

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
VİZYONER LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ**

(Elazığ İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Fatih TÖREMEN**

**HAZIRLAYAN
Sedat ACAR**

ELAZIĞ-2006

ONAY

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER
LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Elazığ İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez / / tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

Başkan

Üye

Üye

Yukarıdaki Jüri Üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (Elazığ İli Örneği)

Sedat ACAR

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eylül-2006, Sayfa: 80

Modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bugünün hızlı değişen teknolojiyle örgütlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna uyan yöneticilere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanların yaşam kalitesi ve çevrenin korunması bu işletmelerin olabilecek en yetkin yöntemlerle yönetilmesini ve buna uygun profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırmada 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. Örneklem ise, Elazığ il merkezinde tüm ilköğretim okulları arasında random yöntemiyle seçilmiş toplam 30 ilköğretim okulu ve bu okullardan yine random yöntemiyle seçilmiş olan 600 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 3 kişisel bilgilere yönelik, 40 öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları hakkındaki görüşlerine yönelik ve 1 tanede konuyla ilgili görüş ve önerileri belirlemeye yönelik toplam 44 sorudan oluşan anket kullanılmıştır.

Verilerin analizi için SPSS for Windows paket programından yararlanılmış ve frekans analizi, t testi ve Varyans analizi gibi istatistik işlemleri kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çoğunlukla olumlu çıktığı araştırmada okul müdürleri vizyon oluşturma, misyonu uygulama, yenilikçi kararlar alma, izleyenlere rehber olma gibi başlıca konularda başarılı bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkenine göre dir. Mesleki kıdem bakımından daha deneyimli olan öğretmenler okul müdürlerini vizyoner liderlik davranışları konusunda kendilerine göre daha az deneyimli olan öğretmenlerden daha çok başarılı bulmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Liderlik Davranışları, Vizyoner Liderlik

ABSTRACT

Master Thesis

The Ideas Teacher's Concerning the Visioner Leadership Roles of Primary Education School Administrators (Elazığ Province Sample)

**Sedat ACAR
Fırat University
Social Sciences Institute
Educational Sciences Department
September-2006, Page: 80**

The establishment and development of administration systems depending on speciality and ability for modern and complex organizations to work effectively has a vital significance. It is obvious that there is a necessity for expert and perfect administration models and administrators who pursue these models to manage the organizations effectively with today's rapid changing technology. The life quality of people and the preservation of environment make these managements be run by the most perfect methods and make professional administrators appropriate be raised.

In this study, the aim is to evaluate teacher ideas concerning the visioner roles of primary education school administrators. The subject of the study includes primary education teachers working in Elazığ during 2005-2006 teaching year. Sample of the study consists of totally 30 primary school selected by random method among all primary schools in Elazığ and 600 teachers selected again by random method from these schools.

In the study, as a means of collecting data, a questionnaire consisting of total 44 questions three of which are developed by the researcher and for personal informations, 40 of which are for the teachers' and school headmasters's ideas about visioner leadership behaviours and one of which is to determine the ideas and suggestions related to the subject was used.

For the analysis of data, SPSS for Windows packet program was utilized and statistical processes like frequency analysis, t test, and variance analysis were used.

In the study which suggested that teacher ideas are often positive concerning the visioner leadership behaviours of school headmasters, school headmasters were successful about the subjects like vision establishment, application of the vision, making innovative decisions, and being a guide to the followers. The most remarkable meaningful diversity among the teachers' ideas is relative to the professional precedence variance. The teachers who are more experienced in terms of professional precedence find the school headmasters more successful than the teachers who are less experienced than themselves about the visioner leadership behaviours.

Key words: vision, leadership behaviours, visioner leadership

ÖNSÖZ

Modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan iyi yönetmeyi ve iyi liderlik etme sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi kalıcı ve yaşamsal bir önem arz etmektedir. Bugünün hızlı değişen teknolojisiyle örgütlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna uyan yöneticilere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanların yaşam kalitesi, ihtiyaçların karşılanması, çevrenin korunması gibi bu işletmelerin olabilecek en yetkin yöntemlerle yönetilmesini ve buna uygun profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliği sağlamak olanaksızdır. Eğitim örgütlerinde de liderler toplumun ihtiyaçlarının karşılanması noktasında değişik türde yöneticilik becerileri ile hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarısında büyük rol oynarlar. Dolayısıyla bu çalışmada eğitim kurumlarında vizyoner liderlik konusunda öğretmenlerimizin görüşlerini ortaya koyup, okulun başarısında hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin sunacakları önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın her aşamasında samimi ve çok yakın desteğini gördüğüm, başta tez yöneticim Doç.Dr.Fatih TÖREMEN'e, Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı Prof.Dr.Vehbi ÇELİK'e, Öğretim Görevlisi Mehmet TURAN'a, Öğretim Görevlisi Alpaslan GÖZLER'e ve Eğitim Bilimleri Öğretim Elemanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen Nadir YAVUZ'a, T.Hakan AYAN'a, Elazığ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelime, Elazığ Milli Eğitim Müdürü Nihat BÜYÜKBAŞ'a, Okul Müdürlerimize ve ankete katılan tüm öğretmenlere sonsuz teşekkür ederim.

ELAZIĞ-2006

Sedat ACAR

İÇİNDEKİLER	Sayfa
ONAY	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLOLAR LİSTESİ	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.PROBLEM DURUMU	1
2.ARAŞTIRMANIN AMACI	6
3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
4.SAYILTILAR	7
5.SINIRLILIKLAR	7

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
1.YÖNETİM VE LİDERLİK	8
2.LİDERLİK NEDİR	10
3.VİZYON NEDİR	12
3.1. Vizyon Geliştirme Süreci	14
3.1.1 Bireysel fikir taslakları	14
3.1.2. Grup içinde fikir alışverişi	15
3.1.3. Uzlaşma	15
3.1.4. Duyu kaybına denge olarak vizyon	15
3.1.5. Vizyon ve yapılanma	16
3.2. Eğitimde Ortak Anlayış Gerektiren Konular	16
3.3. Vizyon Geliştirmede Dikkat Edilecek Hususlar	17
4.VİZYONER LİDERLİK	17
4.1. Vizyoner Liderlik Rollerini	19
4.1.1. Yolu Göstermek	19
4.1.2. Yolda Yürümek	19
4.1.3. Yol Olmak	20

5.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	21
-----------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	27
1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	27
2.EVREN	27
3.ÖRNEKLEM	27
4.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	28
5.VERİLERİN TOPLANMASI	29
6.VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLARI	31
1.ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLARI	31
2.OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE YORUMLAR	33
2.1. KİM OLDUĞUMUZ (MİSYON)	33
2.1.1. Okul Yöneticilerinin Okulun Amacını Hissettirme Konusundaki Başarıları	35
2.1.2. Okulda Rekabet Havası Oluşturma	35
2.1.3. Okulun Açık ve Şeffaf Bir Kurum Olması	36
2.1.4. Okulumuzda Her Öğe Belli Bir Değere Sahiptir	36
2.1.5. Okulumuzda Katılımcı Bir Ruh Vardır	37
2.1.6. Okulda Çalışan Tüm Personel Okulun Vizyonundan Haberdardır	37
2.1.7. Okul Yöneticimiz Alacağı Yeni Kararlara Önce Kendisi Uyar	37
2.1.8. Okul Yöneticimiz Yeni Fikir ve Görüşlere Kapalıdır	38
2.2. NEREYE GİTTİĞİMİZ	38
2.2.1. Okulda Her Elemanın (Öğretmen, Yönetici Ve Diğer Personel) Bireysel Vizyonu, Grup (Okul) Vizyonuyla Örtüşmektedir	39
2.2.2. Okulumuzda Hedeflerime (Geleceğime) Yönelik Olarak Sık Sık Hayal Kırıklığına Uğramaktayım	40

2.2.3.	Okul Yöneticimiz Stratejik Planlamaya Dayalı Bir Yönetim Biçimi Sergilemektedir	40
2.2.4.	Okulumuz Yeniliklere Çabuk Adapte Olur	41
2.3.	BİZE NEYİN YOL GÖSTERECEĞİ	42
2.3.1.	Okul Yöneticimiz Alışılmışın Dışında Başarı Getiren Fikirler Ortaya Koymaktadır	43
2.3.2.	Okulumuzda Rehberlik Ön Plandadır	44
2.3.3.	Okul Yöneticimizin Sahip Olduğu Vizyon Okulun Ortak Vizyonu Halinde Biçimlenmektedir	45
2.3.4.	Okul Yöneticimiz Sadece Sözleriyle Değil Eylemleriyle De Okul Vizyonunu Desteklemektedir	45
2.3.5.	Okul Yöneticimiz Bizim İçin Bir İlham Kaynağıdır	45
2.3.6.	Okul Yöneticimiz Okulun Eğilimlerini Belirler ve Örgütsel Değişmeyi Sağlayıcı Çabaları Gösterir	46
2.3.7.	Okul Yöneticimiz Değişim Ajanı Rolündedir	46
2.3.8.	Okul Yöneticimiz Yapılacak Olan Yeniliklerde Öğretmenlere Yol Gösterir	47
2.3.9.	Okul Yöneticimizin Düşünce ve Sezgisel Gücü Yüksektir	47
2.4.	BELİRLİ BİR AMAÇ	48
2.4.1.	Okul Yöneticimiz Okulun Amacını Yansıtır	49
2.4.2.	Okul Yöneticimiz Okulun Amacını Yansıtır	50
2.4.3.	Okulumuzun Vizyonu Kendi İçinde Tutarlı ve Milli Eğitimin Genel Amaçları İle Uyumludur	51
2.4.4.	Okul Yöneticimiz Vizyonunu Gerçekleştirmede Riske Girebilir	51
2.4.5.	Yöneticimiz Okul Vizyonuna Yönelik Somut Adımlar Atar	52
2.4.6.	Yöneticimiz Okulun Varoluş Amacına Uygun Bir Tutum Sergiler	52
2.4.7.	Okul Yöneticimiz Canlı İlişkiler Kurar ve Bizleri Okula Bağlar	53
2.5.	NET DEĞERLER	53
2.5.1.	Okulun Belli Bir Vizyon Cümlesi Vardır	55
2.5.2.	Okulun Vizyon Cümlesi Okulun Kesin Hedefini İşaret Etmektedir	55

2.5.3. Okulumuz Değer Merkezlidir	56
2.5.4. Okulumuz Öğrenci İhtiyaçları İle Bütünleşmiştir	57
2.5.5. Yöneticimiz Kurallara Ve Prosedürlere Çok Dikkat Eder	57
2.5.6. Okulun Vizyonunu Yansıtan Somut Semboller, Sözler Vardır	58
2.5.7. Yöneticimiz Okuldaki Davranış Ve Tutumların, Okulun	58
2.5.8. Amaçlarına Uygun Olmaması Durumunda Müdahale Eder	59
2.6. GELECEĞİN RESMİ	59
2.6.1. Okul Yöneticimiz Gelecekte Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Gerçeğe Uygun Düşlerini Kurabilmektedir	60
2.6.2. Okul Yöneticimiz Somut Bir Gelecek Görüntüsü Çizmektedir	61
2.6.3. Okul Yöneticimiz Değişen Durumlara Dayalı Olarak Vizyonunda Da Değişmelere Gitmektedir	61
2.6.4. Okul Yöneticimiz Okulu Sürekli Değişen ve Gelişen Bir Örgüt Olarak Görmektedir	62
2.6.5. Okul Yöneticimiz Farklı Görüşler Etrafında Bizleri Ortak Mutabakata Kavuşturur	62
2.7. “KONU İLE İLGİLİ OLARAK EKLEMEN İSTEDİĞİNİZ HERHANGİ BİR ÖNERİNİZ VARSA LÜTFEN EKLEYİNİZ” SORUSUNA ÖĞRETMENLERİN VERDİKLERİ CEVAPLAR	63

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	65
1. SONUÇLAR	65
1.1.Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	64
1.2.Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Ait Sonuçlar	65
2. ÖNERİLER	69
2.1.Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Ait Öneriler	69
ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER	72
KAYNAKLAR	73
EKLER	78
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	31
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	31
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgeye Göre Dağılımı	32
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Kıdemleri	32
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Görev Yaptıkları Bölgeler	33
Tablo 6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin A bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	33
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	34
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	34
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları	34
Tablo 10: Araştırmaya katılan öğretmenlerin B bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	38
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin B Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	38
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin B Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	39
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Teknik Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet-içi Eğitim Sayısına Göre Dağılımı	39

Tablo 14: Araştırmaya katılan öğretmenlerin C bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	42
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	42
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	43
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları	43
Tablo 18: Araştırmaya katılan öğretmenlerin D bölümündeki sorulara verdikleri Cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	48
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	48
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	49
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları	49
Tablo 22: Araştırmaya katılan öğretmenlerin E bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	53
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları	54

Tablo 26: Araştırmaya katılan öğretmenlerin F bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	59
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 28 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 29 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları	60

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. PROBLEM DURUMU

Modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bugünün hızlı değişen teknolojiyle örgütlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna ayak uyduran yöneticilere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanların yaşam kalitesi ve çevrenin korunması bu örgütlerin olabilecek en yetkin yöntemlerle yönetilmesini ve buna uygun profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliği sağlamak olanaksızdır. Bugünün profesyonel ve yönetsel pozisyonları teknik becerilerin çok üstünde yönetsel beceriler gerektirmektedir. Bu yönetsel becerilerin başında insanların görünen-görünmeyen çok sayıdaki engeli aşmalarında, istenen hedeflere ulaşabilmelerinde ve yaşadıkları süreçten mutlu olmalarında liderlik becerileri etkin rol oynar. Bu beceri, insanların anlamlı hedefler için bir araya gelmelerini sağlar. Bu beceri toplumun kurum ve kuruluşlarının bürokratik katılık, politik çekişme ve iktidar kavgalarından kaynaklanan bir verimsizliğe düşmesini de engelleyebilmektedir.

Değişim insanoğlunun değişmez kaderidir. Yeryüzünde yaşamaya başladığı günden beri insan, hızlı veya yavaş, hep bir değişim atmosferinde soluklanmıştır (Genç, 1997). İçinde yaşadığımız çağ ise hızlı bir değişim çağıdır. Toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin bugün en belirgin niteliği değişimdir. Toplumları yakından etkileyen değişim, örgütlerin de en önemli gündem maddesini oluşturmaktadır. Yapılan değişimin sancısız ve etkili olması için, değişimin gerekliliğine inanan liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlik, liderlerin sergiledikleri niteliklere göre öğrenen liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik, vizyoner liderlik, demokratik liderlik ve öğretimsel liderlik gibi çeşitli adlar altında gündeme gelmektedir. Özellikle insanlara hizmet için var olan

kurumlarda, yenileşme, gelişme bakımından ortak bir ruh, vizyon oluşturma açısından liderlik ve lider yöneticilerin önemi artmaktadır.

Liderliğin özünde etkileme, ikna ederek amaca ulaşma vardır. Yöneticinin liderliğinin önemi “okulu müdür yönetir” sözü ile mevzuatta vurgulanmıştır. Bu söz ile kısaca eğitim kurumunda yetki, sorumluluk, yönetme gücü gibi bütün özelliklerin müdürde toplandığı belirtilmiş, okulu yönetirken hangi dinamiklerden yararlanacağı kendisine bırakılmıştır.

Okul müdürü lider olduğuna (her yöneticiden liderlik yapması beklenir) göre liderlerin sınırlı alt branşlarla yetinmesi mümkün değildir. Uzmanlığa saygı duyulmakla birlikte müdürün branşı yoktur. Ya da diğer bir anlatımla müdür her branştan o branşın ilgilisi kadar bilmek zorundadır. Çünkü müdür okulda okutulan bütün derslerin ve öğretmenlerin denetimini yapan, sicil veren kişidir. Denetim yapabilmek için de o alan bilgisine sahip olmak, rehberlik yapmak ön şarttır.

Okul yöneticisi liderden önce üst'tür veya baş'tır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinmesini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir.

Okul yönetimindeki liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları eğitim örgütünün yararına yöneltmekle olur.

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli eder. Formal yetki (yasal yetki) yöneticiye ancak statü liderliği sağlayabilir. İnfomal yetki ise grupça verilir ki, bu aslında yöneticiye bir tür liderlik görevi ve unvanı verilmesidir.

Eğitim yöneticisi her Őeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadır. Ancak böyle lider yöneticiler amaçlara dönük politikaları saptayabilir ve bunları gerçekleŐtiren giriŐimde bulunabilirler.

Lider yönetici eğitim giriŐimlerinin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki insan ve insangücü dışındaki kaynakları ikinci yönde kullanabilen kişidir.

Aynı Şartlara sahip iki okuldan biri diğerine göre fiziki farklılık, daha az sorun, iŐgörenlerde (ğretmenlerde ve diğer personelde) memnuniyet ve iş doyumunu, ğrencilerinde başarı, velilerinde memnuniyet fark edebiliyor ise bu fark büyük bir ihtimalle o okulu yöneten kişinin lider yönetici olmasından kaynaklanmaktadır.

Yönetici; bir örgütün gerçekleştirebilmesi için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Örgütün amaçlarına ulaŐmasında önemli olan unsurlardan en önemlisi yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu özelliği ile yönetici, diğerlerini ardından sürükleyebilecek, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını ve verimli olabilmelerini sağlayabilecektir. Genellikle her yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması gibi bir beklenti vardır.

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, yasa vb.) mekanik uymanın yanısıra bir etkileme gücünün, yeteneğinin varlığı gereklidir. Böylelikle yönetici yönettiği kiŐilerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alıŐılmıŐ uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aŐabilecektir. Böyle bir etkileme gücüne sahip olanlar ise sadece liderlerdir.

Lider yönetici ancak etkileme özelliği ile astlarının örgüte bağlanmalarını sağlayabilecek, bu bağlılığı kuvvetlendirecek ve örgütün amaçları doğrultusunda onları harekete geirebilecektir.

Olanaklı ve olanaksızı ayırt edebilmek bir liderlik özelliğidir. Bunun isabetle yapılması örgüte zaman, para ve enerji ekonomisi sağlar. Bu ekonominin

sağlanabilmesi için de lider yöneticinin gereken ön çalışmaları yapması ve ona göre insan ve madde kaynaklarını harekete geçirmesi gerekir.

Lider yönetici bilgisi ve deneyimiyle kendine güvenen, gelişmelere ve yeniliklere açık, yönetimde çağdaş teknik ve yönetimleri çağdaş üslup içinde uygulayabilen, hizmetleri yapan değil yaptırandır.

Bir yöneticinin lider olabilmesi için sadece yetkilere sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda o yetkiyi kullanabilmek için beceriye de sahip olması gereklidir. Lider yönetici sağlanan başarıda maiyetinin katkısını vurgulayan ve onlarla paylaşan kişidir.

Yönetimin amacı örgütü bir bütün olarak amacına ulaştırmaktır. Bunun için de örgütü yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Yöneticinin lider yönetici olabilmesi için;

- Yöneticilere lider olabile ortamı verilmelidir.
- Yöneticilere liderlik eğitimi verilmelidir. Liderlik eğitimi ile yöneticilerin bazı liderlik niteliklerini gösterebilmelerine yardım edebilmektedir.
- Yönetici çalıştığı alanda yeterli kılınmalıdır. Bir yöneticinin çalıştığı alanla ilgili bilgi, beceri ve deneyimi onun o alanda başarısını etkilemektedir.
- Yöneticiler liderlik özelliği taşıyan kişiler arasından seçilmelidir.

Yönetim liderlik gerektiren bir iştir. Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Etkileme (liderlik) yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul yöneticiliği yetkilerinden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır.

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulamasından meydana geliyorsa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir.

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür. Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. “İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir” gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermekle yükümlüdür.

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, okulda otoriteyi temsil eden kişi, çağcıl tartışmalarda ise okul müdürleri bir yönetici olmaktan öte bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmektedir.

Yörük (2000)'ün Hemphill'den aktardığına göre liderlik; ortak bir problemin çözüm sürecinin bir parçası olarak etkileşimde bir yapı oluşturacak bir eyleme katılmadır. Yine Yörük (2000)'ün Etzioni'den aktardığına göre liderlik; büyük ölçüde kişisel niteliklere dayalı bir görüştür.

Liderler aynı zamanda kurumlarına yeni ufuklar açabilen insanlardır. Onlar açtıkları bu ufuklarla okullarının etkili kılarlar. Bir başka ifadeyle Okulların etkinliği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderin önünü görmesini sağlar. Bundan dolayı vizyoner liderlik büyük önem taşımaktadır. Vizyon yaratmak başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Bu tür çalışmalar da okulun yöneticisi tarafından başlatılmalıdır.

Bir eğitim liderinin vizyonu, onun okulun varlık nedeni ve eğitimin amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir yapı ve yol başlatmadır (Çelik 1999). Seçmen'in Wright Taylor'dan aktardığına göre; liderlik, insanların davranışlarını ve duygularına etkilemektir. Okullarda strateji belirlemek ve uygulamak için vizyona ihtiyaç vardır. Okulların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir yapı inşa

edecek ve okullara yeni bir vizyon kazandıracak liderlerin varlığı, okulların gelecekte başarılı olmaları açısından çok kritik öneme sahiptir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okul yöneticilerinin, vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesidir.

Bu genel amaç çerçevesinde öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşleri ışığında, ilköğretim okul yöneticileri vizyoner liderlik davranışlarını ne derecede göstermektedirler?
2. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Değişim artık bir meslek olmuştur. Bu olguyla ilgili bilimsel çalışmalar ve uzmanlık alanları oluşturulmuş, bu sayede insanlara hizmet için kurulmuş olan örgütler kendilerini devamlı olarak dinamik tutmayı ve gelişmeleri takip etmeyi başarabilmişlerdir. Örgütlerde devamlılığın sağlanabilmesi, öncelikle örgütün değişime ne kadar hızlı bir şekilde adapte olabildiğiyle ilgilidir.

Yenilikler ve teknolojik gelişme anlamında düşündüğümüz zaman gelişim, örgütlerde rekabet gücünü artıran en önemli faktördür. Değişimin mimarları ise,

örgütlerde şüphesiz liderlerdir. Liderlik, yöneticilikle kıyaslandığı zaman sadece idare etmek anlamına gelmeyen aynı zamanda, değişimin öncülüğünü yapan kişidir. Çağdaş yönetim yaklaşımıyla birlikte liderlik türlerinden birisi olarak ortaya çıkan vizyoner liderlik kavramı günümüzde bir hayli popüler olmuştur. Bu açıdan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik bu araştırmanın alandaki boşluğa katkıda bulunması umulmaktadır.

4. SAYILTILAR

1. Anket yoluyla edinilen bilgiler, örnekleme dahil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir
3. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.

5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2005-2006 öğretim yılında görev yapan ilköğretim öğretmenleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. YÖNETİM VE LİDERLİK

Yönetimde genellikle eş anlamlı olarak lider ve yönetici kavramlarının kullanıldığı görülür. Oysa bu iki kavram arasında farklılıklar mevcuttur. Uzun zamandan beri liderlik ile yöneticilik kavramları özdeşleşmiş olduğundan 1930’lu yıllara kadar liderlik konusuna fazla önem verilmemiştir. 1938’de C.I.Bernard liderliği “Bir üstün astlarının davranışlarını etkilemesi ve astlarını belli faaliyeti yapmaya ikna edebilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır. Liderler olmadıkça örgütlerin bir makine ve insan yığından farkı kalmaz. Liderlik bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Yönetici: “Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi” (İlgar, 2000: 57). şeklinde tanımlanmaktadır. İyi bir yöneticide;

- Entelektüel özelliklerin,
- Karaktere ilişkin özelliklerin,
- Sosyal özelliklerin bulunması gerekmektedir.

Bir yönetici enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönelmiş olsa da, bir problem çözücüdür. Yönetici kendine şu soruyu sorar; ‘Hangi problemler çözülmeli ve insanların bu örgüte katkıda bulunmaları için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yolları nelerdir?’ Bu açıdan bakıldığında liderlik sadece pratik bir iş yönetme çabasıdır. Yönetici de görevini yerine getirmek için, statü ve sorumluluğun farklı kademelerinde bulunan bir çok insanın etkin şekilde çalışmasına gereksinim duyar (Review, 1999: 69).

Töremen’in (2000) Tetenbaum (1998: 29)’dan aktardığına göre yöneticilerin örgüt içindeki rolünü beş temel unsura dayandırılmıştır:

- Dönüşümü yönetme
- Hızla yenilenme becerisi oluşturma
- Sistemi değişebilir kılma
- Düzeni ve düzensizliği, bugünü ve geleceği yönetme
- Öğrenen örgüt kurma ve sürekliliğini sağlama

Otorite ve güç sahibi olmak insana yöneticilik sıfatı kazandırabilir, ama liderlik sıfatı için yeterli değildir. Davis liderlikle yöneticilik farkını şöyle ifade etmektedir: Liderlik yöneticiliğin bir bölümü bir alt sınıfı olup, ancak tamamı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır. Liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır (İlgar, 2000: 58).

Liderler vizyon sahibi insanlardır, büyük planların yaratıcısıdır. Yöneticiler ise kurum veya örgütün varolan planını gerçekleştirirler (Bursalıoğlu, 2000: 229). Bu sözlerden de anlaşılacağı gibi liderlik yeni kararlar almada, örgütün ufkunu geliştirecek vizyonları belirlemede son derece önemlidir.

Yönetici şeklinde bir unvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli bir konumda olması (başkan, müdür ve şef gibi) etkinlikler için yasal yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Yani yöneticinin güç kaynağı formaldır. Ancak liderlerin informal güç kaynakları olabilir. Dolayısıyla her lider az çok yöneticidir. İçinde bir grubu yönetmektedir, fakat her yönetici lider değildir. Lider ve yönetici farklarından birisi de otoritenin kaynağıdır. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken yönetici otoritesini mevzuattan almaktadır (İlgar, 2000: 58).

Aynı şekilde sorumlulukları açısından bir farklılık dikkat çekmektedir. Yönetici hem yönettiği gruba hem de kendisini yönetici yapanlara karşı sorumludur. Oysa lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur ve bu sorumluluğu da sadece grup amaçlarının gerçekleştirilmesiyle sınırlıdır. Yöneticinin planlama ve örgütleme

işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir (Ilgar, 2000: 59).

Ilgar (2000:59), yönetici ile lider arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır:

- Her lider az-çok bir yöneticidir, fakat her yönetici lider değildir.
- Lider, otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır, yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider, grubu tarafından seçilir ve liderlik grubuna getirilirken yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Lider, kişisel gücünü, yönetici ise yasal gücünü kullanır.
- Lider, sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider, yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider, geliştirir, yönetici ise muhafaza eder.
- Lider, insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider, statükoyu değiştirmeye çalışır, yönetici ise statükoyu kabullenir.
- Lider, doğru işi yapar, yönetici ise işi doğru yapar.

2. LİDERLİK NEDİR?

Liderlik; “Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç” (Merih, 2001) olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, aşk, yaratıcılık, dürüstlük gibi ne olduğundan çok insanların ne anladığı ile belirlenen ontolojik bir kavramdır.

Liderlik kavramıyla ilgili bir çok tanımlamalar yapılmıştır. Çelik'in (2000) aktardığına göre;

- “Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir” (Bass, 1985).
- “Liderlik görüşleri, eylemleri ve eğitimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir” (Bennis & Nanus, 1985: 56).
- “Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür” (Etzioni, 1964).

Bütün bu tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1991).

Etkin liderliğin temeli kurumun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri belirler, standartları koyar ve bunların takipçisi olur (Özden, 2000: 110). Liderler gruptan çıkar. Yani grup elemanları örgütün ihtiyaçlarına çözüm üretecek kişiyi liderliğe getirirler. Liderliğe getirilen kişi grubun ihtiyaçlarına çözüm getiremezse grup tekrar onu liderlikten alır. Ama gerçek liderlik ruhuna sahip olan kişiler bu duruma gelmeden çekilmesini bilirler.

Töremen'in (2000: 34) aktardığına göre, Werner (1993: 13) liderliği şöyle ifade etmektedir; “bir statü yada otorite işlevinden çok ilişkinin ve liderle izleyenler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlev olarak liderlik; bireyler üzerinde güç sahibi olmak değil, onları etkileme sanatıdır.”

Liderin kendinden ast olan insanları yönlendirme, heveslendirme gibi ve teşvik etme gibi rolleri de mevcuttur. Liderlerin bu özelliklerini Töremen (2000: 34), Deming (1986)'den şu şekilde aktarmıştır. Liderlik ne tam karizma, nede kişilik olarak tanımlanamaz. Başarılı liderin bilgi ve kişiliğinin bir bütün olarak örgütleri başarıya götüren temel faktörlerden sayılabilir.

Morrisson (1993: 68)'da bunlara ek olarak liderliğin beceri ve yaklaşım özelliklerini vurgular. Liderliğin altında yatan temel faktörün çok çalışmak olduğunu, sahip olunan özelliklerin liderlik için yetmeyeceğini, bunun mutlaka sürekli çalışmayla desteklenmesi gerektiğini ifade eder.

Maxwell (1995: 6)'e göre ise herhangi bir organizasyonun gücü, liderlerin gücünün doğrudan bir sonucudur. Zayıf liderler eşittir zayıf organizasyonlar demektir. Güçlü liderler eşittir güçlü organizasyonlar demektir. Liderlikte her şey inişli çıkışlıdır.

3. VİZYON NEDİR?

Tüm liderler için geçerli olan bir olgudur. Gerçek vizyon uzak görüşlüdür. O, bireylerin başarabileceğinin ötesine geçer. Vizyonun en önemli yararlarından birisi bir mıknaş gibi hareket etmesidir. O, insanları çeker ve bir araya getirir. Vizyon ne kadar büyük olursa o kadar çok kazananı çekme gücüne sahiptir. Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak Maxwell (1999: 163, 164)'e göre vizyon mistik bir nitelik değildir. O bir liderin geçmiş yaşantısı ve etrafındaki insanların tarihi ile ortaya çıkar. Kakabadse (2005) ve arkadaşlarına göre ise vizyon bir öngörü olarak tanımlanabilir ki bu da eleştirel düşünmeden kaynaklanmaktadır. Awamleh ve Gardner (1999)'ın Kirkpatrick ve Locke (1996)'den aktardığına göre ise vizyon doğal bir ideolojidir.

Kavramın ilk kez yönetim alanına ne zaman, nasıl girdiği tam olarak saptanamamakla birlikte, doksanlı yıllardan itibaren vizyon (vision) olarak yönetim alanyazınına giren sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilebilir. Alanyazında da vizyon kavramı oluşturan bu özelliklerin değişik çözümlenmeleri izlenmektedir (Ercetin, 2000: 71). Başka bir kaynakta ise vizyon kelime anlamı ile bir görüş, görme kuvveti geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon bir organizasyonun geleceğe yönelik geleceğin resmidir, gerçeğe yakın hayalidir veya görünmeyen geleceği görebilme sanatıdır (Merih, 2003). Vizyon, bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Vizyon

gelecekle ilgilidir. Örgütün veya herhangi bir topluluğun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir (Özevren, 1997: 58). Bir başka tanımda ise vizyon şu şekilde belirlenmiştir; ileriye dönük çıkarımlar yapabilme, hedef koyabilme, ileriye kestirebilme, gelecekle ilgili karmaşık faktörleri bir araya getirip anlaşılır bir sonuç çıkarma yeteneğidir (Çeltek, 2004: 8).

Gerçek bir vizyona sahip örgütlerde yöneticiler gündelik işler yerine geleceğe yönelik konulara zaman ayırır. Örgüt mensuplarının geleceğe hazırlanması vizyonun bir yansımasıdır (Özdemir, 1998: 30).

Bir insanın vizyonu onun varlık nedeni ve yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği bir ufuktur. Gerçeklerle değil, sahip olduğumuz değerlere bağlı olarak değişir. Bundan dolayı değerlere bağlı olamayan bir vizyondan söz edilemez.

Vizyonun temel özelliklerini içeren ifadeler şu şekilde sıralanabilir (Özden, 1998: 41, 47).

- Vizyon geliştirme mevcut durumu sorun olarak görmek demektir,
- Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir,
- Yaratıcı bir gerilim yaşamaktır,
- Kendi geleceğini yaratmaktır,
- Gerçekliği yeniden kurgulamaktır,
- Vizyon arayışı, insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir,
- Somut bir gelecek görüntüsüdür,
- Alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler vizyon olarak tanımlanır.

Kurumun hedeflediği amacı ve ne için çalıştığını yansıtır. Vizyon cümlesi kısa ve dolaysız olmalı ve kurumun kesin hedefini işaret etmelidir. Örneğin: Tüm öğrencilerimiz başarılı olacak. Öğrenmenin en üst standardını biz sağlıyoruz! gibi olabilir (Köksal, 1998: 60).

Murgartroyd'a (1993) göre etkili vizyon yapısının şu özelliklere sahip olması gerekir (Cafoğlu, 1996: 47):

- Rekabetçi,
- Açık,
- Hatırlanmaya değer,
- Katılımcı,
- Değer merkezli,
- Görülebilir,
- Hareketli,
- Öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiş,
- Rehber

Eğitim kurumlarında vizyon geliştirmeden önce vizyonun öneminin ve gerekliliğinin anlatılması önemlidir. Çünkü okullarda öğrenci-öğretmen-personelin bunu bilmeye ve anlamaya ihtiyaçları vardır. Yine eğitim kurumlarındaki herkes kendisinin anladığı biçimde vizyonu ifade etmesi gerekir. Daha sonra vizyonun oluşmasında bazı değerlerin şekillenmesi gerekir. Ve en son vizyon için gelen teklifler dikkate alınarak herkesin kararıyla ortak vizyon belirlenir, yapısı oluşturulur ve vizyon artık dokümanlar halinde belirlenmiş ve okul için kabul edilebilir hale gelmiştir (Cafoğlu, 1996: 49).

Okulunda tüm öğretmen, öğrenci ve personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak okul yöneticisinin görev ve sorumluluğundadır. Paylaşılan vizyonlar hiyerarşik zincir içinde oluşturulamaz. Okul yöneticisinin yapacağı ilk önemli iş okulundaki eğitimcilerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri bir ortam yaratmaktır. Heintel (1995) vizyon geliştirmenin beş basamağından söz etmektedir (Özdemir, 1998: 57).

3.1. Vizyon Geliştirme Süreci

3.1.1. Bireysel fikir taslakları : Okulda ortak bir vizyon oluşturmak için gerekli ortam ve cesareti bulan öğretmen, yönetici ve diğer personel ilk adım olarak kendi düşlerine ve vizyonlarına göre fikir taslakları hazırlayacaklardır. Düşünme ve fikir

aramanın zorluğunu yaşamadan vizyon geliştirilemez. Bu, öğretmenin kendi potansiyelini kullanmaya başlamasıdır. İnsan her zaman kendi içinde tam olarak açıklayamadığı, hatta net bir biçimde algılayamadığı bir şeyler taşımaktadır. Vizyon geliştirme bu fantezilerin düş kurma yoluyla gün ışığına çıkarılmasıdır.

3.1.2. Grup içinde fikir alışverişi : İnsanların bilinç altlarındaki düşlerinin ortaya çıkması, diğer bir deyişle gönüllerindeki aslanı resimlemeleri ve diğerlerinin de bunları görmeleri bazen ürkütücü olabilir. Ancak, grup içinde gerçekleştirilen bu alış veriş insanı kendi düşüncelerinin baskılarından kurtarıcı da olabilir. Öğretmenlerin eğitime-öğretime ilişkin hülyalarını diğer öğretmenlerle paylaşmaları, kendi düşlerinden istek ve özlemlerinden söz etmeleri bu düşlerin yükünü paylaşmak ve tek başına o düşleri taşımaktan kurtulmak anlamına da gelir. O düşlerin diğer öğretmenler tarafından da paylaşılarak okulda saygınlık kazanmasının yolu, bu düşlerin öğretmenin ağzından çıkması veya yazıya dökülmesiyle birinci planda öğretmen için varlık kazanması, ikinci planda da bunları diğer öğretmenlerle paylaşmasıyla olur. Öğretmenlerin zihinlerinde oluşturdukları taslaklar diğer öğretmenlerle paylaşıldıkça ortak beklentiler, olasılıklar ve özlemler ortaya çıkacaktır. Öğretmenlerin bireysel vizyonlar hakkında fikir alış verişinde bulunmaları aynı zamanda tek tek fantezilerin ve bu fantezilerin, çalıştıkları okulu ve işleyişini nasıl etkileyeceğini ortaya çıkaracaktır. Bu düşlerin paylaşılması hem öğretmenin kendine olan güveninin artmasına , hem de meslektaşlarına daha derin saygı duymasına yol açacaktır.

3.1.3. Uzlaşma : Bireysel vizyonlar grup vizyonuna dönüştüğünde kurumun yapılanmasında etkili olabilecektir. Tek tek öğretmenlerin veya yöneticilerin sahip oldukları vizyonların okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmesi gerekir. Ortak vizyon oluşturması basamağında bireysel vizyonlar genel anlam kazanır. Bu genel anlam gerçekten öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla geliştirilirse itici bir güç ve geleceğe yol gösteren bir vizyon olur. Bu şekilde, ortak vizyon geliştirme herkesin bir şeyler ilave ederek çocukların eğitimine, okulun yönetimine ve okulun diğer işlevlerine ilişkin tablolar yaratılması sürecidir. Önemli olan önceden belirlenmiş, yönetici veya başkaları tarafından enjekte edilen biz duygusu değil, katılanların geliştirdiği birlik duygusudur.

3.1.4. Duyu kaybına denge olarak vizyon: Heintel (1995), vizyon geliştirmenin dördüncü basamağında vizyonun insanlardaki duyu kaybına denge olarak geliştiğini

açıklamaktadır. Yazara göre yeni vizyonlara ihtiyaç duyulmasının arkasındaki temel neden sanayi toplumunda başat olan anlamların yok olmasıyla bağlantılıdır. Bütün olumsuz şartlara rağmen öğretmenleri bu mesleğe yönlendiren, daha doğrusu bu mesleğe iten yüce bazı değerlerin olduğu kesindir. Bu yüce değerler zamanımızın koşulları altında iflas etmiş gibi gözüküyor. İnsan yetiştirmede itici güç olan değerlerde bazı değişimler yaşanmaktadır. Yukarıdaki duygularla mesleğe giren öğretmenlerdeki hayal kırıklığı sistemin yeni değerlerle yeniden yapılandırılmamasından kaynaklanmaktadır.

3.1.5. Vizyon ve yapılanma: Bu basamak bir tür stratejik planlama basamağıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin , çizilen tabloların doğurduğu yeni yapılanma teşhisleri, gelişme ve yönlendirme olanakları üzerinde durulur. Kavranması istenen temel sorunlar şunlardır. “Görüntüler, vizyonlar, düşünceler nelerdir, nereden gelirler, kökleri nerededir, dolaylı ve dolaysız etkileri nelerdir, ne gibi gereksinimlerden doğarlar ve öz yapılanmanın yönlendirilmesine ne gibi katkıları olur? Böylece vizyonun gerçekleştirilmesi için ilk adım atılmış olur. Burada en kritik nokta vizyonun kesinleştirilmemesidir. Vizyona ulaşmak için, stratejik planlar belirlenmeli, ancak vizyonun hala bir görüntü olarak kalmasına izin verilmelidir. Bu durum, değişik açıklama ve yorumlamalara izin verecek ve vizyonun gerçekleştirilmesi için izlenen yol hakkında her zaman yeni görüş-fikirlerin doğmasına yol açacaktır.

3.2. Eğitimde Ortak Anlayış Gerektiren Konular

Okulda bir vizyonun olmasından daha önemli olan bu vizyonun; okulda herkes tarafından paylaşılmasıdır. Bu doğrultuda, okuldaki yönetici, öğretmen ve diğer personelin, eğitimin amacı ve okulun görevleri konusunda ortak bir anlayışa sahip olması gerekir. Üzerinde ortak anlayış geliştirilmesi gereken konulardan bazıları aşağıya çıkarılmıştır (Özden, 1998: 195, 196, 197). Eğitimin amacı:

- Öğrencilerin öğrenme kapasitesi,
- Öğrenme fırsatlarının temel belirleyicileri,
- Ders programlarının içerik ve sunumu,
- Okuldaki etkinliklerin öncelikleri,
- Okulun organizasyon ve işleyişi,

3.3. Vizyon Geliştirmede Dikkat Edilecek Hususlar

Okulun işlevi, eğitimin amacı ve yetiştirilecek insan profili milli eğitimin amaçları içerisinde, okulun kendine özgün şartlarına bağlı olarak değişecektir. Örneđin; öğretmenlerin bağlılığının, çok dūřuk düzeyde bulunduğu bir okulda vizyon, öğretmenlerin okula adanmışlığını sağlamakla ilgili olabilir. Ancak bunun için öncelikle vizyon geliştirmede dikkat edilecek bazı hususlar vardır (Özden, 1998: 198).

- 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.

4. VİZYONER LİDERLİK

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğe verilen bu önem, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermek düşüncesine paralel olarak gelişmiştir. Sürekli değişen ve hızlı bir değişim sürecinden geçen örgütleri geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak kabul görmektedirler (elik, 2000; 165). 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: 1).

Vizyoner liderler, eylemci felsefe ve buna paralel davranış kalıbını hala kullanabiliyorken, kazanılmayacak dövüşlerden uzak dururlar. Onlar, bir anda birden

çok iş yapabilirler. Sadece birkaç işi başarıyla bitirseler bile aynı anda devam eden bir çok projeleri vardır (Massengele, 1995: 2).

Vizyoner liderler çok aktif ve canlıdırlar. Vizyoner liderler kendisini takip edenlerin işleri ile onların, kardeşlerinin ve gelecekteki çocuklarının faydalarına olacak şekilde ilgilenirler. Onlar aynı zamanda yetenek ve kabiliyetleri ile güvenilir kimselerdir (Hunt, Boal ve Dodge, 1999). Altun (2003)'a göre vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir.

Bir çok lider vizyonun gelişimini bir inancın açık bir şekilde ifade edilmesi ve onun yerine getirilmesi olarak görür. Bununla birlikte bazı araştırmalar vizyonun bir yöntemden çok bir tekamül, bir inkişaf olduğunu ve bu şekilde iyice düşünülmesi, yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Diegest, 1997).

Bir teoriye göre liderler için şunlar geçerlidir; liderler vizyonlarını sanki bir yolmuş gibi kendini izleyen insanlara belli etmelidirler ki liderleri takip eden insanlar o vizyona kendi vizyonlarıymış gibi sahip çıksınlar. Vizyoner liderler vizyonlarını izleyenlerine kendi vizyonu gibi kabul ettirmelidirler (Anonim, 2006).

Vizyoner liderlik, başkalarını etkileyebilme taktikleri üretebilmek şeklinde tanımlanabilir. Başkalarını geliştirerek yönlendirmek ve yetiştirmek, çok güçlü bir iletişim yeteneği geliştirerek önce dinlemek ve sonra net mesajlar verebilmek, yeni fikirler üretilip değişimi ateşleyerek insanları vizyon doğrultusunda harekete geçirebilmek vizyoner liderliktir. Ayrıca vizyoner liderlik; anlaşmazlıkları indirgeyerek çözüme yönlendirmek, sağlam bir ilişkiler ağı kurarak bunu koruyabilmek ve ekip çalışmasını, işbirliğini benimsetebilmek olarak tanımlanabilir (Argun, 2006). Gümüseli'nin (Tarihsiz) Lashway'den aktardığına göre vizyoner liderlik, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir.

Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel

değişmeyi sağlar. Vizyoner liderin önemli rolleri arasında; Yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir (Çelik, 2000: 171).

4.1. Vizyoner Liderlik Roller

Çelik (Çelik, 2000: 171) vizyoner liderliğin üç temel rolü olduğunu belirtmiştir. Bunlar, yolu görmek,yolda yürümek ve yol olmaktır.

4.1.1. Yolu Göstermek

Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider örgütünün ilerleyeceği en uygun yolu tespit edebilmeli ve bu yola örgütünü kanalize edebilmelidir.

Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirir. Vizyoner liderler düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar.

4.1.2. Yolda Yürümek

Vizyoner liderin başarısı, sadece yolu görmeyle sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürüyemeyen çok lider vardır. Vizyoner liderin başka bir özelliği de gördüğü yolda yürümesi ve önderlik etmesidir. Yolu görmek kadar o yolda da yürümek büyük önem taşır.

Belirlenen yolda yürümek vizyoner liderliğin kararlılığını gösterir. Liderin gördüğü yol ile yürüdüğü yol aynı değilse hedefe ulaşılmaz. Bazı liderler vardır ki kendilerine hedef çizerler, bu yolda yürürler fakat belli bir süre sonra yoldan sapmalar olur. Vizyoner lider belirlediği yolda sapmadan ilerler. Liderin kendi belirlediği yoldan sapması kendini izleyenler arasında güvensizlik oluşturur.

4.1.3. Yol Olmak

Yol olmak ciddi bir fedakarlık gerektirir. Vizyoner lider gerektiğinde hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir, vizyonu geliştirebilmek için hayatını da kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır.

Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte, yeni bir yol arayışı da görülebilir. Böylelikle yollar değişebilir. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, geliştirdiği yeni vizyonla dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, liderin olaylar ve ortamlar karşısında yeni vizyonlarla değişim gösterir.

Değişmeyen tek şey değişimdir, sözü günümüzdeki değişimin hızını en iyi şekilde ifade etmektedir. Yoğun değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde girdisi insan kaynakları olan eğitim örgütlerinde hedeflenen çıktının ortaya çıkarılması bir takım çabalara dayanmaktadır. Bu çabaların en önemlilerinden birisi de örgüt yöneticisinin liderlik rolüdür.

Liderlik yetkiden ziyade etkisinden güç almaktadır. Lider yönlendirir, etkiler ve grubu hedeflerine ulaştırır. Lider ilham verir ve saygıyı hak eder. Lider kurumun misyonunu düşünür ve açık bir şekilde tanımlar.

Eğitim örgütlerinin yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri ve çalıştıkları kurumlara yeni ufuklar açabilmeleri için vizyoner liderlere ihtiyaç olduğu açıktır. Vizyoner liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çerçevede yer alan ortak değerlerle ilgili olup örgütsel dönüşümü ve ilerlemeyi gerçekleştirme amacına dayalı olarak çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamayı hedeflemektedir. Gerek eğitim örgütlerinde ve gerekse de diğer örgütlerde görev yapan yöneticilerde vizyoner liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Kurumların yeniliklere ve geleceğe daha emin adımlarla ilerleyebilmesi ve kendini gelişmeler karşısında tamamlayabilmesi için vizyon sahibi yöneticilerle yollarına devam etmesi gerekmektedir.

5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Vizyoner liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalardan ulaşılabilenler tarih sırasına göre aşağıda özet olarak verilmiştir.

Awamleh ve Gardner (1999) yaptıkları bir araştırmada vizyoner içeriğin, konuşma tarzının ve organizasyonel performansın, liderlerin etkililiği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmayı 304 üniversite öğrencisi üzerinde bir video teyp aracılığı ile konuşmaları kaydetmek suretiyle yapmışlar ve vizyonun tanımını ve içeriğini şu şekilde yapmışlardır.

- “İzleyenler, gruplar veya organizasyonların dönüşümü için başlangıç noktası olarak bir vizyonun yaratıcılığı kabul edilir.”
- “Vizyon kelimesi; ideal bir hedef olarak liderlerin, organizasyonların gelecekteki başarısını istemelerini ifade eder.”
- “Vizyon kelimesi genel anlamda bütün hedefleri aşan bir hedeftir.”
- “Vizyon doğal bir ideolojidir ve ahlakidir.”

Hunt ve arkadaşları (1999)’nın yapmış oldukları bir araştırmada vizyoner liderliğin kriz durumunda ve kriz olmadığı zamanlarda kendisini takip edenler üzerindeki etkisini tanımlamaya çalışmışlar ve şu sonuçlara ulaşmışlardır.

Vizyoner liderlik ve bunalıma duyarlı liderlik modellerini karizmatik liderliğin iki ayrı türü olarak kabul edersek kriz durumunda ikisini karşılaştırdığımız zaman; bunalıma duyarlı liderlerin kendisini takip edenler üzerindeki etkisi kriz durumunda azalmaktadır. Bununla birlikte bunalım hakkında vizyoner liderlerle diğer lider türlerinin davranışları arasında az anlamlı farklılıklar vardır.

EARGED (1999)’in “Çağdaş Öğretmen Profili” isimli çalışmasında eğitim yöneticilerinin görevlerini şu şekilde açıklamıştır. “Eğitim yöneticileri denetleme görevini yol gösterme ve yardımcı olma yönünde kullanılmalıdır. Objektif olmalı, çalışanın hakkını vermelidir. Siyasi görüşü olsa da, siyasi taraf olmamalıdır”.

Töremen (2001), “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji” başlıklı çalışmasında okul liderlerinin öğretmenlerin yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirme ve daha verimli çalışmalarını sağlamak için yapması gerekenleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenlerin gerçek düşüncelerini rahatlık, açıklık, işbirliği ve yakın dostluğun kendilerine sunduğu cesaret ortamında açığa çıkarmaları için okul liderinin sinerjik ve yaratıcı çabalar için verimli bir çalışma alanı ve güvenli bir çalışma ortamı ortaya çıkarması, sinerjiyi engelleyen davranışlardan uzak durması ve sinerjiyi ortaya çıkaran davranışları benimsemesi bir zorunluluktur. Bu durum öğretmenlerin deneyimlerini ve sezgilerini ortaya koyacak ortamı bulmalarına, kuşkularını açık bir şekilde dile getirmelerine olanak sağlayacaktır. Ardından yeni hedef ve projelerin ortaya çıktığı görülecektir.

Yörük ve Kocabaş (2001) “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim” başlıklı çalışmalarında demokratik liderlerin rollerinden ve iletişim becerilerinden bahsettikleri çalışmalarında genel olarak ta eğitim liderliği üzerinde durmuşlardır. Onlara göre eğitim lideri okul içi ve okul dışı iletişimi çok iyi sağlamalıdır. Formal iletişimle birlikte İformal iletişimi de kullanmalıdır. İletişimde başarılı olmayan yöneticinin okulda demokratik bir iklim oluşturması mümkün değildir.

Battal ve Şahan (2002) “Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde Düzenlenen Yönetici Eğitimi Kursunun Değerlendirilmesi” isimli çalışmalarında yönetici eğitimi kursunu kursiyerlere uyguladıkları bir anket vasıtasıyla değerlendirmişler ve bu değerlendirme sonucunda okul yöneticilerinin kısa süreli kurslarla değil de gelişmiş üniversitelerde yüksek lisans düzeyinde yapılacak olan eğitim faaliyetleri ile yetiştirilmesi gerektiğini önermişlerdir.

İnce, Bedük ve Aydoğan (2004) etkin liderlik niteliklerini örgütlerde takım çalışmasına yönelik olarak ele almışlar ve liderlerin özelliklerinden birisi olarak tanımladıkları paylaşımcı bir vizyona sahip olmak konusunda liderlerin: “sahip oldukları analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin yada ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım projeksiyonlara sahip

olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak durumundadır” özelliklerini açıklamışlardır.

Arslan ve Beytekin (2004)’in yapmış oldukları bir çalışmada okul yöneticisinin, eğitim lideri olarak tüm öğrencilerin başarısını yükseltmek için hangi standartlara sahip olması gerektiğini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmadan elde edilen bulgular özetle şu şekildedir:

Okul müdürlerinin, okulda çalışan tüm bireylerin katılımını sağlayarak ortak bir vizyon oluşturduğuna öğretmenler, inanmamakta ama müdürler bu konuda kendilerini yeterli görmektedirler.Okul müdürleri okulda öğrencilerin başarısını artırmak için bir öğrenme ortamı oluşturmak konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretmenler müdürlerini kısmen yeterli olarak değerlendirmişlerdir.Öğretmenler okul müdürlerini toplumla işbirliği içerisinde çalışma konusunda kısmen yeterli boyutunun altında yeterli bulmuşlar ancak müdürler bu konuda da kendilerini yeterli bulmuşlardır.

Gökçe (2004)’nin “İlköğretim Okul Müdürlerinin Değişme Yönetimi Yeterlikleri Konusunda Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasında; değişme yöneticisinin sahip olması gereken değişme yeterlilik alanları bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak belirlenerek okul müdürlerinin yeterlikleri irdelenmiş ve değişme yöneticisinin yeterlikleri ile karşılaştırılmıştır.Araştırma bulgularına göre öğretmenler okul müdürlerinin değişme yeterliğine “iyi” düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre, halkla ilişkiler becerisi, danışmanlık ve yardım yapma becerisi, güçlü bir kişilik anlayışına sahip olma becerisi okul müdürlerinin en üst düzeyde sahip oldukları yeterliklerdir.

Kakabadse ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları bir çalışmada bir yönetim modeli olarak vizyoner liderlik modelinin gelişimini resmetmeye çalışmışlar ve liderlerin yeteneklerini açıklamışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre; stratejiyi uygulamak ve değiştirmek için vizyon önemlidir, vizyoner liderlerin yerine getirmeleri gereken kritik görevleri olup olmadığı net bir şekilde belli değildir ve vizyon bir öngörü olarak tanımlanabilir.

Erden ve Erden (2005) Avrupa Birliği'nin üyesi olan on beş ülkenin (Belçika, Danimarka, Almanya, Yunanistan, İspanya, Fransa, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Hollanda, Avusturya, Portekiz, Finlandiya, İsveç, İngiltere, K. İrlanda, İskoçya) ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde okul yöneticilerinin ünvanları, gerekli koşullar, yönetici olma süreçleri, görev ve sorumlulukları, değerlendirilmeleri ve hizmetiçi eğitimlerini inceledikleri "Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri" başlıklı çalışmalarında özetle şu sonuçlara ulaşmışlardır:

Avrupa Birliği üyesi bu on beş ülkede:

- Okul yöneticilerinin ünvanları ilköğretim ve ortaöğretimde genel olarak farklılaşmaktadır.
- Okul yöneticisi olmak için okulda göre v yapabilecek öğretmenlik diplomasına sahip olmak gerekmektedir.
- Okul yöneticileri seçimle, yarışma sınavıyla yada kişisel dosyaların incelenmesi ve mülakatla belirlenmektedir.
- Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları benzerdir.
- Okul yöneticileri denetlenmekte ve değerlendirilmektedir.
- Okul yöneticilerine kurumsallaşmış ve çeşitli hizmetiçi eğitim olanakları sunulmaktadır.

Babaoğlan ve Çakan (2005) resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkililik düzeylerini, öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaya koymak ve okul müdürlerinin yetiştirilmelerine ilişkin bazı öneriler geliştirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında okul müdürlerinin yeterliklerini insan ilişkileri, kavramsal boyut ve teknik beceriler boyutunda incelemiştir. Çalışmadan elde ettikleri bulgular özetle aşağıda verilmiştir.

- Genel olarak öğretmenler üç boyutta da müdürlerini yeterli görmektedirler.
- Öğretmenler teknik boyutta müdürlerini daha az yeterli algılamaktadırlar.
- Teknik beceriler boyutunda ilçede çalışan öğretmenler, ildekilere kıyasla daha olumsuz görüş ifade etmişlerdir.
- Genç öğretmenler kıdemli öğretmenlerle kıyaslandığında müdürlerini daha az yeterli görmektedirler.

- Eğitim fakültesi mezunları diğer gruplara göre müdürlerini daha az yetersiz görmektedirler.

Kocabaş ve Karaköse (2005)'nin çalışmasında okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi incelenmiş ve araştırma sonucunda özetle aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Genel olarak devlet okullarında çalışan öğretmenler, müdürleriyle sorunlarını açık ve rahat bir şekilde konuşamadıkları yönünde fikir bildirmişlerdir. Bu yüzden okul müdürlerinin öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri için kurum içinde sağlıklı ve rahat çalışılabilecek bir ortam oluşturmaları gerekmektedir.

Devlet okullarındaki öğretmenler, okulda alınan kararlarda kendi görüşlerine yeterince başvurulmadığını düşünmektedirler. Bu nedenle okul müdürleri sürekli, yetkilerine ve yasal güçlerine başvurmak yerine, belli ölçülerde esnek davranıp çalışanları da karara katarak, onları okulun amaçları doğrultusunda motive etmeye dikkat etmelidirler.

Devlet okullarındaki öğretmenler, okul içindeki olumlu hareketlerinin yeterince takdir görmediği, müdürlerin konuları gereği bilgi ve tecrübeyle kendilerine yeterince güven vermediği, okullardaki çalışma ortamının yeterli olmadığı, okullarda yeteneklerini geliştirme imkanlarının sınırlı olduğu gibi noktalarda görüş bildirmişler ve buna bağlı olarak ta gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiği sonucunu çıkarmışlardır.

Gümüşeli (Tarihsiz)'nin yapmış olduğu "Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları Ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri" isimli çalışmada ABD'nde okul müdürlerinin eğitim , seçim, atanma ve değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere geliştirilen liderlik standartları davranış boyutunun Türkiye'deki eğitim çevrelerinde ne derece kabul gördüğü araştırılmış ve çalışmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan akademisyenlerin her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman bütün liderlik standartları tamamen katılıyorum düzeyinde kabul görmüş ancak, vizyoner liderlik standartlarının toplumsal liderlik ve politik liderlikten sonra toplam altı liderlik alanı içerisinde orta sırada olduğu görülmektedir. Aynı şekilde ilköğretim müfettişlerinin görüşleri de tamamen katılıyorum derecesinde çıkmış ancak müfettişlerin en az derecede katıldıkları standartlar vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin standartlar olmuştur. Bu bulgular il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlerinin görüşlerinde de benzer şekilde çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada verileri toplamak amacıyla tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde varolan bir durumu betimlemek amacıyla ilgili literatür incelemesi ve uzman görüşlerinden yararlanılarak anket geliştirilmiştir. Veriler tarama ile birlikte, ilgili anketi cevaplayan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi ile elde edilmiştir. Araştırma bu şekliyle betimsel bir nitelik arz etmektedir.

2. EVREN

Araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Elazığ il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Elazığ il merkezinde 62 ilköğretim okulu ve 2337 ilköğretim okulu öğretmeni bulunmaktadır.

3. ÖRNEKLEM

Araştırma Elazığ ilinde halen eğitim-öğretim etkinliklerini yürütmekte olan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Elazığ il merkezinde tüm ilköğretim okulları arasında random yöntemiyle seçilmiş toplam 30 ilköğretim okulu örneklem olarak alınmıştır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerden yine random yöntemiyle seçilmiş olan her okuldan 20 öğretmen olmak üzere toplam 600 öğretmene anket uygulanmıştır. İl merkezindeki ilköğretim okullarından % 50'sine ve yine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin % 40'ına anket uygulanmıştır.

4. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket geliştirilmiştir. Geliştirilen anket açık ve kapalı uçlu maddelerden oluşmaktadır. Kapalı uçlu maddeler, likert tipindedir. Anketin geliştirilmesi sırasında, ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak bir literatür taraması yapılmıştır. Vizyoner liderliğe ilişkin ankette yer alan soruların düzenlenebilmesi için Elazığ Fırat Üniversitesinde Eğitim Fakültesi öğretim üyeleri ve 10 tane İlköğretim okulu müdürü ile görüşülerek, denemelik maddeler hazırlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, 3 kişisel bilgilere ilişkin soru, 41 kapalı uçlu soru ve 1 açık uçlu soru olmak üzere toplam 45 maddeden oluşan taslak veri toplama aracı hazırlanmıştır. Bu maddelerin açıklık, anlaşılabilirlik ve kapsam geçerliği açılarından değerlendirilmesinde, Eğitim Bilimleri ve Türk Dili uzmanlarının görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket, ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anketin kapalı uçlu maddeleri beşli likert şeklinde aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir:

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kısmen Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler için hazırlanan taslak anket, Elazığ İl merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinden toplam 50 kişiye uygulanmış ve bu uygulamadan elde edilen veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İlköğretim öğretmenlerine uygulanan 45 maddelik deneme formuna ilişkin veriler bilgisayara yüklenmiş ve bu veriler SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında faktör analizi yapılmıştır. “faktör analizi, aynı yapıyı yada niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizinde faktör yük değerinin 0,45 yada daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, 0,30’a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2002: 118)”. Bu bilgiler ışığında, faktör yükü 0,35 ve üzerinde olan maddeler alınmış ve faktör yükü 0,35’in altında olan

kapalı uçlu 1 madde işlerliği olmadığından dolayı anketten çıkarılmıştır. Ayrıca kapalı uçlu sorulardan 3 tanesi olumsuz olduğundan ters dönderilmiştir. Faktör analizi yapıldıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılarak 3 kişisel, 41 kapalı uçlu ve 1 açık uçlu sorudan oluşan anket toplam 45 maddedir. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini almaya yönelik olarak hazırlanmış olan bu anketin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri ,96 ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ,88 bulunmuştur.

Geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili ön uygulama ve analizlerden sonra okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan anket 7 bölümden oluşan 3 kişisel bilgilere ilişkin soru ve 41 kapalı uçlu soru ve 1 tane açık uçlu soru olmak üzere toplam 45 sorudan oluşmuştur. Kapalı uçlu sorular; A Bölümünde “Kim Olduğumuz (Misyon)” başlığı altında 8 soru, B Bölümünde “Nereye Gittiğimiz” başlığı altında 4 soru, C Bölümünde “Bize Neyin Yol Göstereceği” başlığı altında 9 soru, D Bölümünde “Belirli Bir Amaç” başlığı altında 7 soru, E Bölümünde “Net Değerler” başlığı altında 7 soru ve F Bölümünde “Geleceğin Resmi” başlığı altında 5 sorudan oluşmaktadır.

5. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu aşamadan sonra anketlerin çoğaltılması, sınıflandırılması, ilgililere gönderilmesi, uygulanması, geri dönüşü ve araştırmacıya ulaştırılması, MEB İl Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme bulunan ilköğretim okullarına gönderilen ve geri dönen anket sayısı şöyledir: Örnekleme bulunan toplam 30 ilköğretim okuluna 600 anket gönderilmiştir anketlerin takibi konusunda MEB İl Müdürlüğü ve ilgili okul müdürlerinin göstermiş olduğu duyarlılık sayesinde tamamı geri dönmüştür. Geri dönen anketler değerlendirmeye alınmış ve araştırmacının bulgularını oluşturmuştur.

Ankette bulunan bir adet açık uçlu soruya görüş bildiren öğretmenlerin sayısı 167 kişidir. Bu soruda ayrıca değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS for Windows 13.0 paket programında analiz edilmek için bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler kullanılmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel özellikleri (mesleki kıdem, görev yapılan bölge, cinsiyet) için, **Frekans** ve **Yüzde Alma** teknikleri kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin Vizyoner liderliği ile ilgili ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik likert tipi maddelerin çözümü için Frekans, Yüzde Alma ve Aritmetik Ortalama Alma tekniği kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem ve görev yaptıkları bölge değişkenlerine göre, görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de Scheffe Testi uygulanmıştır. Ancak, kritik değerlerin önemli sayıldığı durumlarda ise **Least Significance Test (LSD testi)** uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2002; Karasar, 1999).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul yöneticilerinin vizyoner liderliği hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için de Bağımsız Gruplar t-Testi anketi uygulanmıştır. Ankette yer alan açık uçlu soruların çözümlenmesi için frekans tekniği kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemek üzere kullanılmış olan ankette likert tipi verilerin çözümlenmesi için aşağıda belirtilen beşli ölçek aralıkları kullanılmıştır.

1. Hiç Katılmıyorum	1,00 - 1,80
2. Katılmıyorum	1,81 - 2,60
3. Kısmen Katılıyorum	2,61 - 3,40
4. Katılıyorum	3,41 - 4,20
5. Tamamen Katılıyorum	4,21 - 5,00

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLARI

3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, görev yaptıkları bölge değişkenine ilişkin bulgular tablolar halinde yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	241	40,2
Erkek	359	59,8
Toplam	600	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 40’ı kadın, % 60’ı ise erkektir. Oranların birbirine yakın olması araştırmada kullanılan anketten toplanan verilerin geçerliği için önemlidir. Çünkü, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ankette bulunan analizlerinde özellikle cinsiyet değişkenine göre yapılan karşılaştırmada anlamlı sonuçların çıkması için yüzdelerin birbirine yakın olması önemlidir. Karşılaştırma sonuçlarının geçerliği iki değişkenin sayılarının birbirine yakınlığı oranında yüksektir. Bu noktadan bakıldığında zaman katılımcıların % 40’ının kadın % 60’ının erkek olması verilerin geçerliği için iyi sayılabilecek bir veridir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	F	%
1 – 10 yıl	252	42,0
11 – 20 yıl	209	34,8
21 yıl ve üzeri	139	23,2
Toplam	600	100,0

Tablo 2’de verilmiş olan araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımına baktığımız zaman, araştırmaya katılan öğretmenler içerisinde en büyük oranın 1 – 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar (% 42) olduğunu görmekteyiz. Bu

verilerden araştırmaya görüş bildirerek katılmış olan öğretmenlerin yarıya yakınının 1 – 10 yıl arası kıdeme sahip olan genç öğretmenlerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan ğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgeye Göre Dağılımı

Görev Yapılan Bölge	F	%
Fırat	149	24,8
Hazar	123	20,5
Harput	76	12,7
Bahçelievler	151	25,2
Karşıyaka	101	16,8
Toplam	600	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları bölgeye göre dağılımına baktığımız zaman en fazla oranın % 25 ile Bahelievlerde görev yapan öğretmenlere ait olduğu Tablo 3'te görülmektedir. Bunun yanında en az sayıda % 12 ile Harput Bölgesinde görev yapan öğretmenlere aittir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan ğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Kıdemleri

Kıdem	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
1 – 10 yıl	133	37,0	119	49,4
11 – 20 yıl	127	35,4	82	34,0
21 yıl ve zeri	99	27,6	40	16,6
Toplam	359	100,0	241	100,0

Tablo 4'te araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre mesleki kıdemlerinin dağılımı verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere mesleki deneyimleri diğer katılımcılara göre daha düşük (1 – 10 yıl arası) olan erkek öğretmenlerin oranı % 37 iken, bu oran kadın öğretmenlerde % 50 civarındadır. Buna göre araştırmaya katılan erkek öğretmenlerden mesleki deneyimleri 1 – 10 yıl arasında olanlar bütün erkek öğretmenlerin üçte birini oluştururken, bu oran kadın öğretmenlerde yarı yarıyadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Görev Yaptıkları Bölgeler

Kıdem	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Fırat	80	22,3	69	28,6
Hazar	71	19,8	52	21,6
Harput	46	12,8	30	12,4
Bahçelievler	96	26,7	55	22,8
Karşıyaka	66	18,4	35	14,5
Toplam	359	100,0	241	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine baktığımız zaman Tablo 5' te cinsiyetlere göre görev yapılan bölgeler verilmektedir. Bu tabloda erkek öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelere göre dağılımı; Fırat % 22, Hazar % 20, Harput % 13, Bahçelievler % 27 ve Karşıyaka % 18 iken bu oranlar kadın öğretmenlerde ise şu şekilde oluşmaktadır: Fırat % 29, Hazar % 22, Harput % 12, Bahçelievler % 23 ve Karşıyaka ise % 14 tür.

4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE YORUMLAR

2.1. KİM OLDUĞUMUZ (MİSYON)

Tablo 6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin A bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad. No	A) KİM OLDUĞUMUZ (MİSYON)	\bar{X}	SS
1	Okul yöneticimiz okulun amacını hissettirir.	4,04	0,92
2	Okulumuzda belli bir rekabet havası vardır.	3,36	1,01
3	Okulumuz açık ve şeffaf bir kurumdur.	3,84	1,01
4	Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir.	3,73	0,93
5	Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır.	3,60	0,99
6	Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır.	3,57	1,01
7	Okul yöneticimiz alacağı yeni kararlara önce kendisi uyar.	3,86	0,97
8	Okul yöneticimiz yeni fikir ve görüşlere kapalıdır.	2,57	1,27

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		f	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
1	3,96	0,89	4,04	1,00	4,19	0,83	4,04	0,92	2,72	0,066	
2	3,15	1,04	3,51	0,97	3,51	0,97	3,36	1,01	9,17	0,000*	1-2, 1-3
3	3,75	0,95	3,88	1,07	3,94	0,99	3,84	1,01	1,71	0,181	
4	3,64	0,95	3,69	0,96	3,95	0,80	3,73	0,93	5,40	0,005*	1-3, 2-3
5	3,47	1,02	3,59	0,98	3,83	0,95	3,60	0,99	6,03	0,003*	1-3
6	3,50	0,99	3,57	1,01	3,72	1,03	3,57	1,01	2,20	0,112	
7	3,77	0,97	3,81	1,01	4,09	0,90	3,86	0,97	5,11	0,006*	1-3, 2-3
8	2,53	1,25	2,56	1,27	2,66	1,31	2,57	1,27	0,49	0,616	

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Grup
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
1	4,05	0,99	4,07	0,82	3,87	0,81	4,17	0,92	3,92	0,99	4,04	0,92	1,91	0,107	
2	3,49	0,99	3,27	0,92	3,57	0,75	3,44	1,05	3,01	1,16	3,36	1,01	5,02	0,001*	1-5, 3-5, 4-5
3	3,74	1,06	3,90	0,91	3,84	0,92	3,93	1,07	3,78	1,01	3,84	1,01	0,87	0,485	
4	3,62	0,92	3,83	0,88	3,75	0,77	3,86	0,92	3,54	1,07	3,73	0,93	2,64	0,033	
5	3,62	0,97	3,57	0,98	3,54	0,92	3,74	0,99	3,44	1,10	3,60	0,99	1,57	0,181	
6	3,56	1,04	3,54	0,99	3,54	0,89	3,67	1,00	3,51	1,09	3,57	1,01	0,50	0,736	
7	3,79	0,99	3,95	0,89	3,83	0,84	3,91	1,04	3,80	1,03	3,86	0,97	0,69	0,601	
8	2,53	1,12	2,37	1,15	2,53	1,08	2,83	1,53	2,52	1,26	2,57	1,27	2,56	0,038	

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin A Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	\bar{X}	SS	s.d.	t	P
1	Erkek	4,04	0,93	598	-0,032	0,976
	Kadın	4,04	0,91			
2	Erkek	3,41	0,99	598	1,54	0,721
	Kadın	3,28	1,04			
3	Erkek	3,91	1,04	598	1,944	0,645
	Kadın	3,74	0,95			
4	Erkek	3,77	0,94	598	1,486	0,796
	Kadın	3,66	0,91			
5	Erkek	3,60	1,04	598	0,017	0,055
	Kadın	3,60	0,94			
6	Erkek	3,59	1,03	598	0,343	0,279
	Kadın	3,56	0,98			
7	Erkek	3,88	1,04	598	0,758	0,131
	Kadın	3,82	0,91			
8	Erkek	2,53	1,26	598	-1,000	0,606
	Kadın	2,64	1,28			

2.1.1. Okul Yöneticilerinin Okulun Amacını Hissettirme Konusundaki Başarıları

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anketin birinci bölümünde okulun misyonuyla ilgili öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Okul yöneticilerinin okulun amacını hissettirme konusundaki öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılmış olan “Okul yöneticimiz okulun amacını hissettirir” şeklindeki birinci soruya öğretmenlerin belirtmiş oldukları görüşler Tablo 6’de incelendiği zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini okulun amacını hissettirme konusunda başarılı buldukları ($\bar{X}=4.04$) görülebilir.

Tablo 7 ve Tablo 8 incelendiği zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem ve görev yaptıkları bölge değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülebilir. Bu da araştırmaya katılan bütün öğretmenlerin okul yöneticilerini okulun amacını hissettirme konusunda başarılı bulduklarını göstermektedir. Aynı şekilde Tablo 9’da verilen araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasındaki farklılığı veren t testi sonuçları da incelendiği zaman, anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

2.1.2. Okulda Rekabet Havası Oluşturma

Ankette yer alan 2. soruda okul yöneticilerinin okulda rekabet havası oluşturma konusundaki başarıları sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin verdikleri cevapların Tablo 6 incelendiği zaman ($\bar{X}=3.36$) kararsızım düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu soruya ilişkin tablo 7’de verilmiş olan mesleki kıdemlere göre görüşler arasındaki farklılıkları veren Varyans analizi sonuçlarına baktığımız zaman, 1 – 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar kararsızım ($\bar{X}=3.15$) düzeyinde görüş bildirirken, 11 – 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.51$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların katılıyorum ($\bar{X}=3.51$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Aynı sorunun görev yapılan bölge ve görüşler arasındaki farklılıkları veren Tablo 8’da ki verilerde incelendiği zaman Karşıyaka bölgesinde görev yapanlar ile ($\bar{X}=3.01$) Fırat Bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.49$), Harput Bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.57$) ve Bahçelievler bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.44$) arasında anlamlı farklılık olduğu

görülmektedir. Bu soruda Karşiyaka Bölgesinde görev yapan öğretmenler Karasızım şeklinde görüş bildirirken, Fırat, Harput ve Bahçelievler Bölgesinde görev yapan öğretmenler Katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu soruya ilişkin cinsiyet değişkenine göre farklılıkları veren t testi sonuçlarında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.1.3. Okulun Açık ve Şeffaf Bir Kurum Olması

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okulu açık ve şeffaf bir kurum haline getirmedeki başarıları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik olarak araştırma anketinde bulunan 3. soruya verdikleri cevaplar Katılıyorum ($\bar{X}=3.84$) düzeyindedir. Tablo 7 ve Tablo 8’de bu soruya ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem ve görev yaptıkları bölge değişkenleriyle görüşleri arasındaki farklılıkları veren Varyans analizi sonuçlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca Tablo 9’da bu soruya ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığı veren t testi sonuçlarında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.1.4. Okulumuzda Her Öğe Belli Bir Değere Sahiptir

Tablo 6’da görüldüğü gibi “*Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir*” şeklinde araştırma anketinin 4. sorusuna araştırmaya katılan öğretmenler Katılıyorum derecesinde görüş bildirerek, okul yöneticilerinin okuldaki her bir ögeye değer verdiğini kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin mesleki kıdeme göre görüşler arasındaki farklılıkları gösteren Varyans analizi sonuçlarının bulunduğu Tablo 7 incelendiği zaman 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ($\bar{X}=3.95$) ile, 11 – 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ($\bar{X}=3.69$) ve 1 – 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ($\bar{X}=3.64$) arasında 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aynı sorunun Tablo 7’de verilen görev yapılan bölge ve görüşler arasındaki farklılıkla ilgili veriler incelendiği zaman ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Cinsiyet ve görüşler arasındaki farklılıkların verildiği Tablo 8’de ise cinsiyete göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.1.5. Okulumuzda Katılımcı Bir Ruh Vardır

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılmış olan anketin 5. sorusu “*Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır*” şeklinde olmuştur. Bu soruya öğretmenlerin verdikleri cevaplar katılıyorum ($\bar{X}=3.60$) derecesindedir. Bu soruyla ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile görüşleri arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan Varyans analizinde 1 – 10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.47$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.83$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları bölgeler ve cinsiyetlerine göre görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

2.1.6. Okulda Çalışan Tüm Personel Okulun Misyonundan Haberdardır

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticisinin okulda çalışanları okulun misyonundan haberdar etme konusunda başarılı bulmaktadırlar. Bunu ortaya koymak için araştırma anketinde kullanılan “*Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır*” şeklindeki soru kullanılmıştır. Tablo 6’ya baktığımız zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevaplardan ($\bar{X}=3.57$) okul yöneticisinin okulda çalışanları okulun misyonundan haberdar etme konusunda başarılı bulduklarını anlayabiliriz. Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9’da okul yöneticisinin okulun misyonunu ortaya koyma konusundaki başarısını belirlemek amacıyla kullanılan bu soruda araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem, görev yaptıkları bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

2.1.7. Okul Yöneticimiz Alacağı Yeni Kararlara Önce Kendisi Uyar

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticisinin karar alırken davranış şeklini ortaya koymayı amaçlayan 7 numaralı anket sorusunda araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin bir karar aldığı zaman önce kendisinin bu karara uyduğunu soruya verdikleri katılıyorum ($\bar{X}=3.86$) derecesindeki cevapla belirtmişlerdir. Ancak öğretmenlerin bu görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık

göstermektedir. Tablo 7’de verilen mesleki kıdem ve görüşler arasındaki farklılıklarla ilgili Varyans analizi sonuçlarına bakıldığı zaman 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ($\bar{X}=4.09$) ile, 11 – 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.81$) ve 1 – 10 yıl arası görev yapanlar ($\bar{X}=3.77$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

2.1.8. Okul Yöneticimiz Yeni Fikir ve Görüşlere Kapalıdır

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin değişim ve yeni fikirlere karşı duruşlarını ortaya koymak amacıyla kullanılan 8 numaralı soruya “Okul yöneticimiz yeni fikir ve görüşlere kapalıdır” araştırmaya katılan öğretmenler katılmıyorum ($\bar{X}=2.57$) şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bu soruyla daha önceki sorulara verilen cevapların geçerliği de kontrol edilmiştir. Burada katılmıyorum şeklinde ortaya çıkan cevaplar daha önceki 7 soruya katılıyorum şeklinde verilen cevapların güvenilir olduğunu göstermiştir. Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9’da soruyla ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri, görev yaptıkları bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.2. NEREYE GİTTİĞİMİZ

Tablo 10: Araştırmaya katılan öğretmenlerin B bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad No	B) NEREYE GİTTİĞİMİZ	\bar{X}	SS
9	Okulda her elemanın (Öğretmen, yönetici ve diğer personel) bireysel vizyonu grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir.	3,47	0,94
10	Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım.	2,88	1,11
11	Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir.	3,51	0,86
12	Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur.	3,74	0,94

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin B Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
9	3,42	0,95	3,43	0,95	3,63	0,89	3,47	0,94	2,41	0,090	
10	2,87	1,10	3,00	1,11	2,72	1,12	2,88	1,11	2,82	0,061	
11	3,51	0,91	3,43	0,89	3,65	0,72	3,51	0,86	2,76	0,064	
12	3,63	0,92	3,78	0,94	3,86	0,96	3,74	0,94	3,24	0,040*	1-3

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin B Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
9	3,46	0,95	3,37	0,93	3,32	0,80	3,60	0,87	3,56	1,07	3,47	0,94	1,85	0,118	
10	2,79	1,10	2,95	1,07	2,79	0,90	2,92	1,17	2,93	1,23	2,88	1,11	0,59	0,671	
11	3,46	0,87	3,54	0,83	3,41	0,64	3,63	0,86	3,46	1,02	3,51	0,86	1,28	0,278	
12	3,81	0,96	3,80	0,85	3,50	0,82	3,98	0,86	3,36	1,06	3,74	0,94	8,69	0,000*	1-5, 2-5, 3-4, 4-5

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin B Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	\bar{X}	SS	s.d.	T	P
9	Erkek	3,53	0,93	598	1,788	0,948
	Kadın	3,39	0,94			
10	Erkek	2,79	1,10	598	-2,329	0,813
	Kadın	3,01	1,11			
11	Erkek	3,55	0,876	598	1,476	0,585
	Kadın	3,45	0,85			
12	Erkek	3,70	0,96	598	-1,054	0,265
	Kadın	3,78	,910			

2.2.1. Okulda Her Elemanın (Öğretmen, Yönetici Ve Diğer Personel) Bireysel Vizyonu, Grup (Okul) Vizyonu ile Örtüşmektedir

Yöneticiliğin önemli sorumluluklarından birisi personelinin bireysel vizyonu ile örgütün vizyonunu buluşturmasıdır. Bu noktadaki başarısı onun iyi bir yönetici olabilmesi için gereklidir. Tablo 10 görüldüğü gibi araştırma anketinde okul yöneticisinin bu yöndeki yaklaşımını belirlemek amacıyla kullanılmış olan 9 numaralı soruya öğretmenlerin verdikleri cevaplardan ($\bar{X}=3.47$), okul yöneticilerinin oldukça başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'te öğretmenlerin bu soruya yönelik görüşleri arasında mesleki kıdemleri, görev yaptıkları bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.2.2. Okulumuzda Hedeflerime (Geleceğime) Yönelik Olarak Sık Sık Hayal Kırıklığına Uğramaktayım

Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğer sorulara verdikleri cevapların samimiyetini teyit etmek ve anketten elde edilen verilerin geçerliğini de ispat etmek bakımından önemli bir madde olan 10 numaralı maddede “*Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım*” görüşüne Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya anketteki sorulara görüş bildirerek katılan öğretmenler kararsızım ($\bar{X}=2.88$) şeklinde görüş bildirerek, yöneticileri hakkında araştırma anketindeki daha önceki sorulara vermiş oldukları cevapları bir derece teyit etmiş olmaktadır. Bu noktada şunu söyleyebiliriz ki; okul yöneticileri, okulun misyonunu çalışanlara hissettirme ve bu sırada da çalışanların kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etme konusunda başarılı olmaktadır. Soruyla ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13).

2.2.3. Okul Yöneticimiz Stratejik Planlamaya Dayalı Bir Yönetim Biçimi Sergilemektedir

Planlı çalışmak başarının en önemli anahtarıdır. Yönetim ve yöneticilik düşünüldüğü zaman ise planlı olmak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada çok önemli bir faktördür. Bir yönetici olarak yapılan veya yapılacak işlerin önceden planlanması, ortaya çıkabilecek sorunların ve zararların önceden tahmin edilebilmesi için önemlidir. Bu sayede önceden tedbiri alınan sorunlar; işleyişi yavaşlatmak, zaman ve kaynak kaybına sebep olmak gibi sonuçları ortaya çıkaramayacaktır. Bu ise bir kurumun geleceği için çok önemlidir. Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırma anketinde bu konuya yönelik olarak kullanılmış olan “*Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir*” şeklindeki 11 numaralı maddeye, araştırmaya katılan öğretmenler katılıyorum ($\bar{X}=3.51$) şeklinde görüş bildirerek yöneticilerini bu konuda da başarılı bulduklarını ortaya koymuşlardır. Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13’te maddeyle ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.2.4. Okulumuz Yeniliklere Çabuk Adapte Olur

Gelişimin en önemli faktörü öncelikle yeniliklere ve değişikliklere kolay adapte olabilmektir. Zamanın gerektirdiği değişikliklere uyamayan ve personelini bu konuda bilinçlendiremeyen kurumlar istenilen verimliliği sağlayamamakta ve sonuç olarak da zarar etmektedir. Bu açıdan bir eğitim kurumunun zarar etmesi düşünüldüğü zaman, sonucun direk olarak insanlarla ve toplumla ilgili olduğu anlaşılacaktır. Bu ise, bir ülkenin çağın geride kalmasının en büyük sebebidir. Günümüzde gelişmişlik ve gelişime açık olmak doğrudan eğitim kurumlarının ülke içindeki rolleriyle ölçülür olmuştur. Bir eğitim kurumunun yetiştirdiği insanların ülkenin geleceği için yeniliklere ve değişimlere öncü olması, diğer bir deyişle (literatürde kullanılan kavramla) değişim ajanları olmaları beklenir. Bu şekilde düşündüğümüz zaman, bir eğitim kurumu yöneticisinin değişime ve yeniliklere uyum ve adapte olmak konusunda sorumluluğunun ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırma anketinde okul yöneticilerinin bu konudaki başarılarını kontrolü altındaki öğretmenlerden öğrenmek amacıyla kullanılmış olan 12 numaralı madde; “*Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur*” araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum ($\bar{X}=3.74$) şeklinde belirtilmiştir. Bu veri göstermektedir ki araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerini yeniliklere adapte olmak konusunda başarılı bulmaktadırlar. Ancak, Tablo 11 ve Tablo ve 12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem ve görev yaptıkları bölge değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapanlar ($\bar{X}=3.63$) ile 21 yıl ve üzeri görev yapanlar ($\bar{X}=3.86$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler yöneticilerini yeniliklere adapte olmak konusunda 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar. Bunun yanında, görev yapılan bölge değişkenine göre de Fırat ($\bar{X}=3.81$), Hazar ($\bar{X}=3.80$) ve Bahçelievler ($\bar{X}=3.98$) bölgesinde görev yapan öğretmenler ile, Karşıyaka ($\bar{X}=3.36$) bölgesinde görev yapan öğretmenler ve Harput ($\bar{X}=3.50$) bölgesinde görev yapan öğretmenler ile Bahçelievler ($\bar{X}=3.98$) bölgesinde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 13). Fırat, Hazar ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler yöneticilerini yeniliklere adapte olmak konusunda Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulurken, Bahçelievler

bölgesinde görev yapan öğretmenler de yöneticilerini Harput bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.3. BİZE NEYİN YOL GÖSTERECEĞİ

Tablo 14: Araştırmaya katılan öğretmenlerin C bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad No	C) BİZE NEYİN YOL GÖSTERECEĞİ	\bar{X}	SS
13	Okul yöneticimiz alışılmışın dışında başarı getiren fikirler ortaya koymaktadır.	3,54	0,96
14	Okulumuzda rehberlik ön plandadır.	3,46	1,02
15	Okul yöneticimizin sahip olduğu vizyon okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmektedir.	3,53	0,89
16	Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir.	3,71	0,92
17	Okul yöneticimiz bizim için bir ilham kaynağıdır.	3,36	1,04
18	Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterir	3,58	0,96
19	Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.	3,34	0,97
20	Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir	3,69	0,96
21	Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.	3,64	0,97

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
13	3,47	1,02	3,53	0,95	3,69	0,86	3,54	0,96	2,30	0,101	
14	3,34	1,10	3,49	0,93	3,63	0,97	3,46	1,02	3,67	0,026*	1-3
15	3,48	0,89	3,49	0,95	3,65	0,82	3,53	0,89	1,71	0,182	
16	3,69	0,96	3,66	0,92	3,83	0,86	3,71	0,92	1,69	0,186	
17	3,26	1,08	3,38	1,08	3,52	0,90	3,36	1,04	2,85	0,059	
18	3,60	0,93	3,57	1,02	3,56	0,94	3,58	0,96	0,10	0,905	
19	3,28	0,99	3,40	1,01	3,35	0,86	3,34	0,97	0,88	0,415	
20	3,71	0,97	3,64	1,01	3,73	0,87	3,69	0,96	0,43	0,654	
21	3,62	0,98	3,59	1,03	3,75	0,83	3,64	0,97	1,20	0,302	

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
13	3,46	1,01	3,61	0,88	3,43	0,74	3,74	0,91	3,39	1,13	3,54	0,96	2,93	0,021	
14	3,47	1,04	3,54	0,93	3,39	0,85	3,66	1,01	3,08	1,11	3,46	1,02	5,47	0,000*	2-5, 4-5
15	3,51	0,88	3,60	0,82	3,42	0,80	3,60	0,92	3,42	1,00	3,53	0,89	1,16	0,328	
16	3,58	0,89	3,80	0,85	3,68	0,77	3,87	0,96	3,59	1,07	3,71	0,92	2,58	0,037	
17	3,21	1,09	3,32	0,97	3,39	0,90	3,62	1,04	3,21	1,10	3,36	1,04	3,79	0,005*	1-4
18	3,40	1,01	3,65	0,85	3,55	0,81	3,78	0,97	3,51	1,05	3,58	0,96	3,41	0,009*	1-4
19	3,23	0,90	3,52	0,86	3,22	0,86	3,46	0,97	3,19	1,21	3,34	0,97	3,04	0,017	
20	3,52	1,03	3,84	0,80	3,54	0,68	3,91	0,95	3,55	1,14	3,69	0,96	4,95	0,001*	1-4
21	3,44	1,02	3,70	0,84	3,59	0,77	3,85	0,99	3,57	1,06	3,64	0,97	3,87	0,004*	1-4

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin C Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	\bar{X}	SS	s.d.	T	P
13	Erkek	3,55	0,97	598	0,082	0,782
	Kadın	3,54	0,94			
14	Erkek	3,47	1,04	598	0,446	0,266
	Kadın	3,44	0,99			
15	Erkek	3,51	0,93	598	-0,510	0,079
	Kadın	3,55	0,84			
16	Erkek	3,71	0,96	598	-0,044	0,047
	Kadın	3,71	0,87			
17	Erkek	3,43	1,05	598	1,981	0,406
	Kadın	3,26	1,03			
18	Erkek	3,59	0,99	598	0,310	0,223
	Kadın	3,57	0,92			
19	Erkek	3,36	0,97	598	0,818	0,730
	Kadın	3,30	0,98			
20	Erkek	3,72	0,98	598	0,891	0,299
	Kadın	3,65	0,93			
21	Erkek	3,68	0,99	598	1,280	0,327
	Kadın	3,58	0,93			

2.3.1. Okul Yöneticimiz Alışılmışın Dışında Başarı Getiren Fikirler Ortaya Koymaktadır

Tablo 14’te görüldüğü gibi araştırma anketinin 13 numaralı maddesi, okul yöneticisinin yaratıcı fikirler geliştirme konusundaki yetenekleri hakkında öğretmenlerin görüşlerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu maddede “Okul yöneticimiz alışılmışın dışında başarı getiren fikirler ortaya koymaktadır” şeklinde yer almış olan ifade, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından Katılıyorum (\bar{X} =3.54) derecesinde benimsenmiş ve yöneticilerinin yaratıcı fikirler ortaya atma konusunda

başarılı olduğu, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından kabul edilmiştir. Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de maddeyle ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.3.2. Okulumuzda Rehberlik Ön Plandadır

Çağdaş eğitim uygulamalarında okulların eğitim görevi yanında önemli bir başka görevleri rehberlik görevidir. Rehberlik; bireylerin kendilerini tanımalarına yardımcı olarak bu şekilde onların kendilerini gerçekleştirmeleri için yardımcı bir kişilik hizmetidir. Bu yüzden okullarda uygulanmakta olan rehberlik hizmetleri, öğrencilerin başarılarıyla doğrudan ilgilidir. Bir okuldaki rehberlik için kurulmuş olan sistemin başlıca sorumlusu ise Türk Milli Eğitim Kanunu’na göre okul müdürüdür. Okul müdürünün bu konudaki yaklaşımı, okullarda rehberlik hizmetlerinin işleyişi bakımından çok önemlidir. Araştırma anketinde okul müdürlerinin bu konudaki yaklaşımlarını, öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek amacıyla kullanılmış olan 14 numaralı madde “Okulumuzda rehberlik ön plandadır” şeklinde olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu soruya katılıyorum ($\bar{X}=3.46$) şeklinde görüş bildirmelerinden, okul müdürlerinin rehberlik konusundaki çalışmalarının, öğretmenler tarafından beğenildiğini söyleyebiliriz. Ancak maddeyle ilgili mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 15’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında 1-10 yıl arasında görev yapanlar ($\bar{X}=3.34$) ile 21 yıl ve üzeri görev yapanlar ($\bar{X}=3.63$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler, 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerini rehberlik yaklaşımı bakımından daha başarılı bulmaktadırlar. Benzer şekilde görev yapılan bölge değişkenine göre de anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Hazar bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.54$) ve Bahçelievler bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.66$) ile, Karşıyaka bölgesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3.08$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı farklılık ise, Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler aleyhinedir. Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler okul müdürlerini Hazar ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarısız bulmaktadırlar.

2.3.3. Okul Yöneticimizin Sahip Olduğu Vizyon Okulun Ortak Vizyonu Halinde Biçimlenmektedir

Tablo 14’te görüldüğü gibi okul yöneticisinin vizyonu ve yöneticinin okulun vizyonunu belirleme konusundaki yaklaşımını belirlemeye yönelik araştırma anketinde kullanılmış olan 15 numaralı maddeye “*Okul yöneticimizin sahip olduğu vizyon okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmektedir*” araştırmaya katılan öğretmenler Katılıyorum ($\bar{X}=3.53$) şeklinde görüş bildirerek, okul yöneticilerinin vizyon belirleme konusunda başarılı olduğunu ifade etmişlerdir. Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17’de bu maddeyle ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.3.4. Okul Yöneticimiz Sadece Sözleriyle Değil Eylemleriyle De Okul Vizyonunu Desteklemektedir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden faydalanarak belirlenmeye çalışılan bir başka konu ise, okul yöneticilerinin vizyon hakkında söylediklerinin yaptıklarıyla tutarlı olup olmadığı konusudur. Tablo 14’te görüldüğü gibi araştırma anketinde bu amaçla kullanılmış olan 16 numaralı madde “*Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir*” araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum ($X=3.71$) derecesinde benimsenmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere: araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin eylemlerini vizyonlarını destekler nitelikte bulmaktadırlar. Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de görüldüğü gibi maddeyle ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.3.5. Okul Yöneticimiz Bizim İçin Bir İlham Kaynağıdır

Araştırma anketinde kullanılan 17 numaralı madde okul yöneticisinin diğer çalışanlara örnek oluşturması konusunda olmuştur. “*Okul yöneticimiz bizim için bir ilham kaynağıdır*” şeklinde ifade edilen bu maddeye, araştırmaya katılan öğretmenler Kararsızım ($\bar{X}=3.36$) şeklinde görüş bildirmişlerdir. Buradan anlaşılacağı üzere, okul yöneticileri araştırmaya katılan öğretmenlere göre çalışmalarını ve yaptığı işlerle diğer

çalışanlarına ilham kaynağı oluşturmada başarılı sayılamaz. Tablo 16’da görüldüğü gibi bu maddeye ilişkin görev yapılan bölge değişkenine göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.21$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.62$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini diğer çalışanlara ilham kaynağı oluşturmaları bakımından Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.3.6. Okul Yöneticimiz Okulun Eğilimlerini Belirler Ve Örgütsel Değişmeyi Sağlayıcı Çabaları Gösterir

Örgütsel değişimin sağlanabilmesi için en önemli görev örgütün liderine düşmektedir. Değişime ayak uydurabilmenin aynı zamanda gelişimle eşdeğer tutulduğu da göz önüne alınırsa, bu görevin ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır. Tablo 14’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin bu konudaki çabalarını belirleyebilmek amacıyla araştırma anketinin 18 numaralı maddesinde kullanılmış olan “*Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları*” şeklindeki ifade, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından Katılıyorum ($\bar{X}=3.58$) derecesinde benimsenmiştir. Bir başka deyişle araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerini örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterme bakımından başarılı bulmaktadırlar. Tablo 16’ya bakıldığı zaman ise araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları bölge değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülebilir. Bu anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.40$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.78$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterme bakımından Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.3.7. Okul Yöneticimiz Değişim Ajanı Rolündedir

Tablo 14’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin değişim konusundaki davranışları hakkında görüşlerinin sorulduğu bir başka maddede (Madde 19; “*Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir*”) araştırmaya katılan öğretmenler madde 18’in

aksine Kararsızım ($\bar{X}=3.34$) şeklinde görüş bildirerek okul yöneticilerinin değişim konusunda gerekli olan liderlik davranışlarını gösterdiği konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de görüldüğü gibi maddeyle ilgili mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.3.8. Okul Yöneticimiz Yapılacak Olan Yeniliklerde Öğretmenlere Yol Gösterir

Araştırma anketinin 20 numaralı sorusu “*Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir*” şeklindedir. Tablo 14’te görüldüğü gibi bu soruya araştırmaya katılan öğretmenlerin Katılıyorum ($\bar{X}=3.69$) şeklinde görüş bildirerek, okul yöneticilerinin yapılacak yeniliklerde öğretmenlere yol gösterdiğini belirttikleri görülmektedir. Ancak Tablo 16’da görüldüğü gibi soruyla ilgili görev yapılan bölge değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlerle ($\bar{X}=3.52$), Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.91$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini yapılacak yeniliklerde öğretmenlere yol gösterme bakımından Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.3.9. Okul Yöneticimizin Düşünce Ve Sezgisel Gücü Yüksektir

Liderler öngörü yeteneğine sahip olmalıdırlar ve öngörü tam olarak vizyon ile alakalıdır. Liderler için vizyon belirlenmiş olan stratejiyi uygulamak veya değiştirmek bakımından önemlidir (Kakabadse, 2005). Sezgisel düşünce liderlerin öngöründe bulunabilmesini, bir başka deyişle ileriye görebilmesini sağlar. Bu bakımdan okul yöneticilerinin sezgisel düşünce güçlerinin yeterliği, onların ileriye görebilmeleri, sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmeleri, böylece örgütün vizyonunu gerçekleştirebilmeleri için önemli bir özelliktir. Araştırma anketinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu konudaki yeterliklerini nasıl bulduklarını belirlemeye yönelik olarak kullanılmış olan 21 numaralı madde “*Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir*”, Tablo 14’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan

öğretmenler tarafından katılıyorum ($\bar{X}=3.64$) derecesinde ifade edilmiştir. O halde öğretmenler yöneticilerinin sezgisel düşünce ve dolayısıyla öngörü kabiliyetlerini yeterli bulmaktadırlar. Ancak Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları bölge değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili maddeye vermiş oldukları cevaplarda Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.44$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.85$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini sezgisel düşünceye sahip olmak bakımında Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadırlar.

2.4. BELİRLİ BİR AMAÇ

Tablo 18: Araştırmaya katılan öğretmenlerin D bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad No	D) BELİRLİ BİR AMAÇ	\bar{X}	SS
22	Okul yöneticimiz okulun amacını yansıtır.	3,87	0,90
23	Okulumuzun vizyonu açık ve nettir.	3,80	0,89
24	Okulumuzun vizyonu kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitimin genel amaçları ile uyumludur.	4,07	0,84
25	Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirmede riske girebilir.	3,48	0,98
26	Yöneticimiz okul vizyonuna yönelik somut adımlar atar.	3,71	0,90
27	Yöneticimiz okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergiler.	3,76	0,91
28	Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar.	3,68	1,04

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
22	3,81	0,88	3,81	0,96	4,06	0,82	3,87	0,90	3,96	,020*	1-3, 2-3
23	3,73	0,88	3,81	0,93	3,93	0,86	3,80	0,89	2,30	,101	
24	4,01	0,83	4,01	0,86	4,25	0,82	4,07	0,84	4,42	,012*	1-3, 2-3
25	3,42	0,96	3,50	1,03	3,55	0,95	3,48	0,98	0,78	,460	
26	3,66	0,91	3,70	0,94	3,81	0,83	3,71	0,90	1,26	,285	
27	3,71	0,90	3,73	0,94	3,89	0,89	3,76	0,91	2,00	,136	
28	3,58	1,08	3,67	1,06	3,89	0,90	3,68	0,04	4,132	,017*	1-3

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
22	3,80	0,94	3,97	0,81	3,78	0,74	3,99	0,89	3,74	1,05	3,87	0,90	2,03	0,089	
23	3,81	0,91	3,85	0,88	3,55	0,70	4,01	0,86	3,60	0,99	3,80	0,89	5,06	0,001*	3-4, 5-4
24	4,10	0,79	4,04	0,83	3,86	0,84	4,18	0,90	4,05	0,83	4,07	0,84	1,96	0,100	
25	3,32	0,92	3,47	0,91	3,55	0,90	3,74	1,07	3,30	1,01	3,48	0,98	4,71	0,001*	1-4, 4-5
26	3,54	0,87	3,77	0,78	3,71	0,81	3,86	0,97	3,67	1,02	3,71	0,90	2,65	0,033*	1-4
27	3,61	1,00	3,72	0,83	3,59	0,77	3,98	0,91	3,81	0,90	3,76	0,91	4,05	0,003*	1-4
28	3,52	1,06	3,64	0,91	3,75	0,85	3,97	1,020	3,50	1,22	3,68	1,04	4,83	0,001*	1-4, 4-5

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin D Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	\bar{X}	SS	s.d.	T	P
22	Erkek	3,87	0,94	598	-0,030	0,043
	Kadın	3,87	0,84			
23	Erkek	3,85	0,92	598	1,603	0,562
	Kadın	3,73	0,86			
24	Erkek	4,11	0,84	598	1,490	0,307
	Kadın	4,00	0,84			
25	Erkek	3,54	0,98	598	1,931	0,755
	Kadın	3,39	0,97			
26	Erkek	3,77	0,93	598	1,805	0,602
	Kadın	3,63	0,86			
27	Erkek	3,75	0,94	598	-0,113	0,041
	Kadın	3,76	0,86			
28	Erkek	3,75	1,04	598	1,948	0,986
	Kadın	3,58	1,03			

2.4.1. Okul Yöneticimiz Okulun Amacını Yansıtır

Tablo 18’de araştırma anketinin D bölümüne ait sorular görülmektedir. D bölümündeki soruların birincisi olan 22 numaralı soruda araştırmaya katılan öğretmenlere okul yöneticilerinin okulun amacını öğretmenlere ulaştırmak ve onları bu amaçtan haberdar etmek konusundaki başarısı sorulmuştur “Okul yöneticimiz okulun amacını yansıtır”. Bu maddeye öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplardan okul yöneticilerini okulun amaçlarını öğretmenlere hissettirmek konusunda başarılı bulduklarını söyleyebiliriz (Tablo 18’de araştırmaya katılan öğretmenlerin bu maddeye

katılıyorum ($\bar{X}=3.87$) derecesinde görüş bildirdikleri görülmektedir). Ancak Tablo 19 ve Tablo 20’de görüldüğü gibi yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre tespit edilen farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.81$) ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.81$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=4.06$) arasındadır. 1 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini okulun amacını yansıtmak konusunda 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerden daha başarılı bulmaktadırlar.

2.4.2. Okulumuzun Vizyonu Açık ve Nettir

İzleyenler, gruplar veya organizasyonlar için dönüşümü sağlayıcı başlangıç noktası olarak bir vizyonun yaratıcılığı kabul edilir (Bennis ve Nanus, 1985; Conger ve Kanunga, 1987; 1988; Tichy ve Devana, 1986; akt: Awamleh ve Gardner, 1999). Organizasyonların dönüşümü için vizyonun başlangıç noktası olduğunu düşünecek olursak, bir kurum olarak okulların vizyonlarını oluşturmada ve diğer çalışanların bu vizyondan haberdar olmaları ve dönüşümün sağlanmasında da okul yöneticileri bu başlangıç noktasında bir pusula görevini üstlendiklerini kabul edebiliriz. Bu açıdan okul yöneticilerinin göstereceği yön, diğer çalışanların hedefe ulaşmalarında en az vizyonun oluşturulması kadar önemlidir. Bu amaçla, okul yöneticilerinin okulun vizyonunu oluşturmada ki başarılarını ölçen diğer soruların yanında bu vizyonu diğer çalışanların ne kadar anlayabildiklerini ölçmek için 23 numaralı maddede “*Okulumuzun vizyonu açık ve nettir*” şeklinde bir soru kullanılmıştır. Bu soruya araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplardan okul yöneticilerini okulun vizyonunu anlaşılır hale getirmek konusunda başarılı bulduklarını söyleyebiliriz. Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler araştırma anketindeki 23 numaralı maddeye Katılıyorum ($\bar{X}=3.80$) şeklinde görüş bildirerek, okul müdürlerini ilgili konuda başarılı bulduklarını belirtmişlerdir. İlgili maddeye ilişkin elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında görev yaptıkları bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu Tablo 20’de görülmektedir. Bu anlamlı farklılık Harput bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.55$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.60$) ile,

Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=4.01$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini, okulun vizyonunu anlaşılır hale getirmek konusunda Harput ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.4.3. Okulumuzun Vizyonu Kendi İçinde Tutarlı ve Milli Eğitimin Genel Amaçları İle Uyumludur

Araştırma anketinde kullanılan 24 numaralı madde “*Okulumuzun vizyonu kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitimin genel amaçları ile uyumludur*” şeklindedir ve bu madde araştırmaya katılan öğretmenler tarafından en yüksek derecede kabul edilmiş olan maddedir. Tablo 19’da görüldüğü gibi ilgili maddeye araştırmaya katılan öğretmenler Katılıyorum ($\bar{X}=4.07$) derecesinde görüş bildirerek okul yöneticilerini konuyla ilgili başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir. Tablo 19’da görüldüğü gibi bu maddeyle ilgili araştırmaya anketteki sorulara görüş bildirmek suretiyle katılmış olan öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=4.01$) ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=4.01$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=4.25$) arasındadır. Bu verilere göre Tablo 20’de görüldüğü gibi 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler okul müdürlerini ilgili konuda 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.4.4. Okul Yöneticimiz Vizyonunu Gerçekleştirmede Riske Girebilir

“*Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirmede riske girebilir*” şeklindeki 25 numaralı anket sorusu Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler tarafından Katılıyorum ($\bar{X}=3.48$) derecesinde benimsenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerini risk alabilmek konusunda başarılı bulmaktadırlar. Bu görüşler arasında araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 20). Bu anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.32$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.30$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.74$) arasındadır.

2.4.5. Yöneticimiz Okul Vizyonuna Yönelik Somut Adımlar Atar

Tablo 18 incelendiği zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerini okulun vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik somut adımlar atma konusunda başarılı buldukları katılıyorum ($\bar{X}=3.71$) derecesinde görüş bildirdiklerinden dolayı söylenebilir. 25 numaralı maddede de risk alma konusunda başarılı bulunan okul yöneticileri, buna bağlı olarak okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için vizyonu gerçekleştirmeye yönelik somut adımlar atma konusunda da başarılı bulunmaktadır. Tablo 20’de bu maddeyle ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında görev yaptıkları bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.54$) ile Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.86$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini vizyonu gerçekleştirmeye yönelik somut adımlar atma konusunda daha başarılı bulmaktadırlar.

2.4.6. Yöneticimiz Okulun Varoluş Amacına Uygun Bir Tutum Sergiler

Tablo 18’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergileme konusunda yeterli olduğu, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından benimsenmektedir. Tablo 20 ve Tablo 21’de görüldüğü gibi öğretmenlerin Katılıyorum ($\bar{X}=3.76$) derecesinde görüş bildirdikleri 27 numaralı maddede görüşleri arasında görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 20’de ise farklılığın hangi gruplar arasında olduğu görülmektedir. Görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.61$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.98$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler, Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerini okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergileme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar. Aynı şekilde Tablo 21’de görüldüğü üzere bayan öğretmenler okul müdürlerini erkek öğretmenlere göre okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergileme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar.

2.4.7. Okul Yöneticimiz Canlı İlişkiler Kurar ve Bizleri Okula Bağlar

Okul yöneticilerinin bir lider olarak okuldaki diğer çalışanlarla ilişkilerinde, belirlenmiş olan vizyonun ve dolayısıyla hedefin gerçekleştirilmesine uygun bir tavır sergilemesi önemlidir. Bütün davranışları ve yaşayışıyla çevresindekilere örnek olan bir lider kurumun amaçlarını çevresine hissettirme konusunda çok fazla zorluk çekmeyecektir. Tablo 18 incelendiği zaman araştırmada görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin, bu konuda okul yöneticilerini başarılı bulduklarını, katılıyorum ($\bar{X}=3.68$) derecesinde görüş bildirmelerinden anlayabiliriz. Araştırma anketinde “Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar” şeklinde ifade edilmiş olan bu maddeye öğretmenlerin belirtmiş oldukları görüşler arasında mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerine göre anlamlı farklılık olduğu Tablo 19 ve Tablo 20’de görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.58$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.89$) arasında, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler lehinedir. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar. Görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı farklılık ise, Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.52$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.50$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.97$) arasında, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler lehinedir.

2.5. NET DEĞERLER

Tablo 22: Araştırmaya katılan öğretmenlerin E bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad No	E) NET DEĞERLER	\bar{X}	SS
29	Okulun belli bir vizyon cümlesi vardır.	3,49	1,06
30	Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir.	3,49	0,99
31	Okulumuz değer merkezlidir.	3,68	0,94
32	Okulumuz öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiştir.	3,65	0,98
33	Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder.	3,65	1,10
34	Okulun vizyonunu yansıtan somut semboller, sözler vardır.	3,53	0,99
35	Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder.	3,81	0,89

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
29	3,35	1,10	3,45	1,10	3,81	0,84	3,49	1,06	9,12	0,000*	1-3, 2-3
30	3,40	1,02	3,45	1,04	3,71	0,82	3,49	0,99	4,58	0,011*	1-3
31	3,58	0,94	3,67	0,94	3,87	0,92	3,68	0,94	4,48	0,012*	1-3
32	3,57	0,93	3,68	0,99	3,76	1,02	3,65	0,98	1,95	0,143	
33	3,66	1,12	3,65	1,05	3,63	1,16	3,65	1,10	0,02	0,976	
34	3,40	1,02	3,58	1,00	3,69	0,92	3,53	0,99	4,22	0,015*	1-3
35	3,83	0,92	3,74	0,91	3,91	0,82	3,81	0,89	1,55	0,213	

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
29	3,62	1,02	3,45	1,11	3,43	0,82	3,62	1,04	3,20	1,18	3,50	1,06	3,20	0,013*	1-5, 4-5
30	3,61	0,94	3,44	1,01	3,49	0,74	3,61	1,03	3,18	1,09	3,49	0,99	3,76	0,005*	1-5, 4-5
31	3,68	0,93	3,66	0,96	3,49	0,76	3,91	0,96	3,48	0,97	3,66	0,94	4,45	0,002*	3-4, 4-5
32	3,67	1,10	3,60	0,88	3,46	0,81	3,91	0,94	3,45	0,99	3,65	0,98	4,78	0,001*	3-4, 4-5
33	3,89	1,05	3,86	0,89	3,68	0,79	3,10	1,33	3,83	0,96	3,65	1,10	14,20	0,000*	1-4, 2-4, 3-4, 4-5
34	3,68	0,98	3,50	1,00	3,41	0,85	3,62	0,97	3,31	1,11	3,53	0,99	2,79	0,026	
35	3,76	0,96	3,82	0,79	3,92	0,83	3,86	0,92	3,73	0,92	3,81	0,89	0,73	0,570	

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin E Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	X	SS	s.d.	t	P
29	Erkek	3,55	1,04	598	1,819	0,534
	Kadın	3,39	1,08			
30	Erkek	3,55	1,00	598	1,796	0,491
	Kadın	3,40	0,96			
31	Erkek	3,71	0,95	598	1,034	0,488
	Kadın	3,63	0,92			
32	Erkek	3,69	0,99	598	1,232	0,317
	Kadın	3,59	0,95			
33	Erkek	3,71	1,08	598	1,561	0,212
	Kadın	3,56	1,13			
34	Erkek	3,57	1,01	598	1,063	0,431
	Kadın	3,48	0,98			
35	Erkek	3,80	0,92	598	-0,465	0,118
	Kadın	3,83	0,85			

2.5.1. Okulun Belli Bir Vizyon Cümlesi Vardır

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticileri, okulun vizyonunu belli bir cümleyle ifade edebilmektedirler. Tablo 22 incelendiği zaman, öğretmenlerin ankette bu durumu ortaya koymak için kullanılan 29 numaralı maddeye, Katılıyorum ($\bar{X}=3.49$) derecesinde görüş bildirerek okul yöneticilerini bu konuda başarılı buldukları görülebilir. İlgili maddeye öğretmenlerin belirtmiş oldukları cevaplar arasında mesleki kıdem ve görev yaptıkları bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunduğu Tablo 23 ve Tablo 24'te görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.35$) ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.45$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.81$) arasındadır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ve 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okulun vizyonunu bir cümleyle ifade etme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar (Tablo 23).

Görev yapılan bölge değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılık ise Tablo 24'te verilmiştir. Bu farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.62$) ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.62$) ile, Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.20$) arasındadır. Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini okulun vizyonunu bir cümleyle ifade etmek konusunda Fırat ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarısız bulmaktadırlar.

2.5.2. Okulun Vizyon Cümlesi Okulun Kesin Hedefini İşaret Etmektedir

Tablo 22'de görüldüğü gibi “Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir” şeklindeki araştırma anketinin 30 numaralı maddesi, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından Katılıyorum ($\bar{X}=3.49$) derecesinde benimsenmiştir. Bu bulguya dayanarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini ilgili konuda başarılı buldukları söylenebilir. Ancak maddeyle ilgili mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.40$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.71$) arasındadır. Tablo 23'te verilen bulgulara dayanarak mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin okul yöneticilerini, mesleki kıdemi az olan öğretmenlere göre daha başarılı buldukları anlaşılabilir.

Görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı farklılık ise, Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.61$) ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($X=3.61$) ile, Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.18$) arasındadır. Bu değerler tablo 24'te görülmektedir. Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini ilgili konuda Fırat ve Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha az başarılı bulmaktadırlar.

2.5.3. Okulumuz Değer Merkezlidir

Tablo 22'de verilmiş olan 31 numaralı madde incelendiği zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin "*Okulumuz değer merkezlidir*" şeklindeki görüşe Katılıyorum ($\bar{X}=3.68$) derecesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul yöneticisinin liderliğinde ortaya konan vizyon ve hedefler doğrultusunda okulun insan niteliklerini artırmaya yönelik değerlere önem verdiği görüşünü kabul eden öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunduğu Tablo 23 ve Tablo 24'te görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre tespit edilmiş olan anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.58$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.87$) arasındadır. Mesleki kıdemleri 1-10 yıl arasında olan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlere göre daha az başarılı bulmaktadırlar.

Tablo 24'te görüldüğü gibi görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı farklılık ise, Harput bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.49$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.48$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.91$) arasındadır. Harput ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan

öğretmenler okul yöneticilerini Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha az başarılı bulmaktadırlar.

2.5.4. Okulumuz Öğrenci İhtiyaçları İle Bütünleşmiştir

Tablo 22’de görüldüğü üzere araştırma anketinin 32 numaralı sorusuna “Okulumuz öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiştir” araştırmaya katılan öğretmenler, Katılıyorum ($\bar{X}=3.65$) derecesinde görüş bildirmişlerdir. Öğrenci beklenti ve ihtiyaçlarının etkili bir eğitim için önemi çağdaş eğitim yaklaşımlarında kabul edilen bir gerçektir. Bir lider olarak okul yöneticisi de bu anlayış doğrultusunda okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, öğrencilerin ihtiyaçlarını dikkate almak durumundadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili maddeye belirtmiş oldukları görüşlerden, okul yöneticisinin konuyla ilgili olarak başarılı bulunduğu çıkarılabilir. Ancak Tablo 24’te görüldüğü gibi maddeyle ilgili öğretmenlerin görüşleri arasında görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin görev yaptıkları bölgeye göre görüşleri arasındaki anlamlı farklılık, Harput bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.46$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.45$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.91$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda Harput ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.5.5. Yöneticimiz Kurallara Ve Prosedürlere Çok Dikkat Eder

Bir yöneticinin kuralları uygulanabilir kılmak için yapması gereken en önemli iş, koymuş olduğu kurallara önce kendisinin uymasıdır. Bu sayede diğer çalışanlara örnek oluşturur ve kuralların uygulanabilir olması sağlanabilir. Bu bakımdan, okul yöneticilerinin kurallara karşı tutumlarını ölçmek amacıyla araştırma anketinin 33 numaralı maddesinde bulunan “Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder” şeklindeki ifade, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından Katılıyorum ($\bar{X}=3.65$) derecesinde benimsenmiştir. Bu bulgulardan okul yöneticilerinin konulmuş olan kurallara kendilerinin de uydukları anlaşılabilir. Ancak, Tablo 24’te görüldüğü gibi

öğretmenlerin görüşleri arasında ilgili konuyu benimseme konusunda görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anketin 33 numaralı maddesindeki görüşü benimseme noktasında görüşleri arasındaki anlamlı farklılık bütün gruplar ile Bahçelievler grubu arasındadır (Tablo 25). İlgili soruya Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.89$), Hazar bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.86$), Harput bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.68$) ve Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.83$) Katılıyorum derecesinde birbirlerine yakın görüşler belirtirken, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.10$) Kararsızım derecesinde görüş belirterek, diğer bütün gruplardan daha az derecede okul yöneticilerini ilgili konuda yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir.

2.5.6. Okulun Vizyonunu Yansıtan Somut Semboller, Sözler Vardır

Tablo 22’de görüldüğü gibi 34 numaralı madde ve 29 numaralı madde birbirini destekleyici niteliktedir. 29 numaralı maddede okulun vizyon cümlesini oluşturma konusunda okul yöneticilerini başarılı bulan öğretmenler, benzer bir şekilde 34 numaralı maddede de vizyonu yansıtan somut semboller ve sözler kullanma konusunda da okul yöneticisini başarılı bulmaktadırlar ($\bar{X}=3.53$). Maddeyle ilgili öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.40$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.69$) arasındadır. Tablo 23’te verilen bulgular 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerini ilgili konuda 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulduklarını göstermektedir.

2.5.7. Yöneticimiz Okuldaki Davranış Ve Tutumların, Okulun Amaçlarına Uygun Olmaması Durumunda Müdahale Eder

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okuldaki davranış ve tutumların okulun amaçlarıyla paralel olması konusunda duyarlı olduğu görüşünü benimsedikleri görülmektedir ($\bar{X}=3.81$). Maddeyle ilgili olarak Tablo 23, Tablo 24 ve Tablo 25 incelendiğinde ise, öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

2.6. GELECEĞİN RESMİ

Tablo 26: Araştırmaya katılan öğretmenlerin F bölümündeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Mad No	F) GELECEĞİN RESMİ	\bar{X}	SS
36	Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir.	3,71	0,92
37	Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir.	3,69	0,86
38	Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir.	3,69	0,91
39	Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir.	3,73	0,90
40	Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur.	3,66	0,94

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	1 – 10 Yıl Arası N = 252		11 – 20 Yıl Arası N = 209		21 Yıl ve Üzeri N = 139		Toplam N = 600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_T	S _T			
36	3,67	0,99	3,63	0,91	3,91	0,78	3,71	0,92	4,28	0,014*	2-3
37	3,67	0,90	3,62	0,88	3,85	0,75	3,69	0,86	3,23	0,040*	2-3
38	3,61	0,96	3,65	0,91	3,88	0,78	3,69	0,91	4,26	0,015*	1-3
39	3,66	0,93	3,71	0,90	3,87	0,82	3,73	0,90	2,47	0,085	
40	3,62	0,94	3,62	0,95	3,81	0,89	3,66	0,94	2,20	0,111	

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Fırat N=149		Hazar N=123		Harput N=76		Bahçelievler N=151		Karşıyaka N=101		Toplam N=600		F	P	Fark Olan Gruplar
	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	\bar{X}_3	S ₃	\bar{X}_4	S ₄	\bar{X}_5	S ₅	\bar{X}_T	S _T			
36	3,64	0,91	3,87	0,77	3,59	0,72	3,77	0,97	3,61	1,14	3,71	0,92	1,86	0,116	
37	3,61	0,91	3,79	0,69	3,58	0,68	3,85	0,89	3,54	1,01	3,69	0,86	3,06	0,016	
38	3,52	0,90	3,88	0,81	3,58	0,75	3,83	0,91	3,55	1,06	3,69	0,91	4,58	0,001*	1-2
39	3,60	0,90	3,81	0,82	3,57	0,74	3,88	0,94	3,70	0,99	3,73	0,90	2,76	0,027	
40	3,48	0,94	3,76	0,78	3,64	0,76	3,83	1,01	3,56	1,05	3,66	0,94	3,35	0,010*	1-4

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin F Bölümündeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Cinsiyet	X	SS	s.d.	T	P
36	Erkek	3,75	096	598	1,365	0,291
	Kadın	3,65	087			
37	Erkek	3,72	090	598	1,034	0,218
	Kadın	3,65	080			
38	Erkek	3,73	094	598	1,385	0,254
	Kadın	3,62	086			
39	Erkek	3,75	093	598	0793	0,101
	Kadın	3,69	084			
40	Erkek	3,70	097	598	1,162	0,285
	Kadın	3,61	087			

2.6.1. Okul Yöneticimiz Gelecekte Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Gerçeğe Uygun Düşlerini Kurabilmektedir

Tablo 26’da verilmiş olan araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anketin son bölümündeki sorular, okul yöneticilerinin hayal gücü ve okulun vizyonunu güncel tutmaya yönelik yeterliklerini ölçmeye yöneliktir. Bu amaçla anketin son bölümünde bulunan sorulardan 36 numaralı soru “Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir” şeklindedir. Bu soruya öğretmenler Katılıyorum ($\bar{X}=3.71$) derecesinde görüş bildirerek, okul yöneticilerinin okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak hayal güçlerinin iyi olduğunu benimsedikleri tablo 26’da görülmektedir.

Maddeyle ilgili öğretmenlerin görüşleri arasında Tablo 27’de görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.63$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan

öğretmenler ($\bar{X}=3.91$) arasındadır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.6.2. Okul Yöneticimiz Somut Bir Gelecek Görüntüsü Çizmektedir

Tablo 26’da verilmiş olan bulgulardan 37 numaralı maddenin bulguları incelendiği zaman, öğretmenlerin okul yöneticilerini ilgili maddede ifade edildiği şekliyle “*Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir*” konusunda başarılı bulmaktadırlar. Öğretmenlerin bu maddeyi benimsemeleri Katılıyorum ($\bar{X}=3.69$) derecesindedir.

Tablo 27’de görülen 37 numaralı maddeye ait Varyans ve t testi sonuçlarında öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.62$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.85$) arasındadır. Mesleki kıdem değişkenine göre Varyans analizi sonucunda elde edilen bu bulgular, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre ilgili konuda daha başarılı bulduklarını göstermektedir.

2.6.3. Okul Yöneticimiz Değişen Durumlara Dayalı Olarak Vizyonunda Da Değişmelere Gitmektedir

Vizyonu oluşturmak çoğu zaman kurumların güncel kalabilmesi için yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin görevleri bu noktada oluşturmuş oldukları vizyonu değişen durumlar ve ortaya çıkan yeniliklere göre güncellemektir. Bir başka deyişle, vizyon dinamik bir süreç izlemelidir. Tablo 26’da bu konuya yönelik 38 numaralı madde “*Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir*” görülmektedir. Öğretmenler bu maddeye Katılıyorum ($\bar{X}=3.69$) derecesinde görüş bildirerek, okul yöneticilerini bu konuda başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir.

Maddeyle ilgili mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulgular Tablo 27 ve

Tablo 28’de görülmektedir. Öğretmenlerin görüşleri arasındaki mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.61$) ile, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.88$) arasındadır. 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre daha az başarılı bulmaktadırlar.

Görev yapılan bölge değişkenine göre Varyans analizi sonuçlarının verildiği Tablo 27’de ise, Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.52$) ve Hazar bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.88$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hazar bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini ilgili konuda Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

2.6.4. Okul Yöneticimiz Okulu Sürekli Değişen ve Gelişen Bir Örgüt Olarak Görmektedir

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet güçlerini canlı tutabilmeleri için, sürekli olarak değişim içerisinde olmaları gerekmektedir (Güncel kalabilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek bakımından). Bu değişimin öncüsü ise, örgütün lideridir. Araştırma kapsamında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin liderlerini değişimi ve gelişimi sağlamak bakımından ne oranda yeterli bulduklarını ölçmek amacıyla kullanılmış olan 39 numaralı madde Tablo 26’da görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler Katılıyorum ($\bar{X}=3.73$) derecesinde görüş bildirerek, okul yöneticilerini ilgili konuda yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Maddeyle ilgili verilmiş olan Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29’da Varyans analizi ve t testi sonuçlarında öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem, görev yapılan bölge ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

2.6.5. Okul Yöneticimiz Farklı Görüşler Etrafında Bizleri Ortak Mutabakata Kavuşturur

Tablo 26’da görüldüğü gibi “Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur” şeklinde olan araştırma anketinin son maddesine, araştırmaya katılan öğretmenler Katılıyorum ($\bar{X}=3.66$) derecesinde görüş bildirerek,

okul yöneticilerini ilgili konuda başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulguya dayanarak okul yöneticilerinin çalışanları ortak bir noktada birleştirebilme yeteneği konusunda başarılı olduğunu söylenebilir.

Tablo 29’da maddeyle ilgili öğretmenlerin görüşleri arasında görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.48$) ile, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.83$) arasındadır. Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini, ilgili konuda Fırat bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarılı bulmaktadırlar.

**2.7. “KONU İLE İLGİLİ OLARAK EKLEMENK İSTEDİĞİNİZ
HERHANGİ BİR ÖNERİNİZ VARSA LÜTFEN EKLEYİNİZ”
SORUSUNA ÖĞRETMENLERİN VERDİKLERİ CEVAPLAR:**

Görüş _____ f

1	Okulumuzda idareci ve öğretmen iletişimi oldukça olumludur.	22
2	Öğrenci ve öğretmenlerin başarısında okul müdürlerinin çok büyük etkisi vardır. Bu yüzden müdürler öğretmenleri devamlı olarak motive etmelidirler.	17
3	Okullarda ulaşılmak istenen bütün hedeflerin gerçekleşmesi için okul çalışanlarının ekip ruhuyla hareket etmeleri gerekir.	15
4	Okul yöneticileri dışardan atamayla olmamalı, okuldan birisi müdür seçilmeli	13
5	Okul yöneticileri özel bir eğitimden geçirilmeli	13
6	Yöneticiler yapılan değişiklikler ve getirilen yenilikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	13
7	Okul müdürleri okul çalışanlarının koordinasyonunu iyi sağlamalıdır.	12
8	Okul yöneticileri bu alanda yetiştirilmiş lider olma özelliği taşıyan kişilerden seçilmelidir	11
9	Yaptırım gücünü kullanan idarecilerle eğitimdeki kalite artırılabilir	11
10	Okul yöneticilerinin yenilikleri araştırıp uygulamaları gerekir	11

11	Yöneticilerimiz kadar öğretmenlerimiz de öğrencilerimiz için burada olduğumuzu hatırlamalılar	9
12	Gerçek lider öğrenci, öğretmen sorunlarını zamanında değerlendiren, başarı için gerekenleri paylaşan ve zamanında çözüm sunan birisi olmalıdır.	8
13	Yöneticimiz şeffaf birisi değil	7
14	Okulun misyonunu gerçekleştirmesindeki en büyük engel fiziksel yetersizliklerdir.	5

Maddeyle ilgili öğretmenlerin verdikleri cevaplara bakıldığı zaman, öğretmenlerin en fazla okulumuzda idareci ve öğretmen iletişimi oldukça güçlüdür, öğrenci ve öğretmenlerin başarısında okul müdürlerinin çok büyük etkisi vardır. Bu yüzden müdürler öğretmenleri devamlı olarak motive etmelidirler gibi konularda birleştiği görülmektedir. Bunun haricinde öğretmenler okul müdürlerinin yenilikleri araştırıp uygulamaları gerektiği, okul yöneticilerinin bu alanda yetiştirilmiş lider olma özelliği taşıyan kişilerden seçilmesi gerektiği, yöneticilerin yapılan değişiklikler ve getirilen yenilikler hakkında bilgi sahibi olması gerektiği ve okul müdürlerinin okul çalışanlarının koordinasyonunu iyi sağlaması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler yer almaktadır.

1. SONUÇLAR

1.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya görüş bildirmek suretiyle katılan toplam 600 öğretmenin % 60'ı (359 kişi) erkek, % 40'ı (241 kişi) kadındır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 42'si (252 kişi) 1-10 yıl arası, % 34,8'i (209 kişi) 11-20 yıl arası ve % 23,2'si (139 kişi) ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 24,8'i (149 kişi) Fırat bölgesinde, % 20,5'i (123 kişi) Hazar bölgesinde, % 12,7'si (76 kişi) Harput bölgesinde, % 25,2'si (151 kişi) Bahçelievler bölgesinde ve % 16,8'i (101 kişi) Karşıyaka bölgesinde öğretmenlik yapmaktadır.

Araştırmaya katılan 359 erkek öğretmenin % 37'si 1-10 yıl arası, % 35,4'ü 11-20 yıl arası ve % 27,6'sı 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir. 241 kadın öğretmenin ise % 49,4'ü 1-10 yıl arası, % 34'ü 11-20 yıl arası ve % 16,6'sı ise 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

1.2. Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Ait Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre; okul yöneticileri okulun amacını hissettirme konusunda başarılı fakat okulda rekabet havası oluşturma konusunda çok fazla başarılı değildirlere.

Okul yöneticileri okulun açık ve şeffaf bir kurum olması yönünde yapmış oldukları çalışmalarda başarılıdırlar.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri okuldaki her ögenin bir değeri olması yönünde yapmış olduğu çalışmalarda başarılıdırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticileri okulda katılımcı bir ruh oluşturma konusunda başarılıdırlar.

Okul yöneticileri okulda çalışanları okulun vizyonundan haberdar etme konusunda başarılıdırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin alacağı yeni kararlara önce kendisinin uyduğu, okul yöneticilerinin yeni fikir ve görüşlere kapalı olmadığını belirtmişlerdir.

Okulda her elemanın (Öğretmen, Yönetici ve Diğer Personel) bireysel vizyonu, grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okulda hedeflerine yönelik sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım görüşüne kararsız kalmışlardır.

Öğretmenlere göre okul müdürleri stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre görev yaptıkları okullar yeniliklere çabuk adapte olabilmekte ve alışılmışın dışında başarı getiren fikirler ortaya koymak konusunda başarılıdırlar.

Araştırma sonuçlarına göre görev yaptıkları okulda rehberlik ön planda tutulmaktadır.

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin sahip olduğu vizyonun okulun vizyonu Şeklinde algılandığını ve okul yöneticilerinin sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre; okul yöneticileri öğretmenler için bir ilham kaynağı olma konusunda ve okulda bir değişim ajanı olarak diğer çalışanlara rehberlik yapma konusunda çok başarılı bulunmamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürleri okulun örgütsel değişimini sağlayıcı çabalar göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürleri yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürlerinin düşünce ve sezgisel gleri yüksek olup, okul yöneticileri okulun amacını yansıtma konusunda başarılıdırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre; okulun vizyonu açık ve net olup, kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitim'in genel amaçları ile uyumludur.

“Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirmede riske girebilir.” “Yöneticimiz okul vizyonuna yönelik somut adımlar atar” ve yöneticimiz okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergiler görüşlerine araştırmaya katılan öğretmenler katılıyorum derecesinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizi okula bağlar görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Okulun belli bir vizyon cümlesi vardır görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir.

Okulumuz değer merkezlidir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Okulumuz ğrenci ihtiyaçlarıyla bütünleşmiştir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir.

Okulun vizyonunu yansıtan somut semboller ve sözler vardır görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde gerekli görülmektedir.Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde kabul grmştir.

Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinden benimsenmiştir. Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir. Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir.

Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur görüşü araştırmaya katılan öğretmenler tarafından katılıyorum derecesinde benimsenmiştir.

2. ÖNERİLER

2.1.Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Ait Öneriler

1. Okulun misyonunu gerçekleştirebilmesi için okul müdürlerinin okulun çalışanlarına okulun amacını hissettirmesi gerekmektedir.
2. Okul yöneticilerinin okulun başarısı için okulda olumlu bir rekabet havası oluşturması gerekmektedir
3. Okul yöneticilerinin okulda çalışanları, okulun vizyonundan haberdar etmesi ve katılımcı bir ruh oluşturması gerekmektedir
4. Okul yöneticilerinin almış oldukları kararlara önce kendisinin uyması, yeni fikir ve görüşlere açık olması gerekmektedir.
5. Okuldaki her elemanın bireysel vizyonu ile grubun vizyonu ve çalışanların vizyonunun aynı hedefler doğrultusunda birleşmesi gerekmektedir
6. Okulda çalışanların okul hedeflerine yönelik olarak hayal kırıklığına uğramaması gerekmektedir.
7. Okulun yeniliklere en kısa zamanda adapte olabilmesi için, öncelikli olarak okul müdürlerinin yeniliklere açık olması gerekmektedir.
8. Okul müdürlerinin okulun başarısını sağlayabilmek için orijinal fikirler üretmesi ve okullarında rehberlik çalışmalarına önem vermeleri gerekir.

9. Vizyonu geleceğin resmi olarak düşündüğümüz zaman, okul müdürünün geleceğe ait çizmiş olduğu resim ve bu resmi okulun geleceğine ait resmiyle birleştirmesi okulun başarısı için gereklidir.
10. Okul yöneticisinin eylemlerinin en az sözleri kadar okulun vizyonunu desteklemesi okulun vizyonunu gerçekleştirebilmesi için gereklidir
11. Okulun vizyonuna paralel olarak okul yöneticilerinin okuldaki çalışanlara bir ilham kaynağı olması, okulun vizyonunun gerçekleştirilebilir olması için gereklidir.
12. Okul müdürlerinin yapılacak herhangi bir yenilikte her zaman diğer çalışanlara öncü olması gerekmektedir.
13. Okul vizyonunu belirlerken dikkat edilmesi gereken noktalardan en önemlisi Milli Eğitim'in genel amaçları ile uyumlu olması ve kendi içinde tutarlı olmasıdır.
14. Okul yöneticilerinin vizyonlarını gerçekleştirebilmek için somut adımlar atması ve riske girmeleri gerekmektedir.
15. Okul yöneticilerinin okulda çalışanlarla canlı ilişkiler kurması ve çalışanları okula bağlaması gerekmektedir.
16. Okul yöneticileri okulun vizyonun gerçekleştirebilmek için okulu değer merkezli hale getirmek konusunda gayret göstermelidir.
17. Öğrenci merkezli eğitimin artık geleneksel eğitimin yerini aldığını düşünürsek vizyoner bir lider olan okul yöneticilerinin okulu öğrenci ihtiyaçlarına cevap verebilecek hale getirme konusunda çaba harcaması gerekmektedir.

18. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulları geleceğe göre şekillendirebilmeleri, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmeleri ile mümkündür. Bu yüzden okul yöneticilerinin okulun geleceğine ilişkin hayal güçlerini geliştirmeleri gerekmektedir.
19. Okul yöneticilerinin somut bir gelecek görüntüsü çizmeleri okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekmektedir.
20. Değişen durumlara göre vizyonda da değişmelere gitmek en az bir vizyon oluşturmak kadar önemlidir. Bu yüzden okul yöneticilerinin okulun vizyonunu değişen durumlara dayalı olarak devamlı bir şekilde değiştirmesi gerekmektedir.
21. Okul yöneticilerinin okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmesi ve okul çalışanlarını farklı görüşler etrafında ortak mutabakata kavuşturması gerekmektedir.

ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

1. Uygulamalı araŐtırmalarda veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniği güvenirliği çok yüksek olmayan bir tekniktir. Bunun sebebi ise, genel olarak deneklerin anketlere cevap verme konusunda, toplanan verilerin geçerlik ve güvenirlik derecesini düŐürecek tarzdaki yaklaŐımlarıdır. Bu yüzden konuyla ilgili yapılacak araŐtırmalarda veri toplama aracı olarak farklı tekniklerin kullanılması, farklı sonuçlarının çıkmasını sağlayabilir.
2. Bu tür araŐtırmaların ülke genelinde yapılması daha sağlıklı ve anlamlı sonuçlarının çıkmasını sağlayabilir.
3. Okul müdürlerinin diğer liderlik nitelikleri hakkında bir çalışma yapılabilir.
4. Okul müdürlerinin yeterliklerinin belirleneceği bir araştırmada okul müdürlerinin de görüşleri alınabilir.

KAYNAKLAR

- Altun, S. (2003), “**İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri**”, Akbaba-Altun, S. İlköğretim Online 2(1), 2003 sf. 10-17, <http://www.ilkogretim-online.org.tr> adresinden 19-07-2006 tarihinde indirildi.
- Anonim, (2006), “**Leadership**”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership> adresinden 16-07-2006 tarihinde indirildi.
- Argun, T. (2006), “**Gerçek Lider**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=15 Internet adresinden 18-07-2006 tarihinde indirildi.
- Arslan, H., Beytekin, F. (2004) “**İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Liderliği Standartlarının Araştırılması**”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Awamleh, R. Ve Gardner, L.W. (1999), “**Perceptions of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance**”, Leadership Quarterly, 10(3), 345-373. ISSN 1048-9843
- Aytaç, T. (2000), “**Okul Merkezli Yönetim**”, Nobel Yayınları, Ankara.
- Babaoğlan, E., Çakan, M. (2005). “**İlköğretim Okul Müdürlerinin Değerlendirilmesi: Müdürlerin İnsan İlişkileri, Kavramsal Ve Teknik Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma**”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2005-1, Sayı: 10, Bolu.

Battal, N., Şahan, H.H. (2002). “**Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde Düzenlenen Yönetici Eğitimi Kursunun Değerlendirilmesi**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 7, Balıkesir.

Cafoğlu, Z. (1996), “**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**”, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

Can, H. (1991), “**Organizasyon ve Yönetim**”, Adım Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V. (1999), “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem A Yayınları, Ankara.

Çelik, V. (2000), “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem A Yayınları, Ankara.

Çelik, V. (2000), “**Okul Kültürü ve Yönetim**”, Pegem A Yayınları, Ankara.

Çeltek, A. (2004), “**Lider Tarifi**”, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm> adresinden indirildi

Davis, S. (1998), “**The Truth About Visionary Leadership, Thurst for Educational Leadership**”, Nov/Dec Vol: 28 Issue: 2.

Diegest, E. (1997), “**Visionary Leadership**”, <http://eric.uoregon.edu/publications/diegest/diegest110.html> adresinden 23-07-2006 tarihinde indirildi.

EARGED. (1999). “**Çağdaş Öğretmen Profili**”, “Eğitim Yöneticileri (Okul Yöneticileri, Müfettişler, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri) Ne Yapmalıdır?”, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Yayınları, Ankara.

Erçetin, Ş. (2000), “**Lider Sarmalında Vizyon**”, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

Erden, A., Erden, H. (2005). “**Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri**”,
Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Milli
Eğitim Dergisi, AB Sürecinde Eğitim Özel Sayı, Sayı: 167, Eskişehir.

Genç, N. (1997), “**Zirveye Götüren Yol;Yönetim**”, Timaş Yayınları, İstanbul.

Gordon, T. (1997), “**Etkili Liderlik Eğitimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Gökçe, F. (2004), “**İlköğretim Okul Müdürlerinin Değişme Yönetimi
Yeterlikleri Konusunda Öğretmen Görüşleri**”, XIII. Ulusal Eğitim
Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Gümüşeli, A.İ. (Tarihsiz), “**Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik
Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin
Görüşleri**”,

http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf#search=%22%22vizyoner%20liderlik%22%22 Internet adresinden 25-07-2006 tarihinde indirildi.

Harvard, R. (1999), “**Liderlik**”, Mess Yayıncılık, İstanbul.

Hinchcliff, J. (2001), “**Transformational Leadership**”, New Zeland.

Hunt, J. G., Boal, K.B ve Dodge, G.E., (1999), “**The Effects of Visionary and
Crisis-Responsive Charisma on Followers: an Experimental
Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership**”, Leadership
Quarterly, 10 (3), 423-448. ISSN 1048-9843

İlgar, L. (2000), “**Eğitim Yönetimi- Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi**”, Betaş yayıncılık, İstanbul.

İnce, M., Bedük, A. Ve Aydoğan, E. (2004), “**Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 2004, Sayı: 11, S: 423-446, Konya.

Kakabadse, N., Kakabadse, A. Ve Lee-Davies, L. (2005), “**Visioning The Pathway: A Leadership Process Model**”, European Menagement Journal Vol. 23, No. 2, pp. 237-246, April 2005

Keçecioglu, T. (1998), “**Liderler ve Liderlik**”, Kalder Yayıncılık, İstanbul.

Kocabaş, İ., Karaköse, T. (2005). “**Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi**”

Massangele, J. (1995), “**Visinonary Leadership and The Physical Educator**”, Early Winter. Volume: 52 Issue:4

Maxwell, J. C. (1995), “**Developing The Leaders Around You**”, çeviren Selim Yeniçeri, Türkçe İsmi “Çevremizdeki Lideri Geliştirmek”, Beyaz Yayınları 1999, İstanbul.

Maxwell, J. C. (1999), “**The 21 İndispensable Qualities of a Leader**”. Çeviren İbrahim Şener, Türkçe İsmi “Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği”, Beyaz Yayınları 1999, İstanbul.

Özdemir, S. (1996), “**Eğitimde Örgütsel Yenileşme**”, Pegem, Ankara.

Özden, Y. (1998), “**Eğitimde Dönüşüm**”, Pegem Yayınları, Ankara.

- Özden, Y. (2000), “**Eğitimde Yeni Değerler**”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y. (2000), “**Eğitimde Yeni Değerler**”, Pegem A Yayınları Genişletilmiş
6. Baskı
- Özevren, M. (1997), “**Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Seçmel, S. (2001), “**Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**”, (Türk Silahlı Kuvvetleri basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Şimşek, H. (1997), “**Paradigmalar Savaşı**”, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Şişman, M. (2002), “**Eğitimde Mükemmellik Arayışı**”,
- Töremen, F. (2000), “**Öğrenen Okul**”, Nobel Yayınları, Ankara.
- Töremen, F. (2001), “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, s: 201-211, Elazığ.
- Wadsworth, J.W. (1999), “**Liderlik**”, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Yörük, S. (2000), “**Eğitimde Demokratik Liderlik**”, (Fırat Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001), “**Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim**”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, s: 235-246, Elazığ.

EK 1: ANKET FORMU

Saygıdeğer Öğretmenim;

Bu anket okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili görüşlerinizi belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak, başka amaçla kullanılmayacaktır. Göstereceğiniz samimiyetinize ve ilginize teşekkür ederiz.

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

Araştırmacı
Sedat ACAR
e-mail : sedatacar23@hotmail.com

BÖLÜM 1

Okulunuzun Bölgesi : 1)Fırat 2)Hazar 3)Harput 4)Bahçelievler 5)Karşıyaka
Cinsiyetiniz : 1)Erkek 2)Bayan
Mesleki Kıdeminiz : 1)1-10 2)11-20 3) 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
A) KİM OLDUĞUMUZ (MİSYON)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1- Okul yöneticimiz okulun amacını hissettirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Okulumuzda belli bir rekabet havası vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Okulumuz açık ve şeffaf bir kurumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Okul yöneticimiz alacağı yeni kararlara önce kendisi uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Okul yöneticimiz yeni fikir ve görüşlere kapalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) NEREYE GİTTİĞİMİZ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9 - Okulda her elemanın (Öğretmen, yönetici ve diğer personel) bireysel vizyonu grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) BİZE NEYİN YOL GÖSTERECEĞİ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13- Okul yöneticimiz alışılmışın dışında başarı getiren fikirler ortaya koymaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Okulumuzda rehberlik ön plandadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Okul yöneticimizin sahip olduğu vizyon okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Okul yöneticimiz bizim için bir ilham kaynağıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
D) BELİRLİ BİR AMAÇ	■	■	■	■	■
22- Okul yöneticimiz okulun amacını yansıtır.					
23- Okulumuzun vizyonu açık ve nettir.					
24- Okulumuzun vizyonu kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitimin genel amaçları ile uyumludur.					
25- Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirirmede riske girebilir.					
26- Yöneticimiz okul vizyonuna yönelik somut adımlar atar.					
27- Yöneticimiz okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergiler.					
28- Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar.					
E) NET DEĞERLER	■	■	■	■	■
29- Okulun belli bir vizyon cümlesi vardır.					
30- Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir.					
31- Okulumuz değer merkezlidir.					
32- Okulumuz öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiştir.					
33- Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder.					
34- Okulun vizyonunu yansıtan somut semboller, sözler vardır.					
35- Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun <u>olmaması</u> durumunda müdahale eder.					
F) GELECEĞİN RESMİ	■	■	■	■	■
36- Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir.					
37- Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir.					
38- Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir.					
39- Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir.					
40- Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur.					

Konu ile ilgili olarak eklemek istediğiniz herhangi bir öneriniz varsa lütfen ekleyiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İlginizden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

ÖZGEÇMİŞ

20.06.1972 tarihinde Elazığ'da doğdu. İlkokul ve ortaöğrenimini Elazığ'da, yükseköğrenimini yine Elazığ Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nde tamamladı. 1994-2004 yılları arasında Elazığ Belediyesinde Özel Kalem Müdürü olarak görev yaptı.

Fırat Üniversitesinde Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında yüksek lisansa başladı.

2004 yılında Elazığ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne atandı. Halen Gençlik ve Spor İl Müdürü olarak görevini sürdürmektedir.

Sedat ACAR