

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI
GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Cüneyt BUHARALIOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Dr. Esen ALTUNAY**

İSTANBUL, Haziran 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI
GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Cüneyt BUHARALIOĞLU
(122001967)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Dr. Esen ALTUNAY

İSTANBUL, Haziran 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI
GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Cüneyt BUHARALIOĞLU
(122001967)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

İmza

Tez Danışmanı :

Öğr. Gör. Dr. Esen ALTUNAY

Diğer Jüri Üyeleri :

Öğr. Gör. Dr. Nilüfer DEMİRAL YILMAZ

Öğr. Gör. Dr. Öner USLU

İSTANBUL, Haziran 2014

ÖNSÖZ

Her alanda hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada ve ülkemizde eğitimdeki başarı, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra yönetim anlayışındaki köklü değişimlere paralel olarak artış göstermektedir. Yönetim kavramının en önemli unsurlarından biri de liderlik konusudur. Daima gelişmeyi hedefleyen kurumlar liderlik konusuna ayrı bir özen göstermekte ve bu alanda yapılan çalışmalardan yararlanmaktadır. Son on yıl içinde liderlik konusunda yapılan çalışmalar bu konuyla ilgili çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşımlardan biri olan vizyoner liderlik, en dikkat çekici yaklaşımlardan biri olmuştur.

Eğitim kurumları bir ülkenin alt yapısını ve geleceğini hazırlamada görevli olan, topluma yön veren kurumlardır. Eğitim kurumlarının yönetiminde görevli olan yöneticilerin liderlik niteliklerini taşıması bu kurumların, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarılı olmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının beklentilerine cevap verebilecek yöneticilerin, kurumların gelecekteki konumunu belirleyen vizyonları iyi özümsemeleri ve rehber edinmeleri gerekir. Bu doğrultuda geleceğin okul yöneticileri vizyon ve misyonun önemini bilen, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilen, yönetimi altında bulunanları belirlenen vizyon etrafında toplayabilen, vizyoner liderlik özelliklerine sahip kişiler olmalıdır.

Dolayısıyla bu çalışmada eğitim kurumlarında vizyoner liderlik konusunda öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyarak, okulun başarısında hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin sunacakları önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu konuda araştırma yapmama vesile olan, her zaman yardımlarından ve düşüncelerinden yararlandığım değerli hocam Dr. Esen ALTUNAY'a, geliştirmiş olduğu ölçeği kullanmama izin verdiği için Sayın Sedat ACAR'a, çalışmalarım sırasında yardımcı olan meslektaşlarım Bilal AYDEMİR, Selma ISLIOĞLU, Özge SEZGİN ve Hakan UZ'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca; çalışmalarına sabır gösteren, manevi desteğini esirgemeyen başta eşim Verda'ya, oğlum Arda ve kızım Ela'ya sevgilerimi sunarım.

Haziran, 2014

Cüneyt BUHARALIOĞLU

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
BEYAN	vi
SEMBOL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)	ix
ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES).....	xi
BÖLÜM 1 GİRİŞ ve AMAÇ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	4
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.5. SAYILTIKLAR	6
1.6. SINIRLILIKLAR.....	6
1.7. TANIMLAR.....	6
BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER.....	7
2.1. GENEL BİLGİLER VE TEORİK YAKLAŞIMLAR	7
2.1.1. Yönetim Kavramı.....	7
2.1.2. Liderlik.....	8
2.1.3. Liderlik Ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar	12
2.1.4. Liderlik Davranış Tipleri (Tarzları)	14

2.1.5. Vizyon Kavramı	17
2.1.6. Vizyoner Liderlik	19
2.1.7. Okul Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik	24
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	31
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	31
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	36
BÖLÜM 3 TEZ ÇALIŞMALARI.....	39
3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	39
3.1.1. Araştırmanın Modeli	39
3.1.2. Evren ve Örneklem	39
3.1.3. Veri Toplama Aracı.....	41
3.1.4. Verilerin Toplanması	47
3.1.5. Verilerin Değerlendirilmesi	48
3.2. BULGULAR	49
3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	49
3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	50
BÖLÜM IV SONUÇ ve ÖNERİLER.....	59
4.1. TARTIŞMA	59
4.2. SONUÇ	64
4.3. ÖNERİLER	65
4.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	65
4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	66
KAYNAKLAR (REFERENCES).....	67
EKLER (APPENDICES).....	75
EK A ÖLÇEK.....	75
EK B ÖLÇEK(VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ.....	74
EK C ARAŞTIRMA İZİNİ.....	79
ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE).....	80

ÖZET

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (İZMİR İLİ ÇIĞLI İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesidir.

Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılı İzmir ili Çiğli İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan 910 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış, toplam 577 (%63) öğretmenin verileri kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerini belirlemek amacıyla Acar (2006) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans analizi, t testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının düşük bir değerde olduğu, alt boyutlar düzeyinde vizyoner kültür oluşturmada en yüksek, vizyonla ilişkili değer oluşturmada ise en düşük değerde olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan, öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar bulunmuş ancak yönetici olma istekleri, branş ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Liderlik, Vizyoner Liderlik

Tarih: Haziran, 2014

ABSTRACT

THE OPINIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS ABOUT VISIONER LEADERSHIP BEHAVIORS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS (CITY OF IZMIR, CIGLI REGION)

The purpose of this study is to observe the opinions of the primary school teachers on the visionary leadership roles of their school administrators.

The method of the study is descriptive survey. The population of the study is based on 910 teachers in 2012-2013 educational year who work in different schools which are officially belong to Ministry of National Education in the city of Izmir, Cigli district. In the data collection stage, the whole population was tried to be reached and totally 577 (63%) of the teacher's data was used.

In order to determine the opinions of primary school teachers about visioner leadership behaviors of their school administrators, a survey improved by Acar (2006) was used. When analyzing the data, frequency analysis, T test and variance analysis were used.

According to the research findings, it is understood that the teachers' perceptions regarding the visioner leadership behaviors of their administrators are a low level; the subdimension of forming visioner culture is the highest level and the subdimension of creating value related to vision is the lowest level. Significant variations were found out according to the independent variants of the research which are the types of schools, ages, professional seniorities and working duration (years) of the teachers; however, no significant variation was found out according to the branch, gender and their wishes to be an administrator.

Keywords: Vision, Leadership, Visionary leadership

Date : June , 2014

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cüneyt BUHARALIOĞLU

İSTANBUL, 2014

SEMBOL LİSTESİ

- Xort** : Aritmetik Ortalama
- F** : Frekans
- T** : T-Testi Sonucu Elde Edilen Değer
- N** : Katılımcı Sayısı
- SS** : Standart Sapma
- Sd** : Serbestlik Derecesi
- p** : Anlamlılık Derecesi
- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
- LSD** : En Küçük Anlamlı Fark Testi

KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS : Statistical Package For Social Sciences

akt. : Aktaran

vd. : ve diğerleri

s. : Sayfa

vb. : ve benzeri

Çev. : Çeviren

TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1. Çeşitli Araştırmalarda Lider Özellikleri	12
Tablo 2.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	14
Tablo 2.3. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması	24
Tablo 3.1. Araştırma Evreninin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 3.2. Örneklemin Demografik Verilere Göre Dağılımı	40
Tablo 3.3. Ölçeğin Alt Boyutları ve Madde Sayısı.....	42
Tablo 3.4. Faktör Yük Değerleri.....	44
Tablo 3.5. Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	45
Tablo 3.6. Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeğinin İç Uyum Güvenirlilikleri.....	46
Tablo 3.7. Vizyoner Liderlik Algı Ölçeğinin Madde Aralıkları.....	47
Tablo 3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracının Normallik Testlerinin Sonuçları.....	48
Tablo 3.9. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri	49
Tablo 3.10. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	51
Tablo 3.11. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3.12. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Okul Kademesine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	53

Tablo 3.13. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	54
Tablo 3.14. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	55
Tablo 3.15. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yönetici Olma İsteklerine Göre T Testi Sonuçları.....	56
Tablo 3.16. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yöneticinin Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	57

ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES)

SAYFA NO

Şekil 1. Vizyon Oluşturma Süreci 22

BÖLÜM 1 GİRİŞ ve AMAÇ

1.1. PROBLEM DURUMU

Toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği sürekli bir değişim içinde olmasıdır. Değişimin sancısız ve etkili olması önemlidir. Bunun için, değişimin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda tüm dünyada küreselleşmenin etkileri, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe yönetsel anlayışta değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan hızlı değişimler yönetici kavramından çok lider kavramını öne çıkarmaktadır. Değişimi başarılı bir şekilde yöneten ve kuruluşların geleceğine yönelik belirsizliklerle başarılı bir şekilde baş edenler bir lider olarak ortaya çıkmakta ve peşinden kitleleri sürükleyebilmektedir.

Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini ortak bir amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (WEB_3, 2003). Bu anlamda, değişim sürecinde liderlerin özellikleri çalışanların davranışları üzerinde belirleyici bir etkidir. Örgütlerdeki ve toplumsal sistemlerdeki hızlı değişimler, çalışanların motivasyonlarını, performanslarını geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir (Durukan, 2006). Bir örgüt liderinin çalışanlarını etkileyerek örgüte olumlu anlamda katkıda bulunmalarını sağlaması konusunda yönlendirmesi beklenir. Liderin çalışanlarla birlikte oluşturduğu ve yürüttüğü ortak bir vizyonun olması gerekir. Vizyon kelime anlamı ile bir görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, bir organizasyonun geleceğe yönelik resmidir, gerçeğe yakın hayalidir veya görünmeyen geleceği görebilme sanatıdır (Acar, 2006). Vizyon ileriye dönük çıkarımlar yapabilmek, hedef koyabilmek, ileriye kestirebilme, gelecekle ilgili karmaşık faktörleri bir araya getirip anlaşılır bir sonuç çıkarma yeteneğidir (Çeltek, 2004). Bu anlamda bir liderin vizyonu olması ve bu vizyonu kurumuna benimsetmesi önemlidir.

Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, bir vizyoner liderlik davranışıdır. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak bir çaba gerektirir. Gündelik rutin işlerle uğraşan yönetimin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman

olmayan yöneticinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (Çelik, 1999). Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir (Brenkelman, 1995). Değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005).

Vizyon, liderlik davranışının kaynağı açısından temel bir dinamiktir. Demokratik lider, örgütün amaçlarını astların katılımıyla tespit eder; otoriter lider, otoriteyi kendisinde toplar, astlarla iletişim tek yönlü olup, sadece liderin emirlerini iletmesi biçimindedir. Destekleyici lider, izleyicilerin görüşlerini ve önerilerini alan, ancak kararları kendisi veren liderdir. Karizmatik liderin otoritesinin kaynağı, bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da onun kişiliğidir. Dönüştürücü lider ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Öğrenen lider, kurumsal ve toplumsal değerlere hâkim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede iş görenin öğrenmesinden sorumlu olan liderlik anlayışına sahip olan liderlik tipidir (Uygun, 2008). Kültürel lider, kültürel çevrenin farkında olan, etkileyen ve kültürel çevreden etkilenen liderdir (Erçetin, 2000). Süper lider, başkalarının kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlamaya çalışan liderdir (Manz ve Sims, 1991). Kalite lideri, tepe yöneticinin lider olması, vizyon geliştirmesi ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınmasıyla ilgilenir (Akdemir, 1998). Durumsal lider, ortam, zaman ve grubun olgunluk düzeyini temel alarak liderlik yapar (Karahan, 2010). Toplumsal lider, insanların zihinsel güçlerini harekete geçiren, vizyon, misyon ve felsefesini birbiriyle bütünleştiren liderdir (Çelik, 2007). Etik lider, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve izleyenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2000). Politik lider, sosyal örgütün politik bir girişim özelliği taşıdığını bilir, politik düşünce ve eylemleri odak alır (Bursalıoğlu, 1994). Vizyoner liderlik de diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır (Starrat, 1995). Vizyoner liderlerin davranışlarını geçmiş, bugün ve gelecek belirler. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderler, geçmiş ve bugün yönelimli değil, gelecek yönelimlidirler ve vizyonları ile kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışan liderlerdir (Çelik, 1997).

Liderlik ve vizyon tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle iç içe birbirlerini bütünleyen kavramlardır. Vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmek güçtür (Erçetin, 2000; Doğan, 2010). Bu nedenle her liderin ve her örgütün bir vizyonun olması gerekir. Küresel değişimden etkilenen ve küresel değişimi etkileyen toplumsal kurumlardan biri eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında değişimi etkili yönetebilen liderlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü liderlik, eğitim kurumlarının kalitesinde ve öğrencilerin eğitimsel kazanımlarında fark yaratmaktadır. Yapılan araştırmalar başarılı ve başarısız eğitim kurumları arasındaki farkın kurumlardaki liderliğin ve yönetimin kalitesinden kaynaklandığını göstermiştir (Kalyoncu, 2008). Bu nedenle vizyoner liderlik niteliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İnsanın olduğu her yerde, her şey belirlenmiş ve statik durumda değildir. Değişim ile birlikte gelişmeleri yönlendirecek inisiyatif sahibi liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderlerin de kuralların dışında ait olduğu grubun ihtiyaç ve taleplerine yönelik vizyon üreten liderler olması gerekir (Çelik, 2003). Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem düşünce gücünü kullanarak, okul için en uygun ve başarılı olabilecek bir vizyon oluşturur. Vizyoner okul yöneticisi vizyonunun okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi vizyonu belirlerken öğretmenlerle işbirliği yapar (Durukan, 2006). Bu doğrultuda bir kurumsal kültür oluşturur. Lipton'a göre etkili örgütlerin vizyonları, misyonlarını (amaçlarını) yerine getirmek için gerekli olan stratejiyi destekleyici kültürel temel etmenlerden oluşur (Aksu, 2002). Bu nedenle okul yöneticisi kültürü oluşturan etmenleri dikkate almalıdır.

Vizyoner liderlik geleceği görebilmek, yorumlayabilmek ve akılcı stratejiler geliştirebilmektir. Geleneksel liderlik tipinde başarı ve akıl önde tutulur, duygulara yer yoktur (Bender, 2000). Bununla birlikte, günümüzde liderin, özellikle duygusal zekâya sahip olması gerekir. Bu anlamda geleneksel liderlik tipi eğitim örgütleri için yetersiz kalmaktadır. Eğitim örgütleri sosyal örgütlerdir. Sosyal etkileşimin yoğun olması ve birey odaklı eğitim sunulması gereği her an değişime açık, duyguları dikkate alan, geleceği görebilen, yorumlayabilen ve yeni stratejiler geliştirebilen liderlik özelliklerini gerektirmektedir. Bu liderlik özellikleri vizyoner liderliği tanımlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olması eğitim kurumları açısından büyük önem taşımaktadır (Uygun, 2008). Eğitim sisteminin; bakanlık, merkez, taşra,

yurt dışı ve okul örgütlerinde vizyon sahibi, genç ve dinamik düşünen ve davranan eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır. Eğitim yöneticileri, vizyoner liderlik rolleri gereği, statükoculuktan (kalıplaşmış, sorgulamayan zihniyetten) kurtulmalı, bazı riskleri de göze alarak, düşlerini ve fırsatları da kurgulayarak sistemi geliştirme çabaları gösterebilmelidirler (Durukan, 2006). Bu anlamda eğitim yöneticilerinin bilimsel bulgulardan ve eğitim teknolojilerinden yararlanması vizyonlarını gerçekleştirebilmelerinde etkili faktörler olabilmektedir.

Eğitim kurumlarında yöneticilerin vizyoner liderlik niteliklerini taşıması, olumlu ve olumsuz özelliklerinin değerlendirilmesi açısından bilgi birikiminin oluşturulması ve bilimsel araştırmaların yapılması süreç açısından büyük önem taşımaktadır. Alan yazındaki araştırmalar (Koçman, 2005; Acar, 2006; Kalyoncu, 2008; Çelik, 2011) incelendiğinde vizyon geliştirme ve paylaşım ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmaların nicel açıdan yetersiz olduğu görülmüştür. Yurtdışındaki araştırmaların (Babil, 2009) daha çok okul iklimi ve vizyoner liderlik ilişkisi, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özellikleri, kurumlar için vizyonun önemi ile ilgili olduğu üniversite ve işletme düzeyinde çalışıldığı görülmüştür. Bu anlamda bu araştırmanın, okul yöneticilerine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu araştırma ile okul yöneticilerinin, vizyoner liderlik yeterliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını bilmelerinin, kendilerini geliştirme imkânı sağlaması ve eğitim kurumlarındaki yöneticilerinin vizyoner liderlik becerilerini geliştirmeleri açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

ALT PROBLEMLER

1. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

2. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerin görüşleri arasında:
- Cinsiyeti
 - Branşı
 - Okul türü
 - Yaşı
 - Mesleki kıdemi
 - Yönetici olma isteği değişkenleri
 - Yöneticilerinin okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerini ve bu görüşlerin bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada ilköğretim yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Alanyazın ışığında araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş; elde edilen bulgularla, öğretmenlerin okullarında görmek istedikleri yöneticilerin vizyoner liderlik özelliklerine ne düzeyde sahip olduklarını belirlenmiştir. Vizyoner lider olmak isteyen ilköğretim yöneticileri için bu araştırmada elde edilen bulgular yol gösterici olacaktır.

Modern bir yönetim yaklaşımıyla birlikte liderlik türlerinden birisi olarak ortaya çıkan vizyoner liderlik kavramı günümüzde önemli düzeyde ilgi görmektedir (Kalyoncu, 2008). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik bu araştırmanın alanyazında nicel açıdan az çalışılan vizyoner liderlik konusunda yeni çalışmalara yol gösterici olması umulmaktadır.

1.5. SAYILTILAR

1. Ölçek yoluyla edinilen bilgiler, örnekleme dahil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı, araştırmanın amacına uygun olarak veri toplamak için yeterlidir.
3. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.

1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2012-2013 öğretim yılında İzmir ili Çiğli ilçesinde görev yapan ilköğretim öğretmenleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Yönetici: Araştırmada sözü geçen yönetici Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında görev okul müdürleridir.

İlköğretim Okulu: Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde (2012), "ilköğretim okulu" ibaresi "ilköğretim kurumu" şeklinde düzenlenmiştir (222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 2012)

İlköğretim Kurumu: Bünyesinde hem "İlkokul" ve "ortaokul" bulunduran eğitim kurumudur.

BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER

2.1. GENEL BİLGİLER VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

Araştırmanın bu bölümünde yönetim, liderlik ve vizyoner liderlik kavramları alanyazına göre ele alınmaktadır.

2.1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim; işletmenin sahip olduğu insan, maddi, bilgi ve finansal kaynaklarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için etkin ve yeterli bir şekilde planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 1999). Yönetim biliminin tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen bir grup faaliyetidir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir takım kurallara uyulmasını gerektirir. Yöneticiler, kararların, ast-üst ilişkisine bağlı olarak, emir ve talimatlar şeklinde yönetilenlere ulaştırılmasıyla görevlidirler (WEB_1, 2014). Bir örgütün gelişmesi ne kadar iyi yönetildiğine bağlıdır. İyi bir yönetimden söz edebilmek için, verilecek stratejik kararların isabetli olmaları yanında, işlerin etkin bir planlama-organizasyon, kadrolaşma-koordinasyon-denetim ve değerlendirme sürecinden geçilerek yapılması gerekmektedir (Belbez, 1997). Yönetimin temel özellikleri, ulaşılması düşünülen belli bir amaç olması, bir grup faaliyeti olması, beşeri özelliği olması, bir işbirliği ve uzmanlaşma faaliyetidir, bir yetki faaliyetidir, yönetimle yetkili kılınan kişi emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir ve yönetim bir karar verme sürecidir (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012).

Alanyazına göre yönetim kavramı belirli süreç ve işlevlerden oluşmaktadır. Yönetimin işlevleri planlama (hedefler, planlar ve karar alma), örgütlenme (iş bölümü, emir- komuta zinciri ve departmanlaşma), denetleme (yönetim denetleme sistemleri ve finansal denetleme sistemleri) ve liderlik yapmadır (liderlik, motivasyon ve iletişim) (Hamedoğlu, 2001). Arıkan'a (2001) göre, yönetimde planlama, örgütlenme, koordine

etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Bir başka araştırmacıya göre yönetim, işletme amaçlarına ulaşabilmek için insan ve diğer işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Nickels, McHuh ve McHugh, 2008).

Yönetici; kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişidir (Şimşek, 1998). Yönetici; kaynakları, teknolojiyi ve insan yeteneklerini bir araya getirerek organizasyonlar için vazgeçilmez olan amaçların yerine getirilmesi üzerine konuşabilecek kişidir. Yöneticilerden organizasyonun hedeflerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ve üyelerinin çıkarlarının en iyi şekilde karşılanması beklenmektedir. Başka bir tanıma göre ise yönetici; işletmeyle ilgili kişiler, kuruluşlar ve kurumlarla ilgilenen kişidir. Böylece çalışanlar kendi işlerini yapabilir (Uslu, 2011). Bu bağlamda yöneticilik bir grubun ya da işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için çaba harcama, işbirliğinde bulunma ve etkin karar alma süreci olarak tanımlanabilir. Yönetici ise, “bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren kişidir”. Profesyonel yöneticiler, “Yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimselerdir” (Bıçakçı, 1997).

Klasik anlamda yönetimin temel görevi, insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Ancak, yönetimin bu temel görevinin anlamı günümüzde değişmiştir (Özden, 1999). Sonuç olarak Bursalıoğlu'na (2002) göre yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu beceriyi gösterebilecek olanlar da alanında uzmanlaşmış, etkin ve yeterli yöneticilerdir. Yönetici, yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmeye çalışmalıdır.

2.1.2. LİDERLİK

Liderlik; stratejik yetenekleri, gücü etkili bir şekilde kullanma ve organizasyonun hedeflerine ulaşmayı etkileme kabiliyeti; bir işi doğru yapmak değil, doğru işi yapmak; engellerin üstesinden gelmek ve diğerlerinin pes ettikleri noktada onları tekrar denemek konusunda ikna etme yeteneği; bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda işletmeyi

harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için, politik, kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla, işletmeyi yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci; paylaşılan ortak bir hedefe doğru çalışanların aktivitelerini içtenlik, gönüllülük ve heyecanla yönlendirmektir (Karcıoğlu ve Çelik, 2003) .

Eren'e (2001) göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Liderlik en geniş tanımıyla; bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir. Dahası; özelleşmiş bir rol ve etki süreci olarak liderlik, etkileme girişimlerinin amacı ve sonuçları hakkında herhangi bir varsayım yapmadan hem mantıksal hem de duygusal öğelerden oluşur (Hoy ve Miskel, 2010).

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından bakıldığında farklı analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar aynı zamanda psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2011). Uygun'a (2008) göre, genel olarak liderlik tanımlarının ortak özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır.
2. Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
3. Liderlik, politiktir.
4. Liderlik, kültürel değildir.
5. Liderlik genetik değildir.
6. Liderlik aristokratik (soylu kimselere mahsus olma anlamında) değildir.
7. Liderlik, "vizyon sahibi olabilmek" ile birebir ilişkilidir.

Liderlik konusundaki çalışmalar, medeniyetlerin ortaya çıkması kadar eskidir. Çünkü ilk çağlardan beri her bir tarih araştırması ya da çalışması, aynı zamanda da bir liderlik araştırmasıdır (Machiavelli, 1997). Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarıdır. M.S. 300 ve 400 yıllarında Yunan filozofları Plato ve Aristo liderlik, lider özellikleri ve liderlerin eğitimi gibi

konularda birçok görüşler ileri sürmüşlerdir (Paul, Costley, Howell ve Dorfman, 2002). Yunan filozofu Platon, “Devlet” adlı eserinde, ideal devletin ideal liderinin vasıflarını sıralarken, lideri, “hükümetin en önemli unsuru” olarak belirtmektedir. Aristo ise, “Politika” adlı eserinde “gençleri liderlik için eğitmek gerektiği”nden bahsetmektedir. Machiavelli, “Prens” adlı kitabında, “zor bir iş olsa da lider ya da yöneticilerin yenilikleri insanlara tanıtma gibi bir görevi olduğu”na dikkat çekmekte, önderlerin halklarıyla arkadaşça bir ilişki kurmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır (Machiavelli, 1997).

Liderlik, her toplumda görülmekle beraber, tarihsel süreçte farklı boyutlar kazanmıştır. Oxford İngilizce Sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik kavramının yeni bir kavram olduğu, 19.yy.'ın ilk yarısında kullanılmaya başladığı belirtilmektedir. Günümüzde ise liderlik kavramı, modern çağın bir ürünü olarak görülmektedir. Daha önceki çağlarda toplumu yönlendiren kişiler, “devlet başkanı”, “şef”, “kral”, “askeri komutan”, “padişah”, “kayzer” gibi kavramlarla ifade edilirken, günümüzde, “yönetici”, “lider”, “katılımcı lider”, “vizyoner lider” gibi kavramlarla ifade edilmektedirler (Uygun, 2008). Liderlik konusundaki ilk çalışmaların, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başladığı bilinmektedir (Çelik, 2000). Lider ve liderlik kavramının tarihsel gelişimine göre; Liderlik 1940'lara kadar doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlanmaktadır. 1940-1960 arası ise liderin etkinliği liderin nasıl davrandığı ile ilişkilendirilmiştir. 1960-1980 arası liderlerin durumlara göre karar verdiklerinden ve 1980'lerden sonra ise liderlerin vizyona gereksinimlerinin arttığından bahsedilmektedir (Cafıoğlu, 1997).

Katz ve Kahn'a (1977: Akt. Toprakçı, 2000) göre “örgütle ilgili konularda, her etkileme eylemi bir dereceye kadar liderlik eylemidir”. Örgütte çalışanların amaç doğrultusunda etkilenmesi, yöneticilik kavramı ile ilgilidir. Fakat bir yönetici söz konusu etkilenmeyi, alışılmış yollarla gerçekleştirirken; bir lider alışılmışın dışına çıkarak gerçekleştirmektedir. Buna göre bir yöneticinin alışılmış yolları izlediği ve davranışları gösterdiği ölçüde bir yönetici, alışılmışın dışına çıkabildiği ölçüde de bir lider olduğu söylenebilir. Bu anlamda önemli olan bir örgütün kaynaklarının özellikle insan kaynağının en etkili bir biçimde kullanılarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynağının daha etkin bir biçimde kullanılmasında

alışılmışın dışına çıkmak gerektiğinde, bunu göze alabilen veya yapabilen yöneticiler birer lider olurlar (Toprakçı, 2000).

2.1.2.1. Liderlik Özellikleri

Liderlerin kişileri etkileyebilmesi için, sahip olmaları ve taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır:

1. Liderin izleyenleri etkileyebilmesi dürüst ve saygın bir kişi olması gerekir (Babil, 2009).

2.Lider, herkesin göremediğini gören kişi olmalıdır (Ürkmez, 2008).

3.Kendini izleyenlerle iyi iletişim ve işbirliği içinde olabilmelidir (Çelik, 2009).

4.Lider olarak nitelendirilebilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır (Aydın, 1998).

5.Lider, yönlendirici bir vizyona sahip olmalıdır. Yapmak istediklerini bilmeli ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce sahip olmalıdır (Bridge, 2003) .

6. İzleyenlerin gücünü iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir (Çelik, 2000).

7.Liderlerin iyi eğitim almaları ve alanlarında uzman kişiler olmaları astlarını etkileyebilmeleri gerekir (Doğan, 2007).

8.Lider birleştirir, ikna eder, ilham ve heyecan verir, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır. Kişilik psikolojisi açısından lider kişiliğini oluşturan ve sonradan kazanılmayacak olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler, doğuştan getirilen niteliklerle birlikte, hayatın ilk yirmi yılında geliştirilmiş olan kişiliği oluşturur. Bunlar vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır (Batlaş ve Baltaş, 2004).

Alanyazına göre birçok araştırmacı tarafından bir liderin taşıması gereken özellikler farklı şekillerde belirlenmiştir, bu özellikler Tablo 2.1’de verilmiştir (Zel ve Özkarahan, 2002).

Tablo 2.1. Çeşitli Araştırmalarda Lider Özellikleri

Yıl	Yazar / Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993 John Adair	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci.
2	1993 Francis Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme.
3	1990 Bernard Bass & B.J. Avolio	Etkilenme kabiliyeti.
4	1996 Ruth Tait	Vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter / bütünlük, ihtiras örgüte bağlılık, bağımsızlık.
5	1979 G. Tibbits	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı.
6	1989 B.Bird	İçten denetim odaklı.
7	1961 D.C. McClelland	
	1990 J.B. Rotter	
	1992 K. Vesela	
	1998 K.G Vivien & S. Thompson	
7	1998 Joe Jordan & Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi.
8	2000 Montserrat Entrialgo	Başarıcı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı.

Kaynak: Zel, U, ve Özkarahan, B, (2002), 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s:358.

Tablo 2.1 incelendiğinde, farklı araştırmacılar, farklı liderlik özelliklerini belirtmişlerdir. Bu özelliklerden liderlerin yenilikçilik, risk alabilme, içten denetim odaklı olabilme ve iletişim becerilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Sonuç olarak liderin, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamak amacıyla yaratıcı ve başlatıcı bir rol oynaması gerekir. Lider, örgüt için kritik kararlar verir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001).

2.1.3. LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Yönetimin önemli araçlarından biri olan liderlik kavramı, çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetmek; meydana getirmek, başarmak, sorumlu olmak veya sorumluluğu devretmektir. Liderlik; etkilemek, yönlendirme, izlenecek yol, düşünce ve olaylarla ilgili rehberlik etmektir. Bu ayrım önemlidir. Yöneticiler yapılan işleri doğru yapmaya, liderler ise doğru işleri yapmaya çalışmaktadırlar (Puccio, Murdock ve Mance, 2007). Liderlik kavramı gibi yönetici kavramı üzerinde de pek çok çalışma yapılmış ve çeşitli

tanımlamalar elde edilmiştir. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Alkın ve Ünsar, 2007).

Yöneticiyle liderin özelliklerine bakıldığında, aralarında temel bir üslup ve bakış açısı farkı olduğu görülmektedir. Yönetici, karmaşık işlerin bir bütünlük içinde düzenlenmesi, kurumun düzgün ve akıcı bir biçimde işlemesi ve kurumu ayakta tutacak sonuçların alınmasıyla ilgilenir. Lider ise ileri görüşlüdür, geleceği yorumlar, kimsenin fark edemediği ya da fark etse de el atmaya cesaret edemediği fırsatları görür, yorumlarını bir mesaja dönüştürüp çevresine aşımaya girişir, insanları bir inanç etrafında birleştirir ve onları harekete geçirir (Activeline, 2002).

Yöneticiler, genellikle yaygın ilişkiler kurarlar. Liderler ise bire bir ilişkiler kurarlar (İmrek, 2004). Yönetim ve liderlik arasındaki farklılığı Casse'e (2002) göre şöyledir: Yönetimin özünde akılcılık, kurallar, prosedürler, kontrol vb. değişkenler yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta: temel olarak da insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere yönlendirebilme önem kazanmaktadır (Akt. Şişman, 2004). Liderle yönetici arasındaki farklar kısaca şöyle sıralanabilir (Uygun, 2008):

- Yönetici idare eder, lider liderlik yapar,
- Yönetici muhafaza eder, lider ise geliştirir,
- Yönetici sistemler yapı üzerinde yoğunlaşır, lider insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven aşılır,
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur,
- Yönetici otoriteye, lider ise güçlü iradeye bağlıdır,
- Yönetici nasıl yapılacağını bilir, lider ise öğretir,
- Yönetici kısa görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır,
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ise ne ve niçin,
- Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır, lider doğru işleri yapar,
- Yönetici taklit eder, lider meydana getirir, yeni şeyler bulur.

Özden'e (2000) göre ise yapılan tanımların farklı ve ortak noktaları göz önüne alındığında, liderlik ve yöneticilik farklı iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu farklar Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Yönetir.	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, Y. (2000), Eğitimde Yeni Değerler, s:114.

Tablo 2.2 incelendiğinde liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farkın yenilik, güven, doğru işi yapma, astlarını yetkilendirme, açıklık ve katılımı gerçekleştirme konusunda olduğu görülmektedir. Liderlikle ilgili en belirgin özelliklerden birisi liderliğin özünde insan ve insan ilişkilerinin bulunmasıdır. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin dışında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması önemli özelliklerdir (Akgün, 2001; Derbedek, 2008).

2.1.4. LİDERLİK DAVRANIŞ TİPLERİ (TARZLARI)

Farklı durumlar, farklı liderlik tarzlarını gerektirir. Liderlik tarzları, profesyonel bir golfçunun çantasındaki sopalar olarak düşünülebilir. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Kimi zaman seçim üzerine düşünmesi gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerdeki zorluğu 'sezer', hızla doğru sopayı çeker ve zarifçe kullanır. Etkili bir lider de bu şekilde hareket eder (Goleman ve Mckee, 2002). Alanyazında birçok liderlik tipinden bahsedilmektedir. En çok bahsedilen liderlik tipleri şunlardır:

1-Karizmatik Liderlik: Karizmatik lider, sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri ile izleyicilerini, istediği yönde davranmaya yönlerebilen kişidir (Mutlu,

2008). Karizma, lidere güvenmeyi ve koşulsuz itaati sağlayan gizemli bir çekim gücünü ifade etmektedir (Mutlu, 2008). Karizma, liderin bireysel özelliği olarak kabul edilmektedir, bu tip liderler kendilerine güvenirlere, kendi düşüncelerine inanırlar ve insanları etkileme ihtiyaçları fazladır (Kırel, 1998: Akt. Mutlu, 2008). Otoritenin kaynağı lider ya da onun kişiliğidir. Karizmatik liderler, belki de varoluşlarını yaratan sebeplerden ötürü yüksek derecede risk yüklenebilmektedir (İmrek, 2004). Karizmatik liderler, olayları basitleştirici, tartışmaları ve çekişmeleri giderici ve çözüm getiricidirler. Bu tip liderler, ellerindeki gücü nasıl kullanacaklarını bilirler (Akın, 2001).

2-Otoriter Liderlik: Hırslı ama gerçekçi bir yön duygusu vermek demektir. Fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmak demektir. Otoriter bir lider asla işletmenin esas hedefini gözden kaçırmaz ve ileri düzeydeki amaçlılık duygusunun çalışanları motive eden bir husus olduğunu anlar (Whiteley ve Bloch, 2007). Tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

3-Demokratik-Katılımcı Liderlik: Amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir (Aykan, 2004). Yukl'e (2002) göre katılımcı liderlik, önemli kararları lider adına almaları konusunda liderin takipçilerine yetki ve sorumluluk vermesi, onları cesaretlendirmesi ve yardımcı olma çabasıdır (Akt. Tekin, 2007).

4-Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Transformasyonel liderlerin özellikleri; heyecanla genel bir amaç çerçevesinde birleşerek dünyada kalıcı değişimler oluştururlar, önemli problemleri çözmek için yenilikçi öneriler sunarlar,

insanların değerleri ve ideolojilerine yn vererek onları harekete geçirirler (Denning, 2007).

5-Öğrenen Liderlik: Bilgi toplumun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. Öğrenen lider, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede işgörenin öğrenmesinden sorumlu liderdir (elik, 1998). Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu ve destek olan liderdir (Simmons, 2000).

6- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Liderliği: Toplam kalite yönetiminin en önemli öğelerinden bir tanesi liderliktir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmez, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenir (Akdemir, 1998). TKY lideri, yenilikleri ve katılımcılığı destekler, çalışanları bu doğrultuda motive eder (Genç, 2006).

7- Süper Liderlik: Süper lider, her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmaya çalışır. Lider, izleyicilerinin veya çalışanlarının kendi kaderlerini kendilerinin yönlendirilmesi hakkını onlara vererek, katkılarını maksimum düzeye çıkarmaya çalışır (Uygun, 2008).

8- Kumanda (Zorlayıcı) Liderlik: Zorlayıcı liderlik kısa vadede belli ihtiyaçları gidermekte oldukça etkili olabilir. Ama sakınarak ve büyük ihtiyatla kullanılmalıdır, çünkü sürekli uygulanırsa zehirli ve performansı düşük bir ortam yaratır (Uslu, 2011).

9- Eğitici Liderlik: Her liderin iyi bir eğitmen olması gerektiği yolundaki yaygın inana karşın, liderler genellikle bu tarza çok ender başvurmaktadırlar. Eğitmenlik işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişim üzerinde odaklansa da, genelde bu tarz dikkat çekecek kadar olumlu bir duygusal tepkinin ve liderin kullandığı diğer tarzlardan nerdeyse bağımsız olarak, daha iyi sonuçların habercisidir (Goleman ve Mckee, 2002).

10- Danışman Liderlik: Danışman liderin temel amacı, tatminkr bir verim seviyesinin korunması veya başarısızlığın ykseltilmemesidir. Bu danışmanlıkta başarılı olabilmek için lider öncelikle personelin kapasitesini, verilen görevi başarma yeteneğini ve göreve nasıl yaklaştığını gözlemlemelidir (Alkın, 2006).

2.1.5. VİZYON KAVRAMI

Vizyon kavramı etimolojik olarak, Latince’de oldukça eski olan “videre” sözcüğünden türetilmiş “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavranmak” anlamına gelen “visio” sözcüğü ifade edilmektedir (Karaman, 2005). Vizyon’un sözlük anlamı “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak görülmektedir (Çelik, 1997).

Vizyon, geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim veya fotoğraf olabilir (Mesiti, 2003). Vizyon, gelecekteki güzel şeylerin ön göstergesi, rüya, kişinin başarmak için içinde yanan alev, kararlılık ve adanmışlıktır (Waitley, 1993). Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlikeler ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır (Hickman ve Silva, 1984). Vizyon, görülmeyeni kavrama sanatıdır (Quigley, 1998).

Vizyon, düşünme, tasarlama, geliştirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar ve bağlılık oluşturabilme gibi unsurları içeren bir kavramdır (Erçetin, 2000). Vizyon, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuçları ifade etmek, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmini çizmek, gelecekle ilgili tahminler yapmak, kararlar almaktır. Bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görülen olaylar arasında bağlantı kurmaktır. Bu bağlamda vizyon, kurumun uygulamalarını geleceğe yönelik olarak şekillendirmekte ve yönlendirmektedir (Handy, 2002; Yıldırım, 1998; Stoner, 1997).

Vizyon, herhangi bir fikir ya da öngörü üzerinde birleşmenin ötesinde, bireylerin kendileri ve örgütleri için önem verilen etkili bir güçtür. Bu sayede örgüt içinde tatmin ve sorumluluk duygusunda artış yaşanabilmektedir. Bu şekilde örgütler üyelerini belli bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplayabilmektedir (Bal 2011). Ancak toplumdaki yerleşik düşünceler, vizyonun düşmanıdır. İnsanlar geleceğe dair planlama yapmalı ama bunu yaparken de, zihinlerinde yol ayrımlarına, sürprizlere ve akla hayale gelmeyecek olasılıklara yer vermelidirler. Böylece, sahip olunan bir vizyon, başkalarına ulaşılmaz gelen amaçları, bazılarında ulaşılabilir olarak gösterecektir. Bu da, başarıya bir adım daha yaklaşmaya yardımcı olacaktır (Zel, 1997). Örgütün ve üyelerinin içinde buldukları mevcut gerçeklik ile bireysel veya örgütsel vizyon arasındaki gerilim örgütte ciddi bir

gerilim yaratarak örgütün veya bireyin üzerinde vizyonu geriye çekmek yolunda bir baskıya yol açabilmektedir (Senge, 2007: Akt. Bal, 2011).

Vizyon, bir fikirden bir düşünceden çok daha fazla anlamı olan bir kelimedir. İnsanların umut kaynağı olup, onu gerçekleştirmek, insanlarda bir gurur meselesi haline gelir. Örgüt çalışanlarını özgürleştirir. Çünkü çalışanlar yapacakları herhangi bir faaliyetin vizyona uyup uymadığını sorgulayarak, zararlı olabilecek adımları kendiliklerinden ortadan kaldırır ve sürekli daha iyi şeyler yapabilmek adına çeşitli düşünceler üretirler (Uygun, 2008). Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Vizyon geliştirme, oldukça karmaşık bir süreçtir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle harekete geçilebilir (Çelik, 2011). Eğitim kurumları için geliştirilen birkaç vizyon örneği şöyledir:

-2008 Yılı Türkiye İkincisi Mehmet Ali Lahur Ticaret Meslek ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi Vizyonu: Çağdaş dünya ile rekabete hazır, yaratıcı, kendine güven duygusu ile hedeflerini belirlemiş, demokratik ve laik değerleri üstün tutan, teknolojiden etkin biçimde yararlanarak uygulayan seçkin bir kurum olma.

-2009 Yılı Türkiye İkincisi Karşıyaka Anaokulu Vizyonu: Problemleri bulup, çözen, kaliteyi yükselten, en iyiyi hedefleyen seçkin bir okul olmak.

-2010 Yılı Türkiye Birincisi Bornova Çıraklık Eğitim Merkezi Vizyonu: İzmir Mesleki Eğitim Merkezi, teknolojiyi süratle uygulayan, verimli, personel eğitimine ve katkısına önem veren, açık, dürüst, kendini geliştiren, piyasa (sektör) ihtiyaçlarına cevap veren, araştıran, kendini sürekli yenileyen en iyi ve en büyük ulusal öğrenim merkezi olarak tanınmak.

-2011 Yılı Türkiye Üçüncüsü Çiğli Rotary Ticaret Meslek Lisesi Vizyonu: Gelişen teknolojiye ayak uydurabilen, demokratik ve laik değerlere sahip, sektörün insan kaynakları ihtiyacını karşılamada tercih edilen seçkin bir kurum olmak.

-2012 Yılı Türkiye İkincisi Çiğli 75.Yıl Endüstri Meslek Lisesi Vizyonu: Evrensel değerlere, akademik yeterliliğe sahip, meslek elemanı yetiştirerek, geleceği yaratmak.

Bu vizyon örnekleri, İzmir ilinde son 5 yıl içinde TKY'de ödül alan okulların vizyonlarını göstermektedir. Bu vizyon örnekleri incelendiğinde, evrensel değerlerinin

önemsendiği, teknolojiyi kullanan ve kendine güven duyan personelin vurgulandığı görölmektedir (WEB_2, 2012).

2.1.6. VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner liderlik, günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yenilik sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir (Tekin, 2007).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe ilişkin kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görölmektedir (Çelik, 1997).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. İnsanlar, başkalarının peşinden değil, vizyonların peşinden giderler. Vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilirler (Brenghelmann, 1995). Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yeniliği sağlayarak somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir (Tekin, 2007). Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Vizyona sahip liderler, yönettikleri sistemi öğrenim sürecinde iç–dış çevresel koşulları, iç–dış kaynak kullanımı, akılcı–bilimsel olarak inceleyip analiz ederek geleceğe başarı ile taşıyabilirler (Marşap, 2009).

Vizyon sahibi liderlerin diğer yöneticilerden farklı özellikleri olduğu açıktır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlarlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay veya üstler, eşler veya astların gelen sabotaj hareketleri olabilir; rakiplerin atakları, hükümet

engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok çevresel olaylar olabilir) rağmen hep ileriye doğru hareket ederler (Snyder, 1994). Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilmezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. Vizyoner lider, bu sorunu çözme başarısını gösterir (Schein, 1997). Vizyon, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Yeni paradigmaya göre yöneticiler, nasıl bir vizyonu gerçekleştirebileceklerini ve vizyonu uygulamaya nasıl çevirebileceklerini belirlemelidirler (Bennis, 1996).

Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda iş görenler için bir ilham kaynağıdır; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenip, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir (Wallace, 1996). Vizyoner lider, bir tarihçi gibi geçmişle ilgili bilgileri toplar ve bunların iş yaşamına olan etkilerini yorumlar. Bu liderlerin tarihçi olma yanında, bazı üstün yönleri de vardır. Bu liderler geleceği tasarlamaya ve yorumlamaya çalışırlar. Vizyoner lider, geleceğin vizyonunu seçme, oluşturma ve sentez etme yeteneğine sahiptir (Bennis, 1996; Nanus, 1992).

Vizyoner liderler zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, içgüdü, sezgiler ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderler hırslıdırlar, yeni ve yüksek düzeyde bir görüş açısına sahiptirler. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderin anahtarıdır (Doğan, 2001). Vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri olarak şunlar sıralanabilir: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; içgüdü, sezgiler, dürüst ve adaletli olma; yenilikçi olma; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olma, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olma; kendine güvenme ve kendini sürekli geliştirme; başarısızlıktan korkmama ve riskleri göze alabilme; değişimden korkmama son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmaktır (Bulut ve Uygun, 2010).

2.1.6.1. Vizyoner Liderlik Roller

Alan yazına göre vizyoner liderliğin diğer liderlik türlerine göre kendine has temel rolleri bulunmaktadır. Vizyoner liderliğin temel rolleri şöyle sıralanabilir:

1-Yolu görmek: Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir. Vizyoner lider, entellektüel ve duygusal yönden personelin ufkunu açan liderdir. Yolu görmek sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider düşünce ve sezgi gücüyle geleceği görür,

nasıl varılacağını bilir ve önderlik eder (Çelik, 2001). Vizyoner liderin başarısı, yolu gördükten sonra yolda kararlı yürümeye bağlıdır (Acar, 2006).

2-Yolda yürümek: Vizyoner lider, gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir. Aynı yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Görülen yol ve yürünen yol tutarlı olmalıdır (Çelik, 2001). Liderin ulaşılacak istenen hedef için gitmesi gereken ve ilerlediği yol aynı olursa hedefe ulaşılabilir. Bu nedenle, belirlediği yolda sapmadan ilerlemelidir (Acar, 2006).

3-Yol olmak: Yol olmak, yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol gösterir ve yönlendirir. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan izlediği yol, vizyona ulaşmayı sağlar. Vizyoner liderin açtığı bu yoldan, izleyenler güven içinde yürüyebilir ve yolun sonundaki hedefe ulaşabilir (Çelik, 2001). Örgütlerin yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmeleri, yenikliklere ve geleceğe daha emin adımlarla ilerleyebilmeleri için liderlerin gelişmelere karşı hazır olması, vizyon sahibi olması ve vizyona ulaşmak için yolu ve yöntemi tanımlaması gerekmektedir (Acar, 2006).

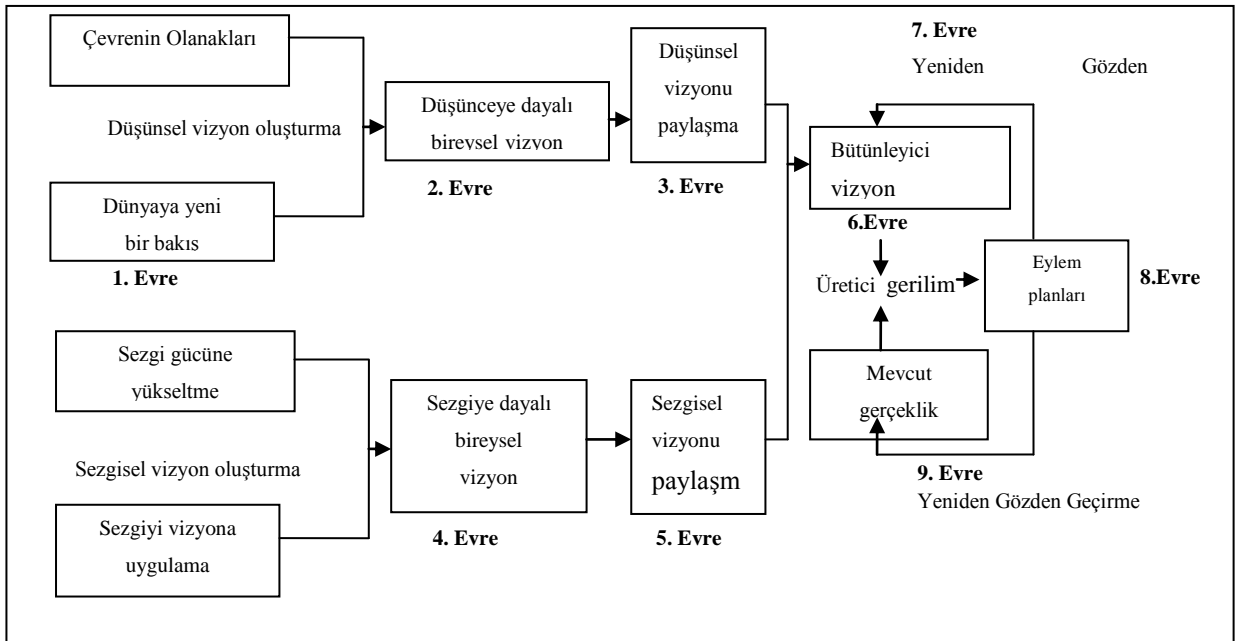
Wallace'e (1996) göre vizyoner liderin önemli rolleri; yön belirleme, değişime ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir. Yönetici, mükemmel ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için kurumun geleceğine yönelik temel eğilimlerini belirler. Değişme ajanı olarak, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için, değişme sürecine açıklık getirir. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için gündemler oluşturur ve bu gündemleri oluşturmak için sözcülük yapar. Son olarak öğretmen rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur.

2.1.6.2. Vizyoner Liderliğin Uygulama Aşamaları

Vizyon, ulaşılacak istenen durumu gösteren nitelikli bir hedef seçimidir. Duttweiler ve Hord'a göre (1987), okul yöneticilerinin önemli görevlerinden birisi okula dair vizyon, misyon geliştirmek ve bunların gerçekleşmesi için okul toplumundaki herkesi bunlara inandırmak ve yönlendirmektir. Bu kapsamda okullarda vizyoner bir lider olarak yönetici geleceği resmedebilen ve her öğrencinin yüksek düzeyde öğrenebileceği fikrini tüm okul toplumu ve ailelere aşılıyarak bütün kararları ve eylemleriyle öğrenci öğrenmesini merkeze alan moral bir amaç oluşturur (Akt. Balyer, 2012). Vizyoner liderler, diğer yöneticilerden farklı özellikler taşımaktadır. Vizyoner liderler, olayları

diğerlerinden daha farklı algılarla. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Hep ileriye doğru hareket ederler (Snyder, 1999). Vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında beş temel aşamadan söz edilebilir (Heintzel, 1995): “Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek”, “o anki gerçekleri tanımlayabilmek”, “engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak”, “sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak”, “kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir”. Bu aşamaların hemen hepsi vizyoner anlayışın, katılımcılıkla, iyi performansla, güvenle ve değişime açık olmakla gerçekleşeceğine dikkat çekilmektedir (Bulut ve Uygun, 2010).

Vizyon geliştirme, karmaşık bir süreçtir. Vizyonun ortaya çıkması için belli aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle vizyon ortaya çıkabilmektedir (Çelik, 2011). Parikh ve diğerlerine (1996) göre, vizyon oluşturma süreci dokuz alt evreden oluşmaktadır. Vizyon oluşturma süreci Şekil 1’de verilmektedir



Şekil 1. Vizyon Oluşturma Süreci

Kaynak: Parikh, J.; Bennis, W. and Lessem, R. (1996), Developing a vision,beyond leadership. Lessem, R. Eds. Oxford: Blackswell, p:150.

Şekil 1. incelendiğinde birinci evrede yönetici, dünyaya yeni bir bakış açısıyla bakarak bireysel vizyonunu oluşturur. İkinci evrede, düşünceye dayalı bireysel vizyon oluşturulmaya çalışılır. Üçüncü evrede lider, düşünceye dayalı bireysel vizyonu belli bir olgunluk düzeyine getirdikten sonra, paylaşılan vizyona dönüştürmeye çalışır. Dördüncü evre yüksek düzeyde yaratıcı ve coşkulu bir sezgisel vizyon geliştirme sürecini kapsamaktadır. Beşinci evre olan paylaşılan sezgisel vizyon geliştirme, sözel içerikli ifadeler ve grup sürecini paylaşma öğelerinden oluşur (Çelik, 2011). Bu anlamda vizyonlar üç önemli amaca hizmet etmelidirler: Değişimin yönünü açıklığa kavuşturmalıdır, bireyleri bu yönde harekete geçirmeye güdülemelidir, farklı insanların eylemlerini eşgüdümlemeye yardımcı olmalıdır (Kotter, 1996: Akt. Demir, 2000). Yedinci evrede, vizyonlama ve sembolize etme süreci mevcut gerçekliğin oluşmasını sağlar. Sekizinci evrede, bütünleştirilmiş vizyon, eylem planına dönüştürülür. Eylem için gerekli zaman ve kaynaklar planlanır. Eylem planına örgütün her düzeyindeki iş görenin katılması ve süreç içinde bağlı kalması sağlanır. Son evrede ise örgütsel gerçeğin dinamiklerini belirlemek amacıyla, örgütün yeni paradigmasıyla geleceğe yönelik paylaşılan vizyon birbiriyle karşılaştırılarak değerlendirme süreklilik içinde gerçekleştirilir (Çelik, 2011).

Bir örgütte çalışan sayısı arttıkça ve işin içine girdikçe, görüşlerin farklılığı amaçlanan odaklaşmayı dağıtıp çatışmalar yarattıkça, çatışan vizyonlar artar. Vizyon oluşturma süreci aksar, artan farklılık ve kutuplaşmalar yüzünden vizyonların yayılması da engellenir. Ancak farklılıkların nedenlerinin bulunması ve anlaşılması halinde uyumlaştırma yeteneği de oldukça gelişir (Aydemir, 2000). Bu doğrultuda vizyoner olan ve vizyoner olmayan liderlerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.3'te sunulmuştur (Endeman, 1990).

Tablo 2.3. Vizyoner ve vizyoner olmayan liderlerin özelliklerinin karşılaştırılması

Vizyoner Liderler	Vizyoner Olmayan Liderler
<ul style="list-style-type: none">• Gelecekteki amaçlar ve sonuçlar ile ilgili konuşurken felsefi bir söyleyişleri vardır.• Önemli görevlerle ilgili bir listesi vardır.• Her düzeydeki çalışanı ile iletişim kurar.• Çalışanları ile iş birliği ve fikir birliği içerisinde çalışır.• Risk alır.• Çalışanların istekle çalışmaları için onların duygularını harekete geçirir ve onları manevi olarak motive eder.• Eylem odaklıdır.• İçten denetimli ve birbirine bağlı olan takipçiler yetiştirir.• Zamanını doğru şeyler yapmak için harcar.• Etkili dinleme becerilerine sahiptir.• Problem çözmek için uygun bir yapı kullanır.• Enerji yaratır.• Mali otonomide örnek olur.	<ul style="list-style-type: none">• Günlük hayattaki problemler ve kararlar hakkında konuşurlar.• Yüklü bir listesi (programı) vardır.• Yakın arkadaşları ile resmi konuşur.• Sonuç odaklı çalışır. Sürece önem vermez.• Güvenliği temsil eder.• İnsanlarla olan ilişkilerinde resmi ve entelektüeldir.• Yol gösteren yönlendiren bir planı vardır.• İtaatli ve bağımlı takipçiler yetiştirir.• Zamanını politika ve prosedür geliştirmek için harcar.• Etkili bir konuşmacıdır.• Problem durumlarında resmi bir komite kullanır.• Sakin ve dengelidir.• Örgütün mali kontrolü dışı kapalıdır.

Kaynak: Endeman, J. (1990), Visionary Leadership in Superintendents and its Effect on

Organizational Outcome, p:32-33.

Tablo 2.3 incelendiğinde, vizyoner liderlerin çalışanları ile etkili bir iletişim gerçekleştirme, risk alma, eylem odaklı olma ve çalışanların duygularını harekete geçirme konusunda öne çıktıkları görülmektedir. Bu anlamda vizyoner liderlik, iyi bir gözlem gücünü, öngörü yeteneğini ve vizyon geliştirme sırasında ortaya çıkan sorunların erken fark edilip çözülmesini gerektirmektedir.

2.1.7. OKUL YÖNETİMİ ve VİZYONER LİDERLİK

Okul yöneticisinin temel sorumluluğu, okul kültürünün özünü oluşturan değer, norm ve inançları okulun bütününe yaymaktır. Okul yöneticisinin vizyonerlik liderlik rolü, kültürel etkinliklerde etkili olabilir (Starrat, 1995). Okul yaşamında kurumsallaşan bir vizyon, öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler. Okulun işlemeyen yapısını daha dinamik hale getirmek ve toplumla olan ilişkilerdeki başarısızlığın nedenlerini belirlemek gerekir. Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul

yöneticisi bu konuda öğretmenlerle işbirliği yapar. Bazen herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon, okulun ortak vizyonu olabilir (Çelik, 1997).

Uzağı gören bir lider bu yolla okulundaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi işler yapabileceklerine ikna eder. Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilendir. Okulların etkinliği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderlerin önünü görmesini sağlar (Özden, 1999). Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır. Geçmiş, bugün ve gelecek; liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir (Durukan, 2006).

ISLLC (The Interstate School Leaders Licensure Consortium) tarafından geliştirilen liderlik standartlarının birinci standardının kapsadığı vizyoner liderlik alanı; bilgi, inanç ve performans olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Okul yöneticisinin vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için bu üç alt boyutun içerdiği davranışları göstermesi gerekmektedir (DDE-Delaware Department of Education, 1998; CCSSO - Council of Chief State School Officers, 1996):

1. Bilgi boyutuna göre okul yöneticisi:
 - Çoğulcu bir toplumda öğrenme ile ilgili amaçlar,
 - Geliştirici ve tamamlayıcı stratejik planlamanın ilkeleri,
 - Sistem teorisi,
 - Bilgi kaynakları, veri toplama ve veri analiz stratejileri,
 - Etkili iletişim ve uyumsuzlukların yönetimi,
 - Etkili uzlaşma ve müzakere becerileri hakkında bilgi sahibidir.
2. İnanç boyutuna göre okul yöneticisi:
 - Her çocuğun eğitilebilirliğine,
 - Yüksek düzeyde öğrenme için okul vizyonuna sahip olmanın önemine,
 - Sürekli geliştirilebilen bir okul anlayışına,
 - Okul toplumunun tüm üyelerinin katkılarına açık olmaya,
 - Öğrencilerin başarılı birer yetişkin olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve değerlere sahip olmalarını kesin olarak sağlamaya,
 - Kendi değer, inanç ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmek yönünde istekli olmaya,
 - Bireysel, örgütsel başarı ve performansı artırmak için yapılması gerekenlerin farkında olmaya inanır.

3. Performans boyutuna göre okul yöneticisi:

- Okul personeli, öğrenciler, aileler ve toplumun tüm üyelerine, okulun vizyonu ve misyonunun aktarılması,
- Vizyon ve misyonun aktarılmasında çeşitli sembol, tören ve benzer etkinliklerin kullanılması,
- Okul vizyonunun özünün, tüm ilgili kesimler düşünülerek tasarlanmış olması ve gerçekleştirilmesi,
- Okul toplumunun üyelerinin, vizyona ulaşma yönündeki katkılarının tanınması,
- Bütün kesimlerin, okulun vizyonu ve misyonu doğrultusundaki her türlü gelişmeden haberdar edilmeleri,
- Okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dâhil edilmesi,
- Okul vizyonunun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi,
- Vizyon ve amaçlara ulaşma yolunu açacak hedef ve stratejilerin açıkça ifade edildiği bir uygulama planının geliştirilmesi,
- Öğrencilerin öğrenmeleri ile ilgili değerlendirme verilerinin okul vizyon ve misyonunun geliştirilmesi yönünde kullanılması,
- Okulun vizyon ve misyonuna ulaşmanın önündeki engellerin aşılması gereken kaynakların kullanılması,
- Okulun vizyon ve misyon ile ilgili uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve düzeltilmesini temin edecek süreçler önündeki engellerin kaldırılması.

2.1.7.1. Okul Vizyonu Geliştirme

Okulda ortak bir vizyon oluşturmak okul yöneticisinin görev ve sorumluluğundadır. Okul yöneticilerinin çalışanlarının kendini ifade edebileceği bir ortam yaratması gerekir. Çelik'e göre (1995) okul vizyonunu geliştirmek için öncelikle okul vizyonunu belirlemek gerekmektedir. Greenfield ve Blumberg'e (1995) göre okul vizyonu belirlemenin yararları; okul vizyonu, okulun başarısına ve değişimine etki eden faktörlerin belirlenmesine yardımcı olmak, okul vizyonu, öğretmenlerin güncel davranışlarına belirginlik kazandırmak, öğretmenlerin ve diğer personelin okulu toplumuyla işbirliğini ve kaynaşmasını sağlamak, öğretmenlerin ve diğer personelin kendilerini örgüte adanmalarına ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kanalize edilmelerine yardımcı olmaktır.

Okulun işlevi, eğitimin amacı ve yetiştirilecek insan profili milli eğitimin amaçları içerisinde, okulun kendine özgü şartlarına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; öğretmenlerin bağlılığının, çok düşük düzeyde bulunduğu bir okulda vizyon, öğretmenlerin okula adanmışlığını sağlamakla ilgili olabilir. Ancak bunun için öncelikle

vizyon geliştirmede dikkat edilecek bazı noktalar vardır. Bu noktalar şoyledir (Özden, 1998):

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

Okul vizyonunun geliştirilmesi bir süreç olarak ele alınabilir. Vizyon geliştirme sürecinde belirli sorunların yanıtları vizyonu belirlemektedir. Bu sorular şunlardır (Aytaç, 2000):

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

Bu soruların yanıtları net bir şekilde ortaya koyulduğunda yaşanan süreç daha verimli geçmekte ve okulun ihtiyaçlarına dönük ve bunları karşılayan bir vizyon ortaya çıkmaktadır (Özden, 2002). Okullarda vizyon geliştirme sürecinin beş basamakta gerçekteşmektedir:

1-Bireysel fikir taslakları: Çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlamasıdır (MEB, 2012). Okulda ortak bir vizyon oluşturmak için gerekli ortam ve cesareti bulan öğretmen, yönetici ve diğer personel ilk adım olarak kendi düşlerine ve vizyonlarına göre fikir taslakları hazırlar (Özden, 2002).

2-Grup içinde fikir alışverişi: İnsanların bilinç altlarındaki düşlerinin ortaya çıkması, diğer bir deyişle beklentilerini resimlemeleri ve diğerlerinin de bunları görmelerinin sağlanması ile gerçekteşir (MEB, 2007). Öğretmenlerin eğitime-öğretime ilişkin fikirlerini diğer öğretmenlerle paylaşmasıdır. Bir fikrin öğretmenler tarafından da paylaşılması, yazıya geçirilmesi okulda saygınlık kazanmasını, öğretmen için varlık kazanması sağlar. Öğretmenlerin zihinlerinde oluşturdukları taslaklar diğer öğretmenlerle paylaşıldıkça ortak beklentiler, olasılıklar ve özlemler ortaya çıkacaktır (Özden, 2002).

3-Uzlaşma: Bireysel vizyonların, grup vizyonuna dönüşmesidir. Bireysel vizyonlar grup vizyonuna dönüştüğünde okul/kurumun yapılanmasında etkili olabilir. Bu

basamakta bireysel vizyonlar genel anlam kazanır (MEB, 2007). Ortak vizyon geliştirme herkesin bir şeyler ilave ederek çocukların eğitimine, okulun yönetimine ve okulun diğer işlevlerine ilişkin tablolar yaratılması sürecidir. Önemli olan önceden belirlenmiş bir biz duygusu değil, katılanların geliştirdiği birlik duygusudur (Özden, 2002).

4-Duyu kaybına denge olarak vizyon: Vizyonun, insanlardaki duyarlılığı geliştirdiği bilinmektedir. Paylaşılan bir vizyonu örgüt mensuplarına ideal aşılması, hedefleri ortaya koyması, çalışanların çağa-çevreye ve işlerine olan duyarlılıklarının geliştirilmesi bakımından önemlidir (MEB, 2007). İnsan yetiştirmede itici güç olan değerlerde bazı değişimler yaşanmaktadır. Bütün olumsuz şartlara rağmen öğretmenleri bu mesleğe yönlendiren, daha doğrusu bu mesleğe iten bazı değerleri öne çıkaran vizyonlar oluşturulabilir (Özden, 2002).

5-Vizyon ve yapılanma: Bu basamak stratejik planlama basamağıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin, çizilen tabloların doğurduğu yeni yapılanma teşhisleri, gelişme ve yönlendirme olanakları üzerinde durulur. Vizyona ulaşmak için, stratejik planlar belirlenmeli, ancak vizyonun hala bir görüntü olarak kalmasına izin verilmelidir (Özden, 2002).

Her kuruma göre farklı vizyonlar belirlenebilmesine rağmen Erçetin'e (2002: Akt. Aksu, 2002) göre, okul yöneticileri vizyon adına ağırlıklı olarak disiplin faktörünü öne çıkartmaktadırlar, okul yöneticileri kişisel donanım itibarıyla 21. y.y. vizyoner lideri olmaya adaydırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin örgütsel vizyon yetkinliği için kurumsal çalışmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Okul yöneticileri vizyonu geliştirmeye açıktırlar. Ancak alanyazına göre vizyoner liderlik potansiyeli okul yöneticilerinde mevcut olup, yeterince işlevsel kullanılmamaktadır. Çünkü disiplin kaygıları öne çıkmaktadır. Okuldaki misyon tanımı bu manada tek yönlü gelişebilmektedir. Nitekim misyon ifadesi bir örgütün amacı ile işinin birleşmesidir. Yani örgütün başarmak istediği kapsamlı rehberdir (Aksu, 2002). Bununla birlikte sosyo-kültürel bağlamdaki beklentiler ve okulun kurumsal nitelikleri böyle bir sürecin önünde bir engel olabilmektedir. Çünkü kolektif davranış sergilemek özel bir süreçtir. Bu manada yönetici idarecilik vasfıyla koordinasyonu sağlamakla birlikte okuldaki herkese sosyal bir çalışma çerçevesi inşa ederek karşılıklı işbirliği ve güven ortamının inşa edebilmesi gerekmektedir (Eren, 1993). Bu süreç, kısa süreli bir süreç değildir. Değişim uzun sereli

denemelerle sabırla ve ısrarla mümkündür. Çünkü kısa sürede sonuç alma eğilimi değişimin zorlanmasını engellemektedir. Eğitimde görülen değişimdeki başarısızlıklar, başarılarından fazladır (Fullan, 1992). Bu yüzden de birçok girişim daha başlangıçta sona ermektedir. Kısacası risk alma katsayısı düşebilmektedir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin okulu sadece yönetmelikler bağlamında yönetmekten ileriye giderek okulları işlevsel birer insan dinamiği merkezi olarak görüp, her bir bireyin önemini ve geri bildirimini ciddiyyetinde olarak verimliliği ve işbirliğini geleceğe yatırım yapılan planlamalarla insanların adanmışlık ve doyumunu artırmaya çalışması gerekmektedir (Kalyoncu, 2008).

Vizyoner liderin en önemli hedefi, elbette ki sorumlu olduğu kurumu kendi düşünce yapısı doğrultusunda şekillendirerek sürekli kendini geliştiren ve tüm çalışanların katılımıyla kurumunu kendisi gibi “vizyon sahibi” bir duruma getirmektir. Bu hedefe ulaşmak için vizyoner liderin izlemesi gereken yöntem şudur (Karaman, 2005):

1- Vizyon Oluşturma ve Geliştirme: Vizyoner liderler, örgüt üyelerinin ortak enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kanalize etmelidirler. Bu liderler, kişisel, örgütsel ve çevresel direnmelere aldırış etmeden örgütlerini vizyonlarına doğru taşırlar (Quigley, 1998). Vizyon ilk olarak belirlendiğinde, önce akla hitap eder, daha sonra yavaş yavaş hislere yerleşir. Çalışanlar yapacakları herhangi bir faaliyetin vizyona uyup uymadığını sorgulayarak, zararlı olabilecek adımları kendiliklerinden ortadan kaldırır ve sürekli daha iyi şeyler yapabilmek adına çeşitli düşünceler üretirler (Starrat, 1995).

2. Vizyon İçin Kişilerle İletişim Kurmak: Lider, belirlediği vizyonu, diğer kişilerle tartışarak, onların da kabullenmesini ve paylaşmasını sağlayabilir. Kabullenmeyi sağlayabilmek için de, belirlediği vizyona paralel davranışlar içinde olmalıdır (Quigley, 1998). Lider vizyonun kabulü ve paylaşılması için açık ve net şekilde vizyonun mesajı iyi vermesine, kurumun içinde vizyona gereksinim olduğuna, vizyonun gerçekleşmesi için herkesin katılımına dikkat etmelidir (Namaki, 1997).

3. Vizyonun Kaynağını Ortaya Koyma: Vizyonun kaynağı, örgütün kendisi, çalışanları, geçmişi ve şu anda içinde bulunduğu yakın ve uzak çevresidir. Bu yüzden vizyonu şekillendirmek için hem örgüt içine hem de örgüt dışına bakılmalıdır (Quigley, 1998). Örgütün içine bakılması, liderin, örgütün gerçek değer yargılarını ve durumunu, haklarını ve dünyasını anlaması ve insanların özne olduğu, bu yüzden de kendi içinde bir hedef olarak değerlendirilmesi gerektiğidir (Uygun, 2008).

4. Vizyon Doğrultusunda Bir Misyon Belirleme: Misyon, bir kuruluşun varlık sebebidir. Örgütteki bütün çalışanların, uğrunda mücadele edecekleri bir amacın somut ifadesidir (Uygun, 2008). Kurumun misyonu oluşturulurken öncelikle kuruluşun var oluş nedeni sorgulanmalı, ardından kazanç ve büyüme hedefleri, çevreye ve topluma karşı olan sorumlulukları düşünülmelidir (Erçetin, 2000).

5. Takım Ruhu Oluşturma: Büyük bir vizyonu başarmak, çalışanlar ve liderin oluşturdukları bir enerji bütünleşmesiyle gerçekleşebilmektedir (Heintel, 1995). Bu nedenle lider, takım ruhu oluşturmaya çalışmalıdır.

6. Vizyona Uygun Bir Örgüt Kültürü Oluşturma: Bir örgütün, kurumun kültürünü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı iş belirlemektedir. Dünyanın neresinde olursa olsun her bir işletme ve kamu kuruluşu kendi yaptığı işin, toplum için çok önemli olduğuna inanmak durumundadır. Bu katkıları yapabilmek için yönetimini ve örgütlenme şeklini ona göre ayarlamalıdır. Bu yüzden de örgütün kültürü daima içinde bulunduğu toplumun kültürünü aşmalıdır (Uygun, 2008).

Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Ertürk, 2002). Bu anlamda kriz durumlarında, vizyoner liderlerin başarılı sonuçlar elde edebileceği ileri sürülebilir. Okul eğitiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı büyük önem taşımaktadır (Cerit, 2007).

Hızlı sosyo-ekonomik, toplumsal değişmeler sonucunda okulların da çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Bu krizlerden en az hasarla kurtulabilmek ya da krizleri okulun lehine çevirebilmek için okullardaki yöneticilerin aynı zamanda vizyoner lider olmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Vizyoner liderler, vizyonları ile isteyenleri geleceğe taşırlar (Çelik, 2000).

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde vizyoner liderlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.2.1.YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde vizyoner liderlikle ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar tarih sırasına verilmiştir.

Çelik'in (1997) "Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik" adlı çalışmasında, liderlik alanında vizyoner liderlik kavramını açıklamak ve vizyoner liderliğin, liderlik açısından önemi, vizyon geliştirme süreci, vizyoner liderlik rolleri ve okul yönetiminde vizyoner liderliği incelemektir. Araştırmanın yöntemi, kuramsal bir çalışmadır. Vizyoner liderlik, vizyoner liderliğin gereği, rolleri ele alınmış ve araştırma sonuçları ışığında tartışılmıştır. Okul yöneticisi olarak vizyoner liderliğin okul açısından kazanımları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre vizyoner liderler vizyonlarıyla kendilerini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışmaktadırlar.

Hamedoğlu'nun (2001) "Vizyoner liderlik" adlı çalışmasında, liderlik alanında vizyoner liderlik kavramını ve vizyoner liderliğin; liderlik açısından önemini açıklamaktır. Araştırmanın yöntemi, kuramsal bir çalışmadır. Araştırmada liderlik tanımları, başarılı bir liderin özellik ve yetenekleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, vizyon geliştirme süreci, vizyon ve misyon kavramlarının tanımları, özellikleri ve vizyon sahibi liderlerin genel özelliklerinden bahsedilmiş ve alan yazına dayalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider olmak isteyenlerin, kendi liderlik tiplerini oluşturma ve seçmeleri gerekmektedir.

Keven (2002) tarafından yapılan "Özel ve resmi statülü ilköğretim okulları yöneticilerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının karşılaştırılması" adlı araştırmanın amacı, yöneticilerin vizyoner liderlik rolleri ve okul yönetiminde vizyoner liderliği incelemektir. Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Araştırmanın örnekleme, Mersin iline bağlı 150 resmi ilköğretim okullarından 150 öğretmen ve 26 yönetici, özel ilköğretim okullarından 100 öğretmen ve 22 yönetici olmak üzere toplam 250 öğretmen ve 48 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı

bulunmuştur. Ayrıca eğitim ön lisans mezunu öğretmenler, öğrenim durumu eğitim enstitüsü olan öğretmenlere oranla ilköğretim okulları yöneticilerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarını daha fazla gösterdiklerini belirtmektedirler.

İnce, Bedük ve Aydoğan'ın (2004) "Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri" adlı araştırmalarında, araştırmanın amacı, takım çalışması ve liderlik ilişkisini inceleyerek etkin bir liderin sahip olması gereken özellikleri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın yöntemi, kuramsal bir çalışmadır. Araştırmada etkin liderlik niteliklerini örgütlerde takım çalışmasına yönelik olarak ele almışlar ve liderlerin özelliklerinden birisi olarak tanımladıkları paylaşımcı bir vizyona sahip olmak konusunda liderlerin: "sahip oldukları analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin ya da ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, geleceğe ilişkin bir takım yansıtımlara sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak durumundadır.

Gökçe'nin (2004) "İlköğretim okul yöneticilerinin değişme yönetimi yeterlikleri konusunda öğretmen görüşleri" isimli çalışmasında; değişme yöneticisinin sahip olması gereken değişme yeterlilik alanları bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak belirlenerek okul yöneticilerinin yeterlikleri irdelenmiş ve değişme yöneticisinin yeterlikleri ile karşılaştırılmıştır. Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini 290 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler okul yöneticilerinin değişme yeterliğine "iyi" düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre, halkla ilişkiler becerisi, danışmanlık ve yardım yapma becerisi, güçlü bir kişilik anlayışına sahip olma becerisi okul yöneticilerinin en üst düzeyde sahip oldukları yeterliklerdir.

Koçman'ın (2005) "İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü" adlı tarama modelindeki araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ve okullarındaki kültüre ilişkin görüşlerini saptayıp, bu görüşlerin öğretmenlerin mesleki ve kişisel özellikleri ile okul yöneticilerinin ve okulların bazı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2003-2004 öğretim yılında İzmir İli Metropol İlçelerindeki toplam 337 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 11.799

öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden "oranlı küme örnekleme" yöntemiyle seçilen 36 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1631 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, branş, buldukları okuldaki hizmet süreleri, okulun büyüklüğü, okul yöneticilerinin yöneticilik alanında hizmet içi eğitim alıp almaması değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmazken; okulun kuruluş tarihi, okul yöneticilerinin buldukları okuldaki hizmet süreleri ve okul yöneticilerinin yöneticilik mesleğindeki kıdemi değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Durukan'ın (2006) "Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü" adlı araştırmasının amacı vizyoner liderlik kavramını açıklamak ve okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolünü benimsemesinin eğitim sisteminin temelleri açısından ele almaktır. Araştırmanın yöntemi kuramsal çalışmadır. Araştırmada vizyoner liderlik kavramını açıklanmış ve okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolünü benimsemeleri eğitim sisteminin temelleri açısından ele alınmış, Türk eğitim sisteminde vizyoner liderliğin uygulanabilirliği ve zorlukları açısından değerlendirilmiştir.

Acar'ın (2006) "İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri (Elazığ ili örneği)" adlı çalışmasında, ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini, Elazığ il merkezinde toplam 30 ilköğretim okulu ve 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çoğunlukla olumlu çıktığı araştırmada okul yöneticileri vizyon oluşturma, misyonu uygulama, yenilikçi kararlar alma, izleyenlere rehber olma gibi başlıca konularda başarılı bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkenine göredir. Mesleki kıdem bakımından daha deneyimli olan öğretmenler okul yöneticilerini vizyoner liderlik davranışları konusunda kendilerine göre daha az deneyimli olan öğretmenlerden daha çok başarılı bulmaktadırlar.

Korkmaz (2007) tarafından yapılan "Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi" adlı araştırmanın amacı, yöneticinin liderlik biçiminin "dönüşümsel liderlik,

etkileşimci liderlik” ve öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmanın yöntemi, ilişkisel taramadır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde (Yenimahalle, Çankaya, Keçiören, Mamak, Altındağ) görevli 630 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin; anlayış, hoşgörü, motivasyon ve kendi gerçekleştirme gibi konularda hassas oldukları ve bu tür davranışlara önem veren okul yöneticilerinin olduğu örgütlerde sağlıklı bir ortamın oluşturulabileceğini belirtmişlerdir.

Uygun’un (2008) “Kamu kurumlarında etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi; Hatay’daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama” adlı araştırmasında, Hatay ölçeğinde kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin bilgi düzeyleri, yöneticilik yaptıkları kurumlardaki liderlik uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlar ile vizyoner liderlik anlayışı hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi, karma yöntemdir, anket ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Hatay merkez ve ilçelerinde görev yapan 75 kamu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre yöneticiler, vizyoner lider dendiğinde; güvenilir, dürüst, adaletli, öngörü sahibi, çözüm üreten, geleceği görüp planlama yapan, kendini sürekli yenileyen, ayrımcı olmayan, vizyon sahibi olan, gelecek bir zamanda kurumun ne derecede ilerleyeceğini görebilen kişileri akıllarına getirmektedir.

Kalyoncu’nun (2008) “İlköğretim okul yöneticilerinden vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri” adlı araştırmasının amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterliliklerini, o kurumlarda en etkin şekilde çalışan müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinden faydalanarak değerlendirme yapabilmektir. Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşan 240 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, okulun herkes tarafından bilinen bir vizyonu olduğu, okul yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için gerekli koşulları oluşturduğu, okul yöneticisi okul sorunlarının çözümünde çalışanlara öncülük ettiği, okul yöneticisi okul vizyonunu gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip olduğu, okul yöneticisi vizyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırıp, temin ettiğinden söz edilmiştir.

Öztürk’ün (2008) “İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki (Edirne İli örneği)”

adlı çalışmasında Edirne ilinde görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerinin okul iklimi ile olan ilişkisini incelemektir. Araştırmanın yöntemi, ilişkisel taramadır. Araştırmanın örneklemini, Edirne ilinde görev yapan 479 öğretmen ve 131 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışı olarak planlama, başarı güdüsü, örgütsel liderlik, risk yönetimi, fırsatları değerlendirme, yaratıcılık ve motivasyon gibi boyutlar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin belirlenen; çözülme, engelleme, moral, samimiyet, yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarından en fazla moral boyutuna önem verdikleri saptanmıştır. Okul büyüklüğü ve okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışı arasında sadece örgütsel liderlik davranışı arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Genellikle küçük okullarda görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri fark edilmiştir.

Bulut ve Uygun'un (2010) "Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama" adlı araştırmasında, Hatay ölçeğinde kamuda görev yapan yöneticilerin liderlik ve vizyoner liderlik konusunda görüş ve yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın yöntemi, betimsel taramadır. Veri toplama aracı olarak, anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Hatay merkez ve ilçelerinde görev yapan 75 kamu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, lider yaklaşımları ve vizyoner liderliğin hayata geçirilmesi, vizyoner liderliğin uygulama aşamaları, vizyoner lider ve özellikleri ele alınmış ve araştırma sonuçları ışığında tartışılmıştır. Her derece kamu yöneticisi tarafından uygulanacak vizyoner liderlik anlayışının, hem kamu çalışanlarının hem de vatandaşların kendilerini geleceğe yönelik bilinçli hissetmelerini ve devlete güven duymalarını sağlayacağı ifade edilmiştir.

Tekin ve Ehtiyar'ın (2011) "Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler" adlı çalışmasının amacı, liderlerin vizyoner liderlik nitelikleri ve davranışlarını tespit etmek, boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek ve elde edilen bulguların örgütsel yansımalarının neler olacağını tespit etmektir. Araştırmanın yöntemi, kuramsal bir çalışmadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda vizyoner liderlik örgütsel boyutlarla yakından ilişkilendirilmiş ve başarıyı etkileyen bir faktör olarak kavramsallaştırılmıştır.

Çalışanlarının liderlerini vizyoner lider olarak algıladıklarını, liderlerin vizyoner lider nitelik ve davranışları sergiledikleri araştırmalara dayalı olarak ortaya koymuştur.

2.2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde vizyoner liderlikle ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar tarih sırasına göre verilmiştir.

Awamleh ve Gardner (1999) “Perceptions of leader charisma and effectiveness” (Liderin karizma ve etkinlik algısı) adlı yaptıkları araştırmada vizyoner liderliğin içeriği, konuşma tarzı ve organizasyonel performansın, liderlerin etkililiği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın yöntemi betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini 304 üniversite öğrencisidir. Videoteyp aracılığı ile konuşmalar kaydedilerek veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğrenciler vizyonun tanımını ve içeriğini tanımlamışlardır. İzleyenler, gruplar veya organizasyonların dönüşümü için başlangıç noktası olarak bir vizyonun yaratıcılığını kabul etmektedirler. Vizyon kelimesi; ideal bir hedef olarak liderlerin, organizasyonların gelecekteki başarısını istemelerini ifade eder.

Hunt, Boal, ve Dodge'nin (1999) “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers” (İzleyenler üzerinde vizyonerliğin ve krizi çözücü karizmanın etkileri) adlı araştırmalarının amacı, vizyoner liderliğin kriz durumunda ve kriz olmadığı zamanlarda kendisini takip edenler üzerindeki etkisini tanımlamaktır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 191 üniversite öğrencisidir. Araştırmanın bulgularına göre vizyoner liderlik ve bunalıma duyarlı liderlik modelleri karizmatik liderliğin iki ayrı türüdür. Kriz durumunda ikisini karşılaştırdığımız zaman; bunalıma duyarlı liderlerin kendisini takip edenler üzerindeki etkisi kriz durumunda azalmaktadır. Bununla birlikte bunalım hakkında vizyoner liderlerle diğer lider türlerinin davranışları arasında az anlamlı farklılıklar vardır.

Khatri, Ng ve Lee'nin (2001) “Charisma and vision: an empirical study” (Karizma ve vizyon: deneysel bir çalışma) adlı çalışmalarının amacı, karizmatik liderlik ve vizyoner liderliği karşılaştırmak ve bu liderlik tiplerinin çalışanların motivasyon, doyum, bağlılık ve performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın yöntemi deneysel araştırmadır. Araştırmanın örneklemini 10 şirketteki 138 yöneticinin 455 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, yeni ölçekler

geliştirilmiş, karizmatik liderlik ve vizyoner liderliğin çalışanların motivasyon, doyum, bağlılık ve performansları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Licata ve Harper'ın (2001) "Organizational health and robust school vision" (Örgütsel sağlık ve okul vizyonu) adlı araştırmalarının amacı, örgüt sağlığı ve okul vizyonunu güçlendirme çalışmaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın yöntemi ilişkisel taramadır. Araştırmanın örneklemini 38 okuldaki 554 öğretmendir. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgüte katılımı ve okul vizyonunu güçlendirme çalışmalarına katılımı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre sağlıklı iklim, yapısal sorunların paylaşıldığı ve arzu edilen yeni fikirlerin desteklendiği yerdir. Bu tür profesyonel iklim öğretmenlerin risk almasını cesaretlendirecektir. Sağlıklı iklimin olmadığı okullar genellikle okul vizyonlarını öğretmenlerine drama ve duygusal olarak etkilemeden aktarmaya çalışan okullardır. Bu yolla vizyon dikkat çekmekte ve orada bulunanlar arasında empatiye sebep olmaktadır (Licata ve Harper, 2001).

Fredendall, Christopher, Hopkins ve Amit (2005) "Purchasing's internal service performance" (Satış personelinin iç hizmet performansı) adlı çalışmalarının amacı, vizyoner liderliğin kurum içi ve kurum dışı ilişkilerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada yapısal eşitlik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2500 satın alma çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, kurum içi ve dışı ilişkilerin geliştirilmesinde vizyoner liderlik davranışlarının etkisi olduğu bulunmuştur.

Kakabadse, Kakabadse ve Lee-Davies'in, (2005) " Vizyon geliştirme yolu: liderlik süreci modeli " adlı çalışmalarının amacı yönetim modeli olarak vizyoner liderlik modelinin gelişimini incelemek ve liderlerin yeteneklerini açıklamaya çalışmaktır. Araştırmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, stratejiyi uygulamak ve değiştirmek için vizyon önemlidir, vizyoner liderlerin yerine getirmeleri gereken kritik görevleri olup olmadığı net bir şekilde belli değildir ve vizyon bir öngörü olarak tanımlanabilir.

Riesenmy'nin (2008) "The moderating role of follower identification in the relationship between leader and follower visionary leadership" (Lider ve çalışan vizyoner liderliği arasındaki ilişkide çalışan özdeşleşmesinin aracı rolü) adlı çalışmasının amacı, lider ve çalışanların seçilen üç vizyoner liderlik davranışlarının arasındaki ilişkiyi ve çalışanların liderle özdeşleşmesinin bu ilişkiye olan etkisini

incelemektir. Araştırmanın örnekleme, 27 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın yöntemi ilişkisel taramadır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışan ve liderlerin özgüvenli liderlik, çalışan-merkezli (toplum yanlısı) liderlik ve yetenekli yönetici liderlik (kurumsal yeteneklilik) özellikleri arasındaki ilişki ve çalışanın liderle özdeşleşmesinin lider-çalışan davranışları ilişkilidir. Liderin çalışan merkezli liderliği ile çalışanların çalışan-merkezli liderliği ve liderin yeterli yönetici liderlik davranışları ile çalışanın yeterli yönetici liderlik davranışları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Ainasoja, Kenmogne, Hardy, Menet, Plouffe ve Saboktakin'in (2012) "Visionary leadership and organizational change in an academic environment" (Akademik bir çevrede vizyoner liderlik ve örgütsel değişim) adlı çalışmalarının amacı akademik çevrede iyi vizyoner liderliği tanımlamaktır. Araştırmada örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme Linköping Üniversitesi'ndeki rektör, dekanlar ve bölüm başkanlarından oluşan toplam 29 kişidir. Kayıt cihazı kullanılarak notlar alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre: Güçlü lideri ön plana çıkaran geleneksel vizyoner liderlik akademik çevrelerde uygun değildir. Çünkü burada ki liderlerin otoriteleri normal şirketlerdeki liderlerinki kadar güçlü değildir. Bu ve eleştirel düşünmeye odaklanma gibi akademik dünyanın diğer bazı karakteristik özelliklerinden ötürü, akademik çevrelerde daha geniş katılımlı bir vizyoner liderliğe ihtiyaç vardır.

BÖLÜM 3 TEZ ÇALIŞMALARI

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizinde uygulanan istatistiksel teknikler konularına yer verilmiştir.

3.1.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma, mevcut durumu ortaya koyan betimsel tarama türü bir çalışmadır.

3.1.2. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim öğretim yılı İzmir ili Çiğli ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi 33 ilköğretim, ortaokul ve ilköğretimde (14 ilköğretim, 10 ortaokul, 9 ilköğretim okulu) görev yapan 910 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminin evrene ulaşılma oranı %63'tür ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreni ve örnekleminin okul düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir. Araştırmada Çiğli ilçesinde bulunan toplam 910 öğretmen sayısının tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın verileri, 01 Mart-31 Mayıs 2013 tarihleri arasında, araştırma kapsamına alınan ilköğretim, ortaokul ve ilköğretim okullarının bağlı oldukları İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılan resmi yazışmalar sonrası gerekli izinler (Ek B) alındıktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Veri toplama araçları, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra (araştırmanın amacı, cevapların gizliliği ve formun geneli hakkında bilgi) araştırmanın yapıldığı tarihlerde çalışan ve ölçek formunu doldurmayı kabul eden öğretmenlere verilerek formları doldurmaları istenmiştir. Toplamda, dağıtılan 910 ölçekten 601 tanesi geri toplanmış ve 577 tanesi geçerli sayılmıştır (geçerli ölçek geri dönüş oranı % 63).

Tablo 3.1. Araştırma Evreninin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı

Okul Düzeyleri	Evren	%	Örneklem Sayısı	%
İlkokul	350	38.4	235	40.7
Ortaokul	281	30.9	130	22.5
İlköğretim	279	30.7	212	36.7
Toplam	910	100.0	577	100.0

Tablo 3.1 incelendiğinde Çiğli ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokulda görevli olan toplam öğretmen sayıları ve dağılımı görülmektedir. Araştırma evreninden toplanan örneklerden 577'si dikkate alınmış ve örneklemin okul düzeylerine göre dağılımında en yüksek oran ilkokullarda çalışan öğretmenlere (%40.7) ait olduğu görülmüştür. Örneklemin bireysel özelliklere göre dağılımı Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Örneklemin Demografik Verilere Göre Dağılımı

	Demografik Özellikler	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	147	25.5
	Kadın	430	75.5
	Toplam	577	100.0
Branş	Okul Öncesi Öğretmeni	42	7.3
	Sınıf Öğretmeni	269	46.6
	Branş Öğretmeni	266	46.1
	Toplam	577	100.0
Okul Kademesi	İlkokul	235	40.7
	Ortaokul	130	22.5
	İlköğretim	212	36.7
	Toplam	577	100.0
Yaş	25-29 yaş	48	8.3
	30-34 yaş	124	21.5
	35-39 yaş	139	24.1
	40-44 yaş	136	23.6
	45-49 yaş	87	15.1
	50 yaş ve üstü	43	7.5
	Toplam	577	100.0
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	157	27.2
	11-20 yıl	311	53.9
	21 yıl ve üzeri	109	18.9
	Toplam	577	100.0
Yönetici Olma	Evet	96	16.6
İsteği	Hayır	481	83.4
	Toplam	577	100.0
Yöneticinin	1 yıl	67	11.6
Okuldaki Çalışma	2 yıl	44	7.6
	3 yıl	466	80.8
Süresi	Toplam	577	100.0

Tablo 3.2 incelendiğinde, veri toplama aracını dolduran katılımcıların demografik dağılımlarına göre katılımcıların 147'si (% 25.5) erkek, 430'u (% 75.5) kadındır. Çiğli İlçesi evreninde genel olarak kadın ve erkek dağılımı kadınlar lehinedir, örneklem evrenle uyumludur. İzmir ilinde toplam öğretmen sayısı 40.817 dir. Bunun 28.417' si (% 69.6) kadın, 12.400'ü (31.4) erkektir (WEB_4, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, okul kademesi, yaşı, mesleki kıdemi, yönetici olma isteği, yöneticinin okuldaki çalışma süresi incelenmiştir. Araştırmaya katılanların 42'si okul öncesi öğretmeni (% 7.3), 269'u sınıf öğretmeni (% 46.6), 266'sı branş öğretmenidir (% 46.1). Araştırmaya katılan öğretmenlerin 235'i (% 40.7) ilköğretim okulunda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların 130'u (% 22.5) ortaokulda, 212'si (% 36.7) ilköğretim okulunda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların 48'inin (% 8.3) 25-29 yaş, 124'ünün (% 21.5) 30-34 yaş, 139'unun (% 24.1) 35-39 yaş, 136'sının (% 23.6) 40-44 yaş, 87'sinin (% 15.1) 45-49 yaş, 43'ünün (% 7.5) 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 157'si (% 27.2) 1-10 yıl, 311'i (% 53.9) 11-20 yıl, 109'u (% 18.9) 21 yıl ve üzeri süreyle hizmet vermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 96'sı (% 16.6) gelecekte yönetici olmak istediklerini, 481'i (% 83.4) gelecekte yönetici olmak istemediklerini belirtmişlerdir. Görev yaptıkları okulda yöneticilerinin görev süresini, araştırmaya katılan öğretmenlerin 67'si (% 11.6) 1 yıl, 44'ü (% 7.6) 2 yıl, 466'sı (% 80.8) 3 yıl olarak belirtmişlerdir. Türkiye'de 2010 yılından beri yasal açıdan yöneticilikte rotasyon ve atama kural ve ilkelerinin değişmesi nedeniyle İzmir İli Çiğli İlçesi'nde 3 yıl üstü yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticisi bulunmamaktadır.

3.1.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada, veri toplama aracı olarak “Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, demografik veriler bölümü ve yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarını ölçen maddelerden oluşan bölüm olarak iki bölümden oluşmaktadır (Ek A).

A. Demografik Veriler

Veri toplama aracının demografik verilerden oluşan “Bilgi formu”, öğretmenlerin bireysel özellikleri (cinsiyeti, yaşı, yönetici olma isteği), mesleki özellikleri (branşı, okul kademesi, mesleki kıdemi) ve yöneticinin okuldaki çalışma süresini içeren 7 sorudan oluşmaktadır.

B. Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının gösterme düzeylerini belirlemek için Acar (2006) tarafından geliştirilen, “Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği” kullanılmıştır.” Acar (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutları ve madde sayıları Tablo 3.3’de sunulmuştur.

Tablo 3.3.Ölçeğin Alt Boyutları ve Madde Sayısı

Ölçeğin Alt Boyutları	Boyut İsimleri	Boyutlardaki Maddeler	Toplam Madde Sayısı
1.Boyut	Kim Olduğumuz (Misyon)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. ve 8.maddeler	8 madde
2.Boyut	Nereye Gittiğimiz	9, 10, 11.ve 12.madde	4 madde
3.Boyut	Bize Neyin Yol Göstereceği	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. ve 21.madde	9 madde
4.Boyut	Belirli Bir Amaç	22, 23, 24, 25, 26, 27. ve 28.madde	7 madde
5.Boyut	Net Değerler	29, 30, 31, 32, 33, 34.ve 35.madde	7 madde
6.Boyut	Geleceğin Resmi	36, 37, 38, 39. ve 40.madde	5 madde

Tablo 3.3 incelendiğinde Acar (2006) tarafından geliştirilen “Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği”nin 40 sorudan oluştuğu, geçerlilik ve güvenilirlikleri çalışmalarına sonucunda ölçeğin 6 boyutta (kim olduğumuz (misyon), nereye gittiğimiz, bize neyin yol göstereceği, belirli bir amaç, net değerler ve geleceğin resmi) değerlendirildiği görülmüştür.

Bu araştırmada “Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği”nin geçerlilik ve güvenilirliği tekrar analiz edilmiş, madde dağılımlarına göre yeniden adlandırılmıştır. “Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği”nin güvenilirlik analizi sonucunda 2. Madde .30 altında faktör yüküne sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca Büyüköztürk (2010) tarafından belirtildiği üzere maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerlerine sahip maddeler olması gerekir. Çok faktörlü yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde binişik madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkarılması önerilir. Bu nedenle faktör analizinde 1., 3., 7., 8.,13., 15. ve 32. maddeler binişik maddeler olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin alt boyutları ve toplam güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırmanın örneklemini için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha katsayısı tüm ölçek için .97 olarak saptanmıştır. Bu nedenle kullanılan vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğunu saptamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .98 bulunmuş ve Bartlett's testi sonucunda ($X^2 = 1.728$, $p=0.000$) anlamlı çıkmıştır (George ve Mallery, 2001).

“Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği” nin yapı geçerliliğini belirlemek için varimax döndürme ile temel bileşenler analizi kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analizde faktör yükleri en az .30 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2006). Bu çalışmada Açıklayıcı faktör analizinin kullanılmasının nedeni veri toplama aracının Acar (2006) tarafından yapılan ilk uygulamasındaki geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının, tüm çabalara ve araştırmalara rağmen elde edilememiş olmasıdır.

Tablo 3.4. Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Madde	AFA	AFA	AFA
M21	.774		
M28	.767		
M20	.764		
M37	.758		
M40	.751		
M39	.749		
M36	.743		
M38	.738		
M17	.722		
M26	.717		
M27	.715		
M18	.699		
M22	.697		
M19	.686		
M16	.683		
M35	.632		
M25	.598		
M6		.747	
M5		.734	
M4		.644	
M9		.641	
M12		.639	
M11		.604	
M14		.546	
M10		.524	
M29			.846
M30			.845
M34			.710
M23			.547
M31			.536
M33			.517
M24			.497

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi birinci boyut faktör yükü .60 ile .77 arasında değişen 16 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut faktör yükü .52 ile .75 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut faktör yükü ise .50 ile .85 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Tüm faktörlerin toplam varyansın % 67.23’ünü açıkladığı görülmüştür. Birinci faktör toplam varyansın 33.74’ ünü açıklamakta olup stratejik davranışları gösterme ifadelerinden oluşmaktadır ve aynı isimle adlandırılmıştır. İkinci faktör toplam varyansın %18.12’sini açıklamakta olup, kurum içinde vizyoner liderlikle özdeşleşen kültür oluşturma ifadelerinden oluşmaktadır ve kurum için vizyoner kültür oluşturma olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör ise toplam varyansın % 15.37’sini açıklamakta olup vizyonla uyumlu değerler oluşturma ifadelerinden oluşmaktadır ve aynı isimle adlandırılmıştır. Faktör analizi sonucunda yeniden adlandırılan boyutlarda maddelerin oransal olarak birbirlerine eşit olmasından çok, boyutu oluşturan özellikleri kapsama özellikleri dikkate alınmaya çalışılmıştır.

Aynı araştırma grubu üzerinde yapılan analizlerde ölçeğin alt boyutları arasında ilişkiye de bakılmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.4’de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	Stratejik Davranışları Gösterme	Vizyonla Uyumlu Değerle Oluşturma
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	1.00	.785*	.722*
Stratejik Davranışları Gösterme		1.00	.805*
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma			1.00

p<0.01

Tablo 3.5 incelendiğinde faktörler arası korelasyon analizi sonucunda faktörlerin birbiri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeği boyutları iç uyum güvenilirlikleri Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeğinin İç Uyum Güvenirlikleri

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği Boyut Bileşenleri	Cronbach Alpha
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	4. Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir. 5. Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır. 6. Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır. 9. Okulda her elemanın (Öğretmen, yönetici ve diğer personel) bireysel vizyonu grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir. 10. Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım. 11. Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir. 12. Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur. 14. Okulumuzda rehberlik ön plandadır.	0.88
Stratejik Davranışları Gösterme	16. Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir. 17. Okul yöneticimiz bizim için ilham kaynağıdır. 18. Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterir. 19. Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir. 20. Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir. 21. Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir. 22. Okul yöneticimiz okulun amacını yansıtır. 25. Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirmede riske girebilir. 26. Yöneticimiz okul vizyonuna yönelik somut adımlar atar. 27. Yöneticimiz okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergiler. 28. Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar. 35. Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder. 36. Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir. 37. Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir. 38. Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir. 39. Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir. 40. Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur.	0.97
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	23. Okulumuzun vizyonu açık ve nettir. 24. Okulumuzun vizyonu kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitimin genel amaçları ile uyumludur. 29. Okulun belli bir vizyon cümlesi vardır. 30. Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir. 31. Okulumuz değer merkezlidir. 33. Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder. 34. Okulun vizyonunu yansıtan somut semboller, sözler vardır.	0.91

Tablo 3.6 incelendiğinde Vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeği boyutlarının iç uyum güvenirlikleri için yapılan analiz sonucunda, kurum için vizyoner kültür oluşturma boyutu Cronbach Alpha değeri .88, stratejik davranışları gösterme boyutu Cronbach Alpha değeri .97 vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutu Cronbach Alpha değeri .91 bulunmuştur. Vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeği boyutları iç uyum güvenirlikleri yüksek derecede güvenilirlerdir.

Araştırmanın katılımcıları “Vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeği”ne göre her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5’li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir. Ölçeğin madde puan aralıkları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Vizyoner Liderlik Algı Ölçeğinin Madde Aralıkları

Sıra No	Ölçek aralığı	Ölçekteki Maddelerin Algı Değeri
1	1.00-1.79	Hiç Katılmıyorum
2	1.80-2.59	Katılmıyorum
3	2.60-3.39	Kısmen Katılıyorum
4	3.40-4.19	Katılıyorum
5	4.20-5.00	Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.7 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin maddelere verdikleri algı puanlarının 1.00-1.79 arasında Hiç Katılmıyorum, 1.80-2.59 arasında Katılmıyorum, 2.60-3.39 arasında Kısmen Katılıyorum, 3.40-4.19 Katılıyorum ve 4.20-5.00 arasında Tamamen Katılıyorum değerinde olabileceği görülmektedir.

3.1.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çiği İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izinler alındıktan sonra Çiği İlçe'sindeki ilkokul ve ortaokullarda veri toplama aracı uygulanmaya başlanmıştır. Öncelikle katılımcılara araştırmanın amacı ve gizliliğin korunması ile ilgili gerekli bilgi verilmiştir. Ölçek, araştırmacı tarafından Çiği İlçe'si kapsamında 33 okula dağıtılmış, öğretmenlere bireysel olarak uygulanmıştır. Ölçeğin cevaplanması için verilen bir süre sonra okullardan 601 ölçek geri alınmıştır.

Veri toplama aracı, öğretmenler tarafından okullarda doldurulmuştur. Ölçeğin yanıtlanma süresi, ortalama 15-20 dakika almıştır. Ölçeğin okullarda uygulanması ve toplanması toplam iki ay sürmüştür.

3.1.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması tamamlandıktan sonra uygulanan ölçeğe ait cevap kâğıtlarının genel kontrolleri yapılmış; eksik ya da birden fazla seçenek işaretlenmiş olan, geçersiz 24 cevap kâğıdı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Veriler SPSS 19.0 (Statistical Programme for Social Sciencies) istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde hangi tür çözümlene tekniklerinin kullanılması gerektiğine karar vermek amacıyla öğretmenlerin doldurduğu ölçeklerden elde edilen değerlerin parametrik testlerin temel varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı sorgulanmıştır. Veriler doğrultusunda, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış, sonra okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri üç boyutta değerlendirilerek, istatistiksel analiz ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

Verilerin analizi için öncelikle parametrik testlerin temel varsayımları karşılanıp karşılanmadığı araştırılmıştır. Temel varsayımlara göre bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık ya da oran ölçeğinde ve karşılaştırmaya esas grup ortalamalarının aynı değişkene ait olması gerekir. Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı alt gruplarda normal olmalı ve ortalama puanları karşılaştıracak örneklemelerin ilişkisiz olması gerekir (Büyüköztürk, 2010). Bu araştırmada bağımlı değişkene ait ölçümler alt gruplarda normal ve ilişkisizdir. Veri toplama aracının normallik analizlerinin sonuçları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracının Normallik Testlerinin Sonuçları

İstatistikler	Normallik sonuçları	Standart Hata
N	577	
Standart Sapma	.64	
X_{ort}	2.11	
Çarpıklık	.361	.102
Basıklık	-1.05	.203
Kolmogorov Smirnov Z	1.262	
P	.083	

Tablo 3.8 incelendiğinde tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testinde anlamlılık değeri .05 ten büyük olması dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada bu doğrultuda temel varsayımların karşılandığı durumlarda bağımsız değişkenlerden cinsiyet ve yönetici olma isteği iki alt gruba sahip olduğu için T-testi; branş, okul kademesi, yaş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi bağımsız değişkenlerinde üç ve üstü alt gruba sahip oldukları için alt grupların özelliğine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılıklar gösteren değişkenlerde, farkın kaynağını bulmak için Post-hoc LSD analizi tekniği uygulanmıştır.

3.2. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın modeli doğrultusunda tarama yöntemiyle incelenen araştırma problemlerinin bulguları iki ana bölümde sunulmuştur.

3.2.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir. Birinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinin puan ortalamaları Tablo 3.9’da yer verilmiştir.

Tablo 3.9. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	N	Minimum Değerler	Maximum Değerler	X _{ort}	SS
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	577	1	4.50	2.154	.646
Stratejik Davranışları Gösterme	577	1	4.88	2.032	.703
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	577	1	4.14	1.872	.658

Tablo 3.9'a göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinden kurum için vizyoner kültür puan ortalamaları $X_{ort} = 2.154$, okul yöneticilerinin stratejik davranışları gösterme puan ortalamaları $X_{ort} = 2.032$, okul yöneticilerinin vizyonla uyumlu değerler oluşturma puan ortalamaları $X_{ort} = 1.872$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin algı puanlarının 1.80-2.59 aralığında ve Katılmıyorum değerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını göstermediklerini düşündüklerini belirtmektedir.

3.2.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri, bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri tek tek incelenmiştir.

Vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algı ölçeğinin ilköğretim öğretmenlerinin bağımsız değişkenlerine (cinsiyet, branş, okul kademesi, yaş, mesleki kıdem, yönetici olma istekleri ve yöneticinin okuldaki çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tüm değişkenlere ilişkin analizler yapılmıştır.

a) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda cinsiyete göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin t testi sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	Cinsiyete Göre	N	X _{ort}	SS	Sd	t	P
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	Kadın	430	2.095	.668	575	-1.186	0.34
	Erkek	147	2.172	.638			
Stratejik Davranışları Gösterme	Kadın	430	1.954	.684	575	-1.560	0.86
	Erkek	147	2.059	.707			
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	Kadın	430	1.831	.670	575	-0.861	0.67
	Erkek	147	1.886	.654			

Tablo 3.10'a göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma puanları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde kurum için vizyoner kültür oluşturma [$t=-1.186$; $p>0.05$], stratejik davranışları gösterme [$t=-1.560$; $p>0.05$], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [$t=-0,861$; $p>0.05$] şeklinde bulunmuştur.

Ortalamalar incelendiğinde, genel olarak ilköğretim okulunda çalışan kadın öğretmenlerin, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları gösterme düzeylerinden kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutları puan ortalamaları, ilköğretim okulunda çalışan erkek öğretmenlerin, aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha düşüktür.

b) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda branşa göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.11' de verilmiştir.

Tablo 3.11. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	Branşa Göre	N	X_{ort}	SS	Sd	F	P
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	Okul Öncesi Öğretmeni	42	2.026	.703	2	1.846	0.15
	Sınıf Öğretmeni	269	2.125	.647	574		
	Branş Öğretmeni	266	2.203	.633	576		
Stratejik Davranışları Gösterme	Okul Öncesi Öğretmeni	42	1.800	.734	2	2.660	0.07
	Sınıf Öğretmeni	269	2.068	.739	574		
	Branş Öğretmeni	266	2.032	.654	576		
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	Okul Öncesi Öğretmeni	42	1.666	.739	2	2.253	0.10
	Sınıf Öğretmeni	269	1.881	.666	574		
	Branş Öğretmeni	266	1.896	.633	576		

Tablo 3.11'e göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma puanları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde kurum için vizyoner kültür oluşturma [$F=1.846$; $p>0.05$], stratejik davranışları gösterme [$F=2.660$; $p>0.05$], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [$F=2.253$; $p>0.05$] şeklinde bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, genel olarak okul öncesi öğretmenlerinin, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları gösterme düzeylerinden kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutları puan ortalamaları sınıf ve branş öğretmenlerinin, aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha düşüktür.

c) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda okul kademesine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.12' de verilmiştir. Anova testi varyans homojenliği incelendiğinde aralarında anlamlı fark tespit edilen

grupları arasında homojenlik olduğu için Post-hoc LSD analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.12. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Okul Kademesine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	Okul Kademesine Göre	N	X _{ort}	SS	Sd	F	P	LSD
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	İlkokul	235	2.055	.604	2	5.216	0.00	1-3
	Ortaokul	130	2.174	.621	574			
	İlköğretim Okulu	212	2.250	.691	576			
Stratejik Davranışları Gösterme	İlkokul	235	1.955	.631	2	3.152	0.04	1-3
	Ortaokul	130	2.027	.662	574			
	İlköğretim Okulu	212	2.121	.789	576			
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	İlkokul	235	1.786	.629	2	3.388	0.03	1-2
	Ortaokul	130	1.936	.649	574			
	İlköğretim Okulu	212	1.927	.686	576			1-3

Tablo 3.12'ye göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma [F=5.216; p<0.05], stratejik davranışları gösterme [F=3.152; p<0.05], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [F=3.388; p<0.05] puanları okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, okul kademesine göre yapılan LSD analizinde; kurum için vizyoner kültür oluşturma boyutunda 1.-3. gruplar arasında, stratejik davranışları gösterme boyutunda 1.-3. gruplar arasında, vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutunda 1.-2. ve 1.-3. gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar ilköğretim okulları lehinedir.

d) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda yaşa göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.13'de verilmiştir.

Anova testi varyans homojenliği incelendiğinde aralarında anlamlı fark tespit edilen vizyonla uyumlu değer oluşturma grupları arasında homojenlik olduğu için Post-hoc LSD analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.13. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği								
	Yaşa Göre	N	X _{ort}	SS	Sd	F	P	LSD
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	(1) 25-29 yaş	48	2.148	.629	5	2.190	0.06	
	(2)30-34 yaş	124	2.077	.627	571			
	(3)35-39 yaş	139	2.261	.679	576			
	(4)40-44 yaş	136	2.048	.599				
	(5)45-49 yaş	87	2.237	.675				
	(6)50 yaş ve üstü	43	2.197	.644				
Stratejik Davranışları Gösterme	(1) 25-29 yaş	48	2.005	.625	5	1.553	0.17	
	(2)30-34 yaş	124	1.935	.692	571			
	(3)35-39 yaş	139	2.078	.732	576			
	(4)40-44 yaş	136	1.971	.644				
	(5)45-49 yaş	87	2.150	.789				
	(6)50 yaş ve üstü	43	2.149	.683				
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	(1) 25-29 yaş	48	1.866	.582	5	3.324	0.00	2-5
	(2)30-34 yaş	124	1.801	.666	571			2-6
	(3)35-39 yaş	139	1.893	.615	576			3-6
	(4)40-44 yaş	136	1.750	.629				4-5
	(5)45-49 yaş	87	2.009	.747				4-6
	(6)50 yaş ve üstü	43	2.122	.655				

Tablo 3.13'e göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma [F=2.190; p>0.05], stratejik davranışları gösterme [F=1.553; p>0.05] puanları yaşa göre anlamlı bir fark göstermezken, vizyonla uyumlu değerler oluşturma [F=3.324; p<0.05] puanları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutunda yaşa göre yapılan LSD analizinde 2.-5., 2.-6., 3.-5., 4.-5. ve 4.-6. gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar 45-49 yaş ve 50 yaş üstü grupları lehinedir.

e) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda mesleki kıdeme göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.14’de verilmiştir. Anova testi varyans homojenliği incelendiğinde aralarında anlamlı fark tespit edilen stratejik davranışları gösterme grupları arasında homojenlik olduğu için Post-hoc LSD analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.14. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği								
	Mesleki Kıdeme Göre	N	X_{ort}	SS	Sd	F	P	LSD
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	(1)1-10 yıl	157	2.059	.586	2	2.764	0.06	
	(2)11-20 yıl	311	2.207	.669	574			
	(3)21 yıl ve üzeri	109	2.138	.648	576			
Stratejik Davranışları Gösterme	(1)1-10 yıl	157	1.915	.620	2	3.035	0.04	1-2
	(2)11-20 yıl	311	2.073	.733	574			
	(3)21 yıl ve üzeri	109	2.085	.712	576			
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	(1)1-10 yıl	157	1.783	.609	2	2.805	0.06	
	(2)11-20 yıl	311	1.881	.660	574			
	(3)21 yıl ve üzeri	109	1.975	.705	576			

Tablo 3.14’e göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma [$F=2.764$; $p>0.05$], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [$F=2.805$; $p>0.05$] puanları mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermezken, stratejik davranışları gösterme [$F=3.035$; $p<0.05$] puanları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından stratejik davranışları gösterme

boyutunda mesleki kıdeme göre yapılan LSD analizinde 1.-2. gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar 21 yıl ve üstü lehinedir.

f) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, öğretmenlerin yönetici olma isteklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda öğretmenlerin yönetici olma isteklerine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.15'e verilmiştir.

Tablo 3.15. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yönetici Olma İsteklerine Göre T Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği	Yönetici Olma İsteklerine Göre	N	X_{ort}	SS	Sd	T	P
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	Evet	96	2.187	.655	575	0.555	0.86
	Hayır	481	2.147	.645			
Stratejik Davranışları Gösterme	Evet	96	1.964	.710	575	-1.043	0.83
	Hayır	481	2.046	.701			
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	Evet	96	1.799	.631	575	-1.193	0.70
	Hayır	481	1.887	.663			

Tablo 3.15'e göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma puanları öğretmenlerin yönetici olma isteklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde kurum için vizyoner kültür oluşturma [$t=0.555$; $p>0.05$], stratejik davranışları gösterme [$t=-1.043$; $p>0.05$], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [$t=-1,193$; $p>0.05$] şeklinde bulunmuştur.

Ortalamalar incelendiğinde, yönetici olmak isteyen öğretmenlerin, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları gösterme düzeylerinden stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutları puan ortalamaları, yönetici olmak

istemeyen öğretmenlerin puan ortalamalarına göre düşükken, kurum için vizyoner kültür oluşturma boyutu puan ortalamaları, yönetici olmak istemeyen öğretmenlerin puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

g) İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, yöneticinin okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

İkinci alt problem doğrultusunda yöneticinin okuldaki çalışma süresine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.16’da verilmiştir. Anova testi varyans homojenliği incelendiğinde aralarında anlamlı fark tespit edilen kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değer oluşturma grupları arasında homojenlik olduğu için Post-hoc LSD analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.16. İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Yöneticinin Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği								
	Yöneticinin Çalışma Süresi	N	X_{ort}	SS	Sd	F	P	LSD
Kurum İçin Vizyoner Kültür Oluşturma	1 yıl	67	2.207	.635	2	4.487	0.01	1-2
	2 yıl	44	1.877	.722	574			
	3 yıl	466	2.172	.635	576			
Stratejik Davranışları Gösterme	1 yıl	67	2.042	.772	2	5.284	0.00	1-2
	2 yıl	44	1.704	.614	574			
	3 yıl	466	2.062	.693	576			
Vizyonla Uyumlu Değerler Oluşturma	1 yıl	67	1.942	.698	2	3.656	0.02	1-2
	2 yıl	44	1.623	.612	574			
	3 yıl	466	1.885	.652	576			

Tablo 3.16’ya göre, ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma [$F=4.487$; $p<0.05$], stratejik davranışları gösterme

[F=5.284; $p<0.05$], vizyonla uyumlu değerler oluşturma [F=3.656; $p<0.05$] puanları yöneticinin okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin, yöneticinin okuldaki çalışma süresine göre yapılan LSD analizinde; kurum için vizyoner kültür oluşturma boyutunda 1.-2. ve 2.-3. gruplar arasında, stratejik davranışları gösterme boyutunda 1.-2. ve 2.-3. gruplar arasında, vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutunda 1.-2. ve 2.-3. gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar 1 yıl çalışma süresi lehinedir.

BÖLÜM IV SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, alt problemler rehberliğinde tartışılmış ve kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmış, elde sonuçlara göre öneriler sunulmuştur.

4.1. TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın bulguları çerçevesinde okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, alan yazın ışığında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgulara göre bir yöneticinin vizyoner davranışları göstermelerine ilişkin kurum için vizyoner kültür oluşturmada en yüksek, stratejik davranışları göstermede orta ve vizyonla uyumlu değer oluşturmada en düşük algılandığı görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Acar (2006), Kakabadse, Kakabadse ve Davies (2005), Kalyoncu (2008) ve Babil (2009) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Acar'a (2006) göre, okul yöneticileri okulun amacını hissettirme konusunda başarılı fakat okulda rekabet havası oluşturma konusunda çok fazla başarılı değillerdir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir. Okul yöneticileri öğretmenler için okulda bir değişim ajanı olarak diğer çalışanlara rehberlik yapma konusunda başarılı bulunmamışlardır. Kakabadse, Kakabadse ve Davies (2005), okul yöneticisinin vizyonlarının kendi örgütsel bağlamlarının ürünleri olarak oluşup geliştiğini, yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğu ve stratejiyi uygulamak ve değiştirmek için vizyonun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kalyoncu'ya (2008) göre, araştırmaya katılan öğretmenler ve müdür yardımcıları, okul yöneticisi okul vizyonu oluştururken okulun iç ve dış çevresinden görüş aldığını, vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini fakat vizyonun gerçekleşmesi için baskı yaptıklarını düşünmektedirler. Babil'e (2009) göre ise öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerini orta düzeyde gösterdiklerini

belirtmektedirler. Öte yandan bu araştırma bulgularına ek olarak Sabancı'nın (2007) araştırmasında yöneticilerin öğretmen görüşlerine göre, orta ve düşük düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın ve bu araştırma bulgusu, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik konusunda farkındalık düzeylerinin düşük olduğu, değişim yönetimi konusunda deneyim eksiklerinin olduğu ve sürdürme becerisinin yeterli olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bu sonucu Koçman'ın (2005), Acar'ın (2006) ve Kalyoncu'nun (2008) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kalyoncu'ya (2008) göre kadın katılımcıların, yöneticilerin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin yaptıkları değerlendirmede, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliğine sahip olduklarını yönünde bulgu elde edilmiş ve buna göre her iki cinsiyet arasında bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan bu bulguların aksine Babil'e (2009) göre kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik puanları arasında erkek öğretmenler lehine bir farklılık bulunmuştur. Bir başka deyişle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderliklerine ilişkin puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini kadın öğretmenlere göre daha çok vizyoner lider olarak algıladıkları belirtilmiştir. Alanyazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular cinsiyete göre çoğu araştırmada anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgunun nedeni yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarının alt boyutları düzeyinde düşük bir değerde algılanması ve bu konuda her iki cinsiyette de yetersiz algılandığının göstergesi olabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda branşa göre yapılan analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinde, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak branş öğretmenlerinin görüşlerinin okul öncesi ve sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu, Koçman (2005), Öztürk (2008), ve Babil'in (2009) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Babil'e (2009) göre sınıf öğretmenleri ile branş

öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalaması hakkında iki grubun arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Öte yandan bu bulguların aksine Kalyoncu'nun (2008) çalışmasında ise genel olarak okul öncesi öğretmenlerinin, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları gösterme düzeylerinden kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme ve vizyonla uyumlu değerler oluşturma boyutları puan ortalamaları sınıf ve branş öğretmenlerinin, aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha düşüktür. Alanyazın ve bu araştırma bulgularına göre, genelde öğretmenlerin branşlarının anlamlı farklılık gösteren bir değişken olmadığı görülmüştür. Bu bulgunun nedeni öğretmenlerin birbirinden farklı eğitim almalarına ve farklı bakış açılarına sahip olmalarına rağmen çalıştıkları kurum kültürünün ve bağlayıcı etkenlerin (yasa, yönetmelik, genelge, v.b.) benzer olmasından kaynaklanabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda okul türüne göre yapılan analiz sonucu elde edilen okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlkokulda çalışan öğretmenler, ortaokul ve ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri konusunda daha olumsuz düşünmektedirler. Araştırmanın bu sonucu Can'ın (2007) ve Kalyoncu'nun (2008) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Can (2007), okul yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerinde okul türüne göre anlamlı bir fark bulmuştur. Kalyoncu'ya (2008) göre, araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının okulun vizyonunun benimsenme düzeyini değerlendirdikleri kriterde okul türüne göre bir farklılık olduğu görülmüştür. Devlet okulları ve özel okulların katıldığı araştırmasında özel okullar lehine bir durum tespit edilmiş ve özel okullarda çalışanların okul vizyonunu daha çok benimsedikleri görülmüştür. Alanyazın ve bu araştırma bulgularına göre, 2013-2014 öğretim yılında MEB'in eğitim sisteminde gerçekleştirdiği değişimlerinden dolayı okullar ilkokul ve ortaokul olarak ayrıldıkları için öğretmenler ilkokula veya ortaokullara tayin olmak zorunda kalmışlardır (6287 sayılı Kanun: 2012). İlkokullar daha küçük ve kısmen sabit bir yapıya yani normalde öğretmen değişiminin daha az yaşandığı bir yapıya sahip oldukları için son değişimlerden ister istemez etkilenmişlerdir. Bu da okul yöneticilerinin bu süreçte vizyoner lider olarak algılanma düzeyini düşürmüş olabilir. Bu süreçte okul yöneticilerine büyük sorumluluklar

düşmektedir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerini ön plana çıkarıp, öngörülü davranıp, hızlı hamlelerde bulunup, çözüm üretmesi ve okulunu yönetmesi gerekmektedir. Bu dönemde öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlara okul yöneticileri çözüm bulmakta zorlanmış olabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yaşa göre yapılan analiz sonucu elde edilen okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından, kurum için vizyoner kültür oluşturma, stratejik davranışları gösterme puanları yaşa göre anlamlı bir fark göstermezken, vizyonla uyumlu değerler oluşturma puanları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 40-44 yaş grubu öğretmenler, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha olumsuz algılamakta ve 50 yaş grubu öğretmenler daha olumlu algılamaktadırlar. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde bu sonuç Kalyoncu (2008), Koçman (2005) ve Babil (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kalyoncu'ya (2008), Koçman'a (2005) ve Babil'e (2009) göre, katılanların yaşlarına göre, yöneticilerin vizyoner liderlik konusundaki yeterlilikleri konusunda genel olarak bir farklılık yoktur. Alanyazın ve bu araştırma bulgularına göre, vizyon ile uyumlu değerler oluşturma puanlarının daha yüksek algılamasının nedeni ileri yaş grubundaki öğretmenlerin beklentilerinin daha düşük olması ve sistemdeki değişim hızının düşüklüğü konusundaki farkındalığa bağlı olarak edilgenliği kabul etme davranışları gösterme veya okul idarecilerinin genelde yaşlarının ileri olması nedeniyle koruyucu bir tutum sergilediklerinin göstergesi olabilir. Ayrıca bu bulgu genç öğretmenlerin beklentilerinin yeterince karşılanamadığını gösteriyor olabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda mesleki kıdeme göre yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin kurum için vizyoner kültür oluşturma ve vizyon ile uyumlu değerler oluşturma boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermezken, stratejik davranışları gösterme boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenlerin, diğer mesleki kıdem gruplarına göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini daha olumsuz algıladıkları bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu Acar'ın (2006) ve Kalyoncu'nun (2008) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Acar'a (2006) göre, öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkeninde

görülür. Mesleki kıdem bakımından daha deneyimli olan öğretmenler okul yöneticilerini vizyoner liderlik davranışları konusunda kendilerine göre daha az deneyimli olan öğretmenlerden daha çok başarılı bulmaktadırlar. Kalyoncu'ya (2008) göre, araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarında mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmen ve müdür yardımcılarını daha fazla kıdeme sahip olanlara göre ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner yeterlilikleri konusunda olumlu görüş belirtmişlerdir ve bu gruplar arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmaya göre ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Babil, 2009). Öte yandan bu bulguların aksine, Turan (1999) tarafından yapılan araştırmaya göre, okul yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerini gösterme düzeyine ilişkin, okul yöneticilerinin görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Koçman'a (2005) göre ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alanyazın ve bu araştırma bulgusu, mesleki kıdeme göre, okul idarecilerinin vizyoner liderlik özelliklerinin genç öğretmenlere göre düşük çıkmasının nedeni, yaş değişkenindeki bulgularla benzerlik göstermektedir. Bu nedenle bulgular aynı doğrultuda yorumlanabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yönetici olma isteklerine göre yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak kurum için vizyoner kültür oluşturma boyutunda yönetici olmak isteyen öğretmenlerin daha olumlu olduğu, stratejik davranış gösterme ve vizyonla uyumlu değer oluşturma boyutunda yönetici olmak isteyenlerin daha olumsuz algıladıkları görülmüştür. Alanyazında öğretmenlerin yönetici olma isteklerine ilişkin bu doğrultuda araştırma sonuçlarına erişilmemiştir. Bu değişkene göre öğretmenlerin yönetici olma isteklerinin yöneticilerini değerlendirme belirleyici bir değişken olmadığı görülmüştür. Yönetici olma isteği değişkeni, yönetim konusunda öğretmenin bireysel yeterliliğine ilişkin gizli bir inancı içerir. Buna rağmen bu değişken öğretmenlerin yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını göstermeleri konusunda lehte bir sonuca neden olmamış, genelde öğretmenlerin yöneticilerin bu konuda ürettiği

çözümleri yetersiz gördükleri ve tatmin edici sonuçlara ulaşmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yöneticilerin okulda çalışma süresine göre yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin her üç boyutta 2 yıl aynı okulda çalışan yöneticilere ilişkin öğretmenlerin algıları, 1 ve 3 yıl aynı okulda çalışan yöneticilere ilişkin öğretmenlerin algılarına göre daha olumsuzdur. Araştırmanın bu sonucu, öğretmenlerin yöneticilerinin çalışmaya başladıkları ilk yılda ilk imajlarının önemli olduğunu göstermektedir. Üçüncü yılında ise artık okulu ve öğretmenleri tanımaları ve okulun sorunlarının çözülmüş olması nedeniyle olumlu değerlendirdikleri, ancak ikinci yılda yöneticilerin bireysel özellikleri tanınmaya başladığından çalışmalarında objektif değerlendirebildikleri ancak çatışma sorunları yaşanmış olduğundan kaynaklanıyor olabilir.

4.2. SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları kısaca sunulmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak şu sonuçlara varılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri vizyoner liderlik davranışlarını göstermemektedirler.
2. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin cinsiyetine göre, anlamlı bir fark göstermemektedir.
3. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin branşına göre, anlamlı bir fark göstermemektedir.
4. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin okul türüne göre, ilkokullar lehine anlamlı bir fark göstermektedir.

5. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin yaşa göre, 40-45 ve 50 yaş ve üstü lehine anlamlı bir fark göstermektedir.
6. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemine göre, 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir fark göstermektedir.
7. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim öğretmenlerinin yönetici olma isteğine göre, anlamlı bir fark göstermemektedir.
8. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yeterlilikleri ilköğretim yöneticilerinin okulda çalışma süresine göre, 1 yıl lehine anlamlı bir fark göstermektedir.

4.3. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak eğitim kurumu yöneticilerine, MEB ve konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

4.3.1. UYGULAYICILAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak uygulayıcılar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Okul yöneticileri kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluştururken ve stratejik davranışlar gösterirken öğretmenlerle işbirliğini geliştirebilir.
2. Okul yöneticileri kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluştururken ve stratejik davranış gösterirken ilkokullarda görev yapan yöneticilerin özellikle ön plana çıkıp, önceden hamlelerde bulunup, sorunlara çözüm üretmesi sağlanabilir.
3. Okul yöneticileri kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluştururken ve stratejik davranış gösterirken genç öğretmenlerin heyecanlarını ve beklentilerini karşılamaya ve bakış açısını geliştirmeye çalışabilir.

4. Okul yöneticileri kurum için vizyoner kültür, vizyon ile uyumlu değerler oluştururken ve stratejik davranış gösterirken öğretmenlerin beklentilerini karşılaması, onlara örnek olması ve işbirliği yapması gerekmektedir. Okul yöneticileri yönetim alanındaki değişimleri izleyip yeni vizyonlar geliştirebilir.
5. Okul yöneticilerinin kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluşturma ve stratejik davranışlar gösterme konusunda hizmetiçi eğitimler alması, farkındalığını geliştirmesi, motivasyonunu kaybetmemesi ve okulun tüm paydaşları ile işbirliği içinde olması sağlanabilir.
6. Okul yöneticileri kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluşturma ve stratejik davranış göstermede orta yaş ve üstü öğretmenlerin heyecan ve motivasyonlarını yükseltmek için farklı çalışmalar yapabilir. Bu amaçla koçluk modelini (bir genç öğretmen ile bir orta ve üzeri öğretmenin işbirliği içinde çalışması) kullanıp uyum süreci geliştirebilir.
7. Okul yöneticilerinin kurum için vizyoner kültür, vizyonla uyumlu değerler oluşturma ve stratejik davranışları gösterme konusunda ilk yıllarında gösterdikleri çabayı sonraki yıllarda da göstermesi gerekir. Bu amaçla okul yöneticilerinin öğretmenlerin fikirlerini belli sıklıkla almaları ve değerlendirmeleri, mevcut sorunlardan yola çıkarak eksiklikleri saptaması okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını geliştirebilir.

4.3.2. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak araştırmacılar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Bu araştırma MEB'e bağlı İzmir İli Çiğli İlçesindeki öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Özel ilköğretim veya ortaöğretim okulları ile yükseköğretim kurumlarında da yeni araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasında karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.
2. Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırma tüm Türkiye geneline yayılarak araştırma geliştirilebilir.
3. Okul yöneticilerinin diğer liderlik nitelikleri hakkında bir çalışma yapılabilir.
4. Bölgeler arası kültürel farklılıklar göz önüne alınarak bölgesel çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] Acar, S, (2006), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- [2] Activeline, (2002), Lider İz Bırakır Değişim Yaratır, <http://www.makalem.com> 05/04/2011 tarihinde erişilmiştir.
- [3] Ainasoja, A.; Kenmogne, K.; Hardy, P.; Menet, W.; Plouffe, C.; Saboktakin, P. ; (2012), Visionary Leadership And Organizational Change In An Academic Environment, Case Linköping University, Linköping, Svenska.
- [4] Akdemir, A, (1998), Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul.
- [5] Akgün, N, (2001), İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği (Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- [6] Akın, B, (2001), Yeni Ekonomi; Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitapevi Yayınları.
- [7] Aksu, M, (2002), Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [8] Alkın, C, (2006), Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [9] Alkın, C.; Ünsar, S, (2007), Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9,(3),75-94.
- [10] Arıkan, (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- [11] Awamleh, R.; Gardner, L.W., (1999), Perceptions of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance, Leadership Quarterly, 10(3), 345-373. ISSN 1048-9843.
- [12] Aydın , M, (1998), Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- [13] Aydın, M, (2000), Eğitim Yönetimi (6.Baskı), Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

- [14] Aytaç, T, (2000), Okul Merkezli Yönetim, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- [15] Babil, F, (2009), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [16] Bal, Ö, (2011), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [17] Baltaş, Z.; Batlaş, A, (2004), Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- [18] Balyer, A, (2012), Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 13, Sayı 2, Ağustos 2012, Sayfa 75-93, Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini.
- [19] Belbez, C, (1997), İyi Yönetici, Bir Güç ve Enerji Kaynağıdır, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:9, Sayı:102.
- [20] Bender, P, (2000), İçten Liderlik, Türkçesi: İmren Kalyoncu - Fatma Can Akbağ, Hayat Yayınları: 79, İstanbul.
- [21] Bennis, W, (1996), Visionary Leadership, Beyond Leadership, (Edit. W. Bennis, J. Parikh, R. Lessem, Blackwell).
- [22] Bıçakçı, U, (1997), Profesyonel Olmak Nasıl Bir Profesyonellik, Endüstri ve Otomasyon.
- [23] Brengelman, J, (1995), Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim, (V.Karagöz, Çev.), Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- [24] Bridge, B, (2003), Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- [25] Bulut, Y.; Uygun, S, (2010), Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7 Sayı:13, s. 29 – 47.
- [26] Bursalıoğlu, Z, (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- [27] Büyüköztürk, Ş, (2006), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem A Akademi, Ankara.
- [28] Büyüköztürk, Ş, (2010), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 12. baskı, Pegem A Akademi, Ankara.
- [29] Cafağlu, Z, (1997), Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul.
- [30] Cerit, Y, (2007), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi. 33, 88-98.
- [31] Çelik, S,; Eryılmaz, F, (2006), Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği), Politeknik Dergisi, C.9, (4), 211-224.
- [32] Çelik, V, (1995), Eğitim Yöneticisinin Vizyonu Ve Misyonu, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 1 (1), 47-53.
- [33] Çelik, V, (1997), Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi Sayı 4, s.465-474.
- [34] Çelik, V, (1998), Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı: 113.
- [35] Çelik, V, (1999), Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara.
- [36] Çelik, V, (2000), Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara.
- [37] Çelik, V, (2001), Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Pegem A Yayınları, Ankara.
- [38] Çelik, V, (2003), Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayınları, Ankara.
- [39] Çelik, V, (2007), Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [40] Çelik, V, (2009), Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [41] Çelik, V, (2011), Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayınları, Ankara.
- [42] Çeltek, A, (2004), Lider Tarifi, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm> adresinden indirildi.
- [43] Demir, K, (2000), Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 33(1).
- [44] Demir, C,; Yılmaz, M. K,; Çevirgen, A, (2010), Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 2/1(2010) 129-152.

- [45] Derbedek, H, (2008) , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- [46] Doğan, S, (2001), Vizyona Dayalı Liderlik, Philip and Richard, İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.
- [47] Doğan, S, (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul.
- [48] Durukan, H, (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 7, Sayı 2, s: 277 286.
- [49] Endeman, J, (1990), Visionary Leadership in Superintendents and Its Effect on Organizational Outcome, Doctora Thesis, University Of La Verne, California.
- [50] Erçetin, Ş, (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- [51] Eren, E, (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- [52] Fredendall L., ve ark., (2005), Purchasing's Internal Service Performance: Critical External and Internal Determinants, The Journal of Supply Chain Management, Institute for Supply Management: Mayıs, 26-38.
- [53] Fullan, M, (1992), Successful School Improvement, Open University Publishing, Philadelphia.
- [54] Genç, N, (2006) , Kalite Liderliği, Timaş Yayınları, İstanbul.
- [55] George, D. and Mallery, P, (2001), SPSS for Windows step by step: A simple Guide and reference, Needham Heights: Allyn and Bacon.
- [56] Goleman, D, (2002), Yeni Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul.
- [57] Gökçe, F, (2004), İlköğretim Okul Müdürlerinin Değişme Yönetimi Yeterlikleri Konusunda Öğretmen Görüşleri, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- [58] Hamedoğlu, M. A, (2001), Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik), Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, Cilt: 6, 6, 45-52.
- [59] Handy, C, (2002), The Language Of Leadership, Basil Blackwell Ltd, Oxford.
- [60] Hoy, K. M.; Miskel, C.G., (2010), Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. (Çeviri. Editörü: S. Turan), Nobel, Ankara.

- [61] Hunt, J. G.; Boal, K.B.; Dodge, G.E, (1999), The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: an Experimental Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 423-448. ISSN 1048-9843.
- [62] İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2012). T. C. Resmi Gazete, 6287, 30 Mart 2012.
- [63] İmrek, M. K, (2004), *Lider Olmak*, Beta Yayınları, İstanbul.
- [64] İnce, M.; Bedük, A.; Aydoğan, E, (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2004, Sayı: 11, S: 423-446, Konya.
- [65] Kakabadse, N.; Kakabadse, A.; Lee-Davies, L, (2005), Visioning The Pathway: A Leadership Process Model, *European Management Journal* Vol. 23, No. 2, s.237-246.
- [66] Kalyoncu, K, (2008), İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri.
- [67] Karahan, B, (2010), *Durumsal Liderlik*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- [68] Karaman, A, (2005), *Vizyon yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık*, İstanbul.
- [69] Karcıoğlu, F.; Çelik, M, (2003), Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi, *Kara Harp Okulu Savunma Bilim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s.13.
- [70] Khatri, N.; Ng, H.A.; Lee, T.H, (2001), The distinction between charisma and vision: an empirical study, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 373-93.
- [71] Koçman, E , (2005) , İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü, Doktora Tezi, İzmir.
- [72] Keven, S, (2002), Özel Ve Resmi Statülü İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi , Niğde Üniversitesi, Niğde.
- [73] Korkmaz, M,(2007), Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 49, ss: 57-91.

- [74] Licata, J. W, Harper, G. W, (1999), Healthy Schools, Robust Schools And Academic Emphasis As An Organizational Theme, Journal of Educational Administration, 5, 463-475.
- [75] Machiavelli, N, (1997), Prens (Hükümdar), Alkim Yayınevi, Ankara.
- [76] Manz, Charles; Sims, Henry, Superleadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership, Organizational Dynamics, (spring 1991).
- [77] Marşap, A, (2009), Yaratıcı Liderlik, Gazi Kitapevi, Ankara.
- [78] Mesiti, P, (2003), Dreamers Never Sleep, (Kardirin, E. C, Trans.), Sistem Yayıncılık. (Original work published 1996), İstanbul.
- [79] Mutlu, S,(2008), Liderlik Yaklaşımları
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=959&Itemid=1
- [80] Nanus, B, (1992), Visionary Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- [81] Namaki, E, (1997) , "Şirket Vizyonunun Yaratılması" (Çev: T. Atılğan) DEÜİİBF Dergisi.
- [82] Nickels, W. G, ;McHugh, J. M, ve McHugh, S. M, (2008), Understanding Business (8.bs.), McGraw-Hill Irwin, Boston.
- [83] Quigley, J, (1998), Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi, Korunması, (Çev: Berat ÇELİK), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- [84] Özden, Y, (1998), Eğitimde Dönüşüm, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [85] Özden, Y, (1999), Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [86] Özden, Y, (2000), Eğitimde Yeni Değerler, Ankara.
- [87] Özden, Y, (2002), Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [88] Öztürk, E, (2008), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları Ve Okul İklimi Arasındaki İlişki (Edirne İli örneği)
- [89] Parikh, J,; Bennis, W,; Lessem, R, (Eds.), (1996), Developing a vision, beyond leadership.Oxford: Blackswell.
- [90] Paul, J,; Costley, D.L,; Howell, J.P,; and Dorfman, P.W, (2002) ,The Mutability of Charisma in Leadership Research, Journal of Manegement History, Management Decision, Vol:40, No:1, 192-200.

- [91] Puccio, G. J.; Murdock, M.C.; Mance, M, (2007), Creative Leadership: Skills That Drive Change, Thousand Oaks, SAGE Publications, California.
- [92] Riesenmy, R,(2008), Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 2, pp. 62-77.
- [93] Snyder, N, (1994), Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management, The Tree Press, USA.
- [94] Snyder, N, (1999), Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management, The Tree Press, USA.
- [95] Starrat, R, (1995), Leaders with Vision, Corwin Press, USA.
- [96] Stoner, J, (1997), Vizyon, Misyon ve Değerler, Executive Excellence, Y.:1, S. 7, Ekim.
- [97] Schein, E, (1997), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- [98] Şişman, M.; Turan, S, (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - Teori ve Uygulama, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [99] Şişman, M, (2004), Öğretim Liderliği, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [100] Şişman, M, (2011), Öğretim Liderliği, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [101] Tekin, Y.; Ehtiyar, R, (2011), Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yasar University 24(6) 4007-4023.
- [102] Tekin, Y, (2007), Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- [103] Tengilimoğlu , D.; Başpınar , Ö.;Tutar ,H, (2012), Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1487
- [104] Toprakçı, E, (2000), Geleceğin Müdürleri Açısından Okul Müdürlerinin Liderlik Yeterliği, Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 24 Aralık 2000, ss:117-128.
- [105] Uslu, Y. D, (2011), Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 419-443.
- [106] Uygun, S. V, (2008), Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- [107] Ürkmez, İ, (2008) ,Liderin Başarı Anahtarı, Sistem Yayınları, İstanbul.

- [108] Wallace, R. C, (1996), From Vision To Practice: The Art Of Educational Leadership. Corwin.
- [109] WEB_1, (1994), Karatepe, Ş, www.enfal.de/sosyalbilimler/y/018.htm, 12/ 02/ 2014.
- [110] WEB_2, (2013), MEB, <http://izmir.meb.gov.tr/www/strateji-gelistirme-hizmetleri-1> (12 /07 / 2013).
- [111] WEB_3, (2003), Peker, B,; Karabal, M, ve Karakaya , http://www.bulentsenver.com/Kultur/doc/Etik%20Liderlik_Mustafa_Karabal.doc, 24/04/2014.
- [112] WEB_4, (2013), MEB, <http://izmir.meb.gov.tr> (16 /06 /2014).
- [113] Whiteley, P., Bloch, S., Kusursuz Liderlik, Optimist Yayınları, Çev. Ümit Sensoy, Nisan 2005, İstanbul.
- [114] Yılmaz, K, (2004), Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri Eğitim Fakültesi Dergisi, Altı Aylık Hakemli Bilimsel Dergi, Cilt: 5 Sayı: 8.
- [115] Yılmaz, A, ;Akdemir, S, (2005), Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [116] Yıldırım, R, (1998), Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [117] Zel, U, (1997), Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 97/4.
- [118] Zel, U,; Özkarahan, B, (2002), Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23-25 Mayıs, s:357-364, Antalya.

EKLER (APPENDICES)

EK A

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi

Saygıdeğer Öğretmenim;

Bu veri toplama aracı, okul yöneticilerinin vizyoner liderliği ile ilgili görüşlerinizi belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Ölçek sorularına içtenlikle vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır. Araştırma bulguları bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Vermiş olduğunuz içten yanıtlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Cüneyt BUHARALIOĞLU

Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

- 1.Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın
- 2.Branşınız:(Lütfen yazınız)
- 3.Okul Türü: a)İlkokul b) Ortaokul c)Ortaokul/İlkokul
- 4.Yaşınız : a) 25-29 yaş b) 30-34 yaş c) 35-39 yaş d) 40-44 yaş e) 45-49 yaş f)50 yaş ve üstü
- 5.Mesleki Kıdeminiz: a)1-10 yıl b)11-20 yıl c) 21 yıl ve üzeri
- 6.Gelecekte yönetici olmak istiyor musunuz ?.....(Lütfen yazınız)
7. Yöneticinizin okuldaki çalışma süresi:..... (Lütfen yazınız)

BÖLÜM 2: Vizyoner Liderlik Her madde için verilen ifadeye katılma düzeyinizi belirten seçeneği (x) şeklinde işaretlemeniz beklenmektedir.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
A) KİM OLDUĞUMUZ (MİSYON)					
1- Okul yöneticimiz okulun amacını hissettirir.					
2- Okulumuzda belli bir rekabet havası vardır.					
3- Okulumuz açık ve şeffaf bir kurumdur.					
4-Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir.					
5- Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır.					
6- Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır.					
7- Okul yöneticimiz alacağı yeni kararlara önce kendisi uyar.					
8- Okul yöneticimiz yeni fikir ve görüşlere kapalıdır.					
B) NEREYE GİTTİĞİMİZ					
9 - Okulda her elemanın (Öğretmen, yönetici ve diğer personel) bireysel vizyonu grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir.					
10-Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım.					
11- Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir.					
12- Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur.					

C) BİZE NEYİN YOL GÖSTERECEĞİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
13- Okul yöneticimiz alışılmışın dışında başarı getiren fikirler ortaya koymaktadır.					
14- Okulumuzda rehberlik ön plandadır.					
15- Okul yöneticimizin sahip olduğu vizyon okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmektedir.					
16- Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir.					
17- Okul yöneticimiz bizim için bir ilham kaynağıdır.					
18- Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlayıcı çabaları gösterir					
19- Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.					
20- Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir					
21- Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.					
D) BELİRLİ BİR AMAÇ					
22- Okul yöneticimiz okulun amacını yansıtır.					
23- Okulumuzun vizyonu açık ve nettir.					
24- Okulumuzun vizyonu kendi içinde tutarlı ve Milli Eğitimin genel amaçları ile uyumludur.					
25- Okul yöneticimiz vizyonunu gerçekleştirmede riske girebilir.					
26- Yöneticimiz okul vizyonuna yönelik somut adımlar atar.					
27- Yöneticimiz okulun varoluş amacına uygun bir tutum sergiler.					
28- Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar.					
E) NET DEĞERLER					
29- Okulun belli bir vizyon cümlesi vardır.					
30- Okulun vizyon cümlesi okulun kesin hedefini işaret etmektedir.					
31- Okulumuz değer merkezlidir.					
32- Okulumuz öğrenci ihtiyaçları ile bütünleşmiştir.					
33- Yöneticimiz kurallara ve prosedürlere çok dikkat eder.					
34- Okulun vizyonunu yansıtan somut semboller, sözler vardır.					
35- Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder.					
F) GELECEĞİN RESMİ					
36- Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir.					
37- Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir.					
38- Okul yöneticimiz değişen durumlara dayalı olarak vizyonunda da değişmelere gitmektedir.					
39- Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir.					
40- Okul yöneticimiz farklı görüşler etrafında bizleri ortak mutabakata kavuşturur.					

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

.....

EK B

Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Ölçeği (Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Yapılmış Son Formu)

BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

- 1.Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın
- 2.Branşınız:(Lütfen yazınız)
- 3.Okul Türü: a)İlkokul b) Ortaokul c)Ortaokul/İlkokul
- 4.Yaşınız : a) 25-29 yaş b) 30-34 yaş c) 35-39 yaş d) 40-44 yaş e) 45-49 yaş f)50 yaş ve üstü
- 5.Mesleki Kıdeminiz: a)1-10 yıl b)11-20 yıl c) 21 yıl ve üzeri
- 6.Gelecekte yönetici olmak istiyor musunuz ?.....(Lütfen yazınız)
7. Yöneticinizin okuldaki çalışma süresi:..... (Lütfen yazınız)

BÖLÜM 2: Vizyoner Liderlik Her madde için verilen ifadeye katılma düzeyinizi belirten seçeneği (x) şeklinde işaretlemeniz beklenmektedir.	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kısmen Katlıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
A) KURUM İÇİN VİZYONER KÜLTÜR OLUŞTURMA					
4-Okulumuzda her öge belli bir değere sahiptir.					
5- Okulumuzda katılımcı bir ruh vardır.					
6- Okulda çalışan tüm personel okulun misyonundan haberdardır.					
9 - Okulda her elemanın (Öğretmen, yönetici ve diğer personel) bireysel vizyonu grup (Okul) vizyonu ile örtüşmektedir.					
10-Okulumuzda hedeflerime (geleceğime) yönelik olarak sık sık hayal kırıklığına uğramaktayım.					
11- Okul yöneticimiz stratejik planlamaya dayalı bir yönetim biçimi sergilemektedir.					
12- Okulumuz yeniliklere çabuk adapte olur.					
14- Okulumuzda rehberlik ön plandadır.					
B) STRATEJİK DAVRANIŞLARI GÖSTERME					
16- Okul yöneticimiz sadece sözleriyle değil eylemleriyle de okul vizyonunu desteklemektedir.					
17- Okul yöneticimiz bizim için bir ilham kaynağıdır.					
18- Okul yöneticimiz okulun eğilimlerini belirler ve örgütsel değişimi sağlayıcı çabaları gösterir					
19- Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.					
20- Okul yöneticimiz yapılacak olan yeniliklerde öğretmenlere yol gösterir					
21- Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.					

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

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

.....

EK C ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
ÇİĞLİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 15585669-903.03.01 / 4167
Konu: Cüneyt BUHARALIOĞU'na Ait
Araştırma İzin Talebi.

17 Nis 2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi : Cüneyt BUHARALIOĞU'nun 16/04/2013 tarihli dilekçesi.

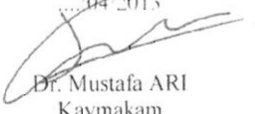
İlçemiz Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü Cüneyt BUHARALIOĞU'nun Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme (Eğitim Yönetimi) programında 'İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)' konusunda tez çalışmasında, ilçemize bağlı İlkokul ve Ortaokullarında ilgi dilekçesi ile anket uygulamak istemektedir. İlgilinin tez çalışmasında yapacağı anket uygulama isteği müdürlüğümüzce uygun görülmekte ise de;

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde: olurlarınıza arz ederim.


Hamdullah IŞIK
İlçe Milli Eğitim Müdürü

O L U R

16/04/2013


Dr. Mustafa ARI
Kaymakam

ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE)

KİŞİSEL BİLGİLER	
ADI	Cüneyt
SOYADI	BUHARALIOĞLU
DOĞUM YERİ VE TARİHİ	Bornova / İZMİR – 20/09/1974
BRANŞI / GÖREVİ	Sınıf Öğretmenliği / Okul Müdürü/ Şube Müdürü
GÖREV YERİ	Çiğli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü / Çiğli – İZMİR
E-MAİL:	cbuharalioglu@hotmail.com

BİYOGRAFİ

1974 yılında İzmir ili Bornova ilçesinde doğdum. Öğrenim hayatımı Ankara İlkokulu, Karşıyaka Ortaokulu, İzmir Atatürk Lisesi, Ege Üniversitesi, Okan Üniversitesi(yüksek lisans)olarak sürdürdüm.1997 yılında Şanlıurfa ili Harran İlçesinde öğretmenliğe başladım.2005 yılında sınav kazanarak müdür yardımcılığına,2010 yılında sınav kazanarak Egekent İlköğretim Okulu müdürlüğüne atandım. 2012 yılından itibaren İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Şube Müdürü olarak görev yapmaktayım. Müzik dinlemeyi, futbol oynamayı severim. Evliyim ve 2 çocuk babasıyım.

EĞİTİM BİLGİLERİ

Öğrenim	İl	İlçe	Okul Adı
İlkokul	İzmir	Karşıyaka	Ankara İlkokulu
Ortaokul	İzmir	Karşıyaka	Karşıyaka Ortaokulu
Lise	İzmir	Konak	Atatürk Lisesi
Üniversite	İzmir	Bornova	Ege Üniversitesi-Ziraat Fakültesi-Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü
Yüksek Lisans	İstanbul	Mecidiyeköy	Okan Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-Türkçe İşletme Bölümü (Eğitim Yönetimi)

MESLEKİ DENEYİM

Sıra	İL	İLÇE	GÖREV YERİ
1	ŞANLIURFA	MERKEZ	Merkez Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
2	ŞANLIURFA	HARRAN	Avlak İlköğretim Okulu
3	ŞANLIURFA	HARRAN	Selalmaz İlköğretim Okulu
4	ŞANLIURFA	HARRAN	Eskiharran İlköğretim Okulu
5	İZMİR	KINIK	Bağalan İlköğretim Okulu
6	İZMİR	KARŞIYAKA	Cemil Atlas İlköğretim Okulu
7	İZMİR	ÇİĞLİ	Cahide Ahmet Dalyanoğlu İlköğretim Okulu
8	İZMİR	ÇİĞLİ	Egekent İlköğretim Okulu
9	İZMİR	ÇİĞLİ	Çiğli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü