

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

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN TANIMLANAN  
GÖREVLERİNİN OKUL VİZYONU OLUŞTURMADAKİ ETKİ DÜZEYİ

( ANKARA İL ÖRNEĞİ )

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mehmet Rebi ULUÇAY

TEZ DANIŞMANI

Yard. Doç.Dr. Mesiha TOSUNOĞLU

Kırıkkale - 2005

## ÖN SÖZ

Yaşadığımız yüzyılda hızlı bir bilgi artışı , hızlı bir gelişme ve hızlı bir iletişim yaşanmaktadır. Bütün bu yaşananların birey ve toplum hayatını her alanda etkilediği gibi, eğitim sistemlerini de etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur.

Gelişime ve değişime en açık ve hazır olması gereken kurumların başında okullar gelmektedir. Okulların buldukları çevrede başarılı olarak kabul edilmeleri için mevcut kaynaklarını en verimli ve etkili bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bireylerin vizyonu olduğu gibi, okulların da bir vizyonu olmalıdır. Vizyon sahibi okullar, geleceğe güvenle bakan kurumlar olarak topluma yararlı olacaktır.

Vizyon, geleceğin şimdiden tasarlanmasıdır. Zihindeki oluşumuyla vizyon soyut bir kavramdır. Gerçek vizyon ise eylemle hayata geçer. Okulun vizyonunu önceden soyut olarak oluşturan , okul çalışanlarına bu vizyonu iletip paylaşan ve uygulayarak somut duruma getiren , o okulun müdürüdür.

Türk eğitim sisteminde ilköğretim okullarının çok önemli bir yeri vardır. Toplum hayatındaki hızlı gelişim, değişim ve dönüşüm sonucunda ilköğretim okullarının rollerinde de değişimler meydana gelmiştir. İlköğretim okullarının toplumun beklentilerine cevap verebilmesi ve etkililiğinin artarak sürmesi, bu okullardaki okul müdürlerinin vizyon oluşturma hedefleri ve uygulamalarıyla mümkündür.

Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeyini belirlemek amacıyla yaptım.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır . Birinci bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri belirlenmiş ve tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde probleme açıklık getirmesi bakımından; bilgi toplumu ve eğitim, okul örgütünün görevleri, okul müdürünün görevleri, vizyon ve misyon etkileşimi, vizyon iletilmesi , paylaşılan vizyon , vizyon ve liderlik , okul yöneticilerinin vizyoner liderliği , vizyon geliştirme, okul vizyonu konularına ve örnek okul vizyonlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ulusal ve uluslararası araştırmalar açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ; araştırmanın yöntemi , modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve

yorumlanması yer almıştır.Beşinci bölümde bulgular verilmiş ve yorumlanmıştır. Altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Araştırmamın veri toplama aracının oluşmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sayın Prof . Dr. Saim KAPTAN'a ve değerli zamanlarını bana ayırarak beni yönlendiren danışmanım sayın Yard. Doç. Dr. Mesiha TOSUNOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın çeşitli aşamalarında değerli zamanlarını bana ayırarak eleştiri ve öneri getiren sayın Yard.Doç.Dr.Hakkı MİRİCİ'ye , sayın Yard. Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK'e ,sayın Yard.Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR'e teşekkürü borç bilirim.

Araştırmamın her safhasında desteğini ve rehberliğini esirgemeyen ,deneyim ve bilgilerinden sürekli yararlandığım değerli hocam sayın Yard. Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN' a en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca araştırmamın oluşumunda emeği geçen meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Eğitim yaşantımda payı olan anneme ,babama ve tüm hocalarıma , bu süreçte beni sürekli destekleyen eşim Güler' e, zamanlarını çaldığım hâlde bana destek veren kızım Faden' e ve oğlum Ahmet' e sonsuz teşekkürler ediyorum.

Kırıkkale , Kasım, 2005  
Mehmet Rebi ULUÇAY

## ÖZET

Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin Millî Eğitim Bakanlığı tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmalarına etki düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Günümüzde değişen yaşamsal süreçler örgütlerin yapı, politika ve işleyişlerinde derin değişimleri gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda da değişim süreci stratejik bir öneme kavuşmuştur. Bu bağlamda değişim, ileriye dönük bilgi , beceri ve davranışları tespit etme gerekliliğini bizlere göstermiştir. Bu öngörünün adı "vizyondur".

Buradan hareketle araştırmada, bilgi toplumu olma sürecinde okul müdürlerinin, 21. yüzyılın taleplerine cevap verebilecek eğitimi gerçekleştirmedeki rollerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin bu rollerini gerçekleştirirken, okullarını sadece mevzuatı uygulayan değil, değişimi zihninde kurgulayıp plânlayan, yani okulun gelecekteki resmi olan vizyonunu oluşturup geliştirerek uygulamaya geçiren kişiler olmaları gerektiği belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin vizyon oluşturmada, aktarmada ve gerçekleştirmede vizyoner liderlik rolünü becermeleri gerektiği anlatılmıştır. Son bölümde ise, okul vizyonu oluşturma ve geliştirme süreçlerinden bahsedilmiş, örnek okul vizyonları verilmiştir.

Araştırma tarama (survey) modelinde , betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın evrenini Ankara il merkezindeki 8 merkez ilçenin A tipi ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırma evreninden şans yoluyla 80 ilköğretim okulu seçilmiştir.

Çalışmaya bu okullarda görev yapan 80 müdür ve 160 müdür yardımcısı katılmıştır.

Anket yoluyla toplanan veriler, SPSS programında çözümlenmiştir. İlköğretim müdür ve müdür yardımcılarının tutumları; frekans ( f ) ,yüzde (%) aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), ve standart sapma (S.s) ile belirlenmiştir.

Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticileri, ilköğretim okulu müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde tanımlanan görevlerini , okul vizyonu oluşturmada etkili bulmuşlardır.

2. Okul müdürlerinin kendilerini vizyon sahibi olarak gördükleri belirlenmiştir. Ancak anket sorularına verdikleri cevaplardan yola çıkarak müdürlerin vizyon kavramından başka anlamlar da çıkarttıkları anlaşılmıştır.

3. Okul müdürlerinin ,bilgi toplumunun amaçlarına uygun ğrenci yetiştirme gayret ve iddiaları açık bir vizyon örneğidir.

4. Müdür ve müdür yardımcıları, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetmelikle tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturması konusuna farklı bakmaktadırlar. Okul müdürleri daha çok yönetimi esas alan görevlerini vizyon oluşurmada çok etkili bulurlarken müdür yardımcıları ise daha çok okuldaki uyumu ve başarıyı artıracak görevleri vizyon oluşurmada çok etkili bulmuşlardır.

Araştırmanın son blmnde elde edilen bulgular doğrultusunda, okul müdürlerinin vizyoner olmaları gerekliliğine ve bundan sonra benzer konularda araştırma yapacaklara yönelik nerilere yer verilmiştir.

## ABSTRACT

The aim of this research is to define impact levels of the task of school directors in forming school vision prepared by the Ministry of Public Education (MPE) and described in the Journal of Communication numbered 2508. The life process which has changed today made great changes necessary in the structures, politics and functions. Furthermore, the changed world affected the stereotyped thoughts, functions and processes fundamentally. As a result of this, change and process achieved a strategic importance. In this sense change displayed the necessity of determining of knowledge, ability and behaviours while foreseeing it. The name of this foreseeing is "vision". By moving from this point, it is stated in this research that school directors have some roles to carry out the necessary education which is able to reply to the demands of 21th century in the process of being a knowledge society. While the school directors were carrying out their roles, it was pointed out that they must not be only the individuals who applied the regulations in their school, they must also be ones who designed and planned the change in their minds, namely they must be the directors who formed the vision which was the picture of the school in the future, and put it into practice. It was stated that the school directors had to achieve the role of visioner leadership in forming, transferring and carrying out the vision. In the last part, the processes of forming and developing school vision were mentioned and school vision models were given.

The research is a descriptive research in the survey model. A typed primary school in the 8 central district in the province center of Ankara formed the extension of the research. 80 primary schools were chosen by the way of chance from the extension of the research.

80 Directors and 180 Deputy of Directors who were appointed in these schools attended to this research. Datas collected by the way of questionnaire were analyzed in the SPSS programme. The behaviours of the director and the deputy of directors of the primary education;

Frequency (f), percent (%), arithmetic average ( $\bar{X}$ ) and standard deviation (S.s) were determined.

These results were reached in the research:

1- According to the results of the research, administrators of the primary education consider the task of school directors in forming school vision described in the Journal of Communication numbered 2508 as being effective.

2- It is found out that school directors perceived themselves as being vision owner. But it is also found out that by considering the answers of the questionnaire, school directors have also understood different meanings from the concept of vision.

3-Deputy of School Directors consider themselves as having more vision when compared to school directors.

4- The efforts and claims of school directors for training students proper to the knowledge society is a clear sample of vision.

5- Directors and Deputy of Directors consider the subject that duties described with the regulations of the primary school directors form a school vision differently. As the School directors consider the duties which take the administration essential much more effective in forming a vision; Deputy of Directors consider the duties which increase the adaptation and success in the school more effective.

In the directory of findings obtained from the last part of the research, it stated that school directors have to be visioners, and there are some suggestions concerning the researches in the similar subjects afterwards.

## AÇIKLAMA

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ” İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul vizyonu Oluşturmalarındaki Etki Düzeyleri” adlı çalışmanın , tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların ”Kaynakça” kısmında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

...../...../.....

**Mehmet Rebi ULUÇAY**



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
AÇIKLAMA .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi

### BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
Problem Durumu .....	3
Problem Cümlesi .....	10
Alt Problemler .....	10
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	11
Sınırlılıklar.....	11
Sayıtlar .....	11
Tanımlar .....	12

### BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE.....	13
Bilgi Toplumu ve Eğitim.....	13
Okul Örgütünün Görevleri .....	15
Okul Müdürünün Görevleri.....	18
Misyön.....	28
Okulun Misyonu .....	29
Vizyon .....	30
Türk Millî Eğitimi ve Vizyon.....	32
Vizyonun Önemi ve Özellikleri.....	34
Vizyonun Temelleri .....	39
Değerler .....	41
Strateji .....	42

Vizyon ve Misyon Etkileşimi .....	43
Vizyon İletilmesi.....	45
Paylaşılan Vizyon .....	47
Vizyon ve Liderlik .....	48
Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderliği.....	50
Vizyon Geliştirme.....	51
Kişisel Vizyon .....	53
Örgütsel Vizyon.....	54
Okul Vizyonu .....	55
Örnek Okul Vizyonları.....	60

### **BÖLÜM III**

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	64
Ulusal Araştırmalar .....	64
Uluslararası Araştırmalar .....	66

### **BÖLÜM IV**

YÖNTEM.....	68
Araştırmanın Modeli .....	68
Evren .....	68
Örnekleme.....	68
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	69
Verilerin Toplanması .....	69
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	71

### **BÖLÜM V**

BULGULAR VE YORUM.....	73
------------------------	----

### **BÖLÜM VI**

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
Sonuçlar.....	117
Öneriler .....	119
KAYNAKÇA .....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	128

### **TABLolar LİSTESİ**

1- Tablo 2.1 Okulun İşlevleri .....	17
2- Tablo 2.2 Vizyon Oluşturma Süreci.....	36
3- Tablo 2.3 Vizyon ve Uygulama Arasındaki Süreç.....	40
4- Tablo 2.4 Yönetimde Vizyon ve Misyon .....	45
5- Tablo 2.5 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	50
6-Tablo 2.6 Okulun Vizyon Tanımı.....	58
7- Tablo 4.1 Beşli Önem Derecesi Ölçeğinde Seçeneklerin Puanlama Sistemi .....	72
8-Tablo 5.1 Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Vizyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Görelî Önem Sırası .....	74
9-Tablo 5.2 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Vizyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ,Standart Sapma Değerleri ve Görelî Önem Sırası .....	75

10- Tablo 5.3 Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Vizyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması .....	89
11- Tablo.5.4 Okul Müdürlerinin Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	99
12- Tablo 5.5 Müdür Yardımcılarının Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	107

## BÖLÜM 1

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar, araştırma konusu ile ilgili yayın ve araştırmalar yer almaktadır.

### Giris

21. yüzyılda, dünyada hızlı ve büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimsel süreç örgüt yapısı, politikası ve işleyişlerinin tamamında etkili olmuştur. Bu durumun oluşmasında bilgi çağında olmamızın payı çoktur.

Bilgi sayesinde insan kendisini ve çevresini tanımış, öğrenmiş ve ilkel yaşam koşullarından günümüzdeki medeni yaşam koşullarına ulaşmıştır. Bilgi insan aklının ürünü olarak insanların sürekli gelişmeleriyle birlikte toplumsal gelişmenin toplumun gelişmesinin önünü açmıştır.

Bilgi toplumu olma sürecinde ülkemizde bir değişim sıkıntısı yaşanmaktadır. Eğitim örgütleri, sosyal değişimin merkezinde olmaları nedeniyle bu değişimden en fazla etkilenen kurumlardan biridir. Hızlı değişimler nedeniyle de eğitimi daha önemli hâle gelmiştir. 21. yüzyılın taleplerine yanıt verebilecek etkili bir eğitimin gerçekleşmesinde okul müdürleri anahtar role sahiptirler. Okul müdürünün yeni arayışlar içine girmesi, okulunda yetiştirmek istediği insan profiline ilişkin bir vizyon geliştirmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda okul yönetimi, sadece mevzuatı uygulayan değil, değişimi planlama, uygulama ve değerlendirme becerilerini de geliştirmelidir.

21. yüzyılın eğitimi, daha önce kabul edilen düşünceleri uygulamakla yetinmeyip, ihtiyaçlarını ve kurallarını misyonuna uygun bir biçimde, özgür koşullarda yeniden ortaya koyabildiği bir vizyonu olmalıdır.

*“Bütün bunları başarabilecek okul müdürünün, okulunun misyonunu bilen, bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilen bir lider konumunda olması gerekmektedir”* (Özden, 2002, s.7).

İlköğretim okulu müdürü, okulun yönetimini, Millî Eğitim Bakanlığının “müdürlüğün görev tanımı” çerçevesinde gerçekleştirir. Bu görevler arasında müdürün vizyon oluşturmasında etken olan görevleri vardır. Okul müdürü vizyonunu oluştururken, vizyonunu müdür yardımcıları ile paylaşarak, okulda uygulanmasında koordinasyonu tam sağlamalı ve vizyonunu anlatabilmelidir.

Millî eğitim sistemi içerisindeki okullara bakıldığında bazı okulların diğerlerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılığı; velilerin o okula olan talebi, okulun üst kurumlara başarılı öğrenciler göndermesi, köklü bir eğitim kültürü sergilemesi, binasından işletmesine kadar kendine özgü çizgilerinin olması vb. şeklinde gözlemlemek mümkündür. Okulu diğerlerinden farklı ve çoğunlukla da üstün kılan bu niteliklerin okulda oluşmasını sağlayan etmenlerin başında şüphesiz ki okul yönetimi, dolayısıyla da okul müdürü gelmektedir.

Okul müdürlerinin tamamı, yönetmelikle tanımlanan görevlerini yerine getirirken bazıları okullarını diğerlerinden nitelikli kılabilmektedir.İşte; aynı görevi yaparken farkı meydana getiren okul müdürünün yarattığı vizyondur. Bu sebeple okul müdürlerinin tanımlanan görevlerinin vizyon oluşturmalarında ne derece etkili olduğu araştırılması gereken bir problem durumudur.

Şunu unutmayalım ki; geleceği tasarlamak için mutlaka değişimi gerçekleştirmeliyiz. Bunun bilincinde olan ve değişimi gerçekleştirerek okulunda vizyoner liderliği yapabilecek müdürlere ihtiyaç vardır. Vizyoner Liderlik özelliği olan bir okul müdürü, ortaya koyduğu ve paylaştığı okul vizyonu ile okul çalışanlarını motive ederek, harekete geçirebilir. Kurumunun, bugünden ileriye görmesini sağlayıp çevresinde seçkin bir eğitim kurumu yaratabilir.Bu bağlamda okul müdürlerinin tanımlanan görevlerinin vizyon oluşturmadaki etkisi incelenmelidir.

### **Problem Durumu**

*“Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir.”* **Büyük Atatürk’ün** bu veciz sözü, bize geleceğe yönelik bakış açımızın nasıl olması gerektiğini de açıklamaktadır.

İnsanlık günümüzde büyük bir değişim yaşamaktadır. Teknoloji ve bilgi alanındaki yaşanan gelişmeler, toplumu her yönden etkilemektedir. Toplumlar da bu gelişmeler karşısında kendilerini yeniden düzenlemekte; buna bağlı olarak dünya görüşleri, sosyal ve siyasal yapıları, kilit kurum ve kuruluşları, değer yargıları ile olaylara bakış açıları değişmektedir. Bu değişime ve gelişime ayak

uyduramayan veya kapılarını bu değişime kapatan toplumlar, ya geri kalıyorlar ya küçülüyorlar veya yok olup gidiyorlar.Bu süreç sanayi devrimi ile iyice hız kazanmıştır.

Sanayileşme ile birlikte bilgi üretiminde ve teknolojiye hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda toplumlar sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçmişlerdir.” *Bilim alanındaki hızlı gelişmeler, yüksek teknolojileri meydana getirmiştir. 1950’li yıllarda ilk örnekleri üretilen bilgisayarların baş döndürücü bir hızla gelişmesi, hemen her alanda kullanılması, aynı biçimde faks, modem gibi diğer iletişim araçlarının dünyayı küçültmeye başlaması, günümüzün bilgi çağı olarak adlandırılmasına ve bu çağı yaşayan toplumların ise bilgi toplumu ( Knowledge Society) olarak nitelendirilmesine yol açmıştır”* (Fındıkcı, 1996,s.21).

Bu bağlamda yaşamda gerçekleşen hızlı değişiklikler , toplumun ihtiyaçlarını da çeşitlendirerek yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Hızlı değişim sürecinin , günümüz insanını birçok yönden etkilediği söylenebilir.

Tüm bu sorunları çözmek ve yeni mesleklerde başarılı olmak için bilgiye, düşünceye ihtiyacımız vardır. Çünkü dünyayı fikirler yönetmektedir.Buna bağlı olarak bilgi toplumunda bireylerin meslekî rolleri de değişime uğrayacaktır. Bu durum öğrenmeye, eğitime kısacası okullara olan talebi artıracaktır. Çünkü okullar bilgiyi üreten , sunan ve yayan örgütlerdir. Bilgi toplumu okulu, sürekli olarak kendini yeni gelişmelere açık tutmak zorundadır.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynaklardan biri, amaçlarına uygun yetiştirdiği insanlardır.Bir ülkedeki insan nüfusunun çokluğu, o ülkenin refahının, kalkınmışlığının yani yaşam standartlarının yüksekliğini göstermez. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yararlı hâle getirilmesi, insanlarda üretim, tüketim bilincinin geliştirilmesi ve katılımlarının sağlanması ile ülke kalkınması gerçekleşebilir. Bunu gerçekleştirecek olan kurumların en başında eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumlarının ilk basamağında , ilköğretim okulları yer almaktadır. Okul,eğitim sisteminde üretici olan bir alt sistemdir.Okulun toplumun üyesi olan bir bireyi yetiştirmedeki başarısızlığı ;ailesinin, ülkesinin hatta bütün insanlığın kaybıdır denilebilir.

*“Geçmişte bilgilerin yayılma kaynağı olan okullar, günümüzde eskimiş bilgilerin tekrar edildiği, korunduğu depolar hâline gelmiştir. Değişim, gelişim, değiştirme, geleceği temsil etme söyleminin sahibi olmalarına karşın okullar, realitede statükoyu korur hâle gelmiştir”* (Çağlar, 2001, s.82). Oysaki günümüzde okullar, modern çağın gerekleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilecek yapıda olması gerekmektedir. Ancak okullar, *“Eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmak için gittikçe karmaşıklaşan bir yapı içerisine girmektedir. Bu değişen ve gelişen okul yapısı , okul toplumunu oluşturan bütün bireylerin sürekli bir gelişim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir.Böylelikle okullarımızın, sürekli gelişimi yakalayacağı ve günden güne daha iyiye doğru bir gelişim göstereceği öngörülebilir”* (Atlıoğlu, 2002,s.I ).

Mevcut bilgiyi öğrenciye aktarmak amacıyla olan okulların günümüz toplumsal yaşamın koşullarına cevap verebilmek için bilgiyi üreten merkezler hâline gelmeleri gerekmektedir. Bu anlamda bilgi toplumunun ana sermayesi olan eğitilmiş insanı yetiştirecek okulun işlevleri ve amaçları yeniden düşünülmeli ve tartışılmalıdır.” *Çünkü okullar değişimin merkezidir. Okullar, sosyal değişimin ve örgütsel değişimin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.Değişim olgusu açısından son derece kritik bir konumda olan eğitim örgütleri, öğrenen örgütlerin liderliğini de yapmak zorundadır”* (Çelik, 1997, s.91).

Bir başka deyişle eğitim örgütleri değişimin başlatıcısı ve uygulayıcısı olma özelliğini taşımaktadır. Eğitim örgütlerindeki değişim sürecinde eğitim yöneticileri yeni bir rol üstlenmelidir. *“Bilindiği gibi eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen değişikliği sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanması olarak görülebilir”* ( Taymaz,2001, s. 17).

Okul yöneticisi örgütü amaçları doğrultusunda yönetirken, çağın koşullarına uygun örgüte yeni açılımlar ve yeni bir ivme kazandırmalıdır. Bunu başarmak için okul yöneticisinin sorunları deneme yanılma ile değil, bilim yolu



ile çözmesi daha doğru olacaktır. Eldeki insan ve maddî kaynaklar en verimli bir biçimde kullanılarak okulun misyonuna uygun olarak yaşaması sağlanabilir.

Okul yöneticisinin bu görevi gereği gibi yapabilmesi, sistemin bütününe görece bir formasyona sahip olmasını gerektirir. *“Okul müdürü, kürek çeken değil, dümeni tutan kişidir.” Bunu başaramayan okul müdürü, ayrıntılarla gereğinden fazla uğraşmakta; bu da hedefleri gözden kaçırmasına ve bürokratik işlemlere öncelik vermesine neden olmaktadır*” (Yükseler, 1997, s.15). Her şeyden önce okul müdürlerinin değişim olgusunu doğru algılamaları gerekir. Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya çalışanlardır. Okul müdürü kendi kendine ”Okulumu daha verimli nasıl yönetebilirim?” sorusunu sorarak, aldığı cevaplar doğrultusunda çözümler üretmek amacıyla yeni okul vizyonu ortaya koyması, bu yeni vizyon doğrultusunda okulu yönetmesi gerekmektedir.

Okul müdürü her şeyden önce okuldaki daha önceki uygulamalardan kaynaklanan sorunları iyi tespit etmelidir. Bu sorunların altındaki temel nedenleri iyi görmelidir. Özdemir’e göre; (2000, s.28 ) *“Bir okul müdürü yenileşme (değişme) hareketine başlarken; “geçmiş uygulamaları gözden geçirmeli ve eksiklikleri belirlemelidir. Bu aşama, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap oluşturur. Bu aşamada elde edilen bulgular, eğitimde değişimin niçin yapıldığının, yenileşmeye niçin ihtiyaç duyulduğunun okuldaki diğer çalışanlarca bilinmesi, birlik havası ve takım ruhu oluşturmak açısından ve daha önemlisi değişimin başarıya ulaşması için gerekli görülmektedir . “*

Okulda değişim, yöneticiden başlamalıdır. Değişimin gücüne ve gerekliliğine öğretmenler, okul çalışanları, öğrenciler ve velilerin de inanması gerekmektedir. Ayrıca değişimin gerçekleşebilmesi için yöneticinin demokratik, katılımcı ve farklı görüşlere değer veren bir kişilik sergilemesi, bu özelliklerin okulda yaşam ortamı bulması gerekmektedir

Okul müdürleri; sadece okulu yöneten, günü idare eden ve mevzuata takılı kalan insanlar olmamalıdır; yönetici oldukları okulu, çağın ihtiyaçlarına cevap veren, çalışanlarının ve öğrencilerinin mutlu olduğu kurumlar hâline getirmelidir. Bunun gerçekleşmesi hem okul personelinin, hem de öğrenci ve velilerin müdürün geliştirdiği vizyonu kabul etmesine bağlıdır.

Atlioğlu (2002, s.III) ; “okul yöneticisi, okuldaki eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısı artırmalıdır. Bu konudaki yapacağı çalışmalarla ilgili olarak tüm okul personelinin de paylaşması gerekmektedir. Okul müdürü yaptığı çalışmalarla ilgili olarak her an, her konuda, herkesi bilgilendirmeli, onları kendisine inandırmalıdır. Onların kararlara katılımını en üst düzeye çıkararak kararların uygulanmasına onların sahip çıkmalarını sağlamalıdır. Özellikle kaynakların kullanımında şeffaflık sağlayarak karşılıklı güven ortamı da oluşturmalıdır.” diyerek okul yöneticisinin vizyonunu açıklamıştır.

Bütün bu açıklamaların doğrultusunda yeni bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır.” *Yönetici; geleneksel yönetim anlayışını değiştirerek bilgiyi üreten, paylaşan anlayışa sahip olacaktır. Okul müdürü küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirmektedir”* (Çelik, 1997, s. 79)

Her şeyin hızla değiştiği bir dünyada eğitilmiş insan potansiyelinin yetiştirilmesi amacıyla eğitim sistemlerinin iyileştirilmesi , yenileştirilmesi ve dünya gerçeklerine uyarlanması gerçeğini gözardı edemeyiz.

Günümüzdeki okul yöneticilerinin en önemli iki görevi; kendi alanlarındaki gelişmeleri izlemek ve toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerine cevap verecek bu gelişmeleri örgütlerinde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Kendine yüklenen misyonunu yerine getirme ve geleceği görebilme yeteneği (vizyon) olan yöneticiler, okul örgütlerinin gerçeklerinden işe başlarlar. Bu özellikteki yöneticiler okul vizyonunun güçlü bir okul kültüründe vizyoner liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleşeceğinin bilinci içerisinde olduklarıdır.

Okul yöneticisinin okulda herkesin paylaştığı ortak değerler ve inançlar oluşturması gerekmektedir. Bir eğitim örgütü gelecekteki yerini bu şekilde belirleyip, faaliyetlerini buna göre düzenler. Örgüt oluşturduğu okul vizyonu ile de varlığını devam ettirebilir.

Okul müdürü mevzuat bekçiliğini terk ederek çağın koşullarına uygun, toplumun beklentilerine cevap verecek bir okul vizyonu ortaya koyup, hemen

uygulamaya başlamalıdır. Çünkü okul misyonu gereği durağan değil, dinamik bir yapıya sahiptir. Toplumun okuldan beklentileri sürekli değişmektedir.

Gelecek hakkında endişelenip, çaresizlik içerisinde sızlanmak yerine, onu kendi düşünce ve öngörülerimiz doğrultusunda yeniden yaratmalıyız. Çünkü yönetici ortaya koyduğu vizyonu ile arandığı, eksikliği hissedilen kişidir.

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, okulda otoriteyi temsil eden kişidir. Çağcıl tartışmalarda ise okul müdürleri, bir yönetici olmaktan öte bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmektedir. Bu özellikteki okul müdürlerinin okul hakkında bir vizyon sahibi oldukları ortaya konmuştur. *“Okulun amaçları açısından okulun vizyon ve misyonunu ortaya koydukları söz konusu vizyon ve misyonu , öğretmen, öğrenci ve ailelerle görüşmelerde sürekli vurguladıkları, okulda herkesin ortak vizyon ve misyon çevresinde bütünleşmesini sağladıkları belirlenmiştir “*( Rosenholtz, 1985; Chapman, 1993; TEA, 1989 ; Akt, Şişman, 2002, s.143).

*“Vizyon; ne olmak istediğimizin cevabıdır. Vizyon, örgütsel anlamda , bir örgütün geleceğine yönelik resmidir”* (Çelik, 2000, s.166) . Vizyon, bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu , uzak erimde ulaşmak istediği hedefleri saptayan ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek örgütü arzulan geleceğe doğru yönlendirme sürecidir. Vizyon örgütün geleceği ile ilgilidir. Örgütün gelecekte bugünden daha iyi olmasını hedefleyen , gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir . Gerçek bir vizyona sahip örgütlerde yöneticiler gündelik işler yerine geleceğe yönelik konulara zaman ayırır.” *Bir örgütün vizyonu , onun varlık nedeni ve yaşama gayesi gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği bir ufuktur. Gerçeklerle değil ,örgütün sahip olduğu değerlere bağlı olarak değişir. Bundan dolayıdır ki değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz edilemez.*

Vizyonun kazanım özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- *Gelecekte ulaşmak 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” (Özden,1999,s.41,47).*

Vizyon kavramı, tüm öğretim kademelerinde önemlidir, ancak temel becerilerin kazandırıldığı ilköğretim okullarında vizyon kavramı daha önemli hâle gelmektedir.

Çocuklar, ilköğretimle ,ileride toplumun gelişmesini sağlayan, iyi insan, iyi yurttaş, toplum yaşamında ekonomik anlamda üretken, teşebbüse önem veren yapıcı, yaratıcı, hem kendisi, hem de toplum için gerekli bilgi, beceri, davranışları kazanırlar. Türk millî eğitiminin vizyonu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 2. Maddesinde şöyle açıklanmıştır: “Bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve nihayet Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır. Bireyi iyi bir insan,bilinçli üretici ve iyi tüketici yetiştirmektir.Uzak hedeflere sistemdeki okullar, hedeflerle çelişmeyecek vizyonlarla ulaşabilirler.

Bütün bu amaçları gerçekleştirecek olan ilköğretim okulları, gelecekte ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında görev alacak olan bireylerin eğitim ve öğretim aldıkları kurumlardır. Bu kadar önemli bir misyonu olan bu kurumlarda görev yapan müdürlerin, okul için vizyon geliştirmeleri, bunu en iyi biçimde okul personeli ve diğer katılımcılarla da paylaşması çok daha önem arz etmektedir.

Hızla gelişen, değişen ve globalleşen bir dünyada, bütün bu olup bitenleri geriden izleyen, salt okulu “idare eden” ve sadece “yönettiği okulu” bu gelişmelere uyum sağlaması için çalışan müdürlerin, geleceğin belirsizliğinde zaman ve güç kaybettikleri, buna bağlı olarak okulun da bulunduğu çevrede güç kaybettiği düşünülebilir. Böyle okulların etki düzeyleri de azalmaktadır. Vizyon sahibi okul müdürleri ise, okullarının ileride almaları gereken rolü, bulunmaları gereken durumun resmini bugünden görerek, okul vizyonunu geliştirmeye , bunu paylaşmaya hazır bir ortam oluştururlar. Okul müdürleri bu görevlerini yerine

getirerek, kurumlarında bir sinerji yaratırlar. Okul çalışanları takım ruhuyla çalışırlar. Bu da , geliştirilen vizyonun çalışanlarda güdüleyici bir rol oynadığının göstergesidir. Geliştirilen okul vizyonu, zaman içerisinde okuldaki verilen eğitim ve öğretimin kalitesini geliştirecek, vizyonun öngörüsüyle öğrenci ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yöntem ve tekniklerin uygulanmasıyla, eğitim ve öğretimin kalitesi daha da artacaktır. Bütün bunlar okulun, bulunduğu çevrede seçkin olmasını, hak ettiği yeri almasını sağlayacaktır. Bu amaçla ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin tanımlanan görevlerinin vizyon oluşturmalarına etkisi incelenmesi gereken bir problemdir.

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevleri okul vizyonu oluşturmalarında ne düzeyde etkilidir ?

### **Alt Problemler**

- İlköğretim okulu müdürleri, tanımlanan görevlerini vizyon oluşturma açısından ne düzeyde önemli görmektedir ?
- İlköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerini vizyon oluşturmada müdür yardımcıları ne düzeyde önemli görmektedir ?
- Müdürlerin ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeyini belirlemek ve değerlendirmektir.

Araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmalarına olan etki düzeylerini ortaya koyacağından oldukça önemlidir. Ayrıca günümüzde hızla değişen örgütsel yapının ve örgütün bugünkü yerinin değerlendirilmesinde ve ilköğretim okullarının geleceğe hazırlanmalarında okul müdürlerinin rollerini nasıl gördüklerini ortaya koyması yönünden de bu araştırma önemlidir.

Bu araştırma ile eğitim bilimleri alanı genelinde eğitim yönetimi ve denetimi ve okul yöneticiliğine bilimsel katkıda bulunmak da amaçlanmıştır.

### **Sınırlılıklar**

- Bu araştırma; örneklem kapsamında 2003 –2004 eğitim ve öğretim yılında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma sürecine Millî Eğitim Bakanlığına bağlı A tipi resmî ilköğretim okulları alınmış, özel öğretim ilkokulları ve özel eğitim kurumları kapsam dışı bırakılmıştır.
- Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

### **Sayıtlar**

- Araştırma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koydukları,
- Araştırma kapsamındaki katılımcıların vizyon ve vizyon kavramları hakkında (araştırma açısından yeterli düzeyde) bilgi sahibi oldukları,
- Örneklem grubu içerisindeki müdür yardımcıları okul müdürlerinin vizyoner özelliklerini değerlendirebilecek bir süre birlikte çalıştıkları varsayılmıştır.

### **Tanımlar**

Araştırmada sık kullanılacak olan kavramlardan bazılarının tanımları aşağıda verilmiştir.

**Vizyon:**Somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın heyecanını uyandıracak kadar da uzak öngörüler sistemidir (Heintel, 1995, s.115 ).

**Vizyon Paylaşma :**Bir organizasyondaki kişilerin enerjilerini bir hedef üzerinde odaklaştırma, son derece farklı insanlar arasında ortak bir kimlik yaratmadır (Gül, 1997, s.25).

**İlköğretim Okulu :** Örgün eğitim sisteminin ikinci basamağını oluşturan ve öğrencilere genellikle temel becerilerin kazandırılması amaçlayan okullardır. 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitimini ve öğretimini kapsar. Sekiz yıllık okullarda yapılır. Bütün yurttaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır

(1739 Sayılı , Millî Eğitim Temel Kanunu , Madde 22).

**Eğitim Yöneticisi:** Her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimse (Uluğ, 1985, 90).

**Okul Müdürü:** Eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütölüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse (Uluğ, 1985, 169).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde problemi daha iyi açıklayabilmek için; vizyonun tanımı, vizyonun önemi, vizyonun temelleri, vizyon iletme, paylaşılan vizyon, vizyoner liderlik, vizyon geliştirme, okul vizyonu geliştirme konularına yer verilmiştir.

#### **Bilgi Toplumu ve Eğitim**

*“Bilgi toplumu; bilginin insan, organizasyon ve toplum hayatında temel güç ve ana sermaye hâlini aldığı, bilgi çalışanlarının çoğaldığı, hayat boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği, öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen toplum bağının kurulduğu yaşam biçimidir (Baransel, 1996, s.3).”* Bilgi toplumunun oluşturulmasında en büyük görev, bireylerin, kurumların ve yöneticilerindir. Bilgi toplumunun yöneticilerinin, güncelliğini yitirmiş bilgilerini terk ederek kurumlarını daha iyiye taşıyacak, yeni yönetim şekli geliştirmeleri gerekmektedir.

Bilgi artışı, sanayi devrimi sonrasında iyice hızlanmış ve en yüksek seviyelere çıkmıştır. Bu alanda her gün yeni ilerlemeler görülmektedir. Hızlı bilgi artışı ve bu bilgilerin paylaşımının sonucu yaşanan gelişmeler, günümüzün en belirgin özelliklerindedir. *“Bilgi toplumunun insanı, gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojileri sayesinde, sahip oldukları bilgileri çok kısa sürede kullanabilmektedir. Bunun sonucu olarak da bilgi, en önemli bir güç durumuna gelmiştir” (Fındıkçı, 1996, s. 5,47).*

Bilgi toplumunun bir gereği, toplumu oluşturan bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleridir. Çünkü daha önce kazanılan bilgiler, teknolojinin hızlı gelişmesinin sonucu çabucak eskimekte, yerini yeni bilgiler almaktadır. Tekişik (2000, s.1) Millî Eğitim eski Bakanlarından Mustafa Necati, *“Araştırmaya, incelemeye düşkün ak saçlı bir öğretmen daima genç kalacaktır.”* diyor. Bu sözle çağımızın bilgi çağı olduğu, bu çağda bilgilerin hızla gelişerek mevcut bilgilerin devamlı arttığı vurgulanmaktadır .

Bilgi çağının bir özelliği de kazanılan bilgilerin hayata geçirilerek beceriye dönüşmesidir. Böylelikle öğrenci teknolojik gelişmeyle oluşan yeni sorunları , kazandığı bilgileri beceriye dönüştürerek çözebilecektir. Bu ise başka birinin öğretmesiyle değil, bireyin öğrenmesi ile gerçekleşecektir. Özden (2002,



s.8 ),” *Bilgi toplumunda bireylerin kazandığı bilgilerin çok kısa zamanda eskimiş duruma düştüğünü, bunun önüne geçebilmenin yolunun da bireyin ihtiyaç duyduğu bilgileri öğrenebilecek yeterlikte yetiştirilmesi olduğunu*” belirtmektedir.

Teknoloji bilgi toplumunda yükselen değerlerden biridir. Teknolojinin hızla değişerek gelişmesi sonucu insan kaynaklarına önem veren, bilgiye dayalı organizasyonlardan yararlanan, öğrenen örgütleri oluşturan, yaşam boyu öğrenmeyi amaç edinen bir insan modelidir. Bu yeni insan modelinin oluşmasına günümüz eğitim sisteminin katkısı tartışmalı bir konudur. “*Bu aşamada karşımıza çıkan en önemli soru, mevcut eğitim sisteminin sözü edilen yeni değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olmadığıdır. Başka bir anlatım ile neredeyse her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişim acaba eğitim alanında da gerçekleşmekte midir?*” (Fındıkçı, 2001, s.21).

Geleneksel eğitim anlayışının, eğitimin sorunlarını çözmede yetersiz kaldığı günümüzde, eğitim kurumlarının işlevlerinde ve yönetimlerinde köklü çözümlere gitmek için okul yönetimince okul vizyonunun oluşturulması zorunlu hâle gelmiştir.

Bilgi toplumunda okullar öğrenci merkezli olmalı ve öğrencileri karşılaştığı sorunları çözebilecek çağın gelişmelere uyum sağlayabilecek davranışlar kazandırmalıdır. “*Bilgi toplumunda; eğitim yeni kuşaklara bilgi aktarmaktan çok, bireylerin ihtiyaç duydukları öğrenmeyi gerçekleştirmeleri için uygun ortamların hazırlanması gerektiği belirtilmiştir*” (Fındıkçı, 1996, s. 23). Eğitim sisteminin, bilgi toplumunun ve küreselleşmenin gereklerine uyum sağlayabilmesi için, eğitimin amaçlarının çağın ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

Son yıllardaki teknolojik gelişmeler sayesinde insanlar bilgiye çabuk ulaşabilmekte ve bu bilgileri kısa sürede yaşamlarına uygulayabilmektedirler. Bunlar bilginin önemli bir güç olmasına neden olmuştur.” *Bilginin hâkim olduğu toplumsal yaşamın; çok hızlı bilgi artışı ve aktarımının yaşandığı, hızlı iletişimde ve yeni teknolojilerde, ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreçtir*” (Fındıkçı, 1996, s.47).

Bilginin işlendiği, düzenlendiği ve aktarıldığı okul örgütünün incelenmesinin gerekliliği aşağıda belirtilmiştir.

### **Okul Örgütünün Görevleri**

Okulun tanımı, Başaran (1983, s.13 )'a göre, “*Eğitim hizmetlerinin üretildiği bir işliktir*”. Okullar, toplumun isteklerine yanıt verecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Böylelikle okullar, öğrencilerini karşılaştıkları sorunları çözebilecek yeterlilikte yetiştirebileceklerdir. Okulun, öğrencileri devletin sistemine bağlı olacak özellikte yetiştirmek, toplumda liderlik görevini üstlenebilecek nitelikteki öğrencileri eğitmek gibi politik görevi vardır. Öğrenciye mensubu olduğu toplumun kültürünü aktarmak okulun sosyal görevidir. Ayrıca okulun ekonomik görevi olarak, ekonomiyi yönetecek beyin gücünü ve hem üretici hem de bilinçli tüketici insanlar yetiştirmektir.

Geçmişte eğitim gören insanlar ihtiyacı olan bilgiye ulaşmakta güçlük çekiyorlardı. Okul bu insanların bilgiye ulaşmalarını sağlayarak görevini yerine getiriyordu. Hâlâ günümüz okullarının çoğunluğu bu misyona göre yapılandırılarak görevlerini yerine getirmektedir. Oysa ki 21. yüzyıldan itibaren insanlar gelişen teknolojiler sayesinde bilgiye kolayca ulaşabilmektedirler. Bilgi gelişen iletişim araçları sayesinde öyle hızla aktarılmaktadır ki , insanlar henüz yeni ulaştıkları bilgiyi test edip kullanmadan mevcut bilginin yerini yeni , başka bilgiler almaktadır. “*Yeni çağın okulu, öğrenciye kendi ihtiyaç duyduğu bilgileri oluşturma ve bilgi iletişim araçlarını kullanma becerileri kazandırmayı hedeflemek durumundadır. Bu niteliksel değişim öğrenciyi sınıflarda öğretmenini dinleyen, ders kitaplarındaki bilgileri öğrenen pasif bir kişi olmaktan çıkartacak, kendi eğitim ortamının etkin bir düzenleyicisi ve katılımcısı hâline getirecektir*” (Çağlar, 2001, s.84).

Okulun, politik, ekonomik ve sosyal görevleri vardır. Bu görevlerinin dışında okul, her öğrencinin kendi becerisini tanıyarak geliştirmesinde , hem akademik hem de akademik olmayan konularda yeni yetenekler kazanmasında yeni işlevler yer almalıdır. ” *Bunlar arasında,temel okuma-yazma becerisi, sayısal beceriler, öğrenme becerileri, uygulamaları ve teknik beceriler, sosyal beceriler, politik bilinç kazanma, vatandaşlık hak ve sorumlulukların farkında*

olma, fiziksel gelişim, estetik gelişim, ahlâkî ve kültürel gelişim, kişilik gelişimi gibi işlevler yer almaktadır. Toplumsal açıdan yaklaşıldığında ise okul eğitiminin temel işlevi, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda kalkınmış , gelişmiş, refah düzeyi ve hayat standardı yüksek bir ülke olabilmesi için ihtiyaç duyduğu insanları yetiştirmek olarak özetlenebilir (Şişman, 2002, s.14). Çağcıl okulların temel işlevleri beş başlık altında toplanmış ve açıklanmıştır. Bunlar, teknik-ekonomik işlevlerini insanî-sosyal işlevler, politik işlevler, kültürel işlevler ve eğitsel işlevler olarak aşağıdaki tablo 2. 1’de gösterilmiştir” (Cheng, 1996a, 9 , Akt, Şişman, 2002, s.15).

Tablo-2.1 Okulun İşlevleri

	<b>Teknik / Ekonomik İşlevler</b>	<b>İnsani / Sosyal İşlevler</b>	<b>Politik İşlevler</b>	<b>Kültürel İşlevler</b>	<b>Eğitsel İşlevler</b>
<b>Bireysel (öğrenciler, okul kadrosu) Yönden</b>	-Bilgi ve beceri eğitimi -Meslekî eğitim -Okul kadrosu için iş ve iş yeri	-Psikolojik gelişim -Sosyal gelişim -Potansiyel gelişim	-Vatandaşlık tutum ve becerilerinin geliştirilmesi	-Kültürleme -Değerler, normlar ve inançlar içinde sosyalleştirme	-Nasıl öğrenileceğini ve gelişileceğini öğrenme -Nasıl öğretileceğini ve yardım edileceğini öğrenme -Meslekî gelişim
<b>Kurumsal Yönden</b>	-Bir yaşama alanı -Bir çalışma alanı -Bir hizmet örgütü olarak okul	-Bir sosyal birim/sistem -Bir insan ilişkileri sistemi, topluluk	-Politik sosyalleştirme yeri -Politik koalisyon -Politik söylem ya da eleştiri yeri	-Kültürü aktarma ve yeniden üretme yeri -Kültürel yenilenme ve bütünleşme yeri	-Öğrenme ve öğretim yeri -Bilgiyi paylaşma yeri -Eğitsel değişme ve gelişme yeri
<b>Okulun Sosyal Çevresi Yönünden</b>	-Okul çevresinin ekonomik ihtiyaçlarını karşılama	-Okul çevresinin sosyal ihtiyaçlarını karşılama	-Okul çevresinin politik ihtiyaçlarını karşılama	-Okul çevresinin kültürel ihtiyaçlarını karşılama	-Okul çevresinin eğitsel ihtiyaçlarını karşılama

<b>Geniş / Büyük Toplum Yönünden</b>	-Kaliteli iş gücünün yetiştirilmesi -Ekonomik davranışların değiştirilmesi -İnsan gücü yapısına katkı	-Sosyal bütünleşme -Sosyal hareketlilik sınıf yapısını sürdürme -Sosyal eşitlik -İnsan kaynaklarının seçilmesi ve tahsis edilmesi -Sosyal değişme ve gelişme	-Politik meşrulaştırma -Politik yapıyı koruma ve sürdürme -Demokrasiyi güçlendirme -Politik gelişme ve reformları destekleme	-Kültürel bütünleşme ve süreklilik -Kültürel yeniden üretim -Kültürel sermayenin üretimi -Kültürel yenilenme	-Eğitim uzmanlarının geliştirilmesi -Eğitim yapılarının geliştirilmesi -Bilginin paylaşılması -Öğrenen toplum oluşturulması
<b>Uluslar Arası Yönden</b>	-Uluslararası yarışma -Ekonomik işbirliği -Uluslararası teknoloji değişimi -Bilginin paylaşımı	Küresel köy -Uluslararası dostluk -Sosyal iş birliği -Uluslararası değişim -Ulusal, etnik, cinsiyete dayalı dinsel ayrımcılıkların ortadan kaldırılması	-Uluslararası koalisyon -Uluslararası anlayış -Savaşa karşı barışı savunma -Ortak ilgiler geliştirme -Çatışmaların giderilmesi	-Kültürel farklılıkları takdir etme -Ülkeler ,dinler arası kültürel farklılıkları kabullenme -Küresel kültürün geliştirilmesi	-Küresel eğitimin gelişimi -Uluslararası eğitsel değişim ve iş birliği -Bütün dünya ve herkes için eğitim

Kaynak: (Cheng, 1996a, s.10. Akt.Şişman, 2002, s.20-21)

Günümüzde , ilköğretimi tamamlayan öğrencilerin sadece, okur yazar olup matematik problemlerini çözmeleri beklenmemelidir. İlköğretimden mezun olan öğrenciler hayatın her aşamasında karşılarında çıkan problemleri çözebilmelidirler. *“Okur yazar olma sadece kelimeleri çözmek ve cümle kurmak olarak değil, okuduğunu ve dinlediğini anlayabilme; kendi düşüncelerini analitik olarak ve ikna edici bir şekilde ifade edebilmektir. Zorunlu eğitimi tamamlayanların bu tür yeteneklere sahip olarak topluma katılması beklenmektedir”* (Özden, 1999, s.19) .

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü görevi görmektedir. Toplumdaki hızlı değişime paralel olarak, bireyin de eğitilmesi gereklidir. Çünkü bireyin değişimin sonucu karşılaşacağı yeni sorunlara tepki göstermesi beklenir. Bu sorunları çözebilme yeterliliği kazandırmak ise okulun görevlerindedir. Taymaz (2001, s.2) , *“Okulların temel işlevini öğrencilere istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi gerekli biçimde düzenlemek olduğunu belirtmiştir”* .

Okullar toplumun önünde giden, onu yaşadığı çağa adapte eden, çıkan sorunların üstesinden gelebilen kurumlar olmalıdır. Bunlarla birlikte okulların yükü iyice artmıştır. Tezcan (2002, s. 41 )'ın ifade ettiği gibi *“Kitle iletişim araçları ve yeni teknolojik araçları okullardan önce bireylerin yaşantılarına*

*girmiştir. Bu durum karşısında okul, medyanın verdiklerini aşan, onların üstünde daha ayrıntılı ve etken bilgiler vermelidir”.*

### **Okul Müdürünün Görevleri**

Yönetimin temel görevi, insanları , ortak amaçlar, ortak değerler, doğru bir yapı ve performans gösterebilmeleri ve değişmelere karşılık verebilmeleri için ihtiyaçları olan eğitim ve geliştirme yoluyla birlikte performansa yeterli hâle getirmektir.

Okul müdürünün tanımlanmış görevleri, “Okul müdürünün yapacağı işlerin yer ve zamanın belirlenebileceğini, çalışma takvim ve plânının hazırlanabileceğini belirtmektedir; ancak müdür, yönettiği okulda beklenmedik zamanda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak , kurumuna ve misyonuna uygun olarak bu sorunları çözmek zorundadır; bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır” (Monohan, 1982,s.316, Akt.Taymaz,2001,s,53).

Türk millî eğitim sisteminde okul müdürünün görevleri hukukî metinlerle, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde okul müdürünün görevleri; “Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okul amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Okul müdürü, genel olarak okulun eğitim, öğretim ve disiplin işleri ile genel yönetiminden sorumludur.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Okul müdürü, okulundaki insan ve madde kaynaklarını kanun ve yönetmeliklere uygun biçimde elde eder ve yönlendirir. Okul yöneticisi her davranışında ve yaptığı işte öncelikle okulunun çıkarlarını ön plânda tutmak ve okulunu düşünmelidir. Okulu misyonuna uygun bir biçimde yönetecek olan okul yöneticisi;

“İlgili yasalar, eğitim politikaları ve çağdaş eğitim anlayışı beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumlu olan kimsedir.” Kaya (1993, s. 134 ) şeklinde açıklamaktadır. Drucker’den aktaran Fındıkçı (1996, s. 115 ), yöneticinin işleri açısından beş temel işlevi olduğunu belirtmiştir. Bunlar ;

*“ 1.Yönetici, öncelikle işiyle ilgili tüm nesnel tanımlamaları yapar.*

*2.Yönetici, aktiviteleri , kararları, ihtiyaç duyulan analizleri yapar ve organize eder.*

*3.Yönetici çalışanlarını motive etmek, iletişim kurmak, takım kurmak gibi roller üstlenir.*

*4.Örgütteki her bireyin performansının artırılması ile örgütsel performansın artırıldığını bilir. Yani yönetici iyi bir performans ölçümcüsüdür.*

*5. Kendisi dahil tüm çalışanlarını yetiştirmiştir” .*

*“Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller üstlenmek zorundadır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini artırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir. Okul yöneticisi, öncelikli olarak okulun misyon ve vizyonunu belirlemelidir. Aslında geleceğin okul yöneticisi üç kritik soruyu cevaplandırmak zorundadır: Ne? Niçin? Nasıl?*

*• Vizyon, ne sorusunun cevabıdır. Okul yöneticisinin oluşturmaya çalıştığı geleceğin resmidir.*

*• Misyon, niçin sorusunun cevabıdır. Bir başka ifadeyle örgütün “Biz niçin varız?” sorusuna verdiği cevaptır.*

*• Temel değerler, “Misyonla tutarlı olarak vizyona ulaşmak için çıkılan yolda nasıl davranılmalıdır?” sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri; doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliliği, liyakat ve bağlılığı içerebilir” (Çelik,2000,s. 144,145).*

*Fındıkçı bu konuyu şöyle açıklamıştır: (1996, s. 118)” Günümüzde örgütler temel bir yapılanma içerisindedir. Örgütün başarısı için eski yöntemler yetersiz kalmaktadır. Sorunlara çözümler bulabilen, yeniliklere uyum sağlayıp örgütte uygulayabilen, yeni ve şaşırtıcı sonuçlar üretebilen yöntemlere ihtiyaç vardır”.*

Okul müdürünün birinci derecedeki amacı ve rolü, okulun var olan kaynaklarından optimal sonucu çıkarmaktır. Okul müdürü bunları yaparken, okul çalışanlarının düşüncelerinden yararlanmalıdır. Öğrencilerin, okuldan en iyi şekilde verim almalarını sağlayarak, okulu hedeflerine ulaştırmalıdır. Bunu sağlamada vizyonun belirleyici ve stratejik önemi bulunmaktadır. Drucker'den

aktaran Taymaz (2001, s. 54 ) ,” *Eğitim kurumlarının dirik olmaları gerektiğinin üzerinde durarak, gelişen ekonomi ve teknoloji karşısında yönetimin ani kararlar almasının zorunlu olduğunu, bugünün kararları yarının beklenen sonuçları olacağı için, yöneticinin günümüz olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar vermesi gerektiğini belirtmiştir*” .

Okul müdürü , okulunu yasa ve kanunlara uyarak çağdaş eğitim düzeyine ulaştırmakla sorumluluk ve yükümlülük taşımaktadır.Bütün bunlara karşı müdür, üstlerinden gelen emirleri ve yasakları uygulayandır.

Müdürün eğitim ve öğretim kalitesini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili programlar üretmesi gerekmektedir. Öğretmenlerine karşı tutarlı, demokratik ve sorun çözücü olup , onlara güven vermelidir. Derslerin işlenişi ile ilgili sınıflardaki eğitim öğretim faaliyetlerine rehberlik ederek öğretmene yardımcı olmalıdır. Okul müdürü her konuda yeterli olmayabilir. Ancak müdür bu eksikliklerini iyi bilerek,uzmanların yardımını alarak eğitim çalışmalarını düzenleyebilir.

Okul müdürü, okulu yönetirken karşılaşabileceği sorunları çözmek için gerekli olan çeşitli bilim ve alanlarda uzman olması beklenemez. Ancak yüklendiği yöneticilik görevini yerine getirirken yetkilerini kullanabilmesi için bu bilim ve alanlara yabancı olmamalıdır. Bunun yöneticiye en büyük yararı bilim ve alanlardan nasıl yararlanacağının bilmesinin yanısıra konunun uzmanları ile de işbirliği yapabilecektir. Ancak yönetici ile uzman arasında zaman zaman anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Bunun nedeni ise hem yöneticinin, hem de uzmanın kendilerini başka dünyaların elemanları gibi görmeleridir.Gerçekte, mesleğinde kendini çok yönlü yetiştirmiş bir yönetici, örgütteki birçok uzmanla kolay işbirliğine gidebilir. Ayrıca uzmanlar arasında koordinasyon rolünü de rahatlıkla uygulayabilir.Bu gelişmeler, günümüzde eğitim yönetimi tek yönlü bir meslek olmaktan çıkarmış, çok yönlü bir meslek haline getirmiştir. Bütün bunlar okul yönetiminin önemini artırmış ve yöneticinin çalışma alanını genişletmiştir.

*Demirel ve Kaya (2001, s.193), okul müdürünü; okulunu bir sistem olarak algılayıp çözümlenebilen, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanarak , okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde harekete geçiren ve yasal yetkilerle görev yapan kişi olarak tanımlamışlardır*”.

Okul müdürü gerek konumu gerekse bilgilerinin yeterli olması nedeniyle okulun yasal lideri ve okulda otoritenin, gücün hem simgesi hem de yetkilisidir. Okuldaki her türlü etkinliklerin başarılı olmasında en önemli kişidir.

Millî Eğitim Bakanlığı, Ocak 2000 tarih ve 2508 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde de İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre müdür;

- *“Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda yönetimi plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar,*

- *Personelinin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için gerekli tedbirleri alır.*

- *Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar.*

- *Astlarına, gerektiği zaman yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetiştirmelerini sağlar.*

- *Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Yetkili olduğu personelin sicil raporlarını doldurur.*

- *Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyet raporlarını sunar.*

- *Astlarından gelen önerileri değerlendirir.*

- *Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmelerini yapar.*

- *Okulu ile ilgili araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak, uygulama ve sonuçlarını değerlendirir.*

- *Okul çalışanlarına rehberlik ederek iş başında yetiştirmelerini sağlar; daha üst kademelere hazırlanmalarına yardımcı olur.*

- *Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.*

- *Okul için vizyon ve misyon geliştirir.*

- *Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.*

- *Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir” (MEB: 2000 b).*



Okul müdürünün görevi gereği yapması gerekenleri Erdoğan ; (2000, s.98) şu şekilde sıralamıştır:

- *“Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun bir anlayışa sahip olmalıdır.*
- *Okulda çalışan personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmelidir.*
- *Etrafında bulunan kişileri etkileyebilmelidir. Duruma göre değişik etkileme yöntemlerini kullanabilmelidir.*
- *Rutinleşmiş işlerin dışında, yeni planların yaratıcısı, başlatıcısı olmalıdır.*
- *Elde edilen başarıların maddî ve manevî ödülünü astları ile paylaşmalıdır.*
- *Astlarının kendine itaat etmesine değil, katılmasına önem vermelidir.*
- *Kurum içi çatışmaları çözmek için uğraş vermelidir.*
- *Sorunları eldeki prosedürlerle çözemediğinde, karizmasını ortaya koyarak sorunu çözmeye çalışmalıdır.*
- *Okul dışındaki çevreye ve bazı gruplara liderlik etmelidir.*
- *Okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmelidir”.*

Etkili okul amaçları, hem insan , hem maddi kaynaklara en verimli bir şekilde kullanmak öğretimde etkililiği artırarak başarılı öğrenciler yetiştirmektir. Etkili okulun yöneticileri, öğrenme ve öğretme başarısının en üst düzeye çıkarılması için okul programlarının yetiştirilmesine önem verirler.

• Okul müdürünün, okulunun gelecekte şimdikinden daha başarılı bir durumda olması için vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Ancak müdür; yasaların, hem eğitim politikalarının hem de çağdaş eğitimin beklentileri doğrultusunda davranmalı ve okulu amaçlarına ulaştıracak biçimde davranışlar geliştirmelidir. Kısaca okul müdürü; okulunu geliştirmek için her konuda sorumluluk alan, görevini en iyi şekilde yerine getirmeyi amaç edinen, yönettiği okulu, okulun misyonu doğrultusunda, amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumlu olan kişidir.

Okul müdürü, okulunun vizyonunu oluştururken geçmiş sorunlara değil, şu anda yaşadığı sorunlara bakmalıdır. O sorunları giderici, okulunu benzerleri arasında daha iyi bir yere getirecek vizyonu oluşturmalıdır. Yani okul müdürü

geçmişin sorunları ile uğraşmamalı, geleceğin yol haritasını çizmelidir. Okulun gelişimi çağın gelişiminin gerisinde kalmışsa, o okulun misyonunun bittiği söylenebilir. Bütün bunları önleyebilecek kişi okulun müdürüdür. Çelik (1999, s.59 ) 'in ifadeleri de bu görüşü destekler niteliktedir: *“Bilgi toplumunda okul yöneticisi için temel sorun, bilgi toplumunun ihtiyacı olan insan tipini yetiştirecek bir okul kültürünü oluşturmak, bilgiden en iyi şekilde yararlanma yollarını bilmek ve okul personelini bilgi teknolojileri konusunda geliştirmektir .“*

Okul yöneticileri,eğitimde değişimin bilinciyle öğrenci merkezli programlara yönelerek en başta öğretmenler olmak üzere okul personeline eğitim ve öğretimi sevmelerini sağlayarak okulda iş gördürme okul kültürünü, benimsetme okulla bütünleştirenin gerçekleşeceği şartları hazırlaması beklenmektedir. Ancak bunları gerçekleştirmenin okul müdürünün yetkisini aşan, boyutları da vardır. Bütün bunlara karşı yaptığı görevin öneminin bilincinde insan yetiştirmek uğruna her türlü fedakârlık duygularıyla dolu okul yöneticilerinin bu konuda en güzel örneklerini vermektedirler.

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin, personel yöneticisi anlayışı yerine” insan kaynaklarının yöneticisi” konumuna gelmeleri beklenir. Her türlü işletmede, “insanlar örgütler içindir” sloganı, yerini ”örgütler insanlar içindir” sloganına bırakmıştır. Özellikle amacı insan davranışını değiştirmek olan eğitim örgütlerinde insanın merkeze alınması, çalışanların ilgilerinin, beklentilerinin ve psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Dar kapsamlı personel yönetimi anlayışı yerine daha kapsamlı insan kaynaklarının yönetimi anlayışı kabul görürse, bugünkü “yapılan işi tanıyan ”personel yöneticilerinin yerini artık “işleri yapacak insanları tanıyan” yöneticiler alır.

Eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin insanı merkeze alan bu yeni anlayışı daha hızlı bir şekilde yakalamaları gerekir. Çünkü eğitim kurumlarının, okulların, katı bürokratik ve hiyerarşik özellikler taşıyan kurumlar olması, işleyiş süreçleriyle ve amaçlarıyla tutarlı olmamaktadır. Her birinin bireysel farklılıkları, ayrı değer ve dünyaları olan çocukları ve gençleri hayat içinde hayata hazırlamak, statik, değişmez katı ilkeler ve programlarla mümkün değildir. Mal üreten işletmelerde ve bürokratik örgütlerde bile, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaç

ve beklentilerini merkeze alan bir anlayışla uygulamaya geçirilirken, eğitim kurumlarında bu yaklaşımın daha da geliştirilerek uygulanması beklenmektedir. Eğitim yöneticilerinin görevi, öğrencileri tanıyan, öğretim ilke ve yöntemlerini bilen öğretmenlerle birlikte nesilleri onların yaşayacakları yakın geleceğe hazırlamaktır.

Günümüzde dünyaya bilgi hâkimdir. Bilimsel bilgi, çığ gibi artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslararası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu değişimler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir. Bu değişimler hiç kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek durumunda kalmıştır. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı artık çağın gereklerini karşılamamaktadır. Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller üstlenmek zorundadır, artık öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi için sürekli olarak kendisini yetiştirmesi gerekir.

*“Eğitim, ekonomiyi ateşler; topluma biçim verir. Ama bunları yani ürünü , eğitilmiş insan yoluyla yapar. Eğitilmiş insan; hem bir hayat sürmek, hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip kişidir”* (Drucker, 1991, s.250 ). Bilgi çağında toplumun okullardan beklentileri, günümüze göre değişerek gelişecektir. 21. yüzyılda eğitimin önemi daha da artacaktır. Çocuklarımıza öğrenmeyi öğrenmeleri gerektiğini anlatacağız ve sonra diyeceğiz ki: “ Bir gün düne kadar öğrendiklerinizin yanlış olduğunu fark edebilirsiniz, işte o zaman bütün öğrendiklerinizi unutun ve beyninizi sanki onları hiç öğrenmemiş gibi yeniden formatlayın (biçimlendirin) ve sonra yeni baştan, yeni doğrularla beyninizi doldurun, yeniden öğrenin.” Bu durum o kadar büyük bir açmazdır ki geleceğin eğitimcilerinin muhtemelen karşılaşılabilecekleri en büyük ikilemdir. Bu ikilemin ortaya çıkmaması, eğitimcilerin sürekli olarak değişime hazır olmaları ile mümkün olacaktır.

*“Okul yöneticisi okulun bulunduğu noktadan, ulaşmayı hedeflediği noktaya doğru bir köprü kurarak liderliğini göstermelidir. Bunun için, okul*

*yöneticisi bir yanda öncekilerin çalışmalarını takdir ederken, diğer yanda ulaşılması gereken yeni hedefler ortaya koymalıdır. Öncekileri suçlamanın yöneticiye kazandıracığı bir şey yoktur. Aksine eskiyi kesip atma veya kökten yanlıslama gibi bir durum, okuldaki öğretmen ve personelin önceki çalışmalarını değersiz ve yanlıs kılacağı için olumsuz düşüncelere yol açar ve zihinlerde bir boşluk meydana getirir. Okul yöneticisi yeni vizyonunu öncekilerin başarısızlıkları üzerine değil, kendi ufku üzerine kurmalıdır “(Özden,1999,s.199).*

Okul müdürünün görevleri yönetmeliklerle belirtilmesine yapacağı işlerini nerede ve ne zaman yapacağı belirlense iş takvimi hazırlansa bile okulda her an beklenmedik sorunlar olabilir. Bu durum karşısında okul müdürü karşılaştığı tüm sorunları kurumunun amaçları, misyonu ve politikalarına uygun bir biçimde çözmekle sorumlu olan kişidir. Her okulun çalışan personelinin davranışları, birbirleriyle ilişkileri , kültürü ve iklimi birbirinden farklıdır. Bütün bunlara karşın eğitim sistemimizde okullar çeşitlerine göre adları, amaçları, programları ,işleyişleri, çalışan personel kadroları bakımından bazı farklılıklar olmasına karşın birbirlerine benzer.

*“Bu farklılıkların önemli nedenlerden biri yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir. Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Makam, esas olarak hiyerarşik kademeyi, bu kademenin diğerlerine ve bir bütün olarak sisteme olan ilişkisi yönünden tanımlayan bir kavramdır. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur” (Katz, 1977, s.189 Akt. Taymaz, 2001, s.54).” Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul müdürü bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olma durumundadır” (Tope, 1965,s. 20 Akt. Taymaz, 2001, s.54).*

*“Her kurumda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da yönetimin dirik olması gerekir. Gelişmekte olan toplumlarda bu zorunluluk kendisini daha açık olarak gösterir ve yönetimi güçleştirir. Gelişen ekonomi ve teknoloji, yönetimde de ani kararların alınmasını gerektirir. Bugünün kararları yarının beklenen sonuçları olacağına göre, yönetici bugünün olgularını nesnel olarak değerlendirerek*

*gelecek için uygun kararlar vermelidir” ( Drucker,1984, s.3 Akt. Taymaz, 2001, s.54).*

Drucker’e göre ; (Akt. Karşlı, 2004 , s. 93 ) “*Yönetici nerede çalışıyor olursa olsun, en doğru şeyleri yapması gereken kişidir ve yönetici, kendisinden etkili olması beklenen kişidir; ayrıca yöneticiler yüksek etkililik düzeyine sahip, yaptıkları işlerde eksikleri doldurulamayan kişilerdir; yöneticiyi eksikliği doldurulamayan kişi yapan en önemli özelliği de vizyonudur”.*

Bütün bu açıklamalar şunu gösteriyor ki okul müdürleri, okullarının bulunduğu ortamdan daha ileri bir seviyeye ulaşabilmesi için bilim ve teknolojiyi kendine önder kabul edip gelecek için projeler üretmeli,okul çalışanlarının çağdaş değişimlere ve atılımlara ayak uydurabilecek biçimde çalışmalar yapmasına olanak tanıyarak okul vizyonu oluşturmalıdır.

Günümüzdeki öğretmen ve öğrencinin, geçmişteki öğretmen ve öğrenciden farklı özelliklere sahip olduklarını görebiliriz. Okul yöneticisi, okulundaki öğretmen ve öğrencilerinin beklentilerini karşılayabilmek için sürekli kendini yetiştirmeli ve geliştirmelidir.

### **Misyon**

Misyon, bir kurumun varlığının temel nedenidir. Ancak misyon ile amaçlar genellikle birbirine karıştırılır. Misyon; başarılmak istenen genel hedefleri ifade eder; amaçlar ise misyonu gerçekleştirebilmek için ortaya konulan daha somut değerlerle anlatılır. Bir kurumun kuruluş amacı ne olursa olsun, varlıklarını sürdürdükleri sürece, mutlaka kendilerinin belirledikleri ve çalışanlarına aktardıkları hedefleri olmalıdır. Senge’ye göre misyon;” Biz niçin varız? ”( 1997, s.245). Ayrıca örgütümüz bugün ne durumda? Gelecek için neler istiyoruz? sorularının yanıtlarıdır.” *Hedeflere varma uğraşında, çalışanlar açısından nelerin önemli olduğunu gösterir”.* (Blanchard, 1997, s.3). “*İyi bir misyon ifadesi içerisinde şu sorularının cevaplarının bulunması gereklidir:*

- *Biz kimiz ?*
- *Ne yapıyoruz ?*
- *Nereye gidiyoruz ?*

*Misyon ifadesi, bu sorularının cevaplarını açık ve net bir biçimde verdiği gibi, okulumuzu diğer okullardan farklı yapan yönleri de ortaya koyacaktır.”*

(MEB 1997b , s. 143).

*“Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşüdür şeklinde ifade edilebilir”* (Özevren, 1997, s.59, akt,<http://kadioglu.bizland.com/tky.htm>.2005).

Her eğitim kurumu kendi misyonunu belirlemeli, çalışanlar da bu misyonu bilmeli ve geliştirmelidir. Zaten başarılı eğitim kurumu kurumdaki üyelerin hepsinin paylaştıkları açık değerlere sahip olan kurumdur. *“Misyon şu noktalarda okul vizyonu oluşturmada müdüre hizmet etmelidir:*

- *Okulun özelliklerini topluma yansıtmalı,*
- *Amaç ve yön duygusu sağlamalı,*
- *Politika üretmek için ölçütü veri olarak kullanılmalı,*
- *Okulun kültürünü oluşturmali,*
- *Hareket oluşumunu genellemeli*
- *Müşterileri belirlemeli,*
- *Rekabet ve motivasyon için hizmet etmelidir”.* (Cafoğlu, 1996, s.49).

### **Okulun Misyonu**

Okul, bütün öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak ,onların bilgili ve kendine güvenen bireyler olarak yetişmelerine fırsat tanımak ve onlara 21.

yüzyılın gelişen gereksinimlerine yanıt verebilecek beceriler kazandırmak için vardır . *“ Okulun ilkeleri şöyle sıralanabilir:*

- *Öğrenciler öğrenmeyi öğrenir.*
- *Öğrenciler bütün çalışmaların odak noktasıdır ve amaçlara temel oluşturur.*
- *Öğrenciler ve veliler, toplumun sürekli gelişen beklentilerine ayak uyduracak şekilde geliştirmek için yüreklendirilir.*
- *Öğrencinin başarısını artırmak için karşılıklı olarak sorumluluk alınır ve verimli bir şekilde çalışılır.*
- *Öğrencilere birey olarak saygı duyulur.*
- *Öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınır.*
- *Farklılıklar ve görüş ayrılıkları bir zenginlik olarak kabul edilir.*

- *Sürekli olarak yeni öğrenme biçimlerine uyum sağlanacak beceriler geliştirilir.*

- *Değişim, mükemmeliyete ulaşmada cesaret kazandırır, geçmiş deneyimler ise değişimi göze almada yardım eder” (www.meb.gov.tr.).*

Her eğitim kurumu bir misyon oluşturmalı, herkes oluşturulan misyonu bilmeli ve geliştirmelidir. Bir eğitim kurumunun başarısı, kurumdaki üyelerinin açık değerlere sahip olması ile mümkündür.

Misyon cümlesi vizyon ile çok ilişkilidir. Misyon, içinde bulunulan an ve gelecek günler için belirli bir yön çizer ve kurumun diğer benzer kurumlardan farkını belirtir. Günümüzde kalite yolculuğuna niyetlenen eğitim kurumları iyi yazılmış misyon cümleleri geliştirmektedirler. Eğitim kurumları ve diğer tüm örgütlerin misyonları hizmet verdikleri ilin ve ülkenin misyonlarına ters düşmemeli aksine destekler olmalıdır.

### **Vizyon**

Vizyon; Lâtincede birden fazla anlamı olan videre fiilinden türemiş olan visio sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı olarak kullanılıyordu. Ortaçağ'da Almanca'da bilmek anlamına gelen wissen ve bilge anlamına gelen weise kavramları da aynı kökenden türetilmiştir. “*Visio sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır*” (Sollmann ve Heinze, 1995, s.13).

***“Vizyon, uzun vadeli düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma ve başkaları ile öngörü oluşturma , okulu öngörülen görüş doğrultusunda geliştirecek fırsatları destekleme olarak da tanımlanabilir*** “( Özdemir, 2000 , s. 37). Karslı , “*Vizyon kelimesinin Türkçede tam karşılığının ufuk olduğuna işaret ederek, kelime olarak; görüş, görme gücü, geleceği kestirebilme gücü, hayal gücü*” (2004, s.93 ), anlamlarına geldiğini belirtmiştir.

Vizyon, bugün içinde bulunanları, gelecekte ise yaşanmak istenilen yerin tam olarak anlatılmasıdır. Aytaç vizyonu ; (2003, s.3) “*Bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesi, personelinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir; örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmek ve gelecek için bir yol haritası sunmaktır*” diye açıklamıştır.

Vizyon; değişimi gerçekleştirmek için geleceği tasarlamaktır. Drucker (OGM, 2002,s.98)'in açıklaması da bu görüşle paraleldir; ” *Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu yaratmaktır.*” Bir insanın, onun varlık nedeni yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur.

*“Vizyon, örgütün uzun erimde ulaştırmak istediğimiz durumudur. Aynı zamanda örgütün potansiyel geleceğini tanımlayıcı bir tasarımıdır. Vizyon, rgüt açısından bir iddia, çalışanları açısından ise hedefe ulaşma yolunu gösteren geleceğe yolculuğun haritası, izleyenler için de gelecekle ilgili verilmiş szdir. Vizyon, sıra dışı başarıyı, insanları bir toplumda bir arada tutan derinden bağlı olunan değerleri, insanları güdüleyen, harekete geçiren, canlılık veren amaçlar olarak düşünülebilir. Nitelikli desenlenmiş bir vizyon zaman geçtikçe bir enerji kaynağı hâline ve örgüt üyelerini motive eden bir araca dönüşebilir”* ( Pielstick, 1998, s.2).

*“Vizyon , bireylerin yaratıcı yönünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini ve bunların bugün ile ilişkilendirilmesini sağlar. İlerisinin nasıl olacağının fikrini verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir”* (EARGED, 2002, s.24). Vizyon zihinsel değişmemizi hızlandırır. Örgütler sorunlarına çözüm retemediklerinde bu değişime ihtiyaç duyarlar. Bu değişimi bir vizyonla gerçekleştirebilirler. Bu vizyonu da yüksek anlama yeteneği olan, ileri görüşlü, cesaretli ve yeniliklere açık, önsezisi kuvvetli liderler oluşturabilir. Onların bütün çalışanlarına ulaştırabildikleri ve paylaşılan vizyonları, örgüte can verir, hareketlendirir; rgt ivme kazandırır ve hayallerdeki düşünceleri gerçekleştirme heyecanı katar.

Tarihe yön vererek şekillendirme becerisi gösteren yöneticilerin en belirgin ve ortak özellikleri bir vizyonlarının olmasıdır, Atatürk, Gandi ve Martin Luther King gibi yöneticileri büyük ve yerleri doldurulamaz kılan, onların liderlik yaptıkları toplumun geleceğine yönelik beklentilerini ve buna bağlı olarak ortaya koydukları vizyonlarını çevresindekilere aktarıp, onlarla paylaşmaları ve bunları gerçekleştirebilmeleridir. Büyük yönetici ve liderimiz Atatürk'ün şu cmleri sahip olduğu vizyonun büyüklüğünün kanıtıdır;



*“Büyük davamız , en medenî ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir.Bu yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde de temelli bir inkılâp yapmış olan Türk milletinin dinamik idealidir.”*

### **Türk Millî Eğitimi ve Vizyon**

Atatürk, kurduğu cumhuriyetin sonsuza kadar yaşaması ve çağdaş seviyeye ulaşabilmesi için devrimleri gerçekleştirmiştir. Bu devrimler Türk toplum hayatına etki ederek onurlu bir yaşam sürmesine yardımcı olmuştur. Esasen Atatürk’ün her görüşü birer ilke konumundadır. Atatürk ilkeleri; cumhuriyetçilik , milliyetçilik, halkçılık, devletçilik, lâiklik ve devrimciliktir. Atatürk, ilke ve devrimlerinin eğitim yoluyla korunup, güçlenip, gelişeceğini biliyordu. Atatürk’e göre; “Memleketi ve toplumu amaca ve mutluluğa erdirmek için iki orduya ihtiyaç vardır. Biri, vatanın hayatını kurtaran asker ordusu, diğeri milletin geleceğine yön veren irfan ordusu. İkincisi olmadıkça, muharebe meydanlarında kazanılan zaferin kalıcı sonuçlar vermesi mümkün değildir.”

Atatürk, eğitimde yenileşme gerçeği ile millî birliğin ve lâik toplumun temelini atılacağını görmüştür. millî birliğin ve lâik toplumun temeli olarak görmüştür. Ona göre , modernleşmenin en etkili aracı eğitimidir

Atatürk; “ Ben her şeyden önce öğretmenim. Ben , milletimin öğretmeniyim.” diyerek eğitime verdiği önemi belirtmiştir (Arslan, Mirici, Yaman, 2001, s. 15).

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, Anayasa hükmündedir; eğitim öğretimi düzenleyen temel kanundur. Bu kanunda , Millî eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak , onu millî ahlâk anlayışına uygun olarak yetiştirmek,

2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünde geliştirerek, hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır . Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı , yaratıcı seçkin

bir ortağı yapmaktır, şeklinde hedef gösterici ve ilke tayin edici hükümleri bulunmaktadır ilke tayin eden hükümleri vardır .

*“Eğitim sistemimiz , okur yazar nüfusu artırmak üzerine kurulmuş ve bu amacını gerçekleştirmiştir. Eğitim sistemimizin bugünkü amacı okur yazar yetiştirmek değil; yaratıcı, girişken, küresel düşünen, yerel hareket edebilen girişimciler yetiştirmektir. Okullara düşen yeni görev değişimin dinamiğini kavramış ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen, hatta değişimin önderliğini üstlenebilecek kapasitede gençler yetiştirmektir. Bilginin geçici olduğu, ansiklopedik bilgiden çok olayları derinliğine kavrama, eleştirel düşünme yetenekleri ile “ öğrenmeyi öğrenmenin” vurgulandığı ve yapısalcı bir anlayışa doğru gidildiği görülmektedir . Çok yönlü zihinsel gelişimin hedeflendiği bir eğitim anlayışı egemen olmalıdır” (Özden, 2002, s.5-15 ).*

Gerçekte 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, Türk millî eğitiminin vizyonudur denilebilir. Günümüze kadar geçen süreçte bu vizyonun hedefine ulaştığını söylemek güçtür. Bunun nedeni okul müdürlerinin ya okulu yönetmeme zaafları ya da politik güçlerin emrinde, inisiyatif kullanamamaları olarak görülebilir. Bu konuyla ilgili diğer bir husus da okul yöneticilerinin örgüt mühendisliği, verimlilik, sosyal mühendislik ve işletmecilik gibi yöneticinin iş performansını artırıcı konularda uzman olamamaları önemli bir etkidir. Bütün bunlara neden olarak okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim ile ilgili sorunlara çözüm üretmek yerine yönetim işlerine daha çok zaman ayırmaları gösterilebilir.

Bütün bu açıklamalar bilgi çağının en popüler kavramının vizyon olduğunu göstermektedir; bütün örgütlerin bağlandığı temel kavramın da vizyon olduğu görülmektedir.

### **Vizyonun Önemi ve Özellikleri**

Vizyonunu olmayan okullar için vizyonsuzluk büyük bir eksiklik, vizyonu olan okullar için ise okulun gelişimini yönlendiren çok önemli bir faktördür. Şu bir gerçek ki; nereye ulaşmak istediğimizi bilmiyorsa herhangi bir yol bizi ancak bir yere götürebilir, ulaştığımız yer ümit etmediğimiz özellikte ve bize mutluluk vermeyen bir yer olabilir. O hâlde vizyon, stratejik plânlama sürecinde vazgeçilemeyecek derecede önem taşıyan bir unsurdur. Vizyon hem

bireysel olarak sahip olunabilen hem de okul toplumu tarafından paylaşılan bir özellik taşımaktadır.

Vizyon, öylesine bir etkidir ki; bireylerin yaratıcı gücünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini ve bunların bugün ile ilişkilendirilmesini sağlar. Vizyon, ilerisinin nasıl olacağı hakkında fikir verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir.

*“Vizyon aynı zamanda toplumsaldır. Birçok kişi tarafından paylaşılarak benimsenebilir. Okul toplumu tarafından benimsenen ve paylaşılan vizyon, insanların hayal gücünü harekete geçirir. Vizyon sahibi insanlar, başka insanları, liderlik davranışları gösterebilmeleri için motive ederler. Vizyon , kaynağını bilgiden ve deneyimden alır”* (Plânlı Okul Gelişimi , 2002, s.161).

Vizyon hayata anlam katan bir kavramdır. Bireysel vizyon, insanların yarınlarına olan umutlarını artırır. Örgütsel anlamda ise vizyon çalışanların örgütün misyonu doğrultusunda ideal bir geleceğin etrafında sinerji yaratmalarına neden olur. Nanus (1992, s. 16, Akt, Akar, 2003, s. 43)’a göre; *“Organizasyonların geleceğine yönelik tespit edilen vizyonu, yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde , kurumların yapmaları gereken önemli çalışmalardır. Kurum içinde yaratılan sinerji, çalışanları harekete geçirir. Bu çalışmaların sonucunda da kurum bir ivme kazanır. Ters durumda ise organizasyonların sürekli gelişmesi, bir bisikletin durunca düşeceği gibi, vizyonun da organizasyonu ileriye yöneltme rolü vazgeçilmezdir. Vizyonun gücü organizasyonların tüm dikkatlerinin onların iç ve dış çevrelerine toplanmasına ve o dikkati ortak bir rüyaya odaklayabilmelerinde yatmaktadır.”*

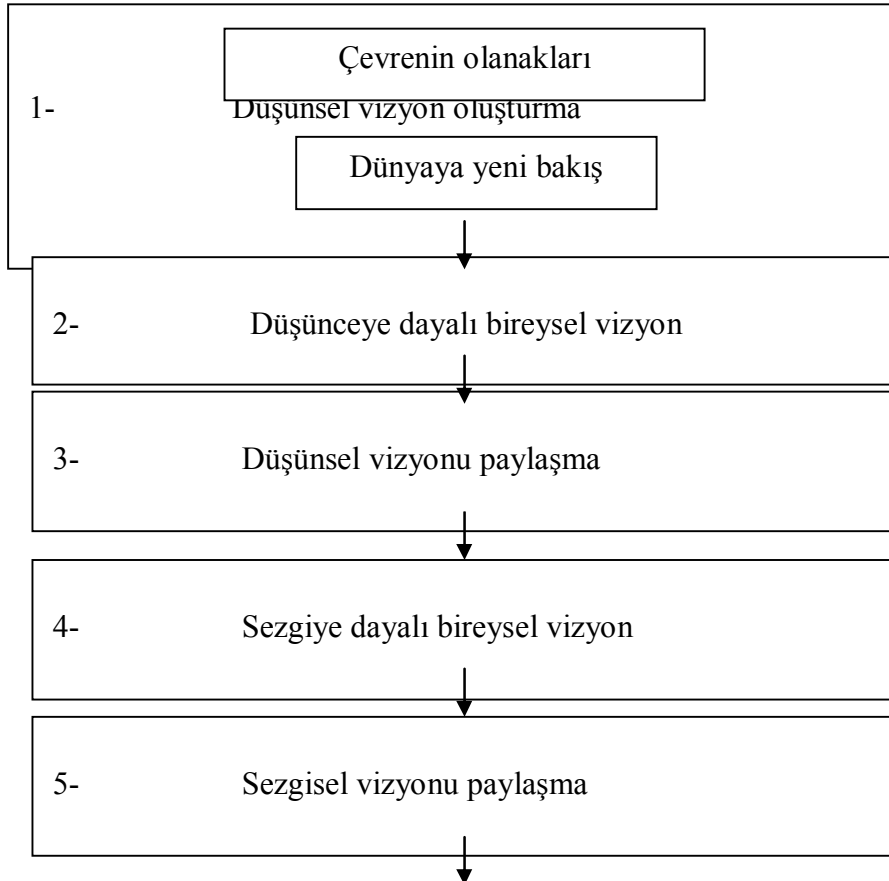
Vizyon dinamik bir kavramdır. Sürekli olarak gelişmelere ve değişmelere açıktır. Kurumlar, bu bağlamda vizyonlarını çalışanları ile paylaşmalı, daha iyi bir gelecek için daha çok iş birliğine gitmelidir. Vizyon, örgütteki çalışanların enerjilerini bir hedef üzerinde odaklanmayı sağlar. Birbirlerinden farklı düşünen insanlar arasında ortak bir kimlik yaratır. Vizyonların yardımı ile kişisel özellikler geliştirerek çalışanlardaki potansiyel güç ortaya çıkarılır ve bundan yararlanır.

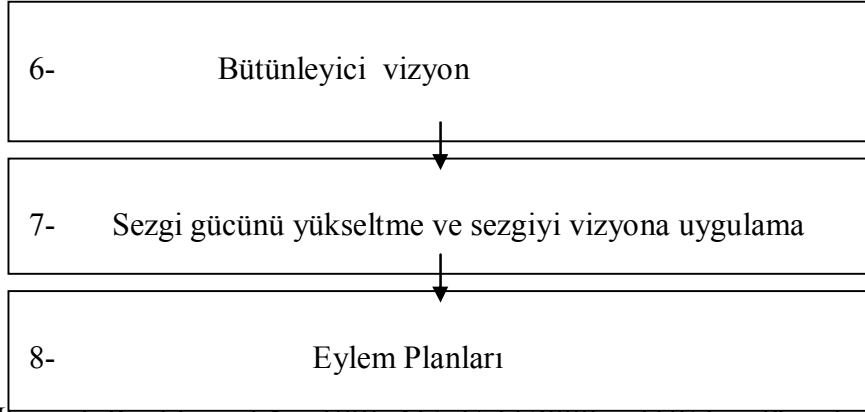
Vizyon oluşturma , örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önu tıkanır ve yok olur. Vizyonlar iş görenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler şunlardır:

1. Duygusal uyarma ve çekicilik
2. Ateşleme ve hayran bırakma
3. İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma
4. Hatırlama yeteneğini geliştirme
5. Yenilikçiliği destekleme
6. Öncülük etme ve bütünleşme
7. Yön gösterme ve yol aydınlatma.

*“Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluştururken; moral, bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını da besler . Vizyon oluşturma , düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaştırılması ile mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle eyleme geçilebilir”.* Bütün bu süreçler Tablo 2. 2. ‘de açıklanmıştır ( Çelik,2000, s.167).

Tablo 2.2. Vizyon Oluşturma Süreci





(Kaynak Parikh ve diğ., 1996 Akt. Çelik2000, s.169’ dan düzenlenmiştir. )

*“Güçlü bir vizyon, insandaki anlam açıklığına seslenir. Onu seçmiş olanları motive eder. Bilinmez bir geleceğe yönelik kararlar ve hareketler için bir rehber görevini görür. Aynı zamanda işler kötüye gittiğinde , insanları bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi oynar” (Vaughan,1997, s.11). “Vizyon , hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevi görür. Değişim çabalarının başarısızlığa uğramasının asıl nedeni olarak; bir vizyonun olmaması gösterilebilir. Vizyon, örgütün bürokratik bir yapıdan esnek bir yapıya geçerken yaşadığı süreci kolaylaştırıcı bir yönetim aracıdır” (Lipton, 1997, s. 15).*

*“Vizyonunun ne olduğu değil, ne yaptığı önemlidir” (Senge, 1997, s. 171).*

Kuramın bittiği yerde vizyon başlar.”Fiziğin bittiği yerde görüntünün başladığı gibi,”işletme biliminin bittiği yerde de vizyon başlar. Vizyon, mevcut paradigmanın karşılaştığımız sorunları çözemediği zamanlarda ortaya çıkar.

*“Bir örgüt için her kriz ve bunalım aynı zamanda yeni bir fırsat demektir. Bir örgütte mevcut yapı ve mekanizma, sorunları çözmeye yetmiyorsa yeni bir vizyona ihtiyaç vardır. Gördüğümüz yanlışlıklar, eksiklikler bizi yeni arayışlara iten güçlerdir. Varolanı beğenmeyen insan, yeninin arayışına girer. Sıkıntı ve bunalım dönemleri yeni olanakların (fırsatların) kapısını aralaması yönüyle değerlendirilmesi gereken dönemlerdir. Yeni arayışlara girmeyen ve yeni çözümler üretmeyen insanın başarısızlığının sonucunda hayal kırıklığı yaşaması kaçınılmaz bir sondur” (Özden, 2002, s. 36 ).*

*“Geleceği görememek ve başarısız olmak , birçok nedene bağlıdır. Ama bu başarısızlığın başlangıç noktası her zaman vizyon eksikliğidir” (Sullivan ve*

Harper, 1997, s, 10). “Bir vizyonun olması, problemlerle karşılaşıldığında yaşanacak sıkıntıları hafifletir ve zorluklardan korunmak için bir güç verir” (Mesiti, 1996a, s. 84, s. 179).

Nanus, doğru bir vizyonun örgüt üzerinde olumlu etki yapacağını ve onu güçlendireceğini ifade ederek , vizyonun özelliklerini şöyle açıklamıştır (Lashway 1997, s. 134, Akt. Aytaç, 2003, s. 3) :

1. İnsanları kendine bağlar ve onlara enerji verir.
2. Çalışanların hayatına anlam kazandırır.
3. Bugün ile gelecek arasında bir köprü kurar.
4. Bir mükemmellik ölçütü ortaya koyar.

“Vizyon , örgütü geleceğe doğru çekmelidir. Geleceği görmede başarısızlık, birçok nedenlere bağlanabilir; ama bu başarısızlığın başlangıç noktası her zaman bir vizyon eksikliğidir. Güçlü bir stratejik vizyon, herhangi bir kurumun başarılı olmasında en etkili faktörlerden biridir” ( Sallis , 1997, s.23). “Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş varolma sezgileridir. Vizyonlar gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır “(Heintel, 1995, s. 115, Akt, Çelik, 2000, s. 166).

Mesiti (1996, s.85-86), vizyonun önemini şöyle sıralamıştır:

- Hayatta başarıya ulaşmada vizyonun vazgeçilmez bir önemi vardır.
- Vizyon, bireyin bugünkü yeteneklerinden çok ileriye geçmesini sağlar.
- Vizyon bir yön sağlar.
- Vizyon esin kaynağı olur.
- Vizyonun ayrıntılı olarak ortaya konması, bireyi disipline eder.
- Birey, vizyonu ile başkalarının da vizyona ulaşmasına rehberlik eder.

Vizyon bir gücü oluşturma yeteneğini ifade eder. Bu güç oluşturma yeteneği, yönetim yetenek ve yeterliliği, lojistik teknolojik profillerin çıkarılması kadar kaynakların ekonomik kullanımı gibi çeşitli etkenler tarafından belirlenir. Yönetim yeterliliği, sorun çözme ve çevrenin gözlenmesi gibi önemli yeteneklerin bir sonucudur. Lojistik yeterlilik ise, daha çok organizasyonun operasyonel-işlevsel tarafını ilgilendirir. Öyle ki, vizyon organizasyonun yeterlilik profilinde radikal ve uzun erimli değişim sağlayabilir. Vizyonun temel

her bir değişkenin belirlenmesine entelektüel görüş ya da en olası senaryonun dayandığı bütün noktaların bütünleşik değerlendirilmesine bağlıdır.

*“Güçlü bir vizyon, bireylerin , ekiplerin ve kuruluşun mükemmel hâle getirilmesini gündeme taşıyıp örgütün ne şekilde büyümeyi ve müşterilerine ne şekilde hizmet etmeyi amaçladığını da saptar”* (Vaughan, 1997, s. 11). Güçlü bir vizyonun özellikleri şunlardır :

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgüdür; örgüte aidiyeti belirgindir.
- Ayırt edicidir; örgütü diğer örgütlerden farklı kılar.
- Çekicidir; örgüt içinden olan ya da olmayan kişilerin ilgisini çeker, sinerji yaratır.

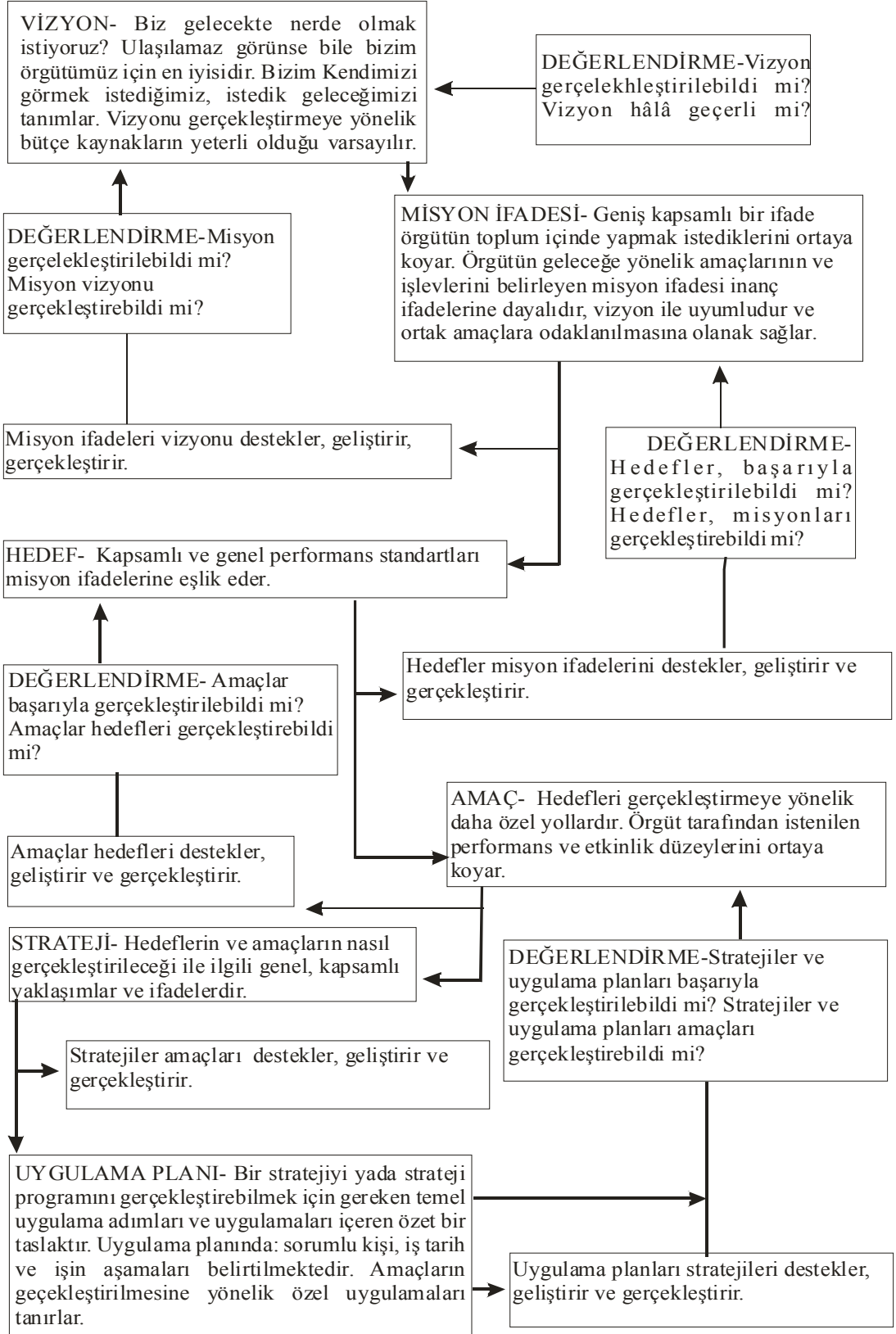
Vizyon bildirimini için cevaplanması gereken sorular şunlardır:

- Örgütün ideal geleceği nedir?
- Örgüt; vatandaşlar, diğer örgütler ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Örgütün bir vizyon ifadesi var mı? Varsa yenilenmesi gerekiyor mu?

### **Vizyonun Temelleri**

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Vizyon, örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmekte ve gelecek için bir yol haritası sunmaktadır. Değerler, amaç (misyon) ve strateji vizyonun temel unsurlarını oluşturmaktadır ( Quigley, 1998,s.29-30). Schlechty (1997,s.64)’nin *“İnançlardan uygulamaya doğru belirlediği aşamalar; inançlar, vizyon, misyon, hedefler ve uygulamadır”*. Vizyon ve uygulama arasındaki ayrıntılı süreç Tablo 2. 3.’te gösterilmektedir (Bostingle, s. 52; Sullivan,1997, s. 10;Sallis,1997,s.23;Akt, Aytaç,2003,s.3).

Tablo 2.3. Vizyon ve Uygulama Arasındaki Süreç



Kaynak: (Quigley, 1998, s. 29, Akt, Aytaç,2003, s.3)



Jesse Stoner ve Drea Zgamari “*Vizyonun temellerini; amaç , değerler ve imaj*” olarak belirtmişlerdir. Vizyonun temellerini Lipton ise; “*Vizyon= Misyon+Strateji+ Kültür*” şeklinde formül ile belirtirken (Lipton, 1997, s. 15- 16, Akt, Aytaç ,2003, s.3). Senge ise; “*Vizyon, amaç veya misyon ve çekirdek değerlerin örgütün “Yönlendirici fikirlerini” oluşturduğunu belirtmiştir (1997, s.245). Collins ve Porras; (1999, s.307-309) “Vizyonun iki temel bileşenini; öz ideoloji ve tasarlanan gelecek olarak belirtmiştir. Öz ideoloji de iki alt bileşenden oluşmuştur. Bunlar; öz değerler ve öz hedeflerdir Örgütün tasarlanan geleceği ise; çağı anlayabilmek ve örgütün süre sonrası alacağı pozisyonudur”* diye açıklamışlardır.

Vizyonun temellerini şunlar oluşturmaktadır:

1. Öz ideoloji (Öz değerler , öz hedefler )
2. Tasarlanan gelecek (Çağı anlamak, 5 yıl sonra örgütün geleceğinin nasıl olacağı).

Yukarıdaki öğelere dikkat edilecek olunursa , gerçekleşmesinde, misyon,değerler ve stratejilerin ortak özellikler oldukları görülmektedir. Vizyonun gerçekleşmesinde, misyon,değer ve stratejiler birer dayanak görevi üstlenerek birbirlerini tamamlar. “*Vizyonlar örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon, çalışanların en önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak onları bir sürü verimsiz iş yapmaktan alıkoyar*” (Aytaç, 2003, s.3).

### **Değerler**

İnançlar ve değerler, vizyonun en önemli üç temeli olan” değerler, misyon, strateji” den en önemli olanıdır. “*Kurucular bir organizasyonu oluştururken önce değerleri ortaya koyar sonra misyon ve hedefleri tanımlarlar. Mantıksal olarak bakılınca da değerler, bir organizasyonda misyon ve hedeflerden önce yer alır*” (Quigley, 1994, s.15).

Vizyon, insanın sahip olduğu değerlerinin açtığı yoldur. İnsanın yaşamında gideceği yolu ve yönünü belirler. Bu yol hayal bile olsa , gerçekleştirmek için uğraşan insanlara, örgüte güç verir, çalışanlarda sinerji oluşturur. Değerler, insan duygularının derinliklerindeki içtenlikle oluşturdukları

standartlarını ortaya çıkarır. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve değerler vardır.

Çalışanlar arasında değerlerin paylaşılması örgütte birlikte iş yapma duygusunu oluşturur. Erçetin'e göre *"Değerler; olayları, olguları , objeleri, kişileri tanımlamaya ve yargılamaya yarayan ölçütlerdir. Bu ölçütler, toplumda kabul edilen ve uzlaşılan beğenilerin tümünün ifadesidir"* ( 1998, s. 93).

Değerlerin temelinde hoşgörü, yardımseverlik, inançlara saygı duyma, dürüstlük, doğruluk, öz denetim ve bağımsızlık gibi insanlara nasıl davranılacağını anlatan inançlar; huzur, güven içerisinde olma, barış, sosyal bir yaşam, sevgi ve erdemli olma gibi ne olunmasını içeren duygulardır.

Açık ve net bir şekilde anlatılan değerler, çalışanlar tarafından hemen hatırlanır ve eyleme dönüştürülür. *"Sahip olduğumuz değerler bizi yeni ufuklara yönlendirmelidir. Her yaptığımız belli bir hedef için olması yaşamımıza bir anlam kazandırır. Ulaşacağımız yeni ufuklar yoksa, hayatımızın da bir anlamı kalmaz.Değerlerimizin bir eyleme dönüşmesi gerekmektedir"* (Özden, 2002, s.39). Eyleme dönüşmeyen, vizyon belirlemeyen değerler boşlukta kalan ve hiçbir şey ifade etmeyen boş sözlerden ibaret olarak yaşamımızda yer alır.

### **Strateji**

*"Strateji kelimesinin sözlükteki anlamı;" Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol"dur"* (TDK Okul Sözlüğü ,1994, s.689). Stratejik plânlama yaklaşımına göre; geçmiş deneyimlerimiz ve bilgi birikimlerimiz ile kazandığımız öngörümüz; vizyonumuzdur. Bugün vizyonumuzu etkili bir şekilde kullanarak yapacağımız plânlama, geleceği yaratacaktır." *Strateji, hedeflediğimiz yönde ilerleyebilmemiz için bize rehberlik eden , önceliklerin belirlenmesine, kaynakların dağılımına akılcı bir yaklaşım kazandıran ve yapacağımız seçimler ile alacağımız kararlar için yön gösteren taktiklerimizdir"* (Plânlı Okul Gelişimi, 2002, s.104).

*"Stratejilerin geliştirilmesinde misyon doğrultusunda amaçlara ulaştırabilecek olan seçeneklerin ortaya konulmasına çalışılır. Bu aşamada birden çok strateji seçeneklerinin sunulması gerekir"* (Erdoğan, 1997, s. 45). *"Stratejik plân, okulun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada*

*izlenecek stratejileri ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plândır. Vizyon kavramı ile ilgili olan kavramlardan biri de stratejik yönetim veya stratejik plânlandır. Stratejik plân, yapılacak çalışmalara yön vermeli, önceliklerin saptanmasına yardımcı olmalı ve okulun sürekli gelişimini garanti altına almalıdır” (Plânlı Okul Gelişimi, 2002, s.23).*

Stratejik yönetim; örgütün geleceğine ilişkin amaçlarının ve hedeflerinin oluşturulmasına, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve amaçların gerçekleştirilmesi konularında nelerin yapılabileceğinin plânlanmasına imkân sağlayan yönetim tekniğidir. *“Stratejik yönetim , örgütün bir bütün olarak desen veya toplam stratejisi, onun hâlihazır ve gelecekteki çevresel isteklerine göre geliştirilmesi ve uygulamasıdır” (Balcı, 1995, s.171).*

*“Okul, toplumun ihtiyaçlarına göre yaptığı stratejik plânlarda esneklik göstermeli, değişen toplumun gereksinimlerine cevap verecek şekilde sürekli değişmeye açık olmalıdır. Çünkü stratejik plân okul toplumunu oluşturan bütün öğelere yön verecek kararların alınmasında bütün bireylere ortak bir buluş açısı kazandırır” (MEB ,1997b, s.90).*

### **Vizyon ve Misyon Etkileşimi**

Vizyon ve misyon, birbirinden ayrılmayan ve birbirlerini destekleyen iki kavramdır. Vizyon organizasyonlardaki çalışanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yetersiz kalmaktadır. İnsanların amacı veya misyonu anlayıp, paylaşımları da gerekmektedir. *“Vizyon ile en yakın ve ilişkileri olan kavram misyonudur. Çünkü misyon, geleceğe yönelik olarak belirlenen hedeflere ulaşabilmek için üstlenilmesi gereken özel görevi ifade eder. Bu nedenle, örgütün varoluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi içerir” (Karlı,2004,s.97).*

Vizyon, organizasyonun gelecekte şimdiki bulunduğu konumdan daha iyi bir konumunu anlatırken, misyon ise şu andaki konumunu anlatmaktadır.Bu nedenle de bir organizasyonun vizyonu ile misyonu tam anlamıyla benzer kavramlar değildir.

Bir örgüt mevcut vizyonunu başardığında yeni bir vizyon geliştirmeye ihtiyaç duyar. Ancak misyonu ise aynı kalabilir. Örgüt üyeleri bu ortak inançtan güç almaya devam edeceklerdir. Bu anlamda misyon; örgüt üretim kimliğini gösterir, örgüt felsefesini canlandırır. *“ Çünkü örgüt misyonu, yöneticiler ve tüm*

*personel tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar etrafında oluşur. Bu nedenle, örgütün başarısında; teknoloji, ekonomik kaynaklar, yapı ve yeniliklerden daha çok örgütün misyonu ve felsefesi rol oynar”* (Karlı,2004,s.97). Misyonun belirsizliği bir örgütteki misyonun tam olarak ortaya konulamaması, bazen güçlü bir liderin ortaya koyduğu vizyondan daha etkili olabilmektedir.

*“Misyon, kritik değerlendirme sonuçlarına göre örgütün 5-10 yıl içerisinde alacağı pozisyonu ifade etmektedir. Daha yakın hedeflerle ilgilidir.”* Vizyon ve misyonun yönetime yansımaları Tablo 2. 4. ‘te karşılaştırılmıştır (Özdemir, 2000,s.38):

Tablo 2. 4. Yönetimde Vizyon ve Misyon

<b>VİZYON</b>	<b>MİSYON</b>
Maddî- manevî tüm değişkenleri içine alır (holistik), misyonu içerir.	Örgütün bir bölümünü geliştirmeyi hedefler, sınırlıdır.
Örgütün geleceği üzerine odaklaşır.	Örgütün bugünkü ihtiyaçları ön plândadır.
İçseldir(intenal); personele örgütün misyonu ve nereye gittiği konusunda bilgi verir.	Dışsaldır; personele müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi verir.
Örgütün fonksiyonlarını ve örgütsel işleri geleceği düşünerek geliştirerek hazırlar.	Örgütün günlük eylemlerini müşteri ihtiyaçlarını temel alarak tanımlar.
Personeli motive etmek için gelecek temelli açık amaçlar geliştirilir.	Personelin günün şartlarına göre işini en iyi şekilde yapması istenir.

Biz ne olmak istiyoruz? Nereye gidiyoruz ? Soruları sorulur.	Biz şu anda ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz? Soruları sorulur.
--	--

Kaynak:(Smith ve Pilele 1997, Robins, 1996; Harrington, 1995, Akt,Özdemir,2000, s.38).

### **Vizyonun İletilmesi**

Ortaya konulan örgüt vizyonu, örgütteki tüm çalışanlar tarafından anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. *“Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyonu ve değerlerini örgütün en üst biriminden, en alt birimdeki çalışanına kadar hepsiyle iletişim kurarak yayması sorumluluğudur”* (Quigley, 1994, s.45). Vizyonunu etkili bir şekilde aktaramayan bir yönetici başarı beklememelidir. *“Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması gerekir. Daha anlaşılabilir bir dil kullanılarak vizyonun gücü artırılabilir. Benzetmeler ve benzerliklerden yararlanarak daha canlı bir anlatım kullanılabilir”* (Clayton, 1999, s. 161). *“Vizyonun, iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceğin, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanması gerekir. Vizyon kavramı, başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır”* (Sullivan ve Harper, 1997, s. 10). Çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve kavranan anlatımı net bir vizyon örgütün geleceği için daha iyi sonuçlar verir.

*“Vizyonun iletilmesi bir süreçtir. Sürecin ilk aşaması vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak olan çekirdek grubunun oluşturulmasıdır. Grupta kaç kişinin ve kimlerin yer alacağını belirlemelidir. Yönetici, çekirdek grubun ilk çalışmasında, gruba şunları açıklamalıdır”* (Erçetin, 2000, s. 116):

- *“Örgüt için vizyon geliştirmenin neden gerekli olduğunu,*
- *Vizyonun iletilmesinde, zenginleşip geliştirilerek paylaşılmasında çekirdek grubun rolünü,*
- *Yönetici olarak grup çalışmalarındaki rolünü,*
- *Grup çalışmalarının amacını, süresini ve yöntemini,*
- *Geliştirdiği vizyonu,*
- *Vizyon geliştirme sürecini.”*

Daha sonraki aşamada çalışanların geliştirdiği vizyon ile örgüt yöneticinin geliştirdiği vizyonlar tartışmaya açılmalıdır. Farklı ve ortak yönler tespit edilmelidir. Çalışanların da katkılarıyla geliştirilip ortaya konulan vizyon daha açık ve net anlatımlarla tanımlanmalıdır. Geçen bu süreçte örgüt çalışanları yaptıklarının önemini kavrayıp , çalışmalarına ne kadar değer verildiğini anlayıp, örgütün uzak erimde geleceğini etkilediklerini fark ederler. *“Kendilerini önemli ve ilgili hisseden insanlar kendilerini güçlü de hissederler. Vizyon sahibi bir yöneticiyi bu kadar değerli yapan da budur”* (Clayton, 2000, s. 154).

### **Paylaşılan Vizyon**

Vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna örgütte en basit düzeyde verilen bir cevaptır. *“Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse , paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler , örgüte nüfuz eden ve farklı türden tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır”* (Senge, 1997,s.227). Vizyonun paylaşılması ona varlık kazandırır. *“ Ortak vizyon daha çok sayıda insan tarafından paylaşılmaya başlandığında , vizyon temelde bir değişiklik göstermeyebilir, ama insanların gerçekten ulaşmayı tasavvur edebilecekleri zihnî bir gerçeklik anlamında daha canlı hâle gelir”* (Özden, 1999, s.61).

Örgüt çalışanlarınca anlaşılamayan ve paylaşılamayan bir vizyonu yok sayabiliriz. Senge,, çalışanların bir başkasının hedefi için uğraş vermeyeceğini sadece kendilerinin ortaya koydukları hedefe veya gelecekte varmak istedikleri hedefleri için daha özverili çalışacaklarını belirtmiştir. Bütün bunları önlemek için ise, örgüt vizyonunun oluşturulmasına örgüt çalışanlarının katılımlarının sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.Böyle bir yaklaşımın çalışanların sadece işlerini düşünüp, birlikte diyalog kurmalarını ve ortaya konulan örgüt vizyonunun gelişim safhalarında herkesin katılımı olduğundan , vizyonun temelindeki düşünceler çalışanlar tarafından daha kolay ve net anlaşılacaktır.

*“ Paylaşılan vizyon çalışanlarda;*

- *Toplu varoluş duygusu yaratır.*
- *Bir başarı ölçütü içerir.*

- *Günlük konuları aşmayı sağlar.*
- *Ben düşüncesinden , biz düşüncesine ulaşmayı sağlar” ( Sağlam, <http://yayim.meb.gov.tr>).*

Geliştirilen bir vizyonun, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama sürecinin ilk aşaması, vizyonun açık ve somut bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hâle getirilmesidir .

*“Senge, bir vizyona gösterilebilecek olası tepki ve/veya tutumları yedi kategoriye ayırmış ve bunları kısaca tanımlamıştır :*

- *Adanmışlık tutumu sayesinde gerçek anlamda vizyonun paylaşımından söz edilebilir. Birey vizyona adanmış zaman, onu ister ve olmasını sağlar. Hatta söz konusu vizyonun gerçekleşebilmesi için gerekli yapı veya kurallar mevcut değilse onları yaratır.*

- *Kaydolma tutumundaysa birey vizyonun gerçekleşmesini ister, ancak mevcut kurallar çerçevesinde yapılabilecek her şeyi yapar.*

- *Gerçek rıza gösteren birey de vizyonun olası yararlarını takdir eder, kendisinden beklenenleri fazlasıyla yapar, neredeyse iyi bir asker gibi davranır.*

- *Formel rıza gösteren bireyler genel olarak vizyonun yararlarını takdir eder ve sadece kendisinden bekleneni yapar.*

- *Öte yandan gönülsüz rıza gösteren birey vizyonun yararlarını görmez, ama aynı zamanda işini de kaybetmek istemez ve yapması gerektiği için beklentiyi karşılayacak kadarını yapar.*

- *Vizyona rıza göstermeyen, vizyonun yararlarını görmüyor ve kendisinden bekleneni yapmayacak demektir.*

- *İlgisizlik tepkisi gösteren birey ise vizyona ne karşıdır ne de taraftar. Hiçbir ilgisi ve enerjisi yoktur” ( Kışlalı, Bağlı ve Sanlı, 1998, s.372 ).*

Vizyon sahibi bir yönetici karşılaştığı sorunları çözerek yok edebilir. Bu yönüyle okul içerisinde paylaşılarak ortaya konulan bir vizyon, okulda ortaya çıkacak sorunların çözümünde en etkili yoldur. Çünkü büyük hedefleri olan insanlar kendilerini bu yolda engelleyecek küçük işlerle uğraşmak istemezler.

## **Vizyon ve Liderlik**

21. yüzyılda büyük ve karmaşık örgütler ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütlerde liderliğin önemini artırmıştır. *"Günümüzde liderliğin işlevi, değişim yaratmak ve bu değişimin yönünü belirleyebilmedir. Liderler çok çeşitli veriler toplar ve açıklayıcı kalıplar, ilişkiler ve bağlar ararlar. Liderliğin yön belirleme özelliği; plan üretmek yerine, daha çok vizyon ve stratejiler ortaya koymaktır. İyi liderler örgütü çok farklı şekillerde motive ederler. Bunu örgütün vizyonunu her zaman, seslendikleri insanların değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirerek yaparlar"* (Kotter, 1999, s.49-50-55).

*"Lider, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Lider, büyük planların yaratıcı ve başlatıcısıdır. Liderin görevleri;*

- Örgüt amaçlarını saptamak,
- Örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek,
- Örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmektir"

(Bursalıoğlu, 2002, s. 204-206).

Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri belirler, standartları koyar ve bunların takipçisi olur. Geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişi olacaktır. *"Etkili liderlerin ortak davranışları şunlardır:*

- *Liderler " Ben ne istiyorum?" sorusu yerine " Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile işe başlarlar.*

- *Daha sonra da " Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım?" sorusunu sorarlar.*

- *Liderler, zihinlerinde sürekli olarak " Bu örgütün misyonu ve amaçları nelerdir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir?" sorularını taşırlar.*

- *Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir.*

- *Yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz.*

- *Onlar sabahleyin aynada gördükleri yüzün olarak istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Onlar başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır"* (Özden,1999, s.122-123).



“Yöneticilik, insanları doğru yöne çekerek kontrol eder; liderlik, insanları temel insanî ihtiyaçlarını karşılayarak motive eder.Yöneticilik süreçlerinin başarısızlık ve riskten mümkün olduğunca uzak olması gerekir. Liderlik farklıdır. Her zaman için, büyük vizyonlara erişmek ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir “ (Kotter, 1999, s.54-55).

Bu bağlamda Özden; (2002, s. 98 ) yönetici ve lider arasındaki farkları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

.Tablo 2.5 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır.

Kaynak: (Özden; 2002, s. 98 )

### **Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderliği**

“Yönetimde yenileşmek için yapılan çalışmalar, iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır:

1. Yönetici güçlü bir vizyon modeliyle açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Bu modelde vizyoner lider, geleceği iyi bir biçimde kestirmeye çalışır.
2. Örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanır. Bu durumda ise yeni liderler bugün için hoşgörüsüdür.

*Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeler ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır* “(Çelik, 2000, s.168).

*“Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmelidir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevi olmalıdır. Onları kendi eğitim görüşlerini de kapsayan , fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır. Çünkü vizyon okulların etkililiği vizyoner liderliğin varlığına bağlıdır. Vizyon , liderin önünü görmesini sağlar* “(Özden , 2002, s.38 ).

*“Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır.*

- 1. Yolu görmek*
- 2. Yolda yürümek*
- 3. Yol olmak*

*Vizyoner lider, vizyonuyla insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Bu liderler ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açan kişilerdir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar”* ( Çelik, 2000, s.176 – 177).

Bunlara başka yönetici veya liderin okullardaki davranış şekilleri şöyle açıklanmıştır: *“Yöneticiler, okullarda daha çok eylem odaklı davranır. Liderler ise, vizyon odaklı davranışlarıyla kendilerini hissettirir. Vizyonun kurumsallaştırılması, örgütsel yapı ve programla ilgili sorunları giderir. Fakat liderler, vizyonun okulun kurumsal düzeyinde yeterince biçimlenmesine yardımcı olur”* (Starrat, 1995,s.56, Akt.Çelik, 2000, s.179).

### **Vizyon Geliştirme**

Çoğu kez vizyon devrimci, değişmecî, radikal hedef bulma/kurma olarak düşünülür; ve ” Ne için?” sorusunun yanıtını karşılar. İleriye bakarken, nelerin korunup nelerin terk edileceği, hangi konuların öncelikle ele alınacağı, hangi konuların önemsiz olduğu bu soruya verilecek gerçekçi yanıtta gizlidir. Vizyon bir kişi / organizasyonun etrafındaki mantığa dayalı bir algılamadır. Dahası bir şeyin gelecekte tanımlanmasıdır. Yani, istenen ve beklenen fikir, eğitim ve oluşumları anlamlandırma çalışmalarını kapsar.

Bu nedenle vizyon gelecekteki kavramları içine alır ya da gelecekteki birçok kavram vizyonu bütünler. Bu yön vizyon ile geleceğe ulaşma konusunda stratejik bir anlama sahiptir.

Eğitim yöneticisinin kendisinden beklenen görevleri etkin olarak yerine getirebilmesi için vizyon sahibi olması gerekmektedir.”*Vizyon geliştirmek isteyen bir örgütün kendine şu soruları sorması gerekir:*

- *Müşterimiz kimlerdir? Gelecekte kimler olacaktır?*
- *Müşterilerimiz ve sosyal paydaşlarımız için nasıl çalışıyoruz? Gelecekte nasıl çalışacağız?*
- *Rakiplerimiz kimlerdir? Gelecekte kimler olacak?*
- *Değerlerimiz nelerdir?*
- *Biz olmasak toplum ne kaybeder?*
- *Çalışanlarımız bugün ve gelecek için neler yapıyorlar?*

*Bu soruları artırmak mümkündür. Önemli olan bu soruların cevaplarını kafamızda canlandırabilmektedir.”(Özdemir, 2000,s. 39).*

*“Okulda vizyon geliştirme süreci, aşağıdaki soruların cevabını ortaya koyar ( Bradley ve Vrettas 1990, s. 35 Akt. Aytaç ,2003, s. 5) :*

- *Bizim istedik geleceğimiz nedir?*
- *Bu geleceğe ulaşmak için, okulu ne şekilde yönetmeliyiz?*
- *Okulumuzun temel amaçları ve misyonları ne olmalıdır?*
- *Okulumuz beş yıl sonra ne yapıyor olacaktır?*
- *Okulumuzun gelecekte oynayacağı rolü nedir? “*

Vizyon geliştirme süreci mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Bu nedenle vizyon, gelecekte ulaşmak istediğimiz durumu tanımlar ve uzun vadeli. *“Vizyon geliştirme süreci , çeşitli aşamalardan oluşur. Bu aşamalar şunlardır:*

- 1 - Bireysel fikir taslakları*
- 2- Grup içinde fikir alışverişi*
- 3- Uzlaşma*
- 4- Duyu kaybına denge olarak vizyon*
- 5- Vizyon ve yapılanma” (Özden, 1999, s.41,59,61,62,63,64).*

### **Kişisel Vizyon**

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda vizyon kavramı genel olarak iki açıdan ele alınmaktadır: Birincisi kişisel vizyon, ikincisi örgütsel vizyondur. Bu ayrım, kişisel açıdan gelecekte olmak istediğiniz yeri; örgütsel açıdan ise örgütün gelecekte ulaşmak istediği konumu ifade etmektedir. Erçetin (2000, s. 88)'in belirttiği gibi vizyon “... örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilmedir...”

Bir kişinin sürekli pratik usta , bir sanatçı olması için, kişisel ustalık duygusunu geliştirmeye başlamanın yolu disiplin, pratikler ve prensiplerle mümkündür.

Okul vizyonunu oluştururken ilk aşama olarak okul yöneticisi çalışanlarından bireysel fikir taslaklarını hazırlamalarını ister. Kendi fikrine değer verildiğini fark eden ve okulda ortak vizyonun oluşturulacağını sezen öğretmen ve diğer okul çalışanları yarattıkları rüyalarını vizyonlarına göre fikir taslaklarını hazırlayıp okul yönetimine sunar. Her insanın içinde izah edemediği, kesin olarak ortaya koyamadığı birtakım rüyaları vardır.Okul çalışanları, vizyonlarını sunarken bu boyutları ölçülemeyen hayallerini, rüyalarını kişisel vizyonları olarak ortaya koyabilirler.

Çelik'e göre, ( 1997, s.69 ) “*Kişisel vizyon oluşturmanın birinci adımı; kendi kendini değerlendirmek, ikincisi; yaşadığı toplumda ve örgütünde gerçekleştirmek istediklerini açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlamak, üçüncüsü ise, kişinin neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymasıdır*”.

Bireysel vizyon kişinin kendi iç dünyasında oluşturduğu vizyonudur ve üç aşamada oluşturulur:

“ 1.Öz değerlendirme: Vizyon geliştirmeye ilişkin genel tutumunun ne olduğunu belirlemekle başlar. Bu bireyin vizyon geliştirmeye ne denli güdülendiğini ortaya koyar.

2.Gerçekleştirilmek istenilenini açıkça tanımlama: Bu aşamada birey, örgütte ve toplumda gerçekleştirmek istediklerini sıralar ve tanımlar.

3. Kanıtlanmak istenileni ortaya koyma: Bu aşama bireyin, kendi kendine neyi başarmak, neyi kanıtlamak istediğini sorması, bir anlamda kendini bencillik boyutunda sorgulaması, yani kendisiyle yüzleşmesi adımıdır” (Karlı, 2004, s.95).

## Örgütsel Vizyon

Örgütsel vizyon, bireyin görev yaptığı örgüte ait vizyonudur. Örgütsel vizyon oluşturulurken önce bireyin çalıştığı örgütü, içinde yaşadığı toplumu değerlendirmesi , daha sonra rüyalarındaki örgütü , yaşadığı toplumu tanımlaması gerekmektedir.

“Bu anlamda birey kendini değerlendirirken aşağıdaki kesin sonuçlara ulaşmış olmalıdır:

- *Güçlü ve zayıf yönlerimle ben buyum.*
- *Zayıf yönlerimi geliştirmeye, paylaşarak zenginleştirmeye hazırım.*
- *Güçlü yönlerimi işe koşmaya yöneldim.*
- *Yaratıcı insanın , insan başarılarının ve yaşama kattığı her tür anlamın yeniden insana dönmesini değer olarak benimsiyorum.*
- *Kanıtlamak ve başarmak istediklerim bu değer etrafında biçimlenmiştir.*
- *Örgütün güçlü yönleri, örgüte ilişkin umutlarımın dayanağı, zayıf yönleri ise çözülecek sorunların, aşılabacak engellerin, geliştirilecek stratejilerin başlangıç noktası olacaktır*
- *Düşlerimdeki toplum, düşlerimdeki örgüt,.....bir örgüttür.*

*Artık yapılacak iş, geliştirilen vizyonun açıklanarak iletilmesi, iletilerek paylaşılmasıdır “ (Karslı, 2004, s. 95,96).*

Bireysel vizyon oluştururken izlenen yollardaki gibi örgütsel vizyon oluştururken de ilk olarak liderin toplumunu örgütünü değerlendirmesi , ikinci olarak, rüyalarındaki toplumu ve örgütü tanımlamasıdır..

Aksu: (2002, s. 70 ) “örgüt vizyonu geliştirmek için de üç yaklaşım önermiştir:

**1. Yönetici / Lider Yaklaşımı:** Örgütün yöneticisi veya önderi, örgütün gelecekteki görünüşünü belirler.

**2. Yönetici / Kıdemli Yönetim Takımı Yaklaşımı:** Örgütün kıdemli yöneticilerinden oluşan bir takım, örgütün gelecekteki görünümünü geliştirme görevi için seçilir.

**3. Temel Takım Yaklaşımı:** Üretim hattı veya alt düzeyde görev yapan işgörenler, vizyon geliştirme sürecine alınırlar”.

## Okul Vizyonu

*“Okulun vizyonu; ideal gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin resmini , imajını ya da düşüncesini, felsefesini tasvir eder”* (Baron ve Boschee 1997, s.28; Davis ve Thomas 1989, s.22; Bradley ve Verattas 1990, s.35, akt,Aytaç,2003,s.5). *“Okul yöneticisi kendi zihninde mükemmel bir okul vizyonu geliştirmiş ve bunu gerçekleştirmek için de çaba gösteriyor olabilir. Bu vizyon, mezunlarının tamamına yakını istedikleri üniversiteye girdiği bir okul veya öğrencilerin yaratıcı düşünen, üreten, girişken bireyler olarak diplomalarını aldığı bir okul resmi de olabilir. Ancak, bu bir vizyon değil,gerçekte tam bir ham hayaldir”* (Özden, 1999,s.56).

Okul vizyonunun üç temel işlevi şöyle açıklanabilir (Murgatroyd ve Morgan 1993,s.84, akt,Aytaç, 2003, s.5):

1.“*Vizyonlar okul personelini teşvik etme, güçlendirme, geliştirme işlevinin yanı sıra okulun bütün etkinliklerinin temeli olarak kabul edilmelidir.*

2.*Vizyonlar, karar vermede bir temel oluşturur. Her karar, okulun vizyonunu ve stratejisini okul içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar.*

3.*Örgüt içindeki enerjinin ortaya çıkartılması için temeli araç olan vizyon, okul içindeki herkese sürekli şekilde okulun geliştirilmesine yönelik, bu enerjinin odaklanmasını sağlayıcı ortak noktalar bulma olanağı verir”* .

Okul Yöneticisi, öğretmenin , okul çalışanının ve öğrencisinin birlikte paylaştığı bir okul vizyonu oluşturmalıdır. Öğretmenlerine, okul çalışanlarına ve öğrencilerine heyecan verecek bir gelecek tablosu oluşturmak okul yöneticisinin bir görevi olmalıdır.

**“1-Vizyon toplantıları – Sunulan vizyon fikri:”** *Okul vizyonu geliştirilmeden önce okul müdürünün, neden güçlü bir vizyona ihtiyaç olduğunu okul toplumuna kabul ettirmesi gerekir.Bir vizyonun gücünü okul toplumuna anlatmak için; video, slayt, tepegöz, bilgisayar gibi araçlar dan yararlanılabilir.*

**2-Vizyon kelimeleri – Anahtar kelimelerin belirlenmesi:** *Vizyon tanımının içeriği belirlenmeye çalışılmadan önce, okul personelinden okulun vizyonunu en iyi şekilde anlatan üç kelime yazmaları istenir ve her bir kelime duvardaki bir kağıt veya bir panoya yazılır. Bu yazılardan benzer anlatımlar küçük kümelerde gruplandırılır. Daha sonra, öğretmenler, veliler ve diğer okulun*

üyelerinin katılımıyla ortaya çıkan kelimelerin verdiği mesajlar ve bu kelimeler üzerinde yoruma ve tartışmaya açık bir dizi toplantılar düzenlenir.

**3-Vizyon imajı – imaj öğelerinin belirlenmesi :** Bir sonraki toplantıda: personelden dört grup oluşturularak daha önceki toplantıda oluşan sözcükleri kullanarak, bu anlatımı tamamlamaları istenir; 2020 yılında , okulumuzun.....olmasını istiyoruz. Bu etkinlik veli, öğrenci ve diğer katılımcılarla karşılıklı olarak birkaç kez tekrar edilebilir.

İlk üç adım, vizyonun ortaya konulmasında önemli bir süreçtir. Katılımcıların zihninde planladığı görüşleri ortaya çıkarır. Bu süreç , herkese açık olmalı ve çoğunluğun katılımı sağlanmalıdır.

**4-Vizyonu şekillendirecek değerlerin belirlenmesi:** II. adımda uygulanan yöntem kullanılarak, personelden bir kâğıda okulun vizyonunu gerçekleştirmede, yapılacak çalışmalarda alınması gereken üç değer yazmaları istenir. Bir temel değerler listesi geliştirilir. Geliştirilen temel değer listesinde , tanımlayanların değerleri olmalıdır. Bir sonraki gün , bu listeye diğer katılımcıların belirlediği temel değerler de eklenir.

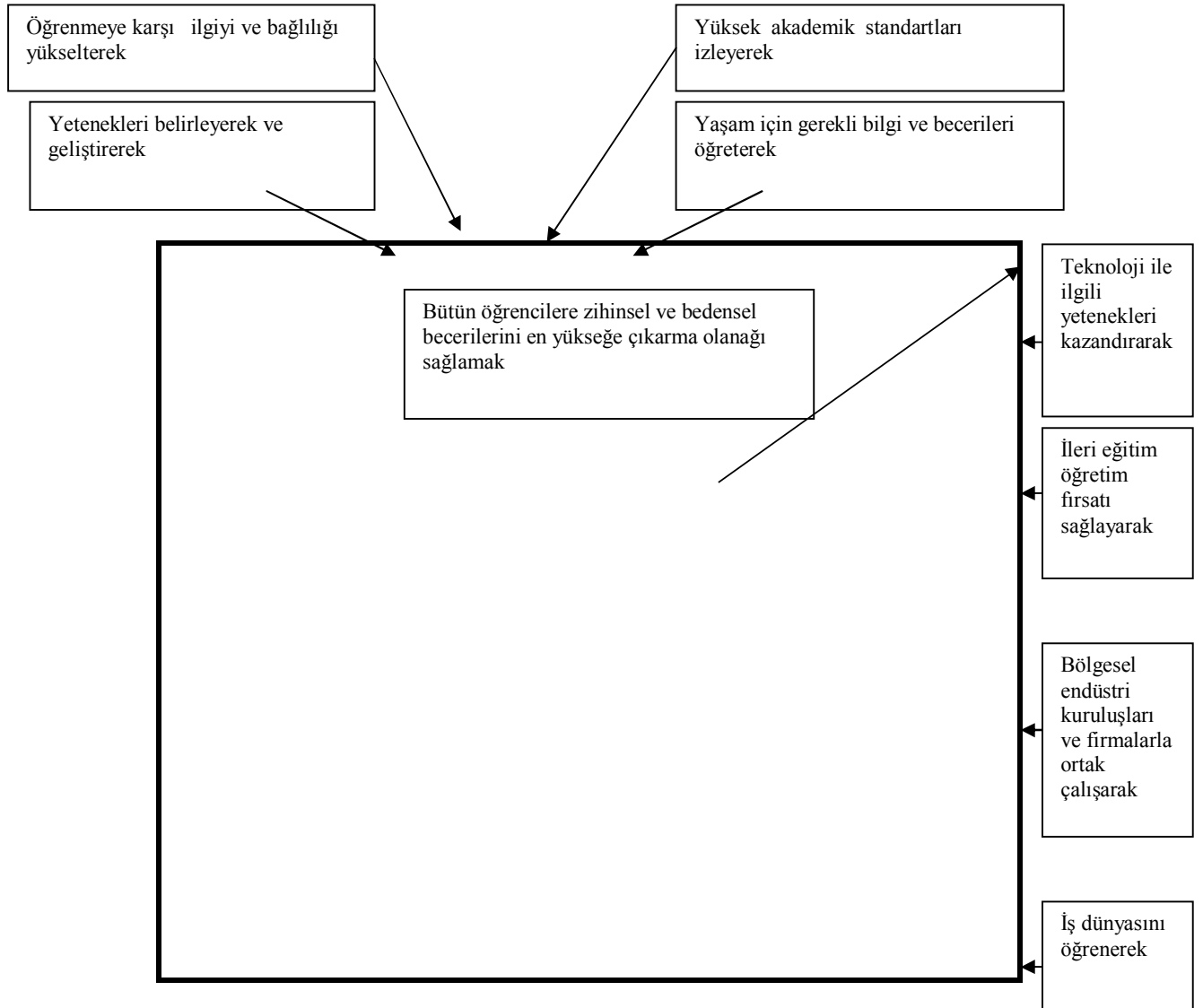
**5-Bir vizyon ifadesi önerisi:** Okul yöneticilerinin , vizyoner liderlik rolünü yapmalarının yolu; vizyon ifadesini bir grup lideri olarak herkese önermektir. Bu, iki aşamadan meydana gelir; (1) III. aşamada, önerilen vizyon cümleleri ile ilgili olarak okul yöneticileri ayrıntıları belirler. (2) 5-25 kelimelik bir vizyon cümlesi oluşturur. Vizyon ifadesi mümkün olduğu kadar II. Ve III. adımlarda önerilen kelimeler ve deyimleri ve IV. adımda geliştirilen değer ifadelerini içermelidir

**6-Vizyonun kesinleştirilmesi:** Dönütlere göre , okul yöneticileri vizyon ve değer ifadelerine son şeklini vermeli ve yazılı bir belge olarak okul personeline sunmalıdır. Eğer vizyon ifadesinde değişiklik yapılırsa, konu bir toplantıda tartışılır ve son şekli verilir. Okul personelinden okulun vizyonu olarak kabul ettikleri anlatımın onanması anlamındaki onay belgesini imzalamaları istenir.

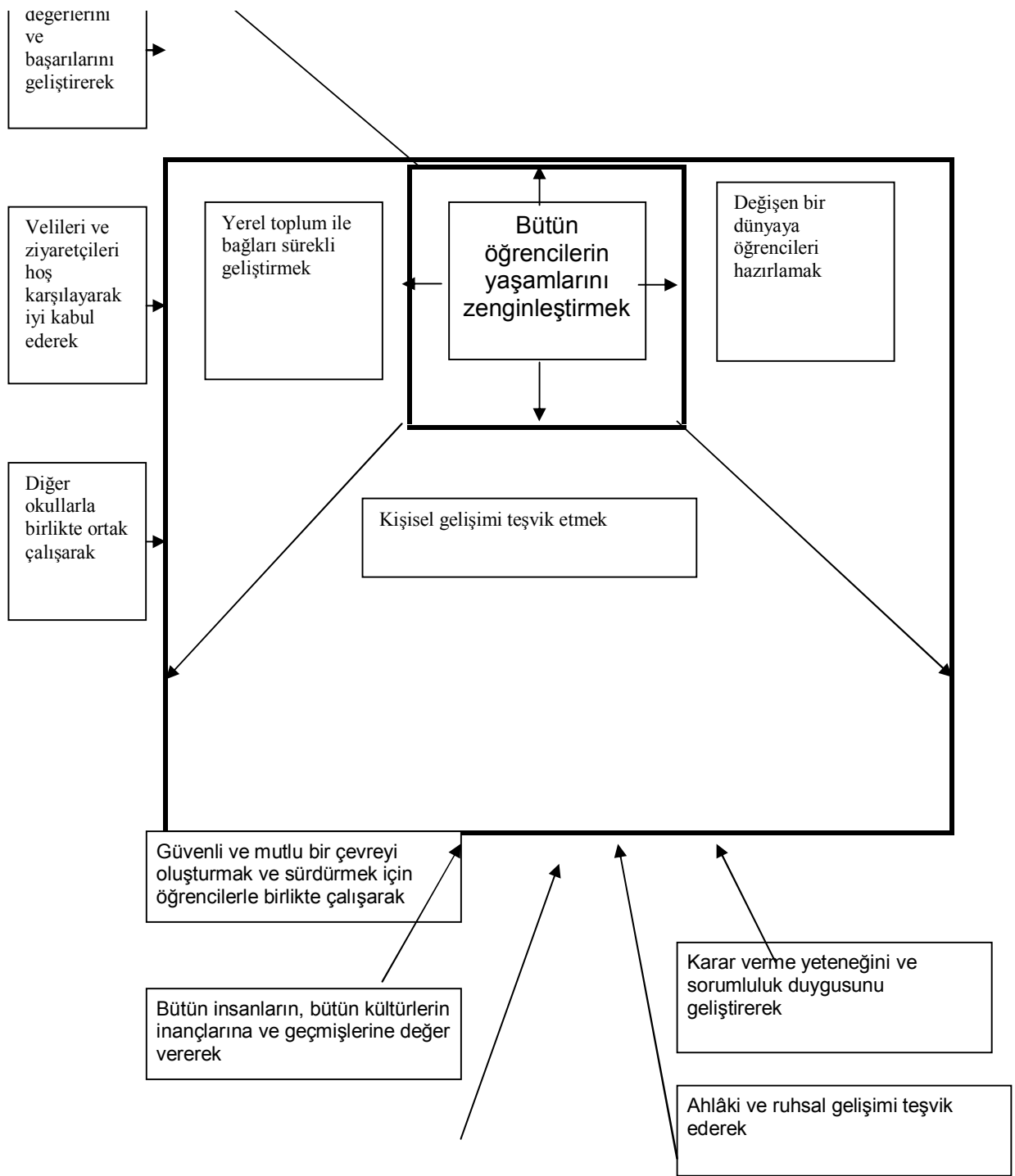
Altı adımlık bu süreç, ortaya çıkan vizyon anlatım bağlılığı sağlar. Okulun geleceği konusunda karşılıklı konuşma ve tartışma ortamı, vizyonun başarısı için stratejileri ortaya koyar ve bireyleri teşvik eder. Aksi takdirde vizyon,

kalıplaşmış sözlerden ileriye gidemez . Vizyon anlatımı, okul toplumunca okulun geleceğine yönelik bir anlaşmayı simgeler. En son aşama olarak, vizyon anlatımı, okulun görünür yerlerine asılır. Okulun vizyon anlatımı, Tablo 2. 5.'te gösterilmektedir” (Murgatroyd ve Morgan 1993,s.95-96,akt,Aytaç, 2003, s.6-7)

Tablo 2.5 Okulun Vizyon Tanımı







Kaynak (Blandford 1997-78-79, Akt. Aytaç,2003, s.10).

Lashway (1997,s.142-143, Akt,Turan,1999,s.63,64), bir okul liderinin yeni bir vizyon oluşturma sürecini şöyle açıklamaktadır:

**“1-Hazırlık:** *Lider bir çalışma yapmadan önce birçok kritik konuyu çözüme kavuşturmalıdır. Vizyon geliştirmeyi hafife alınmadan yapılmalıdır. Vizyon süreci güçlü etkileri açığa çıkarır, varolan düzeni tehdit eder. İnsanların rahatsız edici gerçeklerden ve fizyolojik anlaşmazlıklardan haberdar olmalarını sağlar.*

**2-Sınırları Bilmek:** *Birinci madde limit sorunudur. Her okul daha büyük bir sistemin parçasıdır. Okul, sistemden kaynaklanan yenilikler yapma özgürlüğünü*

*kısıtlayan kurallara ve tüzüklere tabidir. Lider şuna karar vermelidir: Kendimizi yenilemek için ne kadar özgürüz? Belli değişiklikler sınırları aşar mı? (Örneğin; okulun sabah 10'dan akşam 17'ye kadar açık olmasına karar verebilir miyiz?) Kaynaklar düşüncelerimizi uygulamaya yetecek mi? Sistem öğretmenlerin rollerindeki değişikliğe imkân verecek mi? Bu soruları yanıtlayan liderlere daha fazla araştırma yapmaları önerilir. Sistemin yönetimiyle sorumlu kişiler özel bir uygulamaya dönük bürokratik mekanizma ile karşı karşıya kalınacak durumlar için isteksiz olabilirler. Bu durumda, müdür politik ve ekonomik limitleri açığa çıkaran informal anlayışlarla ilgilenmeyi sessiz bir şekilde bırakmış olabilir.*

**3-Diğerlerinin Katılımı:** *Diğer önemli bir konu diğerlerinin nasıl katılacağıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, kahraman nitelikli ve karizmatik bir liderin tek başına vizyonu ifade edip bunu diğerlerinin kabul etmesini beklemek vizyon oluşturma sürecinin özüne uygun değildir. Bununla birlikte diğerlerinin nasıl, ne zaman ve ne derece katılacağı açıklığa kavuşturulmalıdır. Doğal tepki gruplar oluşturmaya başlamaktır. Ancak özellikle amacın belirsiz olduğu, üyelerin de kendini gönülden sürece adamadığı durumlarda bu uygulama yetersiz olabilir. Burada kabul edilen bir formül yoktur, ancak bazı ilkeler yararlı olabilir”.*

Bazı ilköğretim okullarını yöneten okul müdürleri oluşturdukları okul vizyonunu kamuoyu ile veya ilgilenenlerle paylaşmak üzere internette yayınlamışlardır. Aşağıda bazı okulların vizyonları verilmiştir.”

### **Örnek Okul Vizyonları**

Aşağıda bazı okullardan vizyon örnekleri verilmiştir.

#### **1- (ANKARA-Keçiören) Fevzi Athoğlu İlköğretim Okulu**

A- “Okulumuzda sorumlu olduğumuz bir çalışma alanı düşünün.

Yapmakta olduğunuz işin nasıl olması gerektiğini samimi bir şekilde düşünün .

Vizyonumuz nedir?

- Görevini yerine getirirken istekli, dürüst işini benimseyerek kendine başka birimlerle çalışmayı amaç edinmek.

- Eğitim- Öğretim kalitesinin yükselmesi için ekip çalışmasının benimsenmesi

B- Şimdi çalıştığınız okulu daha geniş olarak düşünün. Okulunuzun vizyonunu açıklayın. (Eğer ekip çalışması yapıyorsanız kendi vizyonu ile ekip arkadaşlarınızın vizyonunu karşılaştırın.)

Okulumuzun vizyonu;

- Görevimizi yerine getirirken istekli, dürüst, işini benimsemiş, kendine bağlı birimlerle çalışmayı amaçlayan ekip çalışması yapmaktır.

- Hayalleri gerçeğe, var olanları kaliteye dönüştürmektir.

- En üst ve en alt birimlerle koordineli çalışmaktır.

- Ekip çalışmasının hayata geçirilmesidir” (Fevzi Athoğlu İlköğretim Okulu İdarî Kayıtları).

## 2- (BURSA) Osmangazi İlköğretim Okulu

“Okulumuzun vizyonu;

- 6- 14 yaş grubundaki öğrencilerimizi ,çağdaş uygarlık düzeyinin üstüne çıkaracak uluslararası bilgi ağına ulaşabilen, teknolojiyi etkin kullanabilen, kendine güvenen, demokrasiyi bir yaşam biçimi olarak benimseyen bireyler olarak yetiştirmek.

- Adından söz ettiren, saygınlığı olan, öncü bir okul olmak.

- Öğrencileri ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirmek, yetiştirmek.

- Teknolojiyi eğitimin her alanında kullanmak, sorunları bilimsel yöntemlerle çözümlenmek.

- Nitelikli ve kaliteli bir eğitim vermek.

- Çağdaş, demokratik, hoşgörülü, bilinçli, kültürlü, sosyal yönü gelişmiş, karşılaştığı problemler karşısında tutarlı ve geçerli çözümler üretebilen, kapasitesini sonuna kadar kullanabilen, önder olabilecek öğrenci tipi yetiştirmek.

- Diğer okullarla etkili iletişim kurarak görüş alışverişinde bulunmak, kazanmış olduğumuz bilgi ve birikimi paylaşmak ve deneyim ve birikimlerle lider bir okul olmak.

• Yetenek ve becerilerini en üst seviyede toplum yararına kullanabilen , bilimsel düşünen insanlar yetiştiren bir Eğitim-öğretim kurumu olabilmek” (<http://osmangaziilkogretim.8k.com/vizyonumuz-misyonumuz.htm>).

### 3- (ADIYAMAN) Tekel 75. yıl PİO İlköğretim Okulu

“ Vizyonumuz;

İstiyoruz ki...

- Okulumuzda, öğrenme temel ihtiyaç kabul edilsin.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda her veli ve herkes, öğrencilerine öğrenme için her türlü fırsatın verildiğini bilsin.  
İstiyoruz ki...
- Velilerimiz, öğrenme sürecine aktif olarak katılsın ve bilinçli olsun.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda, hem öğretmenler hem de öğrenenler birbirlerinin öğrenmesine ve birbirlerinin gelişimine yardımcı olmanın önemine inansın ve mutluluğunu yaşasın.  
İstiyoruz ki...
- Öğrencilerimiz, niçin öğrendiğini irdeleme gücüne sahip olsun.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda, çalışanlar gerekenleri yaparken kendilerinden emin olsun. doğruları yaptıklarında alacakları cevaptan korkmasın ve gerekenleri yerine getirmede endişeleri olmasın.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda, herkes her gün daha iyiye daha güzele ulaşmak için çalışsın.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda, her davranış her olay her faaliyet sevgiye dayalı olsun.  
İstiyoruz ki...
- Okulumuzda, öğretmenler ve öğrenenler kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimsesin ve uygulasın.  
İstiyoruz ki...

- *Okulumuzdan mezun olan her öğrenci mesleği ile ilgili yüksek öğrenim yapabilsin “(<http://www.tekelpio.com>)*.

#### **4- (İSTANBUL) Esenler İlköğretim Okulu**

*“Vizyonumuz;*

*İstiyoruz ki...*

- *Okulumuzda sevgi, saygı ve hoşgörü herkesin ortak değeri olsun...*

*İstiyoruz ki...*

*Toplumsal yaşantımızın her alanında herkes hukukun üstünlüğüne inansın...*

*İstiyoruz ki...*

- *Okulumuzda öğrenme temel ihtiyaç kabul edilsin...*

*İstiyoruz ki...*

*Öğrenciler öğrendiklerini kendisi, ailesi, milleti ve tüm insanların yararı için kullansın.*

*İstiyoruz ki...*

- *Okulumuzda öğrenen ve öğretmenler değişime ve gelişime açık olsun.*

*İstiyoruz ki...*

*Okulumuzda çalışanlar gerekenleri yaparken kendilerinden emin olsun. Doğruları yaptıklarında alacakları cevaptan korkmasın ve gerekleri yerine getirmede endişeleri olmasın.*

*İstiyoruz ki...*

- *Okulumuzda her bireyin eşit olduğunu tüm veli, öğretmen ve öğrenenler bilsin.*

*İstiyoruz ki...*

- *Okulumuzda herkes her gün daha iyiye ulaşmak için çalışsın”*

*<http://www.esenlerilkj.ogretim.com/pages.asp?id=41>*).

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi okul müdürleri tanımlanmış görevleriyle bu vizyonları oluşturmaktadırlar. Ancak vizyonları incelendiğinde görev tanımlarının çoğunun bu vizyonlarda yer almadığı görülmüştür. Dört örneğe bakıldığında tanımlanan görevlerle örtüşmeyen vizyon örnekleri vardır (

Okul müdürünün tanımlanan görevleri, Okul müdürü anket formu; madde: 1, 8, 18, 23, 26).

### BÖLÜM III

#### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

##### Ulusal Araştırmalar

*Gül (1997) “Öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyonlarını algılama ve paylaşma düzeyleri”* adlı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin vizyonlarını hangi düzeyde algıladıklarını ve ne düzeyde paylaştıklarını araştırmıştır. Öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin vizyonlarını algılama ve paylaşma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin çalışma yapılmıştır. Araştırma kapsamına Ankara İli Yenimahalle İlçesi belediye sınırları içerisinde bulunan müfettişler tarafından yapılan denetimler sonucundaki değerlendirmelerde” çok başarılı” ,”başarılı” ve”vasat” olarak gruplandırılan üç çeşit okuldan, öğretmen sayıları 40’ın üzerinde olan ilköğretim okulları alınmıştır. Bu okullardan örnekleme 120 öğretmen seçilmiştir. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anketin birinci kısmında” öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyonlarını algılama cümleleri”, ikinci kısmında”Okul çalışanları ile vizyonların paylaşılması” cümleleri bulunmaktadır. Ankette üçlü derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Başarıya dayalı bu üç tür okulun öğretmenlerinin genelinde okul müdürlerinin vizyonlarını “ kısmen” algıladıkları , vizyonlarını ise ”yüksek” düzeyde paylaştıkları ortaya çıkmıştır. “Çok başarılı” olarak değerlendirilen okulun öğretmenleri, okul müdürlerinin vizyonlarını “tamamen” ,”başarılı” algıladıkları; “vasat” okulun öğretmenlerinin ise müdürlerinin vizyonlarını “kısmen” algıladıkları anlaşılmıştır.”Çok başarılı” ve “başarılı” okulların öğretmenlerinin, müdürlerinin vizyonlarını”yüksek” düzeyde,”vasat” okulun öğretmenlerinin ise müdürlerinin vizyonlarını “vasat” düzeyde paylaştıkları sonucu elde edilmiştir.

*“İlköğretim müdürlerinin vizyon geliştirme rolleri “* adlı araştırmasında *Turan(1999);* İlköğretim okulu müdürlerinin vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evreni, Ankara İli Altındağ İlçesi belediye sınırları içerisindeki , 49 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan müdür ve öğretmenlerden oluşturmuştur. Araştırmada müdürlerden oluşan alt evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Tabakalı oranlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 350 öğretmen de araştırma kapsamına

alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketin geçerlik ve güvenilirliğinin belirlenmesi için 80 öğretmen ve 18 okul müdürüne anket uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmuş ; birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerine ilişkin 20 madde yer almıştır. Araştırmada toplam 399 anket uygulanmış , 44 müdür ve 338'i öğretmen olmak üzere 382 anketin değerlendirildiği görülmüştür. Okul müdürlerinin kişisel özellikleri frekans ve yüzde ile çözümlenmiş ve betimlenmiştir . Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerine ilişkin görüşleri ile okul müdürlerinin; kıdemlerine ve öğrenim düzeylerine göre , okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı t- testi tekniği ile analiz edilmiş , öğretmenlerin ; kıdemlerine ve öğrenimlerine göre okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerine ilişkin görüşleri arasında bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için varyans analizi, cinsiyet değişkenine göre görüşler için ise t- testi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeylerine ilişkin, müdür ve öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği, okul müdürlerinin vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeylerine ilişkin , okul müdürlerinin görüşlerinde kıdemlerine, öğrenimlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunduğu , öğretmen görüşlerinde ise; öğretmenlerin cinsiyetlerine, öğrenimlerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır.

“ *Bilgi toplama sürecinde ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin vizyon geliştirme düzeyleri*” adlı araştırmasında Akar (2003), Ankara İli Çankaya İlçesindeki 25 ilköğretim okulundaki 420 yönetici ve öğretmenle çalışmıştır. Vizyon geliştirme ölçeği kullandığı çalışmasının sonucunda Akar, şu sonuçları elde etmiştir:

1.Yönetici ve öğretmenlerin bilgi toplama sürecinde vizyon geliştirme düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği , erkek çalışanların vizyon geliştirme düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür.



2.Yönetici ve öğretmenlerin vizyon geliştirme düzeylerinin bölgelere , yaşlara, öğrenim durumlarına ve meslekî kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

3.Yönetici ve öğretmenlerin vizyon geliştirme düzeylerinin görevlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği , yöneticilerin vizyon geliştirme düzeylerinin öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

### **Uluslararası Araştırmalar**

*Ackerman, Richard ( 1992 )'nin” Şimdi değilse, ne zaman ? Biz değilsek, kim ? Daha iyi bir dünyada daha iyi okullar için vizyonlar!”* adlı araştırmasında, okullar için yeni bir vizyon yaratmanın önemi ve farklı yönleri konusunda,” Uluslar arası Müdürler Merkezi Ağı”nın üyelerinden farklı görüşler sunmaktadır. Okul ve toplumun bir işi olarak bir vizyon yaratmanın nedenlerini sıralamıştır.Eğitim için neden bir vizyon yaratılması gerektiği, öğrencilerin bu vizyondan nasıl faydalanacakları ve eğitim toplumu tarafından bir vizyonun nasıl destekleneceği belirtilmiştir.Vizyon yaratmada bireyin rolü tartışılmış, eğitim için vizyonu ve eğitim toplumundaki üyeler arasındaki iletişimle nasıl yaratılacağını anlatılmıştır.

Kişisel ve eğitsel yaşantıların bazı vizyonların kaynağı olarak nasıl hizmet ettiğini incelenmiş, eğitim vizyonunun nasıl geliştirilebileceği ve eğitim toplumunun katılımının nasıl güçlendirileceği tartışılmıştır. Eğitim için bir vizyon oluşturmaya giden görüşleri ve modern düşüncenin bazı paradokslarını araştırdığı görülmüştür ([www.eric.com](http://www.eric.com)).

*Chance, Eduard W. ( 2002 ) ‘de yaptığı araştırmada ” Yeniden yapılandırma, Müdür ve Eğitim Vizyonu: Başarının Anahtarı”* adlı araştırmasında, eğitimi yeniden yapılandırmanın başarısının okul idarecileri tarafından sergilenen liderliğin kalitesine bağlı olduğunu saptamıştır.. Bu araştırmada, bir örgütsel vizyon ifadesini gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmeye odaklanan idarecilere, elde edilebilir bir eğitim vizyonu oluşturmalarına yardım eden bir metot sunulmuştur. Bir vizyon tasarlandıktan sonra, yeniden yapılandırma başarısı için okul geliştirme işleminde diğerleriyle işbirliği yapmanın önemi üzerinde durulmuştur ([www.eric.com](http://www.eric.com)).

Paul McGowan ve John Miller'in Kasım 2001'de yaptıkları "Okul değişiminde yöneticilerin liderlik ve vizyon geliştirme becerileri" adlı çalışmada okul müdürlerinin liderlik becerilerinin gelişim sürecinde vizyon geliştirmenin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca vizyon geliştirmede multidisipliner bazı faktörlerin de rol oynadıkları belirlenmiştir ([www.eric.com](http://www.eric.com)).

## **BÖLÜM IV**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu ,veri toplama aracı ve geliştirilmesi ,verilerin toplanması , toplanan verilerin analizinde ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntemler konusunda bilgiler verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Ankara ili ilköğretim okulu müdürlerinin vizyon oluşturma düzeylerini ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılan bu araştırma tarama (survey ) modelindedir. Ankara ili sekiz merkez ilçedeki görev yapan okul müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeyini belirlemek amacı ile evrene dahil okullarda çalışan okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının görüşlerine başvurulmuş, bunun için geliştirilen veri toplama aracı uygulanmıştır.

#### **Evren**

Bu araştırmanın evrenini; 2003-2004 eğitim ve öğretim yılında Ankara ili şehir merkezi dahilinde bulunan 8 merkez ilçede A tipi resmî ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu müdürleri ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Ankara ili şehir merkezinde 337 adet A tipi resmî ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullarda 337 okul müdürü, 506 müdür yardımcısı görev yapmaktadır.

#### **Örnekleme**

Bu araştırmada şans (random) yoluyla örneklem seçme yöntemi izlenmiştir. Evreni oluşturan ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının aynı özelliklerini taşıdıkları var sayılarak şans (random) yoluyla örneklem seçme yoluna gidilmiştir.

Ankara ilinin 8 merkez ilçesinde bulunan 10'ar adet resmî ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini 80 adet resmî ilköğretim okulunda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmuştur. Okul müdürlerinin %77.5' ine (80 adet okul müdüründen,60 adet okul müdürüne) , müdür yardımcılarının da %75.6' sına (160 adet müdür yardımcısından,121 adet müdür yardımcısına) ulaşılmıştır .

## Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmanın saptanan amaçlarına ulaşabilmesi ve uygun veri toplama aracının geliştirebilmesi için uzmanlarla yüz yüze görüşülmüştür. Bu görüşme sonrasında, uzmanların önerileri doğrultusunda 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'ndeki okul müdürlerinin 66 tane olan görev tanımlarından vizyon oluşturmayla ilgili olduğu uzmanlarca belirlenen 26 tanesi alınarak , araştırmanın amacına uygun biçimde veri toplama aracı oluşturulmuştur. Ayrıca veri toplama aracı ile ilgili uzman görüşü alınmıştır.

Veri toplama aracının geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek üzere Ankara ili, Keçiören ilçesinde şans yöntemiyle saptanan A tipi 10 ilköğretim okulunda 10 yöneticiyle ön uygulama yapılmıştır.

Veri toplama aracındaki 26 soru, hem müdürlere hem de müdür yardımcılara yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi ile tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmalarında ne derece etkili olduğu sorulmuş ;veri toplama aracındaki ölçeklerden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Gruptan toplanan veriler üzerinde önce vizyon ölçeğinin geçerliliğine ve güvenilirliğine yönelik analizler yapılmış,ardından da yine aynı veriler üzerinden okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşleri karşılaştırılmıştır.

## Verilerin Toplanması

Veri toplama aracındaki 26 sorunun geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla soruların faktör yüklerinin hesaplanması yoluna gidilmiştir. Faktör yüklerinin 0..50 ölçütü alınarak seçimleri yapılmıştır. 26 sorunun tamamının da geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan tutum ölçeği 2003-2004 eğitim ve öğretim yılında, Ankara ilindeki sekiz merkez ilçedeki 10'ar A tipi okulda görev yapan okul müdürü ve müdür yardımcılara araştırmacı tarafından uygulanmıştır.Okul müdürlerine dağıtılan 80 anketten 62 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönme oranı %77.5'tir.Aynı okullarda görev yapan müdür yardımcılara dağıtılan 160 anketten 121 tanesi geri dönmüştür; anketlerin geri dönme oranınının %75.6 olduğu görülmüştür.

### “Vizyon Ölçeği” Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
M12	0.81	0.79
M11	0.81	0.79
M21	0.80	0.78
M13	0.79	0.77
M25	0.79	0.77

M18	0.79	0.76
M7	0.79	0.76
M17	0.78	0.75
M3	0.76	0.74
M8	0.76	0.74
M10	0.76	0.73
M6	0.75	0.72
M20	0.75	0.73
M19	0.75	0.72
M22	0.75	0.72
M26	0.74	0.72
M14	0.73	0.71
M9	0.73	0.70
M4	0.72	0.70
M16	0.72	0.70
M5	0.72	0.69
M15	0.66	0.64
M2	0.65	0.62
M23	0.65	0.62
M1	0.58	0.55
M24	0.61	0.58
Açıklanan Varyans= % 55		
Cronbach-Alpha: 0.97		

Vizyon ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek üzere uygulanan temel bileşenler analizi sonuçları incelendiğinde, aracın tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve bu tek boyutun açıkladığı varyansın %55 olduğu görülmektedir. 26 maddeden oluşan araçtan hiçbir maddenin çıkartılmasına gerek görülmemiştir. Maddelere ait faktör yük değerleri 0.58 ile 0.81 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0.55 ile 0.79 arasında değişmektedir. Aracın cronbach-alpha güvenilirlik katsayısı 0.97'dir. Aracın, vizyon konusunu ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme aracı ile toplanan veriler bilgisayarda çözümlenmiştir. toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet For The Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Bu paket programdan yararlanarak;

1. Okul müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'ndeki belirlenen görevlerinden veri toplama aracı olarak tespit edilen 26 görevin vizyon oluşturma etki düzeylerinin belirlenmesinde frekans (f), yüzde (%) , aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) , standart sapma (ss) kullanılmıştır.

2. Müdür yardımcılarının , okul müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirlenen görevlerinden veri toplama aracı olarak tespit edilen 26 görevin vizyon oluşturma etki düzeylerinin belirlenmesinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (ss) kullanılmıştır.

3. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesinde aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (ss) uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek , 5'li Likert Tipi bir ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Anketi cevaplayanlar, ankette “ çok etkili”, “etkili”, “biraz etkili”, “etkisiz” , “kesinlikle etkisiz” seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtmişlerdir. Puanlama “çok etkiliden” , “ kesinlikle etkisiz” ‘e 5,4,3,2,1 şeklinde yapılmıştır.

Aşağıda İlköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeylerine verilen ağırlıkları ve ağırlıklarının sınırları verilmiştir.

Veri toplama aracındaki seçeneklerin puanlama sistemi Tablo 4.1'de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Beşli Önem Derecesi Ölçeğinde Seçeneklerinin Puanlama Sistemi

Seçenek	Puan	Sınırlar
Kesinlikle Etkisiz	1	1.00-1.79
Etkisiz	2	1.80-2.59
Biraz Etkili	3	2.60-3.39
Etkili	4	3.40-4.19
Çok Etkili	5	4.20-5.00

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar bulunmaktadır. Araştırmada her alt probleme ait elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Okul müdürlerinin maddelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde ,en yüksek ortalamaya sahip ilk üç maddenin *madde 2* ( $\bar{X}=4,22$ ) *madde 10* ( $\bar{X}= 4,06$ ) ve *madde 3* ( $\bar{X}=4,02$ ) olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarında ise en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde; *madde 14* ( $\bar{X}=4,76$ ), *madde 2* ( $\bar{X}=4,56$ ) ve *madde 1* ( $\bar{X}=4,55$ )'dir. Müdürlerin yanıtları içerisinde en düşük ortalamaya sahip üç madde, *madde 8* ( $\bar{X}= 3.52$ ) , *madde 23* ( $\bar{X}=3.64$ ) , *madde 16* ( $\bar{X}=3.69$ )'dır. (Tablo 2). Müdür yardımcılarının yanıtları içerisinde en düşük ortalamaya sahip üç madde ise; *madde 16* ( $\bar{X}:4.05$ ) , *madde 23* ( $\bar{X}:4.08$ ) ,*madde 24* ( $\bar{X}:4.11$ ) 'tür (Tablo 2 , 3) .

Tablo 5. 1 : Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Vizyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Görelî Önem Sırası

Madde No	Okul Müdürü			
	N	$\bar{X}$	Ss	Görelî Önem Sırası

1.Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma,	183	3.91	1.10	9
2.Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme	183	4.22	0.98	1
3.Okul için vizyon ve misyon geliştirme,	183	4.02	1.11	3
4.Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma,	183	3.83	1.02	13
5.Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme,	183	3.91	1.05	10
6.Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama,	183	3.82	1.16	14
7.Eğitim – öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak ,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma,	183	3.77	1.16	17
8.Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme,	183	3.52	1.05	26
9.Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama,	183	3.70	0.97	23
10.Okul çalışanlarına güven verici ;demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek , iş birliğinin tesisini , uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama,	183	4.06	1.13	2
11.Okul çalışanın performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma , okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme,	183	3.77	1.16	18
12.Okul çalışanlarına rehberlik etme , iş başında yetişmelerini sağlama ,daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma,	183	3.70	1.14	22
13.Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanın yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma,	182	3.75	1.13	21
14.Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme,	180	4.01	1.19	4
15.Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici , öğretmen ve diğer personelin yerine , hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma,	179	4.01	1.01	5
16.Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme,	182	3.69	1.05	24
17.Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama,	182	3.90	1.09	11
18.İnsan, zaman , para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma,	182	3.85	1.07	12
19.Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme,	181	3.82	1.14	15
20.Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama,	182	3.75	0.98	20
21.Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma,	182	3.76	1.05	19
22.Okulun iç (idarî personel , öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği , Okul Aile Birliği vb. gibi ) iş birliği içinde çalışma,	181	3.98	1.12	6
23.Okulda çıkarılan dergi , duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma,	182	3.64	1.20	25
24.Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptıрма, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma,	181	3.79	1.11	16
25.Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama,	182	3.93	1.18	7
26.Yapılan rutin işleri standartlaştırma,	182	3.93	1.09	8

Tablo 5. 2. Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Vizyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ,Standart Sapma Değerleri ve Görelî Önem Sırası

Madde No	Müdür Yardımcısı		
	$\bar{X}$	Ss	Görelî Önem Sırası
1. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma,	4.55	0.76	3
2.Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme	4.56	0.69	2



3.Okul için vizyon ve misyon geliştirme,	4.47	0.59	6
4. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma,	4.26	0.60	21
5.Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme,	4.50	0.67	5
6.Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama,	4.39	0.80	14
7.Eğitim – öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak ,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma,	4.31	0.78	19
8. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme,	4.15	0.83	23
9.Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama,	4.40	0.78	13
10.Okul çalışanlarına güven verici ;demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek , iş birliğinin tesisini , uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama,	4.55	0.64	4
11.Okul çalışanın performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma , okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme,	4.42	0.78	11
12.Okul çalışanlarına rehberlik etme , iş başında yetişmelerini sağlama ,daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma,	4.42	0.76	10
13.Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanın yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma,	4.44	0.69	7
14.Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme,	4.76	0.47	1
15.Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici , öğretmen ve diğer personelin yerine , hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma,	4.38	0.76	15
16. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme,	4.05	0.76	26
17. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama,	4.26	0.85	22
18.İnsan, zaman , para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma,	4.32	0.81	17
19. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme,	4.34	0.87	16
20.Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama,	4.29	0.73	20
21. Okulun iç (idarî personel , öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği , Okul Aile Birliği vb. gibi ) iş birliği içinde çalışma,	4.40	0.66	12
22. Okulun iç (idarî personel , öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği , Okul Aile Birliği vb. gibi ) iş birliği içinde çalışma,	4.44	0.67	8
23 .Okulda çıkarılan dergi , duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma,	4.08	0.91	25
24. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma,	4.11	0.80	24
25. Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama,	4.32	0.78	18
26. Yapılan rutin işleri standartlaştırma,	4.42	0.64	9

Aşağıda her bir maddenin karşılaştırmalı çözümlenmeleri yer almaktadır.

**1. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 3.91$ ) ağırlığı ile *etkili* görülmekte iken, müdür yardımcılarında ise aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.55$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin göreceli önemi ; okul müdürlerinde 9, müdür yardımcılarında 3. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.10) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.76) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimini gerçekleştirme ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler , yorumu yapılabilir.

**2. Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=4.22$ ) ağırlığı ile *çok etkili* olarak görülmekte müdür yardımcılarında da aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X}=4.56$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önemi ; okul müdürlerinde 1, müdür yardımcılarında 2. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin ( S.s.0.98 ) , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.69 ) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri vizyon oluşturabilmek için ,eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütmelidirler, yorumu yapılabilir.

**3. Okul için vizyon ve misyon geliştirme** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=4.02$ ) ağırlığı ile *etkili* olarak görülmekte iken, aynı maddenin etki düzeyi müdür yardımcıları tarafından ( $\bar{X}=4.47$ ) ağırlığı ile *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önemi; okul müdürlerinde 3, müdür yardımcılarında 6. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.11 ) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.59) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri,okul için vizyon ve misyon geliştirme ile ilgili her türlü çalışmaları en üst düzeyde yaptıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**4. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi , okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.83$  ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında ise aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X}=4.26$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önemi sırası ; okul müdürlerinde 13, müdür yardımcılarında 21. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürleri (S.s.1.02) ağırlığında, müdür yardımcıları ise (S.s.0.60 ) ağırlığında yönelim içerisindedirler.

Okul müdürleri , okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma ile ilgili her türlü çalışmayı en üst düzeyde ortaya koydukları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**5. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 3.91$ ) ağırlığında *etkili* bulunurken müdür yardımcılarında ise aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.50$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önemi; okul müdürlerinde 10, müdür yardımcılarında ise 5. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürleri (S.s.1.05) ağırlığında , müdür yardımcıları ise (S.s.0.67) ağırlığında yönelime sahiptirler.

Okul müdürleri, okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilmeyi gerçekleştirme ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde okul vizyonu oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**6. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.82$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.39$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önemi; okul müdürlerinde 14, müdür yardımcılarında 14. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürleri (S.s.1.16) ağırlığında ,müdür yardımcıları ise (S.s.0.80 ) ağırlığında yönelim göstermektedirler.

Okul müdürleri, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, şeklinde yorumlanabilir.

**7. Eğitim – öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki düzeyi , okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 3,77$ ) ağırlığında *etkili* olarak görülürken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4,31$ ) ağırlığında *çok etkilidir* .

Bu maddenin görece önem sırası okul müdürlerinde 17, müdür yardımcılarında 19. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.16) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.78) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, kalitesinin yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, şeklinde yorumlanabilir.

**8. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.52$ ) ağırlığında *etkili* bulunmaktadır. Müdür yardımcıları da aynı maddenin etki düzeyini ( $\bar{X} = 4.15$ ) ağırlığında *etkili* olarak görmektedirler.

Bu maddenin görece önem sırası; okul müdürlerinde 26 , müdür yardımcılarında 23. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.05) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.83) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme ile ilgili her türlü çalışmayı üst düzeyde ortaya koyabildikleri takdirde vizyon oluşturabilirler , diye yorumlanabilir.

**9. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya**

**geçirilmesini sağlama** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.70$ ) ağırlığında *etkili* görülürken iken müdür yardımcılarının tarafından ( $\bar{X}=4.40$ ) ağırlığında *çok etkili* görülmektedir.

Bu maddenin görece önem sırası; okul müdürlerinde 23 ,müdür yardımcılarında 13. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.0.97) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.78) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama ile ilgili her türlü çalışmayı en üst düzeyde gerçekleştirebildiği takdirde vizyon oluşturabilirler , yorumu yapılabilir.

**10. Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=4.06$ ) ağırlığında *etkili* olarak görülürken iken müdür yardımcılarının ise aynı maddenin okul vizyonu oluşturmasında etki düzeyi ( $\bar{X}=4.55$ ) ağırlığında *çok etkili* görmektedirler.

Bu maddenin görece önem sırası; okul müdürlerinde 2 , müdür yardımcılarında 4. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.13) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.64) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile ilgili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, şeklinde yorumlanabilir.

**11. Okul çalışmasının performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme** maddesinin okul

vizyonu oluşturmasındaki etki d¼zeyi , okul m¼d¼rleri tarafından ( $\bar{X}=3.77$ ) ağırlığında *etkili* olarak g¼r¼lmekte iken m¼d¼r yardımcılarında aynı maddenin etki d¼zeyi ( $x=4.42$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak g¼r¼lmektedir.

Bu maddenin g¼relili ¼nem sırası ; okul m¼d¼rlerinde 18, m¼d¼r yardımcılarında 11. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul m¼d¼rlerinin (S.s.1.16) ağırlığında ,m¼d¼r yardımcılarının ise (S.s.0.78) ağırlığında y¼nelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul m¼d¼rleri, okul çalışanının performansını s¼rekli g¼zetip değerlendirerek verim d¼ř¼kl¼ę¼ varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini g¼z ¼n¼nde bulundurarak istihdam etme ile ilgili her t¼rl¼ tedbiri en ¼st d¼zeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler , yorumu yapılabilir.

**12.Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama,daha ¼st kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki d¼zeyi , okul m¼d¼rleri tarafından ( $\bar{X} =3.70$ ) ağırlığında *etkili* olarak g¼r¼lmekte iken m¼d¼r yardımcılarında aynı maddenin etki d¼zeyi ( $\bar{X} =4.42$ ) ağırlığında *çok etkili* olduğu g¼r¼lmektedir.

Bu maddenin g¼relili ¼nem sırası ; okul m¼d¼rlerinde 22, m¼d¼r yardımcılarında 10. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul m¼d¼rlerinin (S.s.1.16) ağırlığında , m¼d¼r yardımcılarının ise (S.s.0.78) ağırlığında y¼nelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul m¼d¼rleri, vizyon oluşturabilmek için okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha ¼st kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma ile ilgili her t¼rl¼ çalışmayı en ¼st d¼zeyde yapmalıdırlar, yorumu yapılabilir.

**13.Okuldaki her d¼zeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanının yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki d¼zeyi okul m¼d¼rleri tarafından ( $\bar{X} =3.75$ )ağırlığında *etkili* olarak g¼r¼lmekte iken m¼d¼r

yardımcıları aynı maddenin etki düzeyini ( $\bar{X} = 4.44$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görmektedirler.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 21, müdür yardımcılarında 7. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.13) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.69) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanın yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma ile ilgili her türlü çalışmayı en üst düzeyde gerçekleştirdiği takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**14. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 4.01$ ) ağırlığında *etkili* olarak görülmekte iken aynı maddenin müdür yardımcılarındaki etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.76$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 4, müdür yardımcılarında 1. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.19) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.47) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**15.Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici ,öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 4.01$ ) ağırlığında *etkili* olarak görülmekte iken, müdür yardımcıları tarafından aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.38$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 5, müdür yardımcılarında 15. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.01) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.76) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**16.Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme** maddesi okul vizyonu oluşturmada , okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}$  =3.69) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcıları tarafından ( $\bar{X}$  =4.05) ağırlığında *etkili* görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 24. , müdür yardımcılarında 26. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.05) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.76) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme konusunda en üst düzeyde davranış sergileyebildiği takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**17.Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama** maddesinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}$ =3.90) ağırlığı ile *etkili* bulunmaktadır.Müdür yardımcıları ise aynı maddeyi ( $\bar{X}$  =4.26) ağırlığında *çok etkili* görmektedirler.

Bu maddenin görelî önem sırası ; okul müdürlerinde 11, müdür yardımcılarında 22. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.09) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.85) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama ile



ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**18.İnsan ,zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.85$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken , müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X}=4.32$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası ; okul müdürlerinde 12 , müdür yardımcılarında 17. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.07) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.81) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri , insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma ile ilgili her türlü tedbiri en üst düzeyde aldıkları takdirde vizyon oluşturabilirler, yorumu yapılabilir.

**19.Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.82$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarını aynı maddeyi ( $\bar{X}=4.34$ ) ağırlığında *çok etkili* görmektedirler.

Bu maddenin görelî önem sırası ; okul müdürlerinde 15 , müdür yardımcılarında 16. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.14) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.87) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme çalışmalarını en üst düzeyde gerçekleştirmelidirler, yorumu yapılabilir.

**20.Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.75$ ) ağırlığında

*etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X}=4.29$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde ve müdür yardımcılarında aynıdır. Her iki grup tarafından da 20. sırada önemli bulunmuştur.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.0.98) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.73) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını en üst düzeyde sağlamalıdır yorumu yapılabilir.

**21.Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma** maddesinin okul vizyonunu oluşturmasındaki etkisini okul müdürleri ( $\bar{X}=3.76$ ) ağırlığında *etkili* görmekte iken müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.40$ ) ağırlığında *çok etkili* görmektedirler. Bu maddenin görelî önem sırası okul müdürlerinde 19, müdür yardımcılarında 12. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.05) ağırlığında ,müdür yardımcılarının ise (S.s.0.66) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmazlar , yorumu yapılabilir.

**22.Okulun iç ( idarî personel, öğretmen,öğrenci,yardımcı personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X}=3.98$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X}=4.44$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 6, müdür yardımcılarında 8. sırada yer almaktadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.12) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.67) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için okulun iç ( idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışmalıdırlar yorumu yapılabilir.

**23.Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi, okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 3.64$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.08$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası ,müdür ve müdür yardımcılarında aynıdır; vizyon oluşturmada 25.sırada önemli olduğu düşünülmektedir.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.20) ağırlığında , müdür yardımcılarının ise (S.s.0.91) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olmalıdırlar ,yorumu yapılabilir.

**24.Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi , okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} = 3.79$ ) ağırlığında *etkili* görülmektedir. Müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} = 4.11$ ) ağırlığında *etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 16 , müdür yardımcılarında 24. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.11) ağırlığında ,müdür yardımcılarının ise (S.s.0.80 ) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırmalıdır , uygun gördüklerini onaylamalıdır ve gösteriye açmalıdırlar , yorumu yapılabilir.

**25.Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi , okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} =3.93$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi ( $\bar{X} =4.32$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 7. , müdür yardımcılarında 18.sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.18) ağırlığında, müdür yardımcılarının ise (S.s.0.78 ) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri, vizyon oluşturabilmek için ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır , yorumu yapılabilir.

**26.Yapılan rutin işleri standartlaştırma** maddesinin okul vizyonu oluşturmasındaki etki düzeyi,okul müdürleri tarafından ( $\bar{X} =3.93$ ) ağırlığında *etkili* görülmekte iken müdür yardımcılarında aynı maddenin etki düzeyi( $\bar{X}=4.42$ ) ağırlığında *çok etkili* olarak görülmektedir.

Bu maddenin görelî önem sırası; okul müdürlerinde 8 , müdür yardımcılarında 9. sıradadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise aynı maddeyle ilgili olarak okul müdürlerinin (S.s.1.09) ağırlığında ,müdür yardımcılarının ise (S.s.0.64) ağırlığında yönelimde oldukları belirlenmiştir.

Okul müdürleri,vizyon oluşturabilmek için yapılan rutin işleri standartlaştırmalıdır , yorumu yapılabilir.

Tablo 5.3. Okul Müdürü Ve Müdür Yardımcılarının Vizyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	Sd	t
Görev	Müdür	62	113.31	9.10	181	5.87**
	Müdür	121	99.39	22.79		
	Yardımcısı					

\*\*P<.01

Müdür ve müdür yardımcılarının vizyon ölçeği puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde, farkın anlamlı olduğu

görülmektedir [ $t_{(181)} = 5.87, P < .01$ ]. Gruplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, müdürlerin ortalamasının ( $\bar{X} = 113.31$ ), müdür yardımcılarının ortalamasından ( $\bar{X} = 99.39$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

### **Değerlendirme**

Araştırma sonuçlarına göre ;

**1. Örneklem grubundaki okul müdürleri 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'ndeki yönetmelikte yer alan görevlerini ,vizyon oluşturmada aşağıdaki sırayla önemli bulmuşlardır:**

**1.Sırada :** Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme.

**2.Sırada :** Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek , iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama.

**3.Sırada :** Okul için vizyon ve misyon geliştirme.

Vizyon ve misyon oluşturma ve geliştirme, okul yönetimine yeni açılımlar , kazanımlar ve ufuklar kazandırma sürecidir. Okul müdürleri vizyon ve misyon geliştirmeyi , yönetim görevinden üstün görmediklerini bu sıralama ile belirtmişlerdir. Okul müdürleri *iyi yönetici ve iyi yönetim* kavramlarını mevzuata uygun hareket etme ile özdeş görmekteyiz.

**4.Sırada :** Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme

**5.Sırada :** Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma.

**6. Sırada :** Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma.

**7. Sırada :** Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama.

**8. Sırada :** Yapılan rutin işleri standartlaştırma.

**9. Sırada :** Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma ile ilgili tedbirleri alma.

**10. Sırada :** Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme. Örneklem grubu bu maddeyi görel olarak 10. sırada görmüşlerdir.

**11. Sırada :** Çağı, ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama.

Çağın ve çevrenin gelişen , değişen eğitim ihtiyaçlarını giderecek kaliteli eğitsel ortamlar hazırlama çağdaş okul yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. Çünkü okul yönetimi toplum, çevrenin ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun eğitsel ortam hazırlayarak değişimin meydan okumalarına karşı önlemler alacaktır.Oysa örneklem grubunu oluşturan okul müdürleri , bu önemli yeterliği 11. sıraya koymuşlardır. Bu durum okul müdürlerinin değişime olan yaklaşımlarını gösterme açısından çok önemlidir. Örneklem grubunun kendilerini vizyon sahibi olarak görmeleri ile çelişen bir sonuçtur.

**12. Sırada :** İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma.

**13. Sırada :** Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma.

Öğrenen birey ya da örgüt; bilgiye ulaşma, işleme ve yayma süreçlerini içselleştiren ,bunu bir kültür hâline getiren özellikler bütünüdür.Bir başka deyişle okul müdürü , öğrenmeyi öğrenen okul kültürünü okula hâkim kılmalıdır. Bu da vizyonerliğin bir gereğidir. Oysa okul müdürleri bu yeterliği 13. sıraya koymuşlardır. Bu da vizyon sahibi olduklarını ileri süren okul müdürlerinin uygulamaları ile çelişen bir sonuçtur.

**14.Sırada :** Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama.

**15.Sırada :** Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme.

Çağdaş eğitim teknolojilerinin eğitsel ortamda kullanılması öğrencilerin anlamlı ve kalıcı öğrenme düzeylerine katkıda bulunur. Öğretmenler çeşitli simülasyon, üç boyutlu multimedya ortamları ile VCD, internet , bilgisayar gibi araçları kullanarak kendilerini de öğrencileri de eğitimi de geliştireceklerdir. Bu önemli durum örneklem grubu tarafından ancak 15.sırada değerlendirilmiştir. Oysa vizyoner bir okul yöneticisi, çağın teknolojik donanımlarını okul örgütünün

hizmetine etkin olarak sunar ve işgörenden bu teknolojik donanımını etkin olarak kullanmalarını ve öğrencilerine aktarmalarını sağlar.

**16.Sırada :** Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma.

**17.Sırada :** Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak , kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma.

Örgütlerin, gelişimi, değişimi anlama ve yorumlamada başardıkları en iyi yöntem “ araştırmadır.” Vizyon sürecinin sürekli geliştirilmesi , sürdürülmesi ve güncellenmesi için araştırma yapmak birincil bir gerekliliktir. Örgütsel verimliliğin ve kalitenin artmasında araştırma sonuçları çok önemlidir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre örgütler yeni tedbirler alır ve bu tedbirleri uygulamaya koyarlar. Oysa örneklem grubu bu önemli davranışı 17. sırada değerlendirmişlerdir. Bu önemseyişin alt sıralarda olması vizyonun felsefesine aykırıdır. Araştırma ve geliştirme süreci aslında ülkemizde her okulun yapması gereken bir uygulamadır. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde her okula gönderilen uygulamalar bulunmaktadır.2000 yılında “Okul Gelişimi Yönetim Ekibi” uygulamaları yurdumuzdaki bütün okullara gönderilmiştir. Buna rağmen bu maddenin, okul müdürleri tarafından vizyon oluşturmada 17. sırada önemli görülmesi, vizyoner müdür olma konumu ile çelişmektedir.

**18. Sırada :** Okul çalışanlarının performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme.

**19. Sırada :** Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma.

**20. Sırada :** Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama.

**21. Sırada :** Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanının yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma.

Okul örgütünde bulunan iş görenden öğretmen-personel, yardımcı personelin meslekî formasyonlarının üst düzeyde olması ,okul örgütünü geliştiren ve ilerleten bir durumdur. Örneğin; ek ders hesaplamalarının, muhasebe

işlemlerinin , maaş bordrolarının bilgisayar ortamında yapılması, mutemedin işlerini daha çabuk ve zamanında yapmasını sağlayacaktır.

**22. Sırada :** Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma.

**23. Sırada :** Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama.

Bu madde vizyon kavramının başlıca dayanağıdır. Vizyon , örgütün gelecek tasarımı, hedefleri ve arzulanan biçimidir.Bu yüzden stratejik plânlara yapılması önemlidir. Eğitimi örgütleme okul gelişim plânları ile oluşur. Bu süreçler vizyon sahibi bir yönetimin yapması gereken işlerdir. Örneklem grubu ise vizyon ile ilgili bu evrensel gerçekliği 23. sırada değerlendirmişlerdir. Bu durum her ne kadar vizyoner olduklarını iddia etseler de okul yöneticilerinin vizyon kavramını içselleştiremediklerini, anlayamadıklarını ve özümseyemediklerini göstermektedir. Vizyon sahibi bir yönetici bu maddeyi birinci önceliğine almalıdır .Hâlbuki örneklem grubu bunun çok gerisindedir.

**24. Sırada :** Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme.

**25. Sırada :** Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma.

**26. Sırada :** Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme.

**2. Okul müdürlerinin tanımlanan görevlerinin vizyon oluşturmadaki önem dereceleri ile ilgili müdür yardımcılarının sonuçları şu şekildedir:**

**1.Sırada :**Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme.

**2. Sırada :** Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme.

**3.Sırada :**Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma.

**4 Sırada :**Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek , iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama.



**5. Sırada :**Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme.

**6. Sırada :** Okul için vizyon ve misyon geliştirme.

**7. Sırada :** Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanınin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma.

**8. Sırada :** Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle ( Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma.

**9. Sırada :**Yapılan rutin işleri standartlaştırma.

**10. Sırada :**Okul çalışanlarına rehberlik etme , iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma.

**11. Sırada :**Okul çalışanınin performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme.

**12. Sırada :**Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevrenin imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma.

**13. Sırada :** Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama.

**14. Sırada :** Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama.

**15. Sırada :** Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma.

**16. Sırada :** Yeni teknolojik gelişmeleri okul kazandırarak zenginleştirme.

**17. Sırada :** İnsan , zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma.

**18. Sırada :**Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama.

**19. Sırada :** Eğitim-öğretimin verimliliğini artırmak, kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma.

**20. Sırada :** Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama.

**21. Sırada :** Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma.

**22. Sırada :** Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama.

**23. Sırada :** Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme.

**24. Sırada :** Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma ,uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma.

**25. Sırada :** Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma.

**26. Sırada :**Öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler verme.

**1. Okul müdürlerinin vizyon geliştirme ve oluşturma rollerini gösterme düzeylerine ilişkin müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine ilişkin ortalamalar sunulmaktadır.**

Okul müdürleri:

*Madde 2.* “ Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme.” (  $\bar{X}$ =4.22 ).

*Madde 10.* “ Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek , iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama. (  $\bar{X}$ =4.06).

*Madde 3.* “ Okul içinde vizyon ve misyon geliştirme” görevlerini vizyon oluşturmada (  $\bar{X}$ =4.02) düzeyinde en yüksek ortalama ile çok etkili görmüşlerdir.

Müdür yardımcılarını ise okul müdürlerinin vizyon oluşturmada en etkili görevlerini;

*Madde 14.*” Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme”.(  $\bar{X}$ =4.76).

*Madde 2 .*” Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme.” (  $\bar{X}$ =4.56 ).

*Madde 1.* “ Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma. “( $\bar{X}=4.55$ ) olarak görmektedirler.

İki grup arasındaki fark ; farklı eğitim kaynaklarından gelmelerinden ve okul örgütü içerisindeki ast üst çekişmesinden kaynaklanıyor şeklinde yorumlanabilir.

4.Araştırmada okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının vizyon oluşturmada aynı önem sıralamasında gördükleri iki görev tespit edilmiştir :

*Madde 6.* “ Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama.” müdür :( $\bar{X}$  3.82), müdür yardımcısı: ( $\bar{X}=4.39$ ).

*Madde 20.* “ Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama.” Müdür: ( $\bar{X}=3.75$ ), müdür yardımcısı: ( $\bar{X}=4.29$ ).

Aynı derecede önem sıralamasında görmedikleri görevler ise şunlardır:

*Madde 1.* “ Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma.” .

*Madde 2.”* Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme.”

*Madde 3.* “Okul için vizyon ve misyon geliştirme.”

*Madde 4.* “Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma.”

*Madde 5.* “Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme.”

*Madde 7.”* Eğitim- öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma.”

*Madde 8.”* Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme.”

*Madde 9.* “Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama.”

*Madde 10.”* Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama. “

*Madde 11.*” Okul çalışanın performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme.”

*Madde 12.*” Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma. “

*Madde 13.*” Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanın yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma. “

*Madde 14.* “Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme.”

*Madde 15.* “Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma. “

*Madde 16.* “Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme.”

*Madde 17.* “Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama. “

*Madde 18.* “İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma. “

*Madde 19.* “Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme. “

*Madde 21.*” Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma,”

*Madde 22.*” Okulun iç ( idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle ( Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma,”

*Madde 23.* “Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma. “

*Madde 24.*” Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma. “

*Madde 25.* “ Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama. “

*Madde 26.*” Yapılan rutin işleri standartlaştırma.”

Tablo.5.4 Okul Müdürlerinin Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Madde No	Çok Etkili		Etkili		Biraz Etkili		Etkisiz		Kesinlikle Etkisiz	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	43	69.40	11	17.70	7	11.30	1	1.60	0	0.00
2	39	62.90	21	33.90	1	1.60	0	0.00	1	1.60
3	32	51.60	27	43.50	3	4.80	0	0.00	0	0.00
4	21	33.90	36	58.10	5	8.10	0	0.00	0	0.00
5	37	59.70	19	30.60	6	9.70	0	0.00	0	0.00
6	35	56.50	17	27.40	9	14.50	1	1.60	0	0.00
7	30	48.40	22	35.50	9	14.50	1	1.60	0	0.00
8	24	38.70	25	40.30	11	17.70	2	3.20	0	0.00
9	33	53.20	23	37.10	5	8.10	0	0.00	1	1.60
10	38	61.30	21	33.90	2	3.20	1	1.60	0	0.00
11	34	54.80	22	35.50	5	8.10	0	0.00	1	1.60
12	35	56.50	19	30.60	7	11.30	1	1.60	0	0.00
13	34	54.80	21	33.90	7	11.30	0	0.00	0	0.00
14	48	77.40	13	21.00	1	1.60	0	0.00	0	0.00
15	30	50.00	25	41.70	4	6.70	0	0.00	1	1.70
16	16	25.80	36	58.10	7	11.30	3	4.80	0	0.00
17	28	45.20	25	40.30	7	11.30	1	1.60	1	1.60
18	29	46.80	27	43.50	4	6.50	1	1.60	1	1.60
19	34	54.80	18	29.00	7	11.30	3	4.80	0	0.00
20	27	43.50	27	43.50	7	11.30	1	1.60	0	0.00
21	31	50.00	25	40.30	6	9.70	0	0.00	0	0.00
22	33	54.10	22	36.10	6	9.80	0	0.00	0	0.00
23	24	38.70	23	37.10	11	17.70	4	6.50	0	0.00
24	23	37.70	22	36.10	16	26.20	0	0.00	0	0.00
25	32	51.60	18	29.00	12	19.40	0	0.00	0	0.00
26	30	48.40	29	46.80	2	3.20	1	1.60	0	0.00

Aşağıda her bir maddenin çözümlenmeleri yer almaktadır.

Okul müdürleri ;

1. *Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma*, maddesi için ;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 11 kişidir. Bu, grubun % 17.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 43 kişidir. Bu, grubun % 69.40'ını oluşturmaktadır.

2-*Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme*, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 39 kişidir. Bu, grubun % 62.90'ını oluşturmaktadır.  
3-Okul için vizyon ve misyon geliştirme, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 3 kişidir. Bu , grubun % 4.80'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu , grubun % 43.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 32 kişidir. Bu, grubun % 51.60'ını oluşturmaktadır.

4-Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 5 kişidir. Bu, grubun % 8.10'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 36 kişidir. Bu, grubun % 58.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.

5-Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili 6 kişidir. Bu, grubun % 9.70'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 19 kişidir. Bu, grubun % 30.60'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 37 kişidir. Bu, grubun % 59.70'ini oluşturmaktadır.

6-Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 9 kişidir. Bu, grubun % 14.50'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 17 kişidir. Bu, grubun % 27.40'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 56.50'sini oluşturmaktadır.

7-Eğitim- öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu , grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 9 kişidir. Bu, grubun,bun % 14.50'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 22 kişidir. Bu, grubun % 35.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 30 kişidir. Bu, grubun % 48.40'ını oluşturmaktadır.  
*8-Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 3.20'sini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 11 kişidir. Bu, grubun % 17.70'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 40.30'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 38.70'ini oluşturmaktadır.

*9- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 5 kişidir. Bu, grubun % 8.10'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 23 kişidir. Bu, grubun % 37.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 33 kişidir. Bu, grubun % 53.20'sini oluşturmaktadır.

*10-Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 3.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 38 kişidir. Bu, grubun % 61.30'unu oluşturmaktadır.

*11-Okul çalışanın performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 5 kişidir. Bu, grubun % 8.10'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 22 kişidir. Bu, grubun % 35.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 54.80'ini oluşturmaktadır.

*12-Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 19 kişidir. Bu, grubun % 30.60'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 56.50'sini oluşturmaktadır.

*13-Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanının yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma , maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 54.80'ini oluşturmaktadır.

*14-Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 13 kişidir. Bu, grubun % 21.00'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 48 kişidir. Bu, grubun % 77.40'ını oluşturmaktadır.

*15-Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.70'ini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 4 kişidir. Bu, grubun % 6.70'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 41.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 30 kişidir. Bu, grubun % 50.00'sini oluşturmaktadır.

*16-Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 4.80'ini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 36 kişidir. Bu, grubun % 58.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 25.80'ini oluşturmaktadır.



*17-Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 40.30'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 28 kişidir. Bu, grubun % 45.20'sini oluşturmaktadır

*18- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 4 kişidir. Bu, grubun % 6.50'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu, grubun % 43.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 29 kişidir. Bu, grubun % 46.80'ini oluşturmaktadır

*19- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 4.80'ini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 18 kişidir. Bu, grubun % 29.00'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 54.80'ini oluşturmaktadır

*20-Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 11.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu, grubun % 43.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu, grubun % 43.50'sini oluşturmaktadır.

*21- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 9.70'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 40.30'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 31 kişidir. Bu, grubun % 50.00'sini oluşturmaktadır.

22- Okulun iç ( idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle ( Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 9.80'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 22 kişidir. Bu, grubun % 36.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 33 kişidir. Bu, grubun % 54.10'unu oluşturmaktadır.

23- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 4 kişidir. Bu grubun % 6.50'sini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 11 kişidir. Bu, grubun % 17.70'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 23 kişidir. Bu, grubun % 37.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 38.70'ini oluşturmaktadır.

24- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 26.20'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 22 kişidir. Bu, grubun % 36.10'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 23 kişidir. Bu, grubun % 37.70'ini oluşturmaktadır.

25-Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Biraz etkili olarak belirten 12 kişidir. Bu, grubun % 19.40'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 18 kişidir. Bu, grubun % 29.00'unu oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 32 kişidir. Bu, grubun % 51.60'ını oluşturmaktadır

26- Yapılan rutin işleri standartlaştırma, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten olmamıştır.

Etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 3.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 29 kişidir. Bu, grubun % 46.80'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 30 kişidir. Bu, grubun % 48.40'ını oluşturmaktadır

Tablo 5.5 Müdür Yardımcılarının Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılım  
Düzeylerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Madde No	Çok Etkili		Etkili		Biraz Etkili		Etkisiz		Kesinlikle Etkisiz	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	41	33.90	49	40.50	16	13.20	9	7.40	6	5.00
2	62	50.80	35	28.70	17	13.90	6	4.90	2	1.60
3	50	41.30	42	34.70	16	13.20	7	5.80	6	5.0
4	34	28.10	48	39.70	27	22.30	8	6.60	4	3.30
5	44	36.70	35	29.20	29	24.20	10	8.30	2	1.70
6	43	36.10	34	28.60	24	20.20	13	10.90	5	4.20
7	40	32.80	38	31.10	26	21.30	12	9.80	6	4.90
8	21	17.20	45	36.90	39	32.00	10	8.20	7	5.70
9	25	20.50	52	42.60	30	24.60	13	10.70	2	1.60
10	61	50.00	24	19.70	23	18.90	11	9.00	3	2.50

11	39	32.00	42	34.40	20	16.40	16	13.10	5	4.10
12	35	28.70	40	32.80	28	23.00	13	10.70	6	4.90
13	37	30.60	42	34.70	21	17.40	17	14.00	4	3.30
14	55	46.20	32	26.90	17	14.30	8	6.70	7	5.90
15	46	38.30	43	35.80	18	15.00	12	10.00	1	0.80
16	27	22.50	52	43.30	21	17.50	17	14.20	3	2.50
17	45	37.20	38	31.40	21	17.40	15	12.40	2	1.70
18	40	33.10	41	33.90	25	20.70	12	9.90	3	2.50
19	43	35.80	34	28.30	24	20.00	16	13.30	3	2.50
20	29	24.00	49	40.50	28	23.10	14	11.60	1	0.80
21	32	26.40	48	39.70	24	19.80	14	11.60	3	2.50
22	51	42.10	37	30.60	16	13.20	14	11.60	3	2.50
23	35	28.90	35	28.90	32	26.40	10	8.30	9	7.40
24	35	28.90	48	39.70	23	19.00	8	6.60	7	5.80
25	49	40.50	39	32.20	16	13.20	10	8.30	7	5.80
26	45	37.20	42	34.70	19	15.70	11	9.10	4	3.30

Aşağıda her bir maddenin çözümlenmeleri yer almaktadır.

Müdür yardımcılardan ;

1. *Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma*,maddesi için ;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 5.00'ini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 9 kişidir. Bu, grubun % 7.40'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 49 kişidir. Bu , grubun % 40.50'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 41 kişidir. Bu , grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.

2-*Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme*,maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 4.90'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 17 kişidir. Bu, grubun % 13.90'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 28.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 62 kişidir. Bu, grubun % 50.80'ini oluşturmaktadır.

*3-Okul için vizyon ve misyon geliştirme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 5.00'ini oluşturmaktadır

Etkisiz olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 5.80'ini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 42 kişidir. Bu , grubun % 36.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 50 kişidir. Bu, grubun % 41.30'unu oluşturmaktadır.

*4-Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin*

*yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 4 kişidir. Bu, grubun % 3.30'unu oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 8 kişidir. Bu , grubun % 6.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu, grubun % 22.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 48 kişidir. Bu, grubun % 39.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 28.10'unu oluşturmaktadır.

*5-Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 1.70'ini oluşturmuştur.

Etkisiz olarak belirten 10 kişidir. Bu, grubun % 8.30'unu oluşturmaktadır..

Biraz etkili 29 kişidir. Bu, grubun % 24.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 29.20'sini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 44 kişidir. Bu, grubun % 36.70'ini oluşturmaktadır.

*6-Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 5 kişidir. Bu, grubun % 4.20'sini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 13 kişidir. Bu, grubun % 10.90'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 20.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 28.60'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 43 kişidir. Bu, grubun % 36.10'unu oluşturmaktadır.

*7-Eğitim- öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 4.90'ını oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 12 kişidir. Bu , grubun % 9.80'ini oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 26 kişidir. Bu, grubun,bun % 21.30'unu oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 38 kişidir. Bu, grubun % 31.10'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 40 kişidir. Bu, grubun % 38.80'ini oluşturmaktadır.

*8-Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 5.70'ini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 10 kişidir. Bu, grubun % 8.20'sini oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 39 kişidir. Bu, grubun % 32.00'sini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 45 kişidir. Bu, grubun % 36.90'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 17.20'sini oluşturmaktadır.

*9- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 1.60'ını oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 13 kişidir. Bu, grubun % 10.70'ini oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 30 kişidir. Bu, grubun % 24.60'ını oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 52 kişidir. Bu, grubun % 42.60'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 20.50'sini oluşturmaktadır.

*10-Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 11 kişidir. Bu, grubun % 9.00'unu oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 23 kişidir. Bu, grubun % 18.90'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 19.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 61 kişidir. Bu, grubun % 50.00'sini oluşturmaktadır.

*11-Okul çalışanın performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 5 kişidir. Bu, grubun % 4.10'unu oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.10'unu oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 20 kişidir. Bu, grubun % 16.40'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 42 kişidir. Bu, grubun % 34.40'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 39 kişidir. Bu, grubun % 32.00'sini oluşturmaktadır.

*12-Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 6 kişidir. Bu, grubun % 4.90'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 13 kişidir. Bu, grubun % 10.70'ini oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 28 kişidir. Bu, grubun % 23.00'ünü oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 40 kişidir. Bu, grubun % 32.80'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 28.70'ini oluşturmaktadır.

*13-Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanın yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma , maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 4 kişidir. Bu, grubun % 3.30'unu oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 17 kişidir. Bu, grubun % 14.00'ünü oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 17.40'ını oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 42 kişidir. Bu, grubun % 34.70'ini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 37 kişidir. Bu, grubun % 30.60'ını oluşturmaktadır.

*14-Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 7 kişidir. Bu grubun % 5.90'ını oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 8 kişidir. Bu, grubun % 6.70'ini oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 17 kişidir. Bu, grubun % 14.30'unu oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 32 kişidir. Bu, grubun % 26.90'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 55 kişidir. Bu, grubun % 46.20'sini oluşturmaktadır.

*15-Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 0.80'ini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 12 kişidir. Bu, grubun % 10.00'unu oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 18 kişidir. Bu, grubun % 15.00'ini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 43 kişidir. Bu, grubun % 35.80'ini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 46 kişidir. Bu, grubun % 38.30'unu oluşturmaktadır.

*16-Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 17 kişidir. Bu, grubun % 14.20'sini oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 17.50'sini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 52 kişidir. Bu, grubun % 43.30'unu oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 27 kişidir. Bu, grubun % 22.50'sini oluşturmaktadır.

*17-Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 2 kişidir. Bu, grubun % 1.70'ini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 15 kişidir. Bu, grubun % 12.40'ını oluşturmaktadır.



Biraz etkili olarak belirten 21 kişidir. Bu, grubun % 17.40'ını oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 38 kişidir. Bu, grubun % 31.40'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 45 kişidir. Bu, grubun % 37.20'sini oluşturmaktadır

*18- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 12 kişidir. Bu, grubun % 9.90'ını oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 25 kişidir. Bu, grubun % 20.70'ini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 41 kişidir. Bu, grubun % 33.90'ını oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 40 kişidir. Bu, grubun % 33.10'unu oluşturmaktadır.

*19- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme, maddesi için;*  
Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.30'unu oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 20.00'ini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 34 kişidir. Bu, grubun % 28.30'unu oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 43 kişidir. Bu, grubun % 35.80'ini oluşturmaktadır

*20-Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama, maddesi için;*

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 1 kişidir. Bu, grubun % 0.80 'ini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 14 kişidir. Bu, grubun % 11.60'ını oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 28 kişidir. Bu, grubun % 23.10'unu oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 49 kişidir. Bu, grubun % 40.50'sini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 29 kişidir. Bu, grubun % 24.00'ünü oluşturmaktadır.

21- *Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma*, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 14 kişidir. Bu , grubun % 11.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 24 kişidir. Bu, grubun % 19.80'ini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 48 kişidir. Bu, grubun % 39.70'ini oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 32 kişidir. Bu, grubun % 26.40'ını oluşturmaktadır.

22- *Okulun iç ( idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle ( Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma*, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 3 kişidir. Bu, grubun % 2.50'sini oluşturmaktadır

Etkisiz olarak belirten 14 kişidir. Bu , grubun % 11.60'ını oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.20'sini oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 37 kişidir. Bu, grubun % 30.60'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 51 kişidir. Bu, grubun % 42.10'unu oluşturmaktadır.

23- *Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma*, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 9 kişidir. Bu, grubun % 7.40'ını oluşturmaktadır.

Etkisiz olarak belirten 10 kişidir. Bu grubun % 8.30'unu oluşturmaktadır.

Biraz etkili olarak belirten 32 kişidir. Bu, grubun % 26.40'ını oluşturmaktadır.

Etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 28.90'ını oluşturmaktadır.

Çok etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 28.90'ını oluşturmaktadır.

24- *Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma*, maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 5.80'ini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 8 kişidir. Bu, grubun % 6.60'ını oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 23 kişidir. Bu, grubun % 19.00'unu oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 48 kişidir. Bu, grubun % 39.70'ini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 35 kişidir. Bu, grubun % 28.90'ını oluşturmaktadır.

*25-Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama,*  
maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 7 kişidir. Bu, grubun % 5.80'ini oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 10 kişidir. Bu, grubun % 8.30'unu oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 16 kişidir. Bu, grubun % 13.20'sini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 39 kişidir. Bu, grubun % 32.20'sini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 49 kişidir. Bu, grubun % 40.50'sini oluşturmaktadır

*26- Yapılan rutin işleri standartlaştırma,* maddesi için;

Kesinlikle etkisiz olarak belirten 4 kişidir. Bu, grubun % 3.30'unu oluşturmaktadır.  
Etkisiz olarak belirten 11 kişidir. Bu, grubun % 9.10'unu oluşturmaktadır.  
Biraz etkili olarak belirten 19 kişidir. Bu, grubun % 15.70'ini oluşturmaktadır.  
Etkili olarak belirten 42 kişidir. Bu, grubun % 34.70'ini oluşturmaktadır.  
Çok etkili olarak belirten 45 kişidir. Bu, grubun % 37.20'sini oluşturmaktadır

## **BÖLÜM VI**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak genel sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

Vizyon kavramı, içinde bulunduğumuz yüzyılda hem ilköğretim okulu müdürleri için , hem de ilköğretim okulları için çok önemlidir. Çünkü vizyonu olmayan bir okul müdürü yönettiği okulu, ne yapacağını bilmeden el yordamı ile yönetmeye çalışmakta demektir. Bu durum ise okulun geleceğini belirsizliğe sürükler.Bunu önlemek için okul müdürünün okulunun misyonuna uygun bir vizyon oluşturması gerekmektedir.

Vizyon geleceğin resmi ,uzak erimde ne olmak istediğimizin somut bir anlatımı olduğuna göre ,bu anlatımlardan uzak, başarılı olmuş ne bir okul yöneticisi ,ne de bir okul düşünmek imkânsızdır.

#### **Sonuçlar**

Araştırma elde edilen genel sonuçlar şunlardır :

1.Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticileri, ilköğretim okulu müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisinin'de tanımlanan görevlerini, okul vizyonu oluşturmada etkili bulmaktadırlar.

2.Yapılan araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kendilerini vizyon sahibi olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu algılayış veri toplama aracındaki katılım oranlarından anlaşılmıştır. Bu durum ,okul müdürlerinin vizyon kavramından çıkarttıkları anlam ile doğru orantılıdır. Ancak okul müdürleri yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme gibi kısıtlayıcı ve çerçeveli manevra alanını kendilerine tanımlanan görev olarak birinci basamakta kabul

etmişlerdir.Bununla birlikte okul için vizyon ve misyon geliştirme görevi ise 3. sırada yer almıştır.Vizyon kavramı ile derinden ilişkili olan stratejik plânlara dayalı okul gelişim plâni hazırlama özelliği ise 23. sırada yer almıştır.Ayrıca yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmak gibi öncelikli bir vizyon kazandırma

özelliğini ise 15. sırada görmüşlerdir. Bu örneklerden hareketle okul müdürleri vizyon kavramından başka anlamlar çıkartmakta, yeni değerler yüklemektedirler denilebilir.

**3. Müdür ve müdür yardımcıları, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetmelikle tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturması konusuna farklı bakmaktadırlar. Okul müdürleri daha çok yönetimi esas alan görevlerini vizyon oluşturmada çok etkili bulurlarken müdür yardımcıları ise daha çok okuldaki uyumu ve başarıyı artıracak görevleri çok etkili bulmuşlardır.**

Günümüz okul yöneticilerinin , okul içi ve dışı liderlik davranışları da etkili bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu çevresindekilere iletme gibi önemli bir görevi vardır. Her okulun mutlaka bir vizyonu olmalıdır. Bu vizyon, okul ile ilgili insanlarla (öğretmen, yardımcı personel, öğrenci, veli vb.) zenginleştirilmelidir. Bir ilköğretim okulunun yöneticisinin, okulunu okuma yazma öğretene, matematik bilgileri veren ve bir üst öğrenim kurumlarına öğrenci yetiştiren kurumlar olarak görmesi , yöneticinin vizyonsuzluğunu gösterir. Buna karşılık okul müdürünün bilgi toplumunun amaçlarına uygun öğrenciler yetiştirme gayret ve iddiası ise net bir vizyona örnektir.

**4. Okul müdürlerinin araştırma ölçeğinde yer alan ifadelere katılım düzeylerine yüzdeler olarak bakıldığında en etkili buldukları maddeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:**

- 1- Madde 14. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme
- 2- Madde 1. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma
- 3- Madde 2. Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme

**5. Okul müdürlerinin araştırma ölçeğinde yer alan ifadelere katılım düzeylerine yüzdeler olarak bakıldığında en etkisiz buldukları maddeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:**

- 1- Madde 16. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme
- 2- Madde 19. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme
- 3- Madde 23. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma

## Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda açıklanmıştır.

1. Okul yöneticilerinin yürürlükteki eğitim mevzuatının katılığı nedeniyle yönetimde serbest karar veremedikleri bilinmektedir. Bu nedenle okul yönetiminde , yöneticilerin daha özgür hareket etmelerini sağlayan ve yetkilerini genişleten mevzuat değişiklikleri yapılmalıdır. Böylelikle okul yöneticilerinin, bilgi toplumunun gereklerine uygun okul vizyonu geliştirmelerine olanak sağlanmış olacaktır.

2. Yapılan araştırmada 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan okul müdürünün görevlerinden bazılarının, müdürlerin okul vizyonu oluşturmalarında ne düzeyde etkili olduğu , veri toplama aracı olarak kullanılan “ anket” yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde bulundurulursa , farklı veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak araştırmalar yapılabilir. “Mülâkat”, “Görüşme Formu” , “Gözlem” gibi veri toplama araçları vizyon araştırmalarında araştırmacılara önerilebilir.

3. Okul müdürlerine etkili bir vizyon üretmek için yönetim alanlarında ve diğer ilgili alanlarda bilimsel dergiler ve akademik çalışmaları takip etme imkânları, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmalıdır.

4. İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner özellikleri , denetimlerde bir değerlendirme ölçütü olarak ele alınmalıdır.

5. Vizyon geliştirme ile ilgili olarak, okul yöneticilerinin dışındaki eğitim yöneticilerini de kapsayacak araştırmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

AKAR , Ömer

- 2003 “ Bilgi Toplumu Süresinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri, Ankara İl Örneği “. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.

AKSU , Mualla

- 2002 “Eğitimde Stratejik Plânlama ve Toplam Kalite Yönetimi “. Anı Yayıncılık, Ankara.

ARSLAN, M. Metin, MİRİCİ, İ. Hakkı, YAMAN, Metin

- 2001 “Millî Eğitimin Yasal Dayanağı Mevzuat” Anıtepe Yayınları, Ankara.

ATLIOĞLU , Yurdanur

- 2002 “ Okul Gelişim Modeli” Düzeltilmiş III. Basım, Ankara .

AYTAÇ , Tufan

- 2003 “ Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ve Uygulamalar ve Sorunları “ Anı Yayıncılık , Ankara.

BALCI, Ali

- 1995 “Örgütsel Gelişme, PEGEM Yayın No:18, Ankara.

BAŞARAN , İbrahim Ethem

- 1983 “Eğitime Giriş” Kadioğlu Matbaası, Ankara.

BLANCHARD, Ken

- 1997 “Anlaşılır Vizyon”. Executive Excellence, Rota Yayınları, Yıl:1, Sayı:7,İstanbul.

BURSALIOĞLU , Ziya

- 1994 “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış “ Pegem A , 9. Basım ,

- Ankara.
- 2002 “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” Pegem A , 12.Basım,  
Ankara.
- CAFOĞLU, Zuhâl
- “Eğitimde Toplam Kalite ve Yönetimi” Avni Akyol Ümit Kültür ve  
Eğitim Vakfı Yayın No:3, İstanbul.
- CLAYTON , Susan
- 2000 “Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim” Çev.  
Mehmet Zaman Hayat Yayıncılık , İstanbul .
- COLLİNS, James C. ve PORROS, Jerry L.
- 1998 “Kalıcı Olmak, Çev. Zuhâl Çivi,Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÇAĞLAR , Adil
- 2001 “ 21. Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin  
İyimser Bazı Öngörüler “ , “ 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim  
Sistemi “ Sedar Yayıncılık , İstanbul.
- ÇELİK , Berrak
- 1997 “ Vizyon Oluşturulması ve Korunması “ Evrim Yayınevi , İstanbul.
- ÇELİK , Vehbi
- 1997 “ Okul Kültürü ve Yönetimi “ Pegem A Yayınları , Ankara.
- 1999 “Eğitimsel Liderlik “ Pegem Yayıncılık , Ankara.
- 2000 “Okul Kültürü ve Yönetimi “ Pegem A Yayıncılık , Ankara.
- 2000 “Eğitimsel Liderlik “ Pegem A Yayıncılık , 2. Baskı , Ankara.
- DEMİREL, Özcan ; ZEKİ Kaya
- 2001 “ Öğretmenlik Mesleğine Giriş “ Pegem Yayıncılık , Ankara .
- DURUCKER, Peter , F
- 1991 “ Yeni Gerçekler “ Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 315 ,



6. Baskı Çev.: Birtane Karanakçı , Ankara.

ERÇETİN , Ş. Şule

1999 “ Liderlik Sarmalında Vizyon 2. b. “ Nobel Yayınevi , Ankara .

ERDOĞAN , İrfan

2000 “ Okul yönetimi ve Öğretim Liderliği “Sistem Yayıncılık , İstanbul.

FINDIKÇI , İlhami

1996 “ Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme “ Kültür  
Koleji Eğitim Vakfı Yayınları:

2001 “ Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler Ve Toplum “

GÜL, Osman

1997 “ Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Vizyonlarını Algılama ve  
Paylaşma Düzeyleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,  
Ankara.

HEİNTEL, Peter

1995 “Vizyon ve Öz Yapılanma” Vizyon Yönetimi, Çev. : Veli Karagöz,  
Evrin Yayınevi, İstanbul.

KARİP , Emin ; KEMAL Köksal

1999 “ Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” Eğitim Yönetimi Dergisi.  
Pegem Yayıncılık , sayı 18: 193 -207 , Ankara .

KARSLI , Mehmet Durdu

2004 “Yönetimsel Etkililik “ Pegem A Yayıncılık, Ankara.

KAYA , Y. Kemal

1999 “Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama “ Bilim  
Yayıncılık, Ankara.

KIŞLALI, A. , BAĞLI , M. VE SANLI, N

- 2000 “Bir vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi” VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 369-382.
- KOTTER, P. John  
1999 “ Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”  
Chance (Değişim) Harvard Business, Review Pub.(Çev: Meral Tüzel) , İstanbul.
- LİPTON , Mark  
1997 “Vizyonun Somutlaştırılması “Executive Excellence, Yıl:1 , Ekim, Sayı:7, Rota Yayınları, İstanbul.
- M.E.B.  
1997 b “ Okul Gelişim Modeli Planlı Okul Gelişimi” Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara..  
2000 b “ Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Yönergesi”  
Tebliğler Dergisi ,Cilt:63, Sayı:2508, Ankara.  
2002 “ Okul Gelişim Modeli Planlı Okul Gelişimi” Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- MESİTİ, Ped  
1996a. “Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz” Çev. Canan Karderin, Sistem yayıncılık , İstanbul.
- ÖZDEMİR, Servet  
2000 “Eğitimde Örgütsel Yenileşme” Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEN , Yüksel  
1999 “Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler “ Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.  
2002 “Eğitimde Yeni Değerler “ Pegem A Yayıncılık 2. Basım,Ankara.
- QUİGLEY, Joseph V.  
2001 “Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması” Çev. Berat Çetin, Epilson Yayıncılık, İstanbul.

PİELSTİCK, Dean

1998 “ The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis”  
Community College Review 26 (3) Winter.

SENGE, M. Peter

1997 “ Beşinci Disiplin” Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan,  
Yapı Kredi Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

SOLLMANN, Ullrich ve H. Roderich

1995 “Vizyon Yönetimi” Evrim Yayınevi, İstanbul.

SULLİVAN, Gordon R. Ve Harper, Michael V.

1997 “ Görmek Yapmak “, Executive Excellence , Yıl:1 , Ekim, Sayı:7,  
Rota Yayınları, İstanbul.

ŞİŞMAN, Mehmet

2002 “Eğitimde Mükemmellik Arayışı” Pegem A Yayıncılık, Ankara.

TAYMAZ, A. Haydar

2001 “ Okul Yönetimi “ 6. Baskı Pegem A Yayıncılık Ankara

TEKİŞİK, Hüsnü Hüseyin

2000 “Hizmet İçi Eğitime Giriş” Kadioğlu Matbaası, Ankara.

TEZCAN, Mahmut

2001 “Postmodern ve Küresel Toplumda Eğitim” Anı Yayıncılık , Ankara.

TURAN, Ergün

1999 İlköğretim okulu müdürlerinin vizyon geliştirme rolleri  
Ankara Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

TÜRK DİL KURUMU

1994 “Okul Sözlüğü” Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

VAUGHAN, James A.

1997 “Vizyon ve Anlam” ,Executive Excellence, Yıl:1 , Ekim, Sayı:7, Rota Yayınları. İstanbul.

YÜKSELER, Mehmet Arif

1997 “Bilgi Toplumunda Eğitim” , Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 597, Ankara.

#### İNTERNET REFERANSLARI

- <http://kadioglu.bizland.com/tky.htm>.2005
- [www.eric.com](http://www.eric.com). Ackerman Richard, Chance Eduard W., Paul McGowan ve John Miller. 2005
- <http://www.esenlerilkogretim.com/pages.asp?id=41>
- <http://www.tekelpio.com>.
- <http://osmangaziilkogretim.8k.com/vizyonumuz-misyonumuz.htm>

SAĞLAM , Mehmet

<http://yayim.meb.gov.tr/> ”Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi” Şubat 2002 , Yıl:3 , Sayı:24

ULUĞ, Feyzi.

Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü. (Teksir) Ankara: 1985.

## **ÖZ GEÇMİŞ**

03.06. 1960 Burdur doğumluyum.İlk,orta ve lise eğitimimi Burdur'da tamamladıktan sonra 1980 yılında Ankara Eğitim Enstitüsünden sınıf öğretmeni olarak mezun oldum. 1981 yılında Kastamonu'da sınıf öğretmeni olarak göreve başladım . Altı yıl aradan sonra 1990 yılında Eskişehir'de tekrar sınıf öğretmeni olarak göreve başladım. 1994 yılından beri Ankara'da sınıf öğretmeni olarak görev yapıyorum.2002 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ana bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım.Hâlen Eğitim Yönetimi ve Denetimi dalında yüksek lisans öğrencisiyim.

## **EKLER**

**EK-1**

**Sayın Meslektaşım,**

Bildiğiniz gibi vizyon; “ Ne olmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İdeallerimiz, hatta ulaşacağımızı asla düşünemediğimiz hayallerimizdir. Vizyon; yönümüzü belirler, hedeflerimizden saptığımızda bize yol gösterir (Millî Eğitim Bakanlığı, Okul Gelişim Modeli, 2002,s. 103).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde İlköğretim Okulu Müdürleri'nin görev tanımları verilmiştir.Bu görevlerden bazılarının yöneticilerin okul vizyonu oluşturmasına etki ettiği uzman görüşlerine başvurularak tespit edilmiştir .

Bu araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programında tez olarak çalışılmaktadır.

Çalışmaya katkılarınızdan dolayı sizlere teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet Rebi ULUÇAY  
Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Adres:**  
Fevzi Athoğlu İlköğretim Okulu  
Keçiören /ANKARA  
E mail : [mrulucay@mynet.com](mailto:mrulucay@mynet.com)

A. Okul Müdürü Formu	Vizyon Oluşturma Etki Düzeyi				
	Çok Etkili	Etkili	Biraz Etkili	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz
Aşağıdaki görevler sizin okul vizyonunuzu oluşturmada ne düzeyde etkilidir?					
Müdürün Bazı Görevleri;	5	4	3	2	1
1-Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma,					
2-Eğitim lideri olarak okuldaki yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yürütme,					
3-Okul için vizyon ve misyon geliştirme,					
4-Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alma,					
5-Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme,					
6-Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama,					
7-Eğitim- öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak,kalitesini yükseltmek ve gelişimini sağlamak için gerekli araştırmaları yapma,					
8-Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak uygulama ve sonuçlarını değerlendirme,					
9-Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlama ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlama,					
10-Okul çalışanlarına güven verici; demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileyerek, iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamaya yol gösterici bir rol oynama,					
11-Okul çalışanının performansını sürekli gözetip değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, okul çalışanlarının yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme,					
12-Okul çalışanlarına rehberlik etme, iş başında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma,					
13-Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde okul çalışanının yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma,					

	Çok Etkili	Etkili	Biraz Etkili	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz
	5	4	3	2	1
14-Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme,					
15-Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma,					
16-Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme,					
17-Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlama,					
18- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun bütün bölümleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma,					
19- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirme,					
20-Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama,					
21- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma,					
22- Okulun iç ( idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ve dış öğeleriyle ( Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışma,					
23- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından sorumlu olma,					
24- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırma, uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma,					
25-Ders dışı eğitici faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama,					
26- Yapılan rutin işleri standartlaştırma.					



**EK-2****Araştırma Evreni ( ANKARA )****ALTINDAĞ**

Atatürk İlköğretim Okulu Alt. Ank.	3123113766	3123114757	Anafartalar cd.eski adliye yanı Ulus
Atilla İlköğretim okulu Altındağ/Ankara	3123193185	3123193185	Aktaş Plevne cad. No 1
Aydınlıkevler İlköğretim Ok. /Ankara	3123163892	3123175425	Çevreli Cad. No:5 Aydınlıkevler
Cebeci İlköğretim Okulu Cumhuriyet İlköğretim Okulu No:4	3123104708 3123114968	3123091636 3123114968	Turan Mah. No: 129 Hamamönü Nazım Bey. Mah. Balcıoğlu sok.
Hacıbayram İlköğretim Okulu Altındağ/Ank.	3123402264	3123401989	Ulucanlar Yunusemre Mah.118.sok.No:2
Halim Şaşmaz İlköğretim Okulu Altındağ/Ank.	3123186788	3123163383	Altınpark Mah.Dilek sok.No:4
İhsan Sungu İlköğretim Okulu İnönü İlköğretim Okulu sk.No:2 Ham	3123165550 3123113293	3123178506 312312255	Altındağ Cd. No:45 Dışkapı Akalar Mh.Talatpaşa Bulvarı İnci
Ulus İlk Meclis İlköğretim Okulu Sk.No:6Samanpaza	3123112213	3123112668	Samanpazarı Mh.Karakaş

**ÇANKAYA**

Anıttepe İlköğretim Okulu Beşevler/Ank	3122132953	3122130489	Mebusevleri Mh.Önder Cad.No:4
Arjantin İlköğretim Okulu Çankaya/Ank	3122850198	3122850198	Çukurambar Mah.1. Cad. No:432
Balgat İlköğretim Okulu Büyükhanlı Kardeşler İlköğ. Ok. Dr.Reşit Galip İlköğretim Okulu Gaziosmanpaşa/Ank.	3122850526 3124373648 3124360448	3122871189 3124373641 3124477611	Barış Manço Cad.No:58 Balgat/Ank. Koza sok.No:93 G.O.P. Reşit Galip Caddesi No:8
Erdoğan Sabinoğlu İlköğretim Ok. Hamdullah Suphi İlköğretim Ok. Kurtuluş İlköğretim Okulu Kurtuluş/Ankara	3124389883 3122135553 3124316320	3124419161 3122121062 3124316321	Hilal Mah. 56 Sok. Çankaya/Ank. 75.Sokak No:138 Emek/Ankara Cemal Gürsel Cad.No:32
Mehmet Nazif Günel İlköğ. Ok. Sok.No:57Gaziosmanpaşa Rauf Orbay İlköğretim Okulu	3124379447 3124901243	3124471742 3124916472	Uğurmumcu Cd.Çayhane M.S.B.Lojmanları İçi Or.Ank.

**ETİMESGUT**

Dumlupınar İlköğretim Okulu Etimesgut	3122431029	3122440938	30 Ağustos Mah. 188. Sok. No:85
Emirler İlköğretim Okulu Eryaman Cumhuriyet İlköğ. Ok. Etimesgut	3122431648 3122805148	3122431648 3122809363	Piyade Mah.Ahi Elvan Cad.Etimesgut Eryaman 1.Etap Betontaş Blokları
Güneşevler İlköğretim Okulu Etimesgut/Ank.	3122448767	3122448767	Süvari Mah. 294. Sok. No:3
Hafize Özal İlköğretim Okulu Blok.Eryaman	3122800270	3122803175	1.Etap Toplu Konutlar Kutlutaş

Nasrettin Hoca İlköğretim Ok. Etimesgut/Ankara	3122451515	3122450205	Piyade Mah. 11. Cad.
Nurettin Ersin İlköğretim Ok. Sakarya İlköğretim Okulu Etimesgut/Ank.	3122431829	3122443132	Erler Mahallesi Etimesgut
	3122440908	3122440909	Piyade Mah. 410.Sok.No:9
Sedat Celasun İlköğretim Ok. Etimesgut	3122780200	3122780200	Güvercinlik Jandarma Lojmanları
Zekiye Güdüllüoğlu İlköğ.Ok. Etimesgut	3122433715	3122446000	Kazım Karabekir Mah. 95. Sok.

### GÖLBAŞI

Atatürk İlköğretim Okulu	3124841117	3124841117	Şafak Mah. 21. Sok. Gölbaşı/Ankara
Balbudak İlköğretim Okulu Gölbaşı/Ank.	3124841120	3124841120	Haymana Cad. Okul Sok.No:8
Bayrak İlköğretim Okulu	3124240176	3124177909	Bayrak Garnizonu Gölbaşı /Ankara
Enver Bektaş İlköğretim Ok. Gündüz Alp İlköğretim Ok. Gölbaşı/Ankara	3126177162	3120000000	Karagedik Kasabası Gölbaşı/Ankara
	3124841920	3124841920	Seymenler Mah. 102.Sok.
İncek İlköğretim Okulu	3124991261	3120000000	İncek Köyü Gölbaşı/Ankara
İncek T.E.K. İlköğretim Ok. Gölbaşı/Ankara	3124842121	3124842174	T.E.K. Sosyal Tesisleri
İnönü İlköğretim Okulu	3124841119	3124841119	Bahçelievler Mah. Gölbaşı/Ankara
Karagedik Ercan İlköğ. Ok. T.E.K. İlköğretim Okulu Gölbaşı	3126177040	3120000000	Karagedik Kasabası Gölbaşı/Ankara
	3124972162	3124842174	Tek İlköğretim Okulu TEAŞ Tesisleri

### KEÇİÖREN

Çağrı Bey İlköğretim Okulu Keçiören	3123601200	3123601200	Kalaba Mah.Beyşehir Sok.No:23
Cemal Gürsel İlköğretim Ok. Keçiören	3123553981	3123553981	Kuşcağız Mah.Kartaltepe Cad.No:118
Çizmeçi İlköğretim Okulu Keçiören	3123814145	3123554557	Gazino Durağı Anız Sok.No:1 06300
Danışment Çiçekli İlköğ. Ok. Faik Erbağı İlköğretim Okulu Fevziathoğlu İlköğretim Ok. Keçiören	3123147280	3123607101	Çiçekli Mah.Değerli Sok.No:18 İncirli
	3123215504	3123220014	Yunus Emre Cad. No:87 İncirli
	3123602404	3123583131	Tepebaşı Mah. Çığ Sok. No:14
Hacı Sabancı İlköğretim Ok. Keçiören	3123803031	3123574545	Şenlik Mah.Buket Sok. No:17
Halit Fahri Ozansoy İlköğ.Ok. Keçiören	3123792859	3123792862	Kuşcağız Mah. Tarhanlar Cad.No:57
Kalaba İlköğretim Okulu Nuh Eskiyanan İlköğ. Ok. Keçiören	3123141728	3123580260	Fatih Cad.No:26 Keçiören
	3123144458	3123608795	Güçlükaya Mah.Kaya Sok.No:29

### MAMAK

Mehmet Çekiç İlköğ. Ok. Durağı	3123655533	3123656782	Tıp Fakültesi Cad.Tuzlu Çayır Yolağı
Nedim İnal İlköğretim Ok. Mamak/Ankara	3123722416	3123723986	Yeşil Bayır Mah. 43. Sok. No:1
Saimkadin İlköğretim Ok. Saimkadin	3123657563	3123640374	Mehtap Mah.Okullar Cad.No:108
Selçuklu İlköğretim Okulu Mamak/Ank.	3123644159	3123644259	Mutlu Mah.Zabita Blokları 119.Sok.
Şehit Cihan Yıldız İlköğ.Ok. /Ankara	3123687952	3123687923	Misket Mah.1.Cad.No:78 Mamak

Şht.Öğrtm.Yasemin-Bayram Tekin İlköğ.Ok. /Ankara	3123686229	3123686229	Derbent Mah.1. Cad.No:4 Mamak
Tuzluçayır İlköğretim Okulu Mamak/Ankara	3123650737	3123650737	Tuzluçayır Mah. 9. Sok.No:1
Türkoğlu İlköğretim Okulu Mamak/Ankara	3123687062	3123687062	Şirintepe Mah.1. Cad.No:77
Vehbi Dinçerler İlköğ. Ok. Mamak/Ankara	3123730675	3123730675	Şahap Gürler Mah.64.Sok.No:17
29 Ekim İlköğretim Okulu	3123193741	3123634111	Tıp. Fak. Cad. No:77 Mamak/Ankara

#### SİNCAN

Adnan Mederes İlköğ.Ok. Sincan/Ankara	3122726909	3122726909	Fatih Mah. İdareciler Sok.No:1
Altınordu İlköğretim Okulu Sincan/Ankara	3122711361	3122693580	İstasyon Mah.M.E.B.K.Yanı
Atatürk İlköğretim Okulu Sincan	3122720027	3122731002	Fatih Mah.Yavuz Selim Sok.No:8
Burak Reis İlköğretim Ok. Sincan/Ankara	3122638257	3122631525	Pınarbaşı Mah. Kamil Sok. No:26
Fatih İlköğretim Okulu Sok.	3122720140	3122726776	Ulubatlı Hasan Mah.Samsun Cad.Cansu
Gaziosmanpaşa İlköğ. Ok. Sok.No:6 Sincan	3122725461	3122739047	Gaziosman Paşa Mah.Döşemeci
Malazgirt İlköğretim Ok. Sincan	3122730646	3122734394	G.O.P. Mah. Yaşar Doğu Cad.No:1
Nedret Arif İlköğretim Ok. Sok.Sincan/Ankara	3122734690	3122734690	Yunus Emre Mah.Mehmet Efe
Taylan Araslı İlköğ. Ok. Sincan/Ankara	3122702362	3122712699	Tandoğan Mah.Çeşme Sok. No:24
Yavuz Sultan Selim İlköğ.Ok. Cad.No:1	3122770373	3122773436	Menderes Mah.Yıldırım Beyazıt

#### YENİMAHALLE

Abay İlköğretim Okulu	3122558296	3122566341	Kardelen Mah. 471.Sok.Batıkent/Ankara
Ali Rıza Bey İlköğ. Ok.	3123454564	3123454564	Yahyalar Mah.Onkoloji Hastanesi Arkası
Atatürk İlköğretim Okulu Yenimahalle/Ankara	3123155763	3123443979	Yahya Kemal Cad.No:24
Avni Akyol İlköğretim Ok. /Ankara	3122404181	3122401762	Eskişehir yolu 20.km Konutkent 2
Emniyetçiler İlköğretim Ok. /Ankara	3122234383	3122156532	Gazi Alemdar Sok.No:6 Yenimahalle
Göktürk İlköğretim Okulu	3122351488	3122351488	8. Cad. 460. Sok. No.4 Ümitköy/Ankara
Kürşad Bey İlköğretim Ok.	3122555784	3122562388	Kardelen Mah. 504.Sok.Batıkent/Ankara
Metin Emiroğlu İlköğ. Ok. Yenimahalle	3122235479	3122235479	Beştepe Mah. Orman Bakanlığı Lojmanı
Orhangazi İlköğretim Ok. Yolu	3123975912	3123975911	Çamlıca Mah.Polis Lojmanları İstanbul
Zehra Önder İlköğ. Ok.	3123446214	3123448177	Yenimahalle /Ankara

EK-3



T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı

SAYI : B.30.2.KKÜ.0E1.00/630.4-A-18  
KONU : Anket

31.05/2004

Sayın Mehmet Rebi ULUÇAY

İLGİ: a) K.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 28.05.2004 tarih ve E-170/447 sayılı yazısı.  
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 13.05.2004 tarih ve 1607 sayılı yazısı,  
c) Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 18.05.2004 tarih ve 11-070/1887 sayılı yazısı.

Ankara İli sınırları içerisinde belirlediğiniz ilköğretim okullarında tez çalışmanıza yönelik olarak uygulamayı düşündüğünüz bilgi formunuza gerekli izin ilgi (c) yazı ile verilmiştir. Bilgilerinizi rica ederim.

  
Yard.Doç.Dr. M.Metin ARSLAN  
Anabilim Dalı Başkanı

EKLER :  
EK-1 İlgili yazı (1s.)

EK-4

T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

18.05.2004

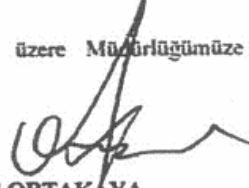
BÖLÜM : Kültür  
SAYI : B.08.4.MEM.4.06.00.11-070/ 1887  
KONU : Anket

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İLGİ: MEB. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığına hitaben 13.05.2004 tarih ve 1607 sayılı yazınız.

Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek Lisans programı öğrencisi Mehmet Rebi ULUÇAY, dersinin gereği tez çalışmasına paralel anketi ilgi yazınız ekinde gönderilen listelerde isimleri belirtilen ilimiz İlköğretim Okullarında uygulayabilmelerine izin verildiğine ilişkin Bakanlığımız; Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 13.05.2004 tarih ve 1607 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığınıza sunulmak üzere Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda gereğini arz ederim.



Erol ORTAKAYA  
Müdür  
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

EKİ:1- Bakanlık Emri

*Emre  
18.05.04  
J. Kaya*



ankara@emr.meb.gov.tr

Milli Eğitim Müdürlüğü Kültür Bölümü  
06500- Beşevler/ANKARA

212 46 42 - 413 37 04 - 212 66 40/184 Fax: 0 (312) 212 78 20

kultur06@meb.gov.tr

EK5

S. A. K. K. K.  
17.5.2004

T.C.  
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.01/ 1607  
KONU: Araştırma Talebi

13/5/2004

ANKARA VALİLİĞİNE  
(MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ)

İLGİ : a) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 19.04.2004 tarih ve B.30.2.KKÜ.0.E1.00.00/E-170-371 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 10.05.2004 tarih ve B.08.0.İGM.0.08.02.05/ 301.6.4928 sayılı yazısı

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim dalı yüksek lisans programı öğrencisi Mehmet Rebi ULUÇAY "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmalarına Ne Derece Etkilidir" konulu tez çalışması anketini Ek 1'deki okullarda uygulamak istediğini belirtmiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü, ilgi (b) yazısında eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmayacak şekilde çalışmanın yapılmasını uygun gördüğünü belirtmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılması uygundur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Nurullah KÖNAKLI  
Kurul Başkanı V.

EKLER :

Ek-1 Uygulama Okullar Listesi (1 Adet – 1 Sayfa)

Ek-2 Anket (1 Adet-3 Sayfa)

T. C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı  
Gelen E-posta No: 1534  
Gelen Tarihi: 14.05.2004  
Etilen: K. K.

546  
17.05.2004

Bakanlıklar 06648  
ANKARA

Tel : 425 00 86 - 425 33 67  
Faks : 418 64 01

E-posta : [genel@meb.gov.tr](mailto:genel@meb.gov.tr)  
Int. adresi : [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)