*İnanç* boyutuna göre okul yöneticisi:

- Her çocuğun eğitilebilirliğine,
- Yüksek düzeyde öğrenme için okul vizyonuna sahip olmanın önemine,
- Sürekli geliştirilebilen bir okul anlayışına,
- Okul toplumunun tüm üyelerinin katkılarına açık olmaya,
- Öğrencilerin başarılı birer yetişkin olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve değerlere sahip olmalarını kesin olarak sağlamaya,
- Kendi değer, inanç ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmek yönünde istekli olmaya,



- Bireysel, örgütsel başarı ve performansı artırmak için yapılması gerekenlerin farkında olmaya inanır.

*Performans* boyutuna göre okul yöneticisi:

- Okul personeli, öğrenciler, aileler ve toplumun tüm üyelerine okulun vizyonu ve misyonunun aktarılması,
- Bu vizyon ve misyonun aktarılmasında çeşitli sembol, tören ve benzer etkinliklerin kullanılması için gereken ortamları,
- Okul vizyonunun özünün tüm ilgili kesimler düşünülerek tasarlanmış olması için,
- Okul vizyonunun özünün tüm ilgili kesimler tarafından gerçekleştirilmesi için,
- Okul toplumunun üyelerinin vizyona ulaşma yönündeki katkılarının tanınması ve takdir edilmesi için,
- Bütün ilgili kesimlerin okulun vizyonu ve misyonu doğrultusundaki her türlü gelişmeden haberdar edilmeleri için,
- Okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dâhil edilmesini,
- Okul vizyonunun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi,
- İçinde vizyon ve amaçlara ulaşma yolunu açacak hedef ve stratejilerin açıkça ifade edildiği bir uygulama planının geliştirilmesini,
- Öğrencilerin öğrenmeleri ile ilgili değerlendirme verilerinin okul vizyon ve misyonunun geliştirilmesi yönünde kullanılmasını,
- Okulun vizyonuna ulaşmanın önündeki engellerin tanımlanması ve aşılmasını,
- Okulunu misyonun uygulanmasına destek vermek için gereken kaynakların aranması ve elde edilmesini,
- Varolan tüm kaynakların okulun vizyon ve misyonunun geliştirilmesi yönünde kullanılmasını,

- Okulun vizyon ve misyon ile ilgili uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve düzeltilmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur.

### 1.5. Problem Durumu

Sürekli değişen ve gelişen günümüz bilgi toplumunda, okul yöneticisinin kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için vizyon sahibi olması ve vizyoner liderlik özelliklerine sahip olması büyük bir önem taşımaktadır. Okul yöneticisi bu değişme ve gelişmelerden haberdar olup okulunu her açıdan ileriye taşımalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2010-2014 stratejik planında yer alan vizyon cümlesi şöyledir : “Ülkemizin dünya lideri olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi.” Her bireyin eşsiz ve biricik olarak kabul edildiği eğitim sistemimizde okul yöneticisi etkili vizyon özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Murgartroyd’a (1993) göre etkili vizyon yapısının şu özelliklere sahip olması gerekir (Cafoğlu, 1996): rekabetçi, açık, hatırlanmaya değer, katılımcı, değer merkezli, görülebilir, hareketli, öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiş, rehber.

Etkili vizyon sahibi olan okul yöneticisinin öğrencileri, okul çalışanlarını, velileri, okulu ve toplumu sürekli daha ileriye taşıması şüphe götürmemektedir. Bilginin her an güncellendiği internet çağında enerjisini vizyondan alan vizyoner lider olan okul yöneticisi gelecek yönelimli olmalıdır. Okulla ilgili yapılandırılan gelecekle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesinde okul yöneticisinin, okul paydaşlarıyla işbirliği yapması büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin öğretmenlerle yapacağı bu işbirliğinde, bir vizyoner lider olarak göstermesi gereken davranışları ortaya koyan birkaç araştırma yapılmasına rağmen bu konuda yapılan çalışmaların nicel yöntemlerle yapıldığı, bu anlamda nitel araştırma yaklaşımına dayalı bu çalışmanın alana farklı bir katkı getireceği düşünülmektedir.

### **1.6. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özellikleri hakkındaki, göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda şu alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. Bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
2. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
3. Vizyon oluşturma ve vizyona erişme sürecinde vizyoner lider olarak okul yöneticisinin rolleri neler olmalıdır?
4. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere rehberlik etmesi gereken alanlar nelerdir?

### **1.7. Araştırmanın Önemi**

Değişen ve gelişen bilgi toplumunda okul yöneticilerinin vizyon sahibi olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile göreve yeni başlayan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Göreve yeni başlayan öğretmene, rol model olması gereken okul yöneticisi, ancak ona vizyoner liderliği ile gelecekteki okul tasarısının resmini çizebilir.

Araştırmanın, vizyoner liderlikle sınırlı sayıda nitel çalışma yapılan alana katkı sağlaması önem taşımaktadır.

Araştırma ile elde edilen sonuçların, ilköğretim okullarında göreve yeni başlayan öğretmenlere, bu başlangıç sürecinde destek sağlaması ve ilköğretim okulları okul yöneticilerinde bir farkındalık yaratarak kendi okul vizyonlarını oluşturmaları sürecinde yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

## 2. BÖLÜM

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuyla ilgili literatür taranmış, ulaşılan araştırmalar kronolojik olarak sunulmuştur.

LeSourd & Grady (1990)'nin okul müdürleriyle ilgili yaptıkları bir çalışmada, vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliği:

- Kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek,
- Örgüt için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak
- Örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak
- Örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak
- Çok daha iyi bazı şeyleri sunabilecek bir geleceği paylaşmak ve onaylamak olarak belirlenmiştir.

Keedy (1991), “Başarılı Okul Geliştirme Vizyonlarını Uygulamada Stratejiler” adlı araştırmasında, başarılı lise müdürlerinin okul geliştirme vizyonlarının uygulamadaki stratejilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada, etkili okul geliştirme nedeniyle ünlenmiş dört lise müdürü ve her okuldan 10 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürlerin vizyonlarının kendi örgütsel bağlamlarının ürünleri olarak oluşup geliştiği ifade edilmiştir. Ayrıca, müdürlerin, program, ihtiyaç değerlendirmesi, kaynak alımı ve öğretmenlerin girişimci program yöneticileri olarak hareket etmeleri için teşvik edilmesi konularının birbiriyle ilişkili süreçler olduğu vurgulanmıştır.

Erçetin (1997), “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları” adlı araştırmasında, Türk eğitim sisteminin ilköğretim kesiminde okul yöneticilerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Ankara

Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 158 müdür ve 243 müdür yardımcısına anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca, cinsiyet ve kıdemin yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumluluk derecelerini belirleyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılan çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul yöneticileri kendilerini vizyon geliştirme konusunda yeterli görmektedirler.

Brown & Anfara (2003), “Değişiklik İçin Bir Yol: Orta Seviyede Uygulanan Vizyoner Liderlik” adlı araştırmasında, okul çapında reformları uygulamadan önce bazı ortaöğretim okulu müdürlerinin kullandığı stratejiler üzerine odaklanarak uygulamadaki vizyoner liderliği araştırmayı amaçlamıştır. Nitel durum çalışması olan bu çalışmada, veriler anketler ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, aşağıdaki yetenekler ve bilginin vizyondan gerçekliğe dönüştürülmesi gerekir:

- Personelin doğasını, ihtiyaçlarını, güçlüklerini ve sınırlılıklarını anlamak.
- İhtiyaç, uygulama ve karmaşıklık açısından reformların bağlantısını anlamak.
- Personelin dâhil olma hazır bulunuşluluğunu değerlendirmek.
- Hedefi tamamlamadaki zamanı da içeren gerekli kaynak ve desteğin var olduğunu garanti etmek.
- Farklı kişilerin önemli bir kısmıyla (öğretmen, kurul üyeleri, aileler, vs.) işbirlikçi bir şekilde çalışmak.
- Değişimin zor ve koruma ile olacağını anlamak
- Öğretmenlerin istenilen reforma sahip olmalarını söylemek.
- Aşırı otoritenin daha üst taraftan zorlamayacağını garanti etmek.
- Kastedilen reformu düzgün bir şekilde uygulamada gereken profesyonel gelişim ve eğitimi sağlamak.
- Yapısal değişiklikler amaçlardaki, önceliklerdeki ve kendileri tarafından okulun özelliklerindeki köklü değişiklikleri garanti etmediğini hatırlatmak.

- Reformun gelişen bir süreç olduğunu söylemek.

Arslan ve Beytekin (2004), “İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul liderliği Standartlarının Araştırılması” adlı araştırmalarında, okul yöneticisinin, eğitim lideri olarak tüm öğrencilerin başarısını yükseltmek için hangi standartlara sahip olması gerektiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada betimsel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin sahip olması gereken eğitim liderliği standartlarını ölçmek amacıyla, ISLLC (1996) ‘nın eğitim liderliği standartları temel alınıp, uzman görüşü alınarak anket geliştirilmiştir. Öğretmen ve müdürlere uygulanan anketin bulguları şu şekildedir:

- Okul müdürlerinin, okulda çalışan tüm bireylerin katılımını sağlayarak ortak bir vizyon oluşturduğuna öğretmenler inanmamakta müdürler ise bu konuda kendilerini yeterli görmektedirler.
- Okul müdürleri, okulda öğrenci başarısını artırmak için bir öğrenme ortamı oluşturmak konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretmenler müdürlerini kısmen yeterli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.
- Öğretmenler, okul müdürlerini toplumla işbirliği içerisinde çalışma konusunda kısmen yeterli boyutunun altında yeterli bulmuşlardır. Müdürler ise bu konuda kendilerini yeterli bulmamaktadırlar.

Fredendall ve diğer. (2005) yapmış oldukları araştırmada, vizyoner liderliğin kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde önemini ifade etmişlerdir. Araştırmada, birlikte çalışan liderlerin sınırlı zamanlarının olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca çalışma sonuçları kurum içi ve dışı ilişkileri geliştirmek için vizyoner liderlik davranışlarına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır.

Yee (2005), “Okul Lideri Okul Kültürünü Nasıl Oluşturmaktadır?” adlı araştırmasında, okul kültürünü oluşturmada okul liderliğinin etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri, 13 öğretmen ve iki yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Ayrıca araştırmanın sonucu şu şekildedir:

- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çoğu okul vizyonunun belirsiz olduğunu ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlere göre okul yöneticileri vizyonunu anlaşılır bir halde çalışanlara açıklayamamaktadır.
- Okul vizyonunun sağlıklı bir şekilde ortaya konmamasına rağmen çalışanlar kendi değerlerinin ve inançlarının farkındadırlar.

Kakabadse ve ark. (2005), “Vizyon geliştirme yolu: Liderlik süreci modeli” adlı araştırmalarında, bir yönetim modeli olarak vizyoner liderlik modelinin gelişim yelpazesini göstermeye ve liderlerin yeteneklerini açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, stratejiyi uygulamak ve değiştirmek için vizyon önemlidir. Vizyoner liderlerin, yerine getirmeleri gereken kritik görevlerinin olup olmadığı açık bir şekilde belli değildir ve vizyon bir öngörü olarak ifade edilebilir.

Acar (2006), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmasında ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Elazığ il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise, random yöntemiyle seçilmiş 30 ilköğretim okulu ve bu okullardan yine random yöntemiyle seçilen 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen 44 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Verilerin analizinde, frekans analizi, t testi ve varyans analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri olumlu çıkmasının yanı sıra okul yöneticileri vizyon oluşturma, misyonu uygulama, yenilikçi kararlar alma ve izleyenlere rehber olma gibi konularda başarılı bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkenine göre olmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre daha deneyimli öğretmenler, okul yöneticilerini vizyoner liderlik davranışı gösterme konusunda daha çok başarılı bulmuşlardır.

Can (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Vizyon Geliştirme Rollerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerini incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlamıştır. Tarama modelinde olan bu araştırmada veriler anket ve kaynak tarama ile toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ve Konya ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel ve devlet ilköğretim okullarında 2005-2006 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan ilköğretim okul yöneticileri oluşturmaktadır. 360 katılımcının yer aldığı araştırmada Yrd. Doç. Dr. Mustafa Koç’un geliştirdiği, 23 maddeden oluşan likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin cinsiyet durumuna göre bakışları, görev yaptıkları okul türü ve yöneticilik alanındaki hizmet içi eğitime göre vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeylerindeki farklılıkları t testi, okul yöneticilerinin yaş grubu ile yöneticilik kıdemlerine göre vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeylerindeki farklılıkları tek yönlü varyans analizi yapılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, araştırmada Ankara ve Konya ili ilköğretim okullarında çalışan:

- Kadın ve erkek yöneticilerin vizyon geliştirme rollerini aynı düzeyde gösterdikleri,
- Özel okullarda görev yapan yöneticilerin vizyon geliştirme rollerini aynı düzeyde gösterdikleri,
- 51 yaş ve üzeri yöneticilerin, vizyon geliştirme rollerini (31-40) ve (41-50) yaş gruplarındaki yöneticilerden daha çok gösterdikleri,
- 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin vizyon geliştirme rollerini (1-5) ve (11-15) yıl kıdem gruplarındaki yöneticilerden daha çok gösterdikleri,
- Yöneticilik alanında hizmet içi eğitim alan yöneticilerin vizyon geliştirme rollerini hizmet içi eğitim almayan yöneticilerden daha çok gösterdikleri saptanmıştır.

Sabancı (2007), “Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, karar verme ve güdülemeden oluşan vizyoner liderlik özelliklerine



ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Alan taraması modelinde olan araştırmanın evreni, Antalya il merkezinde ve 14 ilçesinde bulunan 667 ilköğretim okulu müdürü, 727 müdür yardımcısı ve 8729 öğretmenden oluşmuştur. Örneklem ise oransız küme örnekleme yolu ile yansızlık kuralına göre belirlenmiştir. Örneklemi 259 okul müdürü, 245 müdür yardımcısı ve 368 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Verileri analizinde, aritmetik ortalama, t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürleri, kendilerini yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmiştir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine müdür yardımcıları orta düzeyde ve öğretmenler düşük düzeyde sahip oldukları görüşündedirler. Ayrıca araştırmada, vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, karar verme ve güdüleme okul müdürlerinde olması gereken vizyoner liderlik özellikleri olarak belirtilmiştir.

Aksu (2009), “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algılarını, bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarıyla vizyoner liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki dört metropol ilçeden 190 ilköğretim okulunun 6320 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle dört metropol ilçeden 28 ilköğretim okulundaki 358 öğretmen alınmıştır. Araştırmada, Aksu ve Deveci (2009)’ nin geliştirmiş oldukları ölçek kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan 358 anketin analizinde;  $\bar{x}$ , tek yönlü varyans analizi, t testi, Kruskal-Wallis analizi, Mann-Whitney U testi, Pearson korelasyonu gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimine ve vizyoner liderliğe ilişkin algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarında görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin algılarıyla vizyoner liderliğe ilişkin algıları arasında anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmamaktadır.

Aksu (2009), “İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin vizyoner liderliğe ilişkin algılarını belirlemek ve bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelindedir ve 2007-2008 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki 19 metropol ilçe, 422 devlet ilköğretim okulu ve 13.644 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Sashkin ve Rosenberg tarafından geliştirilen Liderlik Profili Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Öğretmenlerin vizyoner liderliğe ilişkin algıları büyük ölçüde etkili düzeydedir.
- Öğretmenlerin vizyoner liderliğe ilişkin algıları kıdemlerine, görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına, görev yaptıkları ilçeye ve görev yaptıkları okulun Toplam kalite yönetimi ödülü alıp almamasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

##### 3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli

Araştırma, nitel araştırma yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Nitel araştırmada asıl amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Nitel araştırma yöntemlerinde, olay ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenir. Bu bağlamda gerçeğin birden fazla ve sosyal olarak yapılandığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olayları araştırırken bunların gerçekleştiği doğal ortamda insanları inceleyerek araştırmasını yapar. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekleştirildiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Işıkoğlu, 2005).

Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple araştırmanın doğasına uygun olan nitel araştırma desenlerinden ‘*olgubilim deseni*’ kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım & Şimşek, 2008).

##### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Araştırmacının alanda yapacağı gözlemler ve görüşmeler yoluyla katılımcılar belirlenir. ‘*Ölçüt örnekleme*

*yöntemi*' bu tür araştırmalar için uygundur. Bu tür çalışmalar, uzun görüşmeler gerektirdiğinden katılımcıların sınırlı kalması doğaldır (Yıldırım & Şimşek, 2008).

Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmanın katılımcıları, göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bunun için araştırma öncesinde bu ölçüte uyan öğretmenler; soruşturma ve ön görüşmeler yoluyla belirlenmiştir. Katılımcıları “Aday Öğretmen Semineri”ne katılan dokuz kursiyer ve bir öğretmen oluşturmaktadır. Görüşmeler İl Milli Eğitim Müdürlüğü binasında, her bir katılımcı ile tek tek yapılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 24; hizmet yılı ortalaması 1'dir.

Katılımcıların göreve yeni başlayan öğretmenlerden oluşturulmasının sebebi, göreve yeni başlayan öğretmenlerin deneyimli öğretmenlere göre vizyoner liderliğe daha çok ihtiyaç duymalarıdır. Göreve yeni başlayan öğretmen, gittiği kuruma, çevreye, topluma karşı yabancıdır. Bu konuda okul yöneticisinin vizyoner lider olarak, öğretmenine rehberlik etmesi gerekir. Bu süreçte göreve yeni başlayan öğretmenin, okul yöneticisinin kendisine ne derece vizyoner liderlik edebildiği hakkındaki farkındalığı tecrübeli olan ve rehberliğe daha az ihtiyacı olan öğretmene göre daha üst düzeydedir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleklerine uyum sağlama sürecinde, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerini etkili kullanmaları sürece pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin soruları gönül rahatlığıyla cevaplandırmaları için, isimleri ve görev yaptıkları ilköğretim okulu adları belirtilmeyip kodlanarak aslı araştırmacıda saklı tutulmuştur. Öğretmen görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken şu kodlama sistemi kullanılmıştır. K; katılımcıyı ifade etmektedir. Görüşmeye katılan bu on öğretmen örnek olarak, [K1] kodu birinci olarak görüşme yapılan katılımcıyı ifade etmektedir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada, göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini almak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Bakınız Ek I). Araştırma için gerekli olan izin ilgili kişilerden alınmıştır (Bakınız Ek II).

Araştırmada nitel veriler, görüşme formu verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı ile elde edilmiştir. Bireylerin hedefleri, tutkuları, endişeleri, korkuları, karşılaştığı sosyal/psikolojik olaylar ve bunlar karşısındaki tutumu; tepkileri ve bunların yaşamlarına etkileri görüşme tekniği kullanılarak araştırılmıştır (Balcı, 2005).

Görüşme olgubilim araştırmalarında en sık kullanılan veri toplama aracıdır. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Akt; Yıldırım & Şimşek, 2008). Olgulara ilişkin yaşantı ve anlamlar ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekir. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışa vurabilir, ortaya koyabilirler (Yıldırım & Şimşek, 2008).

Görüşme; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış türde yapılabilir (Punch, 2005). Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir. Bu nedenle, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme türlerinin avantajlarını ve dezavantajlarını içerir. Analizlerin kolaylığı, görüşülene kendini ifade etme imkânı, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama gibi avantajları ve kontrolün kaybedilmesi, önemsiz konularda fazla zaman harcanması,

görüşme yapılanlara belli standartlarda yaklaşılmadığından güvenilirliğin azalması gibi dezavantajları bulunur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009).

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan görüşme formuyla göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt edilmiştir. Ses kayıtları, herhangi bir ifadeyi ya da kelimeyi tekrar dinlemede ve alıntı yapmada oldukça kullanışlıdır. Ayrıca içerik analizinde temaların (kategorilerin) tanımlanmasına ve değişik biçimlerinin oluşturulmasına yardımcı olur (Bell, 1999). İçerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara yer verilir (Patton, 1987). Araştırmada toplam yedi yüz yetmiş dakikalık görüşme yapılmıştır.

Görüşme formu, ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış ve iki öğretim üyesi tarafından kapsam geçerliği gözden geçirilmiş sorulardan oluşturulmuştur. Uzmanların görüşü alındıktan sonra pilot uygulama gerçekleştirilmiştir.

Bu görüşme biçimi, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yaklaşım araştırmacıya ve görüşmeciye zaman esnekliği tanıma, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etme bakımından olumlu özelliklere sahiptir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Görüşme yönteminin diğer veri toplama araçlarından üstün olmasının bir nedeni de insanların genellikle yazmaktan çok konuşmaya eğiliminin olmasıdır (Best & Kahn, 1986).

Araştırmada görüşme kayıtları yazıya geçirilerek incelenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinden elde edilen verilerin çözümlenmesinde *içerik analizi* kullanılmıştır. İçerik analizinde, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Patton'a (1990) göre içerik analizi; verilerin tanımlanma, kodlanma ve kategorileştirilme sürecidir. İçerik analizi, nitel görüşme

verilerinin ve açık uçlu soruların analizinde en çok kullanılan yöntemdir (Robson, 2001; Bell, 1999).

Veri analizinin ilk aşaması verilerle bazı teorik şemaları ve ana öğeleri belirlemektir. Bu öğelerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu ortaya konularak araştırmacı ve katılımcının söyledikleri bazı önemli ve özgün noktalar açığa çıkarılır (Silverman, 2005). Hycner (1985) görüşme verilerinin olgusal analiz aşamalarını aşağıdaki gibi açıklamıştır (*Akt*; Cohen & Manion, 1997):

1. Konuşmaların aynen yazılıp sözsüz iletişim unsurlarının kaydedilerek yazıya aktarılması.
2. Olguların indirgenmesi ve parantez içine alınması.
3. Özel anlam birimlerinin ve temaların belirlenmesi amacıyla ses kaydının ve yazılı metnin defalarca dinlenmesi/okunması.
4. Genel anlam birimlerinin betimlenmesi.
5. Belirlenen anlam birimlerinin araştırma sorularıyla betimlenmesi.
6. Farklı araştırmacıların anlam birimlerinin uygunluğunu araştırması.
7. Uygun olmayan anlam birimlerinin çıkarılması.
8. Konuyla ilgili anlam birimlerinin kümelenmesi.
9. Kümelenen anlam birimlerinden hareketle kodların belirlenmesi.
10. Verilere geri dönülerek her bir görüşme kaydının özetinin çıkarılması.
11. Özetler ve kodlara dönerek katılımcılarla ikinci görüşmenin oluşturulması (Özetler ve kodların görüşmenin aslıyla uyuşup uyuşmadığını kontrol etmek).
12. Özetler ve kodlarda gerekli düzeltmelerin yapılması.
13. Görüşmenin tümü için ortak kodların saptanması.
14. Kodlardan hareketle temaların (kategorilerin) oluşturulması.
15. Araştırma problemine uygun olarak tam bir raporun yazılması.

Nitel araştırmada *geçerlik* araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk & Miller, 1986). Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmada kodların ve

kategorilerin elde edildiği göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenleri görüşlerinden birebir alıntılar yapılarak geçerlik sağlanmıştır. *Güvenirlilik* ise olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye başlanması ya da aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirilmesidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2005). Araştırmada ham verilerin kodlara ve kategorilere dönüştürülmesi işlemi, iki öğretim üyesi ile yapılmıştır. Araştırmada *iç geçerlik*; verilere eleştirel bir gözle bakıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol etme, ham verilerin ve analizlerinin uzmanlar tarafından incelenip geri bildirim alınması ile sağlanmıştır. Bu aşamada görüşme dökümlerinden elde edilen tema ve alt temalar alandan iki uzmana daha gösterilmiştir. Görüş birliği ve görüş ayrılığı olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Güvenirlilik hesaplanması için Miles & Huberman'ın (1994) önerdiği aşağıdaki uyuşum yüzdesi formülü kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ortaya konan 54 temanın beşinde farklılık bulunmuştur. Sözel övgüler vermek, ödül vermek, ceza vermek, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek ve sembol ve törenlerden yararlanmak temalarında araştırmacı ve alan uzmanı iki kişi arasında görüş ayrılığı olmuştur. Uyuşum yüzdesi formülü doğrultusunda yapılan hesaplamada güvenirlilik .90 olarak bulunmuştur.

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$$

*Dış geçerlik*; verilerin doğrudan alıntılarına yer verme, amaçlı örnekleme kullanma *iç güvenirlilik*; verilerin benzer süreçlerle toplanması, verilerin kodlanmasında tutarlılık olması, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulması ve *dış güvenirlilik*; dışarıdan bir uzmanın araştırmada ulaşılan yargı, yorum ve önerilerin ham verilerle karşılaştırıp teyit etmesi (Yıldırım & Şimşek, 2008) ile incelenmiştir. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; iki öğretim üyesi verilerin analizini birbirinden bağımsız olarak incelemiş, dış geçerliği sağlamak için; göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, iç güvenirliliği sağlamak için; görüşme verileri ses kayıt tekniği kullanılarak elde edilmiş ve sonuçlarla



bütünleştirilmiş, dış güvenilirliği sağlamak içinse iki öğretim üyesi verileri ve ulaşılan yargı ve yorumları ham verilerle karşılaştırıp teyit etmiştir.

Araştırmanın veri işleme sürecinde kodlama, önceden belirlenmiş kavramların yanı sıra verilerin işlenmesi esnasında ortaya çıkan kavramlara göre yapılmıştır. Verilerin kodlanmasından sonra, kodların bir bütün haline getirildiği temalar (kategoriler) oluşturulmuş ve bulgular yorumlanmıştır.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın temel amacına uygun olarak araştırma kapsamındaki göreve yeni başlayan öğretmenlerden görüşme tekniği aracılığıyla toplanan verilerin analizi doğrultusunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### **4.1. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken 18 özellik ortaya çıkmıştır. Tablo 4.1’de yer alan bu özellikler; hoşgörülü olmak, yüksek iletişim becerisine sahip olmak, otoriter/disiplinli olmak, yol gösterici/rehber olmak, gelişime açık olmak, ileri görüşlü olmak, yönetmeliği iyi bilmek, adil olmak, kararlı olmak, problem çözme becerisine sahip olmak, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi olmak, araştırmacı olmak, teknolojiyi iyi kullanmak, saygılı olmak, iyi model olmak, dürüst olmak, olumlu düşünmek ve risk alabilmek/cesur olmak’ tır.

**Tablo 4.1***Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler*

	(f)
Hoşgörülü Olmak	8
Yüksek İletişim Becerisine Sahip Olmak	7
Otoriter/Disiplinli Olmak	6
Yol Gösterici/Rehber Olmak	5
Gelişime Açık Olmak	4
İleri Görüşlü Olmak	4
Yönetmeliği İyi Bilmek	4
Adil Olmak	3
Kararlı Olmak	2
Problem Çözme Becerisine Sahip Olmak	2
Ekip Çalışmasına Yatkın/İşbirlikçi Olmak	1
Araştırmacı Olmak	1
Teknolojiyi İyi Kullanmak	1
Saygılı Olmak	1
İyi Model Olmak	1
Dürüst Olmak	1
Olumlu Düşünmek	1
Risk Alabilmek/Cesur Olmak	1
<b>(N=53)</b>	

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 7'si bir lider olarak okul yöneticisinin yüksek iletişim becerisine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca iletişimin çok önemli olduğunu, yöneticinin öğretmenler ve personellerle iyi bir iletişim kurması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırmada yer alan 5. ve 9. katılımcının yüksek iletişim becerisi hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“... iletişim bence çok önemli yöneticide çünkü öğretmenler yöneticiyi sevmediği sürece iyi bir iletişim kuramıyor ya da yönetici öğretmenle iyi bir iletişim kuramadığı sürece onları yönlendirme konusunda sıkıntı yaşayabiliyor.” (K5, 16-19)*

*“En başında zaten personel ve öğretmenleriyle iletişimi iyi olması gerekiyor. İletişim derken sadece konuşma becerisi olarak değil; mimikler, hal, davranış, gerektiğinde öğretmenler odasında oturabilmeli, öğretmenlerin rahatını düşünmeli, fotokopi veya diğer araç gereçleri kullanımında sıkıntı yaratmamalı, hani aynı öğretmen gibi gerektiğinde derslere girebilmeli ve öğretmeni gerçekten ihtiyacı olduğunda izin sorunları, saat hesabı, dakika hesabı yapmamalı iyi bir yönetici... sosyal olduğu zaman okula daha fazla gelir getiriyor, farklı kaynakları daha rahat kullanıyoruz. Muhtarla tabi ki arasının iyi olması lazım.” (K9, 21-27, 32-33)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 6’sı bir lider olarak okul yöneticisinin otoriter/disiplinli olması gerektiğini vurgulamıştır. Öğretmenler, okul yöneticisinin sıcakkanlı olması gerektiğini fakat nöbetler konusunda taviz vermemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmada yer alan 7. ve 8. katılımcı otoriter/disiplinli olma hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Disiplinli olması, samimi ve ılımlı olması gerektiği söylenebilir. Gerektiğinde öğrencilerle mesafeli olabilir ama personelle yakın olması onun için ve okul için faydalı olabilir diye düşünüyorum.” (K7, 15-18)*

*“Daha sıcakkanlı olmalı ama gerektiği zaman belirli tavizleri vermemeli. Mesela en basiti nöbetler konusunda. Belli saatler belli yerlerde olması gerekiyorsa ve öğretmen buna uymuyorsa ona karşı hoşgörülü olmayıp uyarması gerekir.” (K8, 15-18)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 5’i bir lider olarak okul yöneticisinin yol gösterici/rehber olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan 4. katılımcının yol gösterici ve rehber olma hakkındaki görüşü şu şekildedir:

*“Bana göre öğretmeni çok iyi yönlendirmelidir. Öğretmene rehberlik açısından daha fazla destek sağlamalıdır. Bilmediği konularda daha çok yanında bulunmalıdır. Özellikle öğretmenlik tecrübesini daha fazla kazanması için olabildiğince destekte bulunmalıdır.” (K4, 15-18)*

*“Çok iyi bir yol gösterici olmalıdır. Onların takıldıkları yerde hiç çekinmeden ve çok samimi bir şekilde destek sağlamalıdır ki yeni öğretmen olanların şevklerini kırmamalıdır.” (K4, 18-20)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü bir lider olarak okul yöneticisinin gelişime açık olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada yer alan 8. katılımcı gelişime açık olma hakkındaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kendini geliştirebilen, yeni şeylere açık olabilen, eskiye takılıp kalmayan birisi olsun isterim. Yeni şeylere açık mesela şöyle şöyle bir uygulama yapalım. Temizlik uygulaması var bizim okulda. 5 gün boyunca bir sınıf seçiyoruz. Haftanın sınıfı seçilenler bir hafta boyunca serbest kıyafetle gelebiliyor.” (K8, 19-20, 26-28)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü bir lider olarak okul yöneticisinin yönetmeliği iyi bilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan 9. katılımcı lider olarak okul yöneticisinin yönetmeliği iyi bilmesi gerektiği şeklindeki görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

*“... tabi ki milli eğitimde yapması gereken evrak işlerine de hâkim olmalı. Bazı yöneticilerimiz bunları kaçııyor, öğretmenlerin işleri aksıyor. İşte tayin dönemlerine hâkim değil, takip etmiyor gündemi. Kişisel özelliklerinin yanında mesleki olarak da hâkim olmalı.” (K9, 28-31)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü bir lider olarak okul yöneticisinin ileri görüşlü olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada yer alan 3. katılımcı ileri görüşlü olma hakkındaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bir kere planlayabilmeli olayları. Nerde nasıl çalışılacak, hangi zamanda ne gibi çalışmalar yapılacak, en başta bir planı olmalı.” (K3, 16-18)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmeninden 3'ü bir lider olarak okul yöneticisinin adil olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada yer alan 2. katılımcı adil olma hakkındaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

*“Herkes eşit görev dağılımı vermeli ve mesela her görevi bir kişiye yığmamalı.” (K2, 15-16)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmeninden 1'i bir lider olarak okul yöneticisinin iyi model olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan 2. katılımcının iyi model olma hakkındaki görüşü şu şekildedir:

*“...kendi örnek olmalı hareketleri ve davranışlarıyla öğretmenlere karşı.” (K2, 17-18)*

#### **4.2. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken 17 özellik ortaya çıkmıştır. Tablo 4.2'de yer alan bu özellikler; yüksek iletişim becerisi, risk alabilen/cesur, gelişime açık, görünür, kurumunu tanıyan ve sahiplenen, ileri görüşlü, hoşgörülü, yöneticilik alanında bilgili ve eğitilmiş, kararlı, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi, yol gösterici/rehber, otoriter/disiplinli, araştırmacı, sorumluluk sahibi, kendine güvenli, teknolojiyi iyi kullanan ve karizmatik 'tir.

**Tablo 4.2***Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler*

	(f)
Yüksek İletişim Becerisi	10
Risk Alabilen/Cesur	10
Gelişime Açık	7
Görünür	3
Kurumunu Tanıyan ve Sahiplenen	3
İleri Görüşlü	2
Hoşgörülü	2
Yöneticilik Alanında Bilgili ve Eğitimli	2
Kararlı	2
Ekip Çalışmasına Yatkın/İşbirlikçi	2
Yol Gösterici/Rehber	1
Otoriter/Disiplinli	1
Araştırmacı	1
Sorumluluk Sahibi	1
Kendine Güvenli	1
Teknolojiyi İyi Kullanan	1
Karizmatik	1
<b>N=50</b>	

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 10'u da vizyoner lider olarak bir okul yöneticisinin yüksek iletişim becerisine sahip ve cesur bir kişi olması gerektiğini belirtmiştir. 1. katılımcı yüksek iletişim becerisi hakkındaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kişilerle örneğin iletişimi sağlam olmalı.. Etkili iletişilmeli... Çünkü söylediklerini güzel bir şekilde iletirse başarılı olabilir.” (K1, 28-30)*

Araştırmada yer alan 8. ve 9. katılımcılar ise vizyoner lider olarak okul yöneticisinin cesur olması ve risk alabilmesiyle ilgili görüşleri ve bu anlamda yaşadıkları tecrübeleri şöyledir:

*“Rahatlıkla risk almalıdır. Örneğin kendi okulunda sanırım (?) yemekhanenin boyanması yasak bildiğim kadarıyla ama içerisi daha güzel gözüksün diye boyadık ve çok da güzel oldu.” (K8, 39-41)*

*“Okul yöneticisi cesur adımlar atmalıdır. Örneğin bizim köyümüz çok muhafazakâr bir köy çocuklarına karşı. Kız çocuklarını ilçeye falan yollamazlar, anneler okula gelmez. Bu durumda okul yöneticisi cesur adımlarla işte gerekiyorsa biz temin edeceğiz her şeyi diyebilmelidir.” (K9, 45-48)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 7’si vizyoner lider olarak bir okul yöneticisinin gelişime açık bir kişi olması gerektiğini belirtmiştir. 6. katılımcı, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin kendini çok boyutlu şekilde geliştirmesi gerektiği şeklindeki inancı şu şekilde dile getirmiştir:

*“...yeniliklere açık olması gerekiyor çünkü okuldaki gelişme konusunda en büyük engel eskide kalmaktır bence. Yeni yaklaşımları çok iyi bilmesi gerekiyor. Birçok eğitimciyi çok tanması bilmesi gerekiyor. Çok boyutlu çok yönlü olması gerekiyor. Sanat konusunda bile kendini çok iyi geliştirmesi gerekiyor.” (K6, 27-31)*

Araştırmada yer alan 9. katılımcının vizyoner liderin kendini geliştirmesi ve bu anlamda değişimlere açık olması gerektiği şeklindeki ifadesi şöyledir:

*“Bir kere kendini sürekli geliştiren bir insan olması lazım. Liderin böyle olması lazım ama vizyoner liderinse daha fazla olması lazım. Memur olmaması lazım bence. Sabah 8 akşam 5 diyerek bakmaması lazım işine.... müdür kendi katı kurallarını dayatmamalı, okul istediğini planladığı şekilde kendini değiştirerek, kendi yapması gerekenlere göre belirlemelidir.” (K9, 48-54)*



Ayrıca vizyoner liderin sürekli gelişim, değişim ve ilerleme anlamında durağanlıktan uzak durması ve değişime öncülük etmesi gerektiği 5. ve 8. katılımcıların görüşlerinde de görülmektedir.

*“...vizyon kelimesinden yola çıkarak bana geleceği görerek değişime gelişime öncülük edebilmeyi çağrıştırmaktadır.” (K5, 26-27)*

*“Durağan değil de sürekli gelişen, ilerleyen bir kavramı çağrıştııyor bende. Günümüzdeki bütün gelişmeleri takip edip ona göre okuluna uygulamaya çalışan.” (K8, 32-34)*

Araştırmada yer alan üç katılımcıya göre vizyoner lider görünür olmalı yani sadece odasına kapanıp kalmamalı, okulun her yerinde dolaşmalıdır. 7., 8. ve 9. katılımcıların bu anlamda kullandıkları ifadeler şöyledir:

*“Yönetici, yönetici odasında tıkalı kalan insanlardan olmamalıdır. Sonuçta onlarda odalarından çıkıp bizim yanımıza gelmeli ve bizimle görüşmelidir.” (K7, 35-37)*

*“yönetici çok fazla odasına kapalı olmamalı, teneffüslerde öğretmenler odasına gelmeli. Sürekli iletişim halinde olmalıyız.” (K8, 43- 45)*

*“Yönetici dendiğinde böyle koltuk, resmi bir oda, hep odasında oturan tipler geliyor aklıma. Böyle olmaması lazım aslında. Okul yöneticisini okulun her yerinde görmemiz lazım.” (K9, 56-58)*

Araştırmaya katılan öğretmenlerden üçü ise vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öncelikle kurumunu ve çalışanlarını iyi tanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu katılımcıların bazılarının görüşleri ise şöyledir:

*“Bir kere lideri olduğu kurumun hedeflerini iyi bilecek. Kurumun özelliklerini, yapısını çok iyi bilecek. Bu ikisini bağdaştıracak ve bu doğrultuda etkinlikler gerçekleştirecek.” (K5, 31-33)*

*“...çalıştığı insanları da çok iyi tanınması gerekiyor ki buna göre adım atabilsin.” (K8, 42-43)*

Araştırmaya katılan on öğretmenden herhangi ikisinin ortak olarak vurguladıkları vizyoner lider olarak bir okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler; ileri görüşlü, hoşgörülü, yöneticilik alanında bilgili ve eğitimli, kararlı, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi olmalarıdır. 3. katılımcı, okul yöneticisinin vizyoner bir lider olması için yönetim alanında donanımlı ve eğitimli olması gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

*“Okul yöneticileri sadece öğretmen olmamalı. Yüksek lisans yapmış olmalı, belirli seminerlere katılmalı. Yani sadece öğretmenleri okul yöneticisi yapıyorlar ve bu bana çok doğru gelmiyor. Hizmet içi eğitimlerle yöneticilik vasıfları geliştirilmeli.” (K3, 29-32)*

Araştırmada yer alan 7. katılımcı ise vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin geleceği planlayabilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Beş sene sonra kurumunu ve kendisini nerede görüyor? Bunu düşünüp ona göre plan yapması gereken kişidir... En azından bunları amaçlayarak burada çalışması lazım.” (K7, 26-28)*

Araştırmada yer alan 2. katılımcı ise vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin vizyona erişim sürecinde kararından vazgeçmemesi ve bu anlamda çabalaması gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

*“Belli bir amacı ve ideali olan ve oraya ulaşmaya çalışan ve o vizyona odaklanmış ve her türlü işini oraya ulaşmak için yapmaya çalışmak.” (K2, 24-25)*

### 4.3. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini

Araştırmaya katılan öğretmenler, vizyon oluşturma sürecinde vizyoner lider olarak okul yöneticisinin rollerini tablo 4.3'teki gibi ifade etmişlerdir. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyon oluşturma sürecindeki rolleri iki temadan oluşmaktadır. Bu temalar; toplantılar yaparak paydaşların fikirlerini almak ve üst düzey yönetimle iş birliği yapmak olarak vurgulanmıştır.

<b>Tablo 4.3</b>	
<i>Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini</i>	
	<i>(f)</i>
Toplantılar Yapararak Paydaşlarının Fikirlerini Almak	9
Üst Düzey Yönetimle İşbirliği Yapmak	1
<b>N=10</b>	

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 9'u vizyon oluşturma sürecinde vizyoner liderlerin rolü olarak, toplantılar yaparak paydaşlarının fikrini almak alt teması hakkındaki görüşlerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan 5., 7., 8. ve 9. katılımcının paydaşların fikrini almak hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*"...öğretmen kadrosu ile işbirliği olmalıdır. Tek kişinin bilgileri tek düze bir yaratıcılığa sebep olacaktır. Böylelikle gelişim için beyin fırtınası süreci gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte okul yöneticisi liderlik görevini kullanarak toplantı amacını belirtir süreci yönetir ve sonuçları toplarlar. Paydaşlardan kesinlikle yararlanmalıdır. Bunun sebebi öğrencilerle daha fazla iletişim kuran kişiler; aileler ve öğretmenlerdir." (K5, 41-46)*

*“Diğerleriyle diyalog kurup bu tarz bir hedefin kurulması daha mantıklı olur.” (K8, 51)*

*“Vizyon oluştururken yönetici okulu, çevreyi, şartları daha iyi bildiği için öncülük etmesi lazım bize ama ortak karar alıp, son vizyonu hep beraber oluşturmalıyız.” (K9, 69-70)*

*“Öğretmenlerden yararlanmalıdır ama velilerden çok fazla yararlanılmayabilir. Veliler çünkü çok fazla gelmiyor okula, gelenlerle mutlaka konuşmalıdır.” (K7, 42-44)*

*“Tüm okul çalışanlarının fikirlerinden yararlanılmalıdır, belki ama tüm velilerin fikirlerinden yararlanmayabilirler çünkü örneğin bizimki biraz daha köy okulu olduğu için çoğu veli ilgisiz. Belki bir kısmının fikrinden yararlanılabilir ama çoğu okula hiç uğramadığı için hepsinden alınmaz. Zaten çocukları zor geliyor.” (K8, 52-56)*

*“Velilerin fikirlerin yararlanılmayabilir. Çünkü veliler genellikle okulla ilgili değil bide örneğin bizim okulumuz için velilerimizin eğitim durumu düşük olduğu için vizyonu anlatmak bir problem bide yolladığımız kâğıtlar bile gelmiyor bazen. Onlara sorduğumuzda kafanıza göre yapı hocam diyorlar. Ama okul çalışanlarının fikri alınmalıdır.” (K9, 70-75)*

#### **4.4. Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Göre Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini**

Araştırmaya katılan öğretmenler, vizyona erişme sürecinde vizyoner lider olarak okul yöneticisinin rollerini tablo 4.4’teki gibi ifade etmişlerdir. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyona erişme sürecindeki rolleri, altı tema ve altı alt temadan oluşmaktadır. Bu temalar; paydaşları motive etmek, vizyonun paylaşılmasını sağlamak, gelişme ve değişimlere uygun olarak vizyonu değiştirmek, kaynak sağlamak, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapmak, sorun çözmek ve sorunlara karşı önlem almak’ tır. Paydaşları motive etmek teması üç alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar; sözel övgüler vermek, ödül vermek, ceza vermek/baskı uygulamak’ tır. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak teması da üç

alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar; sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek, toplantılar yapmak, sembol ve törenlerden yararlanmak' tır.

**Tablo 4.4**

*Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini*

	<i>f</i>
Paydaşları Motive Etmek	14
• Sözel Övgüler Vermek	7
• Ödül Vermek	6
• Ceza Vermek / Baskı Uygulamak	1
Vizyonun Paylaşılmasını Sağlamak	23
• Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Düzenlemek	8
• Toplantılar Yapmak	8
• Sembol ve Törenlerden Yararlanmak	7
Gelişme ve Değişimlere Uygun Olarak Vizyonu Değiştirmek	10
Kaynak Sağlamak	9
Kişilik Özelliklerine Uygun Görev Dağılımı Yapmak	8
Sorun Çözmek ve Sorunlara Karşı Önlem Almak	6
<b>N=70</b>	

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 7'si vizyona erişme sürecinde vizyoner liderlerin rolü olarak, sözel övgüler vermek, 6'sı ödül vermek ve 1'i de ceza vermek/baskı uygulamak alt teması hakkındaki görüşlerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan 1., 2., 3., 7., 9. ve 10. katılımcının paydaşları motive etmek teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“Teşekkür ederim hocam, başarıyorsunuz gibi sözel pekiştireçler verilebilir.” (K1, 38-39)*

*“Plaket, yemeğe çıkarma gibi, teşekkür belgesi gibi, kitap hediye gibi ödülleri verilebilir.” (K2, 38-39)*

*“Sözlü olarak motive edebilir ya da şeyde yapabilir. Belirli bir hedef vardır. Biz çocuklara sürekli deneme sınavları yaparız. Ona ulaştık diyelim ondan sonra hep beraber bazı etkinlikler yapabiliriz. Mesela piknik gibi yemeğe çıkmak gibi.” (K3, 41-44)*

*“Ödüller verilebilir. Okuldaki her türlü başarımız akşamına ya da bir saat sonrasına yemekle ödüllendirilebilir. Fotoğraf çektirmek, köşe düzenlemek, internette yayınlamak, yemek ısmarlamak, hediye almak çocuklara...” (K9, 75-78)*

*“Sözlü olarak öğretmenler kurulunda onurlandırılmalıdır.” (K10, 41)*

*“...ama belli bir yere kadar uyarı, telkin boyutunda olabilir olması gerekir.” (K7, 45-46)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 8’i vizyona erişme sürecinde vizyoner liderlerin rolü olarak, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek ve toplantılar yapmak, 7’si sembol ve törenlerden yararlanmak alt teması hakkındaki görüşlerini vurgulamıştır. Araştırmaya katılan 3., 4. ve 9. katılımcının vizyonun paylaşılmasını sağlamak teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“Mesela alınan herhangi kararı velilerle her hafta yapılan toplantılarla onlara anlatarak...” (K4, 47-49)*

*“...sürekli düzenli olarak toplantılarla yapabilir bunu. Veliler çok sık geliyorsa zaten onlara o zaman bilgi verebilir.” (K9, 83-85)*

*“23 Nisan gibi günlerde halkın mutlaka gelmesini sağlamalı. Davetiye göndermeli, kahveye gidip duyuru asmalı, imama gitmeli, muhtara gitmeli ve halkı mutlaka oraya getirmeli. Yani halkın içine çok girerse isteklerini onlara yaptırabilir.” (K3, 51-54)*

*“Başarı kazandığımız zaman velileri çağırmalı, onlarla da görüşmeli. Çocukların resimlerini, madalyalarını göstermeli ki onlarda daha çok çocuklarına izin versin, teşvik etsinler. Kermes sürekli yapılmalı. Çünkü örneğin bizim köyümüzdeki çocukların maddi durumları biraz sıkıntılı olduğu için onları o amaçla yapıyoruz. Teknoloji tasarım dersindeki masraflarını özellikle bunlar sayesinde karşılıyoruz.” (K9, 85-90)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 10’u da vizyona erişme sürecinde okul yöneticisinin gelişme ve değişimlere uygun olarak vizyonu değiştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmada yer alan 4. ve 10. katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

*“Eğer alınan kararda yapılması gereken değişiklikler varsa bunları görüp gerekli güncellemeleri yaparak etkili bir yol izlemelidir... Örneğin bu konuda bizim okul yöneticimizin biraz sıkıntısının olduğunu düşünüyorum çünkü yöneticimizin yaşı itibarıyla bir takım yeniliklere ve değişikliklere ayak uyduramadığını düşünüyorum ama tabi yine de yaşına göre takip etmeye çalışıyor.” (K4, 49-54)*

*“Okul yöneticisi günümüzdeki değişimleri bir nevi takip ederek vizyonda değişikliklere gitmelidir.” (K10, 49-50)*

Araştırmada yer alan dört katılımcıya göre vizyona erişme sürecinde okul yöneticisi kaynak sağlamalıdır. Öğretmenler bu konuda okul yöneticisinin bütün bağlantılarını bu yönde kullanması gerektiğini vurgulamıştır. 2., 4., 5. ve 8. katılımcıların bu anlamda kullandıkları ifadeler şu şekildedir:

*“Maddi kaynaklar bulmaya çalışmalıdır kaymakamlıktan falan. Her türlü olanağı sağlamaya çalışmalıdır yönetici...” (K2, 39-41)*

*“...okulun ekonomik şartlarını düzeltebilmek için ki bu da vizyonun gerçekleşmesinde önemli bir yere sahip kermes gibi farklı etkinlikler yaparak okulun ekonomisine dolaylı olarak da vizyona katkıda bulunmalıdır.” (K4, 41-44)*

*“Okulun yararına olacak her türlü kaynağı araştırıp okulumuzu kazandırmalıdır.” (K5, 49-50)*

*“...kaynak anlamında elinden geldiğince herkes bu hedefe ulaşmak için faaliyetleri yapmaya çalışmalıdır. En azından mevcut olan imkânların hepsi kullanılmalı. Kermes olabilir, sergi olabilir, piknik olabilir, okullar arası müsabakalar olabilir.” (K8, 59-52)*

Araştırmada yer alan sekiz katılımcıya göre vizyona erişme sürecinde okul yöneticisinin, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konuda okul yöneticisinin iyi bir gözlemci olması, öğretmenleri yakından tanınması ve onlara özelliklerine uygun görevler vermesi gerekmektedir. 2. ve 7. katılımcının okul yöneticisinin kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapması hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“Herkes yapabileceği görevleri vermeye çalışmalıdır. İllaki sen bunu yapacaksın diye zorlamamalı. Herkes kendi imkânları doğrultusunda hangisini yapar hangisini yapamaz ona göre görevler vermeli.” (K2, 49-52)*

*“Kendi personelini iyi bildiği için herkese kişilik özelliklerine göre işler vermeye çalışmalı. Yapabileceği şeyleri mesela.” (K7, 54-55)*

Araştırmada yer alan on katılımcıdan altısı vizyona erişme sürecinde okul yöneticisinin sorun çözme ve sorunlara karşı önlem alma konusunda becerisinin olması



gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda okul yöneticisinin; okul çevresini, ortamını, fiziki ve sosyal şartları öğretmenlere açıklaması gerekmektedir. 2., 4., 6. ve 8. katılımcının bu temayla ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“...sorun olduğunda o sorunu hemen halletmek için elinden geleni yapmalıdır. Sorunun ortaya nasıl çıktığını bulmaya çalışmalı. Üzerinden çok fazla zaman geçmeden sorunu tartışıp çözmeye çalışmalı.”*  
(K2, 44-46)

*“Önüdeki bir haftayı veya bir seneyi güzel bir şekilde planlayıp karşısına çıkabilecek sorunların neler olabileceğini az çok görüp buna göre hareket edebilmeli.”* (K4, 45-47)

*“...Çünkü çevreyi çok iyi tanıyan, öğrencileri çok iyi tanıyan ve tecrübeli olan bir yönetici ne olup olamayacağını kestirebilir.”* (K6, 44-46)

*“Problem anında anlamaya çalışması gerekir ve durumun ne olduğu ne noktada olduğunu tespit etmesi daha sonra gerektiğinde müdahale etmesi daha iyi olabilir. Mesleki tecrübeden kaynaklanan ve geçmişte aynı kurumda çalıştığı kişilerden edindiği bilgilerden yararlanarak önlemler alabilmeli.”*  
(K8, 65-69)

#### **4.5. Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Rehberlik Etmesi Gereken Alanlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere rehberlik etmesi gereken 5 alan ortaya çıkmıştır. Tablo 4.5’te yer alan bu alanlar; yönetmelik, öğretmenlik tecrübesi, okulu ve üyelerini tanıtmak, yaşam şartları ve araştırma yapmak’ tır.

**Tablo 4.5**

*Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Rehberlik Etmesi Gereken Alanlar*

	<i>(f)</i>
Yönetmelik	6
Öğretmenlik Tecrübesi	6
Okulu ve Üyelerini Tanıtmak	5
Yaşam Şartları	2
Araştırma Yapmak	1
<b>N=20</b>	

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 6'sı vizyoner lider olarak okul yöneticisinin yönetmelik alanında bilgili olması gerektiğini vurgulamışlardır. Göreve yeni başlayan öğretmenler resmi evrak ve prosedürler konusunda eksiklik duyduklarını ifade etmişlerdir. 2., 3. ve 6. katılımcıların yönetmelik hakkındaki görüşleri şöyledir:

*"...resmi konularda hiç kimsenin bilgisi olmuyor yani resmi evraklar konusunda, bu tarz prosedürleri bilmiyor çoğu kişi zaten bu konularda çok daha fazla yardımcı olurlarsa daha iyi olur yani. Çoğu kişi memur olduğunun farkında olmuyor. Resmîyet falan bir anda anlamıyor insan. O konularda yardımcı olurlarsa iyi olur."* (K2, 60-64)

*"Evrak bilgisi. Mesela nasıl tutanak tutacağımızı okulda öğrenmiyoruz. Ya da deftere ne yazacağımızı okulda öğrenmiyoruz. Bu tür şeyler..."*(K3, 65-66)

*"Ya da yönetmelik konusunda.. Bu da çok önemli, bizim en büyük eksiğimiz bu. Eğitim alırken bunu alamıyoruz biz. Yönetmelikle ilgili bir bilgi verilmiyor. Bunla ilgili bir yönlendirme olmalı. Bunlar olmalı bence."* (K6, 62-65)

Araştırmada yer alan 4., 6. ve 7. katılımcılar ise vizyoner lider olarak okul yöneticisinin, öğretmenlik tecrübesini öğretmenlerle paylaşması, öğretmenlere rehberlik etmesi konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Özellikle öğretmenlik tecrübesi konusunda yardımcı olabilir. Çünkü bu öğretmenlik tecrübesi öğretmenlerin öğrencileri daha iyi yetiştirmesine daha çok katkıda bulunuyor. Eğer bu konuda daha fazla destek sağlarsa öğrencilerin okulun başarısının daha çok yükseleceğini düşünüyorum yani... Ne zaman hangi derste nasıl bir işleyişi ya da neleri işlemesi gerektiğini göstermek gibi konularda destek sağlamalıdır.” (K4, 62-67)*

*“Birçok konuda destek sağlamalı. Hiç bir şeyi bilmiyorsunuz. Derse girdiğiniz zaman dikkat etmeniz gereken noktalar neler bunlar konusunda bile sıkıntı yaşayabiliyorsunuz çünkü okulda sadece teori veriliyor ve bunu uygulamaya geçirmek çok zor oluyor. Yani ne yapmanız gerektiği konusunda zorlanıyorsunuz.” (K6, 57-61)*

*“Öncelikle öğrencilere nasıl yaklaşmamız gerektiğini, derslerde daha çok nasıl aktif olmamız gerektiğini bize öğretebilirler.” (K7, 69-71)*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin beşi vizyoner lider olarak okul yöneticisinin, okulu ve üyelerini tanıtmak konusunda öğretmenlere rehberlik etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. 5. ve 9. katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

*“Bir kere oryantasyon yapmalıdır. Okulun fiziki özelliklerini, çevreyi öğretmene tanıtmalı. Öğrenciler hakkında kısa bilgiler vermeli ve diğer öğretmenler hakkında kısa bilgi vermeli. Nerede ne yapacağı konusunda bilgilendirmeli.” (K5, 74-77)*

*“Her kurumun ayrı bir kültürü vardır. Öncelikle geldiğimiz kurumun kültürü hakkında bilgi vermeli ve bu yönde destek sağlamalıdır... Yeni başlayan öğretmenlere okul yöneticileri yıllar öncesine giderek kendilerinin göreve başladıkları ilk günü anımsayarak bu empati duygusu içinde yalnız olmadıklarını öncelikle belirterek, okulu tanıtarak ve öğretmen kadrosundan bahsederek bu kadro ile tek tek*

*tanıştırmalıdır. Hatta yeni başlayan öğretmenler ile ilgili bir tanışma günü ayarlayarak yeni öğretmenlerin adapte olmasını sağlayabilir.” (K9, 102-109)*

Göreve yeni başlayan öğretmenler hiç bilmedikleri bir ortama gittikleri için okul yöneticisinden yaşamlarını devam ettirebilecekleri koşulları sağlaması, kalacak yer, okulu ve çevreyi tanıtmaya ve motive edilme konusunda destek görmek istediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada yer alan 8. ve 9. katılımcılar vizyoner lider olarak okul yöneticisinin, öğretmenlere yaşam şartları alanında rehberlik etmesi gerektiği şeklindeki ifadeleri şu şekildedir:

*“Herhalde ilk olarak eğer belirli değilse güvenlik konusunda olabilir. Kalacağım yer, ulaşım konusunda mesela. Okul şartlarının söylenmesi konusunda yardımcı olabilir.” (K8, 82-84)*

*“İşte yeni bir ‘il’e gelmiştir belki öğretmen. Onun ev problemi vardır, okula gidip gelme problemi vardır. Bunlara destek olmalı.” (K9, 109-111)*

Göreve yeni başlayan öğretmenlere göre, bir lider olan okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler; hoşgörülü olmak, yüksek iletişim becerisine sahip olmak, otoriter/disiplinli olmak, yol gösterici/rehber olmak, gelişime açık olmak, ileri görüşlü olmak, yönetmeliği iyi bilmek, adil olmak, kararlı olmak, problem çözme becerisine sahip olmak, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi olmak, araştırmacı olmak, teknolojiyi iyi kullanmak, saygılı olmak, iyi model olmak, dürüst olmak, olumlu düşünmek ve risk alabilmek/cesur olmak olarak ortaya çıkmıştır. Vizyoner lider olan okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler ise; yüksek iletişim becerisi, risk alabilen/cesur, gelişime açık, görünür, kurumunu tanıyan ve sahiplenen, ileri görüşlü, hoşgörülü, yöneticilik alanında bilgili ve eğitilmiş, kararlı, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi, yol gösterici/rehber, otoriter/disiplinli, araştırmacı, sorumluluk sahibi, kendine güvenli, teknolojiyi iyi kullanan ve karizmatik olarak ifade edilmiştir.

Göreve yeni başlayan öğretmenler vizyon oluşturma sürecinde, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin; toplantılar yaparak paydaşlarının fikirlerini alması gerektiğini ve üst düzey yönetimle işbirliği yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. Vizyona erişme sürecinde ise okul yöneticisinin, paydaşları; sözel övgüler, ödüller, ceza vererek ve baskı uygulayarak motive etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Okul yöneticisinin, vizyonun paylaşılmasını; sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, toplantılar yaparak ve sembol törenlerden yararlanarak sağlaması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla beraber vizyona erişme sürecinde okul yöneticisinin; gelişme ve değişimlere uygun olarak vizyonu değiştirmesi, kaynak sağlaması, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapması ve sorun çözmek ve sorunlara karşı önlem alması gerektiği ifade edilmiştir. Göreve yeni başlayan öğretmenler, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere; yönetmelik, öğretmenlik tecrübesi, okulu ve üyelerini tanıtmak, yaşam şartları ve araştırma yapmak alanlarında rehberlik etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Göreve yeni başlayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerini araştırmayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan beş açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu; amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili merkez ve ilçe ilköğretim okullarında göreve yeni başlayan 10 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

#### 5.1. Tartışma

Bu bölümde ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özellikleri, öğretmen görüşlerine göre tartışılmıştır.

Göreve yeni başlayan öğretmen görüşleri incelendiğinde, bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi olmak ifadesi yer almaktadır. Arslan ve Beytekin (2004)'ün araştırmalarında öğretmenler, okul müdürlerini toplumla işbirliği içerisinde çalışma konusunda kısmen yeterli olarak bulmuşlardır. Müdürler ise bu konuda kendilerini yeterli bulmamışlardır. Aynı araştırmada okul müdürlerinin, okulda çalışan tüm bireylerin katılımını sağlayarak ortak bir vizyon oluşturmasının araştırılması vizyon oluşturma sürecinde okul yöneticisinin rolü olarak, toplantılar yaparak paydaşların fikirlerini almak ve üst düzey yönetimle işbirliği yapmak temalarının belirlenmesi ile paralellik göstermektedir.

Göreve yeni başlayan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticisinin vizyona erişme sürecinde okul yöneticisinin rolleri arasında gelişme ve değişmelere uygun olarak

vizyonu değiştirmek teması yer almaktadır. Okul yöneticisinin gelişme ve değişimlere uygun olarak vizyon değiştirmesi birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (Keedy, 1991; Erçetin, 1997; Kakabadse ve ark., 2005). Araştırmacılar, okul yöneticisinin vizyonlarının kendi örgütsel bağlamlarının ürünleri olarak oluşup geliştiğini, yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğu ve stratejiyi uygulamak ve değiştirmek için vizyonun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler, öğretmen görüşlerine göre belirlenmiş olup bu özellikler arasından; gelişime açık, yol gösterici/rehber, iletişim becerisine sahip, yöneticilik alanında bilgili ve eğitimli, risk alabilen/cesur ve kararlı olmaktır. Benzer şekilde birçok araştırmacı tarafından (LeSourd & Grady, 1990; Acar, 2006; Can, 2007; Sabancı, 2007) ifade edilen özellikler LeSourd & Grady (1990)'nin çalışmasında örgütsel yenilikler yapmak ifadesiyle araştırmadaki gelişime açık olma ifadesi paralellik göstermektedir. Acar (2006)'ın çalışmasında ise vizyoner okul yöneticisinin rolleri arsında izleyenlere rehber olma ifadesi araştırmadaki yol gösterici/rehber olma sonucunu destekler niteliktedir. Can (2007)'in yapmış olduğu araştırmada ise yöneticilik alanında hizmet içi eğitim alan yöneticilerin vizyoner liderliklerini arttırdığı yönündedir. Sabancı (2007)'nin çalışmasında ise okul yöneticisinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin; risk alabilen, karar veren, iletişim kurabilen ifadeleri yer almaktadır. Bu bulgular araştırmanın sonucu ile paralellik göstermiştir.

Göreve yeni başlayan öğretmen görüşlerine ilişkin olarak, okul yöneticisinin vizyoner lider olarak vizyon oluşturma ve vizyona erişme sürecindeki rolleri; paydaşların fikrini almak, üst düzey yönetimle işbirliği yapmak, paydaşları motive etmek, vizyonun paylaşılmasını sağlamak, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapmak ve sorun çözmek ve sorunlara karşı önlem almaktır. Vizyoner lider olan okul yöneticisinin vizyon oluşturma ve vizyona erişme sürecinde bu araştırma ile benzer özellikleri gösterdiği birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (LeSourd & Grady, 1990; Keedy, 1991; Brown & Anfara, 2003; Yee, 2005; Sabancı, 2007; Aksu, 2009). Keedy (1991)'nin kaynak alımı ifadesi, LeSourd & Grady (1990)'nin kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ifadesi, Brown & Anfara (2003) personelin doğasını anlamak, farklı kişilerin önemli bir

kısmıyla işbirlikçi şekilde çalışmak, personelin doğasını, ihtiyaçlarını, güçlüklerini ve sınırlılıklarını anlamak ifadesi araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Sabancı (2007)'nin çalışmasında ise vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, eylem yönelimli olma okul yöneticilerinde olması gereken vizyoner liderlik olarak belirlenmiştir. Aksu (2009)'nun araştırmasında ise okul müdürlerinin kriz yönetimine ve vizyoner liderliğe ilişkin algıları yüksek bulunmuştur. Belirlenen bu özelliklerin araştırma ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin göreve yeni başlayan öğretmenlere rehberlik etmesi gereken alanlar olarak; yönetmelik, öğretmenlik tecrübesi, okulu ve üyelerini tanıtmak, yaşam şartları ve araştırma yapmak temaları belirlenmiştir. Brown & Anfara (2003)'nin yaptıkları çalışmada; ihtiyaç, uygulama ve karmaşıklık açısından reformların bağlantısını anlamak ve kastedilen reformu düzgün bir şekilde uygulamada gereken profesyonel gelişim ve eğitimi sağlamak ifadelerini kullanmışlardır. Fredendall ve diğer. (2005) yapmış oldukları çalışmada vizyoner liderliğin kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde önemi ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışma sonuçları kurum içi ve dışı ilişkileri geliştirmek için vizyoner liderlik davranışlarına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bu sonuçlar, araştırmanın okulu ve üyelerini tanıtmak sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

## **5.2. Sonuçlar**

### **5.2.1. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Bu araştırma, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri 18 özellikte toplanmıştır. Bu özellikler sonucunda bir lider olarak okul yöneticisinin; hoşgörülü olması, yüksek iletişim becerisine sahip olması, otoriter/disiplinli olması, yol gösterici/rehber olması, gelişime açık olması, ileri görüşlü olması, yönetmeliği iyi bilmesi, adil olması, kararlı olması, problem çözme becerisine sahip olması, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi olması, araştırmacı



olması, teknolojiyi iyi kullanması, saygılı olması, iyi model olması, dürüst olması, olumlu düşünmesi ve risk alabilmesi/cesur olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

### **5.2.2. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Bu araştırma, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri 17 özellikte toplanmıştır. Bu özellikler sonucunda vizyoner lider olarak okul yöneticisinin; yüksek iletişim becerisi, risk alabilen/cesur, gelişime açık, görünür, kurumunu tanıyan ve sahiplenen, ileri görüşlü, hoşgörülü, yöneticilik alanında bilgili ve eğitilmiş, kararlı, ekip çalışmasına yatkın/işbirlikçi, yol gösterici/rehber, otoriter/disiplinli, araştırmacı, sorumluluk sahibi, kendine güvenli, teknolojiyi iyi kullanan ve karizmatik olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

### **5.2.3. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyon Oluşturma Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Bu araştırma, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, vizyon oluşturma sürecinde vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyon oluşturma sürecindeki rollerine ilişkin görüşleri iki temada toplanmıştır. Bu temalar sonucunda vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyon oluşturma sürecindeki rolleri; toplantılar yaparak paydaşların fikirlerini almak ve üst düzey yönetimle iş birliği yapmak olarak ortaya çıkmıştır.

### **5.2.4. Göreve Yeni Başlayan Öğretmen Görüşlerine Göre Vizyona Erişme Sürecinde Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Bu araştırma, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, vizyona erişme sürecinde vizyoner lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyona erişme sürecindeki rollerine ilişkin görüşleri altı tema ve altı alt temada toplanmıştır. Bu temalar sonucunda vizyoner lider olarak okul yöneticisinin vizyona erişme sürecindeki rolleri; paydaşları motive etmek, vizyonun paylaşılmasını sağlamak, gelişme ve değişimlere uygun olarak vizyonu değiştirmek, kaynak sağlamak, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapmak, sorun çözmek ve sorunlara karşı önlem almak olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, paydaşları motive etmek teması üç alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar; sözel övgüler vermek, ödül vermek, ceza vermek/baskı uygulamak olarak ortaya çıkmıştır. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak teması da üç alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar ise; sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek, toplantılar yapmak, sembol ve törenlerden yararlanmak olarak ortaya çıkmıştır.

### **5.2.5. Vizyoner Lider Olarak Okul Yöneticisinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlere Rehberlik Etmesi Gereken Alanlara İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Bu araştırma, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin göreve yeni başlayan öğretmenlere rehberlik etmesi gereken alanlara ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere rehberlik etmesi gereken alanlara ilişkin görüşleri beş temada toplanmıştır. Bu temalar sonucunda vizyoner lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere rehberlik etmesi gereken alanlar; yönetmelik, öğretmenlik tecrübesi, okulu ve üyelerini tanıtmak, yaşam şartları ve araştırma yapmak olarak ortaya çıkmıştır.

## **5.3. Öneriler**

Araştırmada ortaya çıkan bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilmiştir:

### **5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Araştırmanın sonuçlarıyla ilişkili olarak ilköğretim okul yöneticisine yönelik öneriler:

- Okul yöneticisi, okul toplumunun tüm üyelerinin katkılarına açık olmalıdır ve vizyon oluşturma sürecinde okul çalışanlarının olduğu kadar velilerinde fikirlerini almalıdır.
- Okul yöneticisi, çatışma yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticisi, etkili uzlaşma ve müzakere becerileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticisi, var olan tüm kaynakları okulun vizyon ve misyonunun geliştirilmesi yönünde kullanmalıdır.
- Okul yöneticisi, lisansüstü programlara başlamalı alanında uzman kişi olmalıdır.
- Okul yöneticisi, okul çalışanları, öğrenciler, aileler ve toplumun tüm üyelerine okul vizyonunun aktarılmasında öncü kişi olmalıdır.
- Okul yöneticilerinin, göreve yeni başlayan öğretmenler için öğretmenlik mesleği yaşantılarına ilişkin tecrübelerini paylaşabilecekleri seminerler düzenlenebilir.

### **5.3.2. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

- Vizyoner liderlikle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmını nicel araştırmalar oluşturmaktadır. Bu sebeple daha derinlemesine araştırmalar yapmak ve alana katkı sağlamak için nitel araştırmalar yapılabilir.
- Bu çalışmada okul yöneticisinin vizyoner liderliğiyle ilgili sadece öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer bir araştırma okul yöneticileri, veli ve öğrenci görüşlerine başvurularak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A.

Adair, J. (2004). *Etkili stratejik liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4 (14), 2435-2450. 24 Eylül 2010, [http://joy.yasar.edu.tr/makale/no15\\_vol4/09\\_AKSU.pdf](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no15_vol4/09_AKSU.pdf).

Aksu, A. (2009). İlköğretim okullarında vizyoner liderlik. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (2), 476-485. 10 Ekim 2010, <http://www.newwsa.com>.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-95.

Arslan, H., Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için okul liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Atwater, D.C., and Bass, B. M. (1994). Transformational Leadership in Teams. In B. M. Bass, and B. J. Avolio (Eds.), *improving organizational effectiveness through transformational leadership*. [48-83]. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J. (1994). The Alliance of Total Quality and the Full Range of Leadership. In B. M. Bass, and B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (121-45). Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.

- Babil, F. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış yüksek lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Balcı, A. (1998). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, No: 15.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, İ. (2005). Sosyal bilimlerde veri kaynağı olarak yaşam öyküsü. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 20.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Bass, B, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., and Avolio B.J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, and B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (1-10). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Bayrak, N. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özellikleri*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bell, J. (1999). *Doing your research project*. Buckingham, USA: Open University Press.
- Bennis, W. (1996). Visionary Leadership, *Beyond leadership*, Edit. W. Bennis, J. Parikh, & R. Lessem, Blackwell.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. (U.Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.
- Best, W. J. & Kahn, J. V. (1986). *Research in education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brengelman, J. (1995). Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim, (V. Karagöz, Çev.), *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Bridge, B. (2003) . *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brown, K. M. Anfa, V. A. (June, 2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *NASSP Bulletin*, 87 (635), 16-34. 24 Eylül 2010, <http://bul.sagepub.com/content/87/635/16.full.pdf+html>.
- Bursalıoğlu, Z. (1994, 1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara. Pegem A.

Bülbül, S. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel yeterliklerinin liderlik standartları inanç boyutu açısından incelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.

Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür Ve Eğitim Vakfı Yayınları.

Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul.

Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım.

Can, N. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerinin incelenmesi ve karşılaştırılması*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Cartwright, D., and Zander, A. (1953). *Group dynamics: research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Chandler, S. (1999). *Kişisel başarı için 100 ip ucu*. (A. Ünver, Çev.). İstanbul: Rota.



Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Research methods in education*. London: Routledge.

Covey, S. (1990). *Principle centered leadership*. New York: Summit Books.

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı.

Çelik, B. (2006). *Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 47-53.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü: Eğitimimize yeni bakışlar*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem A.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.

Cüceloğlu, D. (1996). *İçimizdeki biz*. İstanbul: Sistem.

Dale, J. (1990). *Critical dimensions of principals performance*. (ERIC NO: ED 319813).

Daresh J., & L. C. (1985). Ching-Jen. High schools principals' perceptions of their instructional leadership behavior. *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association* (Chicago, IL, March 31-April 4), 22. ED 291138.

Davis, K. (1992). *İşletmede insan davranışı*. (K. Tosun ve diğer., Çev.) İstanbul: Yayın No:3028.

Davis, S. (1998). The truth about visionary leadership. *Thrust for Educational Leadership*, 28 (2), 6-9, 37-38.

Delaware Department of Education (DDE). (1998). *The delaware administrator standarts*. Delaware: Administrator Satandarts Advisory Committee.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1996). *Strategies of qualitative inquiry*. London: Sage.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta.

Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Ely, M.; Anzul, M.; Friedman, T.; Garner, D. & Steinmetz, A. (1998). *Doing qualitative research: Circles within circles*. London: The Falmer Press.

Endeman, J. L. (1990). *Visionary leadership in superintendents and its effect on organizational outcome*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of La Verne.

Erçetin, Ş. (1997). *İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.

Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:236.

Ergüden, A. (1989). *Çağdaş iletişim felsefesi ve sorunları*. Eskişehir: A.Ü. Yayını.

Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Fredendall, L. D., Hopkins, C. D. & Bhonsle, A.. (2005). Purchasing's Internal Service Performance: Critical External and Internal Determinants. *The Journal of Supply Chain Management, Institute for Supply Management*, 41 (2), 26-38.
- Greenfield, Jr. (1995). Toward a theory of school administration: the centrality of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31 (1), 61-85.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz (28), 531-548.
- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Yeni Yayınları.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (Kurumsal ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Halpin, A. W., and Winner, B. J. (1952). *The leadership behavior of the airplane commander*. Washington, DC: Human Resources Research Laboratories, Department of the Air Force.

Harchar, R. L. & A. E. Hyle. (1996). "Colloborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary School", *Journal of Educational Administration*, 34 (3), 15-29.

Heintel, P. (1995). Vizyon ve Öz Yapılanma (V. Karagöz, Çev.), *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Hellriegel, D. Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*. MN: West.

Hemphill, J. K., and Coons, A. E. (1950). *Leader behavior description questionnaire*. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University.

Hickman, C. R. & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence*. New York: New American Library.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration*. New York: McGraw-Hill.

Hoy, K. M., and Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çeviri. Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel.

Interstate School Leaders Licensure Consortium. (1996). *Standarts for school leaders*. Washington D. C. : The Council of Chief State School Officers (CCSSO).

Işıkoğlu, N. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 20 (5), 158-165.

Johnson, W. ve Synder, K. J. (1990). *Leadership for productive schools*. (ERIC NO: ED 329014).

Kakabadse, N., Kakabadse, A. Ve Lee-Davies, L. (2005). Visioning the pathway: a leadership process model. *European Menagement Journal*, 23 (2), 237-246.

Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaman, A. (2005). *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Iq Kültür Sanat Yayıncılık.

Kaya, N. (1989). *Askeri liselerdeki okul yöneticilerin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaya, Y. (1993, 1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye' deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Keedy, J. L. (1991). *Contributions to a new paradigma*. [Eric No: ED348765].

Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. CA: Sage.

Koşar, E., Yüksel, S., Özkılıç, R., Avcı, U., Alyaz, Y. ve Çiğdem, H. (2003). *Eğitim teknolojileri ve materyal geliştirme*. Ankara: Pegem A.

Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-57.

LeSourd, S. J. & Grady, M. L. (December 1989- January 1990). Visionary attributes in principals' descriptions of their leadership. *The High School Journal*, 73 (2), 111-117.  
10 Ocak 2010, <http://www.jstor.org/stable/40364671>.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration*. Belmont: Wadsworth Publishing.

Mayring, P. (2000). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (A. Gümüş & M. S. Durgun. Çev.). Adana: Baki Kitabevi.

Mesiti, P. (2001). *Hayalleri olanlar asla uyumaz*. (E. C. Karderin, Çev.). İstanbul: Sistem.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. California: Sage.

Nannus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neufeld, B., Farrar E. & Miles, M. (1983). *A review of effective schools research: The message for secondary schools*. MA: National Commission on Excellence in Education.

Onaran, O. (1987). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470.

Owens, R.G. (1987). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice-Hall.

Öğüt, F. (2007). *Orta öğretim kurumlarında liderlik standartlarının tutum boyutlarının eğitimciler tarafından kabul dereceleri*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A.

Özden, Y. (2002, 2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A.

Öztürk, E. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Parikh J., Bennis W., & Lessem R. (Eds.). (1996). *Developing a vision, beyond leadership*. Oxford: Blackswell.



Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. USA: Sage.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: Sage.

Polatoğlu, A. (1988). Türk kamu örgütlerinde ast üst iletişimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 21 (2), 85-98.

Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*. (D. Bayrak; H. B. Arslan & Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Quigley, J. V. (1998). *Vizyon oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması*. (B. Çelik, Çev.). İstanbul: Epsilon.

Reitz, H. J. (1987). *Behavior in organizations*. Illinois: Richard D. Irwin.

Robbins, S. P. (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Öztürk, S. A., Çev.). Eskişehir: ETAM A. Ş. Basım ve Yayım.

Robson, C. (2001). *Real world research*. USA: Blackwell.

Sabancı, A. (1994). *Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri motivasyon ve iş doyumunu bakımından nasıl etkilemektedir?* Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Sabancı, A. (Bahar, 2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 174, 333-343. 12 Ocak 2010, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/174/dergiler/174/24.pdf>.

Sevgi, H. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin*. (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Schein, E. (1997). *Organizational vulture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. London: Sage.

Southwest Educational Development Laboratory (SEDL). (1993). *Vision, Leadership and Change*, 2 (3).

Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision the quest school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Stewart, C. J. & Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices* (4th ed.). Dubuque, IO: Wm. C. Brown.

Şirin, C. (2003). *Eğitim kurumları yönetici adayları eğitim programının etkililiği*. Yüksek lisans tezi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M. ve Turan, S. (Ed.). (2010). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2010). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2011a). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2011b). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.

Taşan, Ü. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul sağlığına etkileri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.

Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük Şubat 18, 2011,  
<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/html> adresinden alınmıştır.

- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Waitley, D. (1993). *Kazanmanın yeni dinamiği*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Wallace, R. C. (1996). *From vision to practice: the art of educational leadership*. Corwin.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yee, C. W. (2005). *How do school Leaders shape school culture? A multi-dimensional perspective*. Master's thesis, The University of Hong Kong, Hong Kong.
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2005, 2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, D. (2007). *Öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin liderlik davranışları*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞME FORMU

### Giriş

Bu araştırma, aşağıda daha detaylı tanımlanan ilköğretim okul yöneticisinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerini göreve yeni başlayan öğretmen görüşlerine göre belirleme amacını taşımaktadır. Araştırma ile elde edilecek sonuçların, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olup olmadıklarına yönelik yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Bilgileriniz ve görüşleriniz yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplanmasına göstereceğiniz ilgi, bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Görüşmenin daha sağlıklı geçmesi için okul yöneticisinin vizyoner liderliği hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum: “Vizyoner lider olarak okul yöneticisi; mükemmele ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğine yönelik temel eğilimleri belirleyen, yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenlik rollerini üstlenen bir kişidir.”

Görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmedeki söyleşilerin yalnızca benim tarafımdan bilineceğini ve kişisel bilgilerinizin kesinlikle gizli tutulacağını özellikle belirtmek isterim. Görüşme sorularını içtenlikle cevaplandırmanız için siz ilköğretim okulu öğretmenin adı ve görev yaptığı kurum ismi istenmeyip bunun yerine kod isim ve rumuz kullanılarak tarafımda şifrelenecektir.

Görüşmemizin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. Görüşmede zaman kazanmak ve görüşme sorularına vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutmak için izninizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim. Müsaadeniz olursa görüşme sorularına geçmek istiyorum.

## **EKLER**

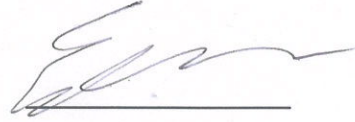
### **I. GÖRÜŞME SORULARI**

1. Sizce bir lider olarak okul yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalıdır?
2. Vizyoner liderlik size ne ifade ediyor?
3. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalıdır?
4. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin ne gibi rolleri bulunmaktadır?
5. Göreve yeni başlayan bir öğretmen olarak vizyoner bir liderden size hangi konularda rehberlik etmesini beklersiniz?

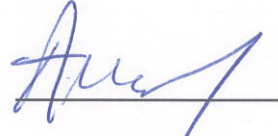
**II. ARAŞTIRMA İÇİN İLGİLİ KİŞİLERDEN ALINAN İZİN**

[ Bu araştırmaya kendi rızam ile katılıyorum.]

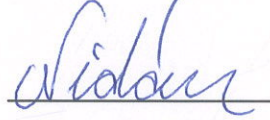
Katılımcı 1:



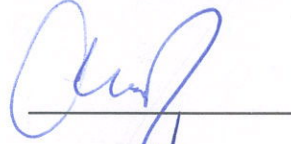
Katılımcı 2:



Katılımcı 3:



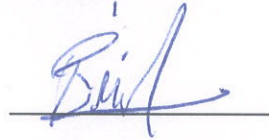
Katılımcı 4:



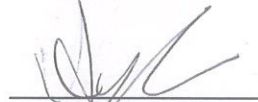
Katılımcı 5:



Katılımcı 6:



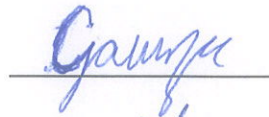
Katılımcı 7:



Katılımcı 8:



Katılımcı 9:



Katılımcı 10:

