

## OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

### The Perceptions of Teachers About The Visionary Leadership Competencies of School Principals

Yüksek Lisans Öğrencisi Murat DURMUŞ

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt/TÜRKİYE

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt/TÜRKİYE

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, lise yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını incelemek ve bu algıların cinsiyet, kıdem, mevcut yönetici ile çalışma süresi, okul müdürü ile aynı sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evrenini 2019-2020 öğretim yılında Siirt İl merkezinde bulunan 33 lisede görev yapan toplam 721 branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 17 lisede görev yapan toplam 314 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey testi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularında; öğretmenlerin algılarına göre liselerdeki okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin "iyi düzeyde" olduğu görülmektedir. Araştırma da genel olarak okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri cinsiyet, okul müdürü ile aynı sendika üyeliği ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Mesleki kıdeme göre ise öğretmen algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin alt boyutları arasında mesleki kıdem, okul müdürü ile aynı sendika üyeliği ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, vizyon, vizyoner liderlik, okul müdürü, lise

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the perceptions of teachers about the visionary leadership competencies of high school administrators and determine whether these perceptions differ according to gender, seniority, working time with the current manager, the same union membership as school administrator. Survey model was used in the research. The research population consists of 721 branch teachers working in 33 high schools in the city center of Siirt in 2019-2020 academic year. The sample consists of 314 branch teachers working in 17 high schools selected by simple random-sampling method. "Visionary Leadership Competencies Scale of School Principals" was used as data collection tool in the research. Descriptive statistics, independent sample t-test, one-way analysis of variance and Tukey test were used to analyze the data. In the findings of the research; According to the teachers' opinions, it is seen that the school principals in high school have good level of visionary leadership competencies. Generally in the research, there was no significant difference between teachers' perceptions according to school administrators to visionary leadership competencies gender, the same union membership as school administrator, and current administrators working time variables. But, there was significant difference between teachers' perceptions according to professional seniority. In addition, it was determined that there are significant differences between the sub-dimensions of the visionary leadership competencies of the school administrators according to the variables of professional seniority, the same union membership as the school administrators and the working time with the current administrator.

**Key Words:** Leadership, vision, visionary leadership; school principal, high school.

#### 1. GİRİŞ

Örgütlerde özellikle 1990'lı yıllardan itibaren meydana gelen bu hızlı değişimler, sınırların kalkması ile oluşan değişimler örgütlerin geleceğe dönük vizyona ihtiyaç duymasını sonucunu doğurmuştur. Gözlemlenen hızlı değişim ve dönüşüm, yarınları farklı bir gözle bakışı gerekli kılmaktadır (Erçetin (2000). Liderlik, geleceği öngörmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi, işgörenleri de bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2002, 49). Bu bağlamda, vizyoner liderlik günümüzde daha fazla dikkat çeken bir liderlik anlayışıdır. Liderlik davranışının kaynağı açısından vizyon temel bir dinamiktir. Vizyoner liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel

bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Vizyonu anlamak, vizyoner liderlik kuramının altında yatan gerçekleri anlamamıza da yardımcı olmaktadır (Starratt, 1995,13).

Lider açıkça vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon, karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yönetimin kalbidir (Covey, 1990). Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır. Vizyon arzulanan geleceğin resmidir. Amaç soyuttur. Vizyon ise somuttur (Senge, 1996, 165). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş varolma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995, 115). İyi bir vizyon; hayal edilebilir, arzu edilebilir, uygulanabilir, doğru hedefe odaklanmış, esnek ve kolay ifade edilebilir olmalıdır (Owen, Hodgson ve Gzaard, 2011, 304-305).

Koçman (2005) vizyoner liderliği, geleceğin daha güzel olması adına problemlere çözüm odaklı yaklaşan bir sistem şeklinde betimlemektedir. Erçetin (2000) ise vizyoner lideri, gerçekleştirilmesi planlanan hedefi açıkça ortaya koyan, sahip olduğu vizyonla örgütsel kültürün değişimini sağlamayı başlıca sorumluluk olarak kabul eden kişi olarak ifade edilmektedir. Vizyon işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler, duygusal uyarma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, hatırlama yeteneğini geliştirme, yenilikçiliği destekleme, öncülük etme ve bütünleşme, yön gösterme ve yol aydınlatma (Heintel, 1995, 115) şeklinde sıralanabilir. Vizyon, bir sembolik pusuladır ve bir ideale doğru yönelmenin hareket noktasıdır. Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluşturur, moral bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını besler (Starratt, 1995, 54).

Örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Paylaşılan vizyon, değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır (Senge, 1996, 227). Vizyonun paylaşılmasında amaçlanan, örgütteki işgörenlerin bilinçlenmesine ve tüm işgörenlerin motive olmasını ve aynı yöne doğru rotanın çevrilmesini ve tüm işgörenlerin örgütün vizyonuna kendilerini adanmalarını sağlamaktır (Kışlalı, Bağlı ve Şanlı, 1998). örgütte, vizyon yokluğu ise örgütsel baş dönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunluluktur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur (Bennis, 1991).

Günümüz bilgi toplumunda meydana gelen teknolojik ve bilimsel değişimler eğitim örgütlerini de içine almaktadır. Sürekli dönüşen, kendini yenileyen ve gelişim halindeki bu dinamik oluşumun içinde okul yöneticisinin sorumlulukları giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Erçetin (2000). Öğretmenlerin gelişimlerinin süreklilik kazanması, öğrenen bireye dönüşümleri kendi sorumluluklarında olsa da, bu arzunun eğitim kurumlarında istenen düzeyde uygulanabilmesinde ve kendini geliştiren okul ortamı oluşturulmasında yöneticinin payı yadsınamaz (Açıkalın, 1998). Okul liderliği, okul ortamında insani potansiyelin ve fiziki olanakların etkili kullanımını temin eden, öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin karar verme sürecine iştirakini sağlayarak onlara yetki kazandıran, okulun geleceğine dair vizyonun iş görenlerce içselleştirilmesini sağlayan, pratikte etik değerleri rehber alan ve öğrencilerin başarısını arttırmayı hedefleyen bir anlayıştır (Karamahmutoğlu, 2014). Okullarda iyi eğitim verilebilmesi, okullardaki eğitimin niteliğinin yükseltilmesi ile mümkün olabilir. Okullardaki başarı düzeyi, nitelikli öğretmenler olmadan kayda değer seviyeye ulaştırılamaz. Başka deyişle, başarılı öğrencilere sahip olmanın yolu kaliteli öğretmenlere sahip olmaktan geçer (Özyar, 2003).

Vizyoner liderler, geleceğin resmine yeni bir gözle bakmayı başarabilenlerdir (Parikh vd, 1996). Vizyoner liderler, problemlere küresel ve sezgisel bakar. Bundan dolayı bulunduğu ortamın dışında olan bitenlerin de farkında olarak geniş bir pencereden ufukları izler (Sollmann ve Heinze, 1995). Aynı zamanda, geleceğin resmini, çalışanlarıyla birlikte çizer, oluşturulan yolda onlarla birlikte çabalar, çalışanlarda motivasyon artışı sağlar ve performanslarını yüksek seviyeye çıkarır, güçlü örgüt kültürü oluşturur bunu örgüt geneline yayar, tüm bunları gerçekleştirirken de değişimin ve gelişimin gerekliliğinin farkındadır

(Kılınçkaya, 2013). Vizyoner lider, güçlü öngörülere sahip ve farkındalık düzeyi yüksek bir lider olarak da tanımlanabilir.

Geleceğin okul liderleri, gerek öğrenciler, gerekse okul kadrosuyla ilgili olumlu sonuçlar elde edebilmek için okuldaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir biçimde yönetme becerilerine sahip olmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişimlerin amacına ulaşabilmesi, öncelikle okulun gelecekte sahip olması beklenenleriyle ilgili olarak açık bir biçimde ortaya konulmuş vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır (Şişman, 2012). Okul yöneticileri, vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasında önemli roller üstlenmektedir. Vizyoner liderliğin; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak üzere üç temel rolü vardır. Bunlar sırasıyla (Çelik, 2000): (1)Yolu görmek, öncelikle yolu görmenin önemli olduğunu belirtmektedir. Yol, vizyonun gelecekteki yansımasıdır. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, farklı yollardan en uygununu seçebilir. Yolu görmek sezgisel bir yetenek gerektirir. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi yetenekleriyle geleceğin belirsiz dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar. (2) Yolda yürümek, vizyona ulaşmada belirleyici bir faktördür. Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını ortaya koymaktadır. Kararlılık, vizyona giden yolda karşılaşılan engellerle mücadele etmek ve izleyenlerini de hedefe ulaşma kararlılığı için motive etmektir. (3) Yol olmak ise yol açmak demektir. İşgörenler, vizyoner liderin açtığı yolda ilerlemeyi sürdürürler. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi gücüyle yol olur. Vizyoner liderin açtığı yoldan, işgörenler güvenli bir şekilde yürüyebilir ve sonuç olarak belirlenen hedefe ulaşabilir.

Okulda yönetici ve öğretmenler, eğitimin kalitesinin esas belirleyici faktörleridir (Hallinger and Heck, 1996; Şişman, 2012). Başarılı yönetici, okuldaki öğretmenleri ortak eğitimsel vizyon çevresinde toparlayabilir. Eğitim etkinliğinin ayrı ayrı öğretmenlerin çabalarının toplamından daha fazlası anlamına geldiğini gösterebilmek okul müdürünün başlıca görevleri arasındadır. Öğretmenlerin, kişisel eğitim yaklaşımlarını da kapsayacak şekilde, ama ondan daha geniş eğitimsel vizyon çevresinde toplanması yöneticinin liderlik yeteneğine bağlıdır (Özden, 2002). Yöneticiler, okuldaki takımın öncüsü olarak kişisel ve profesyonel yeterlilikleriyle izleyiciler için olumlu bir model oluşturmalarıdır. En başta okulun vizyon, misyon ve amaçlarına sahip olmada, değişim ve gelişime uyum sağlamada, okulda bulunan kendisi dışındaki çalışanlara örnek oluşturmalarıdır. Eğitim ve öğretim süreçleriyle ilintili gerçekleştirilen çalışmaları ve yenilikleri takip ederek öğretmenleriyle paylaşmalıdır (Şişman, 2012). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik nitelikleri, okuldaki kültürün temelini meydana getiren değerler, ölçütler ve inanışların okulun tamamında paylaşılmasında da etkilidir (Çelik, 2000).

Eğitim örgütlerinin gelecek için hazır bulunmasında ve topluma etkin biçimde hizmet etmesinde, liderlik özellikleri gelişmiş, ağırlıklı olarak da vizyoner liderlik niteliklerini taşıyan okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Okulların gelecekteki başarısı, sahip oldukları vizyona, bu vizyona adanmış işgörelere ve yöneticilere göre şekillenecektir. Okul yöneticisi, okulun vizyonunu oluşturmada öğretmenlere örnek teşkil etmelidir. Sabancı (2007) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine, müdür yardımcılarını orta düzeyde ve öğretmenler ise düşük düzeyde sahip olduklarını belirlemiştir. Cheema, Akram ve Javed'in (2015) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve vizyoner liderliğin müşteri memnuniyeti ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Sarı ve Cenkseven'in (2008) yaptığı çalışmada etkili okul yöneticisinin, pozitif bir okul iklimi oluşturarak öğretmen performansını ve dolayısıyla da öğrenci başarısını artırabileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde Aksu, Gemici ve İşler (2006) yaptıkları çalışmada, okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışarak ve öğrencilerin kişisel farklılıklarına uygun öğrenme ortamı oluşturarak akademik başarının artırılabilirliğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, eğitim hayatında kurumsal nitelik kazanan vizyon, öğrencilerin başarı düzeyini artırır, okulun durağanlaşan yönlerini dinamikleştirir ve okulda bütünleşmeye yönelik çerçeve oluşturur (Durukan, 2006). Bu bağlamda, araştırma konusu incelemeye değer görülmüştür.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin öğretmen algılarına göre incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Lisede görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri; cinsiyet, kıdem, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve okul yöneticisi ile aynı sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2014).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Siirt İl merkezinde bulunan 34 lisede görev yapan toplam 817 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit seçkisiz random (rastgele) yöntemiyle seçilen 17 lisede görev yapan 162'si kadın, 152'si erkek olmak üzere toplam 314 öğretmen oluşturmuştur. Aşağıdaki Tablo 2.'de araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin kişisel bilgileri

Değişkenler	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>		
Bayan	162	%51.6
Bay	152	%48.4
<i>Kıdem</i>		
1-4 yıl	88	%28.0
5-8 yıl	80	%25.5
9 Yıl ve Üzeri	146	%46.5
<i>Okul yöneticisi ile çalışma süresi</i>		
1-2 yıl	198	%63.1
3 - 4 yıl	83	%26.4
5 yıl ve üstü	33	%10.5
<i>Okul yöneticisi ile aynı sendika üyeliği</i>		
Evet	141	%44.9
Hayır	173	%55.1

Yukarıda yer alan Tablo 1' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %48,4'ü erkek (152 kişi) %51,6'sı (162 kişi) ise kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %28,0'ı (88 kişi) 1-4 yıl arası, %25,5'i (80 kişi) 5-8 yıl arası, %46,5'i (146 kişi) 9 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı kurumda çalışma süresi incelendiğinde, %63,1'i (198 kişi) 1-2 yıl, %26,4'ü (83 kişi) 3-4 yıl, %10,5'i (33 kişi) ise 5 yıl ve daha fazla görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %44,9'u (141 kişi) okul müdürü ile aynı sendika üyesi ve %55,1'i (173 kişi) ise okul müdürü ile aynı sendikaya üye değildir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

##### 3.3.1. Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Ölçeği

Araştırmada, müdürlerin vizyoner liderlik yeterliklerini belirlemek için Sabancı (2007) tarafından geliştirilen 45 maddeli ve yedi alt boyuttan oluşan vizyoner liderlik yeterlikleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ile ilgili gerekli izinler ilgili yazardan alınmıştır. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ölçeği beşli likert tipi olup, 1'den (Kesinlikle katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle katılıyorum) doğru puanlanmıştır. Alınan görüşlerin yorumlanması için elde edilen bulguların aralıkları "1,00-1,80 Kesinlikle katılmıyorum", "1,81-2,60 katılmıyorum", "2,61-3,40 Kararsızım", "3,41-4,20 Katılıyorum" ve "4,21-5,00 Kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir.

Vizyoner liderlik yeterlik ölçeği 7 boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar ve ilgili olduğu maddeler: Vizyoner düşünme ( 1, 8, 16, 24, 32, 40, 43, 45), 2), kaynakları kullanma (2, 9, 17, 25, 33, 41, 44), iletişim (3, 10, 18, 26, 34, 42, 39, 15, 31, 23), eylem yönelimli olma (4, 11, 19, 27, 35), risk alma (5, 12, 20, 28, 36), karar verme (6, 13, 21, 29, 37), güdüleme ( 13, 21, 29, 37) olarak belirtilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde rapor edilen güvenilirlik katsayısı .99'dur. yapılan bu araştırma da ise ölçeğin Cronbach alpha katsayısı .98 olarak belirlemiştir. Aşağıdaki Tablo 2'de araştırmada kullanılan "Vizyoner Liderlik Yeterlik Ölçeğine" ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayıları gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Vizyoner liderlik yeterlik ölçeği ve alt boyutlarına ait cronbach alfa katsayıları

Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Ölçeği ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa Katsayıları
Vizyoner Düşünme	.90
Kaynakları Kullanma	.91
İletişim	.92
Eylem Yönelimli Olma	.89
Risk Alma	.89
Karar Verme	.87
Güdüleme	.87
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Ölçeği (Toplam)	.98

Yukarıdaki Tablo 2' de görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinde, uygulanan Cronbach alfa katsayısı ölçeğin tümüne uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa değeri. 98 olup güçlü bir güvenilirliği ifade etmektedir. Güvenirlik katsayılarının  $\alpha > .70$  olarak bulunması yapılan araştırmanın güvenilir olması açısından istenilen bir değerdir (Kılıç, 2016).

### 3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kişisel bilgiler formu ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ölçeği olmak üzere iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veri toplama aracı Siirt İl Mili Eğitim Müdürlüğünden ve uygulama yapılacak olan okul idarelerinden gerekli yasal izin alındıktan sonra araştırmaya katılacak olan öğretmenlere ön bilgilendirmeler yapılarak bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Çalışmanın verileri SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet ve okul müdürü ile aynı sendikaya üye olma durumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi ile analiz edilmiştir. Benzer şekilde öğretmen algılarının kıdem ve mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın ortaya çıkması durumunda ise Tukey testi ile analiz yapılmıştır. Araştırma hipotezleri .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1.Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 3'de okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Faktörler	N	$\bar{X}$	Ss	Algı Düzeyi
Vizyoner Düşünme	314	3.71	.82	(İyi Düzey)
Kaynakları Kullanma	314	3.79	.84	(İyi Düzey)
İletişim	314	3.73	.81	(İyi Düzey)
Eylem Yönelimli Olma	314	3.80	.90	(İyi Düzey)
Risk Alma	314	3.68	.89	(İyi Düzey)
Karar Verme	314	3.74	.84	(İyi Düzey)
Güdüleme	314	3.71	.87	(İyi Düzey)
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri (Toplam)	314	3.73	.80	(İyi Düzey)

Yukarıdaki Tablo 3'de görüldüğü gibi, lise öğretmenlerini algılarına göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine verdikleri puanların ortalamasına ( $\bar{X}= 3,73$   $SS=.80$ ) göre okul yöneticileri vizyoner liderlik yeterliklerini "iyi düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, lise öğretmenleri vizyoner liderlik yeterliklerine iyi düzeyde uygun davranışlar sergiledikleri ancak çok iyi bir vizyoner liderlik davranışlarını sergilemedikleri söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin alt boyutları sırasıyla; Vizyoner Düşünme ( $\bar{X}=3.71$ ,  $SS=.82$ ), Kaynakları Kullanma ( $\bar{X}=3.79$ ,  $SS=.84$ ), İletişim ( $\bar{X}=3.73$ ,  $SS=.81$ ), Eylem Yönelimli Olma ( $\bar{X}=3.80$ ,  $SS=.90$ ), Risk Alma ( $\bar{X}= 3.68$ ,  $SS=.89$ ), Karar Verme ( $\bar{X}= 3.74$ ,  $SS=.84$ ) ve Güdüleme ( $\bar{X}= 3.71$ ,  $SS=.87$ ) incelendiğinde ise tüm alt boyutlarda okul yöneticileri vizyoner liderlik yeterliklerinin alt boyutlarını "İyi Düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticileri öğretmenlerden vizyoner liderlik yeterlikleriyle ilgili en yüksek ortalama puanı " Eylem Yönelimli Olma ve en düşük ortalama puanını ise " Risk Alma " alt boyutunda aldıkları tespit edilmiştir.

## 4.2. Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular

### 4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları

Aşağıdaki Tablo 4.'de cinsiyete göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ve alt boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyete göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ve alt boyutlarına ilişkin t- testi sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Vizyoner Düşünme	Bayan	162	3.771	.812	2	1.221	.41
	Bay	152	3.658	.824	312		
Kaynakları Kullanma	Bayan	162	3.822	.832	2	.772	.50
	Bay	152	3.749	.858	312		
İletişim	Bayan	162	3.772	.809	2	.821	.46
	Bay	152	3.697	.818	312		
Eylem Yönelimli Olma	Bayan	162	3.793	.890	2	.869	.61
	Bay	152	3.705	.907	312		
Risk Alma	Bayan	162	3.691	.890	2	.292	.46
	Bay	152	3.661	.900	312		
Karar Verme	Bayan	162	3.759	.841	2	.375	.86
	Bay	152	3.723	.840	312		
Güdüleme	Bayan	162	3.763	.871	2	1.025	.74
	Bay	152	3.662	.874	312		
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri (Toplam)	Bayan	162	3.768	.788	2	.312	.38
	Bay	152	3.693	.816	312		

Yukarıdaki Tablo 4'de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ve tüm alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet değişkenine göre yapılan t- testi sonucunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) saptanmamıştır. Buna göre cinsiyet faktörüne göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin algılarının benzer olduğu ve farklı şekilde algılamadıkları söylenebilir.

### 4.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Algıları Okul Yöneticileri ile Aynı Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üyelik durumuna göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin algıları aşağıdaki Tablo 5.'de belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üyelik durumuna göre vizyoner liderlik yeterlikleri ve alt boyutlarına ilişkin t- testine ilişkin bulgular

Faktörler	Okul Yöneticisi İle Aynı Sendika Üyeligi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Vizyoner Düşünme	Evet	141	3.644	.815	2	1.417	.16
	Hayır	173	3.776	.819	312		
Kaynakları Kullanma	Evet	141	3.676	.858	2	2.101	.04
	Hayır	173	3.877	.824	312		
İletişim	Evet	141	3.655	.787	2	1.606	.11
	Hayır	173	3.802	.830	312		
Eylem Yönelimli Olma	Evet	141	3.615	.868	2	2.428	.02
	Hayır	173	3.860	.909	312		
Risk Alma	Evet	141	3.597	.909	2	1.427	.15
	Hayır	173	3.742	.878	312		
Karar Verme	Evet	141	3.634	.849	2	2.055	.04
	Hayır	173	3.829	.823	312		
Güdüleme	Evet	141	3.611	.904	2	1.899	.06
	Hayır	173	3.799	.840	312		
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri (Toplam)	Evet	141	3.638	.796	2	1.877	.06
	Hayır	173	3.808	.800	312		

Tablo 5. incelendiğinde, genel olarak öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumuna göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin toplam puan ortalamalarına ve vizyoner liderliğin " vizyoner düşünme, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, güdüleme" alt boyutlarına ait ortalama

puanları arasında yapılan t-testi sonuçları göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) tespit edilmemiştir. Buna karşın okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin “kaynakları kullanma” alt boyutunda okul müdürüyle aynı sendikaya üye olan öğretmenler ( $\bar{X}=3.68$ ) ile okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler ( $\bar{X}=3.88$ ) arasında anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) olduğu ve bu anlamlı farkın aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı gözlenmiştir. Buna göre aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler "kaynakları kullanma" alt boyutundaki vizyoner liderlik yeterlikleri bağlamında okul yöneticilerini daha vizyoner olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin “eylem yönelimli olma” alt boyutunda aynı sendikaya üye öğretmenler ( $\bar{X}=3.61$ ) ile okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler ( $\bar{X}=3.86$ ) arasında anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) olduğu ve bu anlamlı farkın aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlerin lehine olduğu gözlenmiştir. Buna göre aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler eylem yönelimli olma alt boyutundaki vizyoner liderlik yeterlikleri bağlamında okul yöneticilerini daha vizyoner olarak algıladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin bir başka alt boyutu olan “karar verme” alt boyutunda ise aynı sendikaya üye öğretmenler ( $\bar{X}=3.63$ ) ile okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler ( $\bar{X}=3.83$ ) arasında anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) olduğu ve bu anlamlı farkın aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlerin lehine olduğu gözlenmiştir. Buna göre aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler karar verme alt boyutundaki vizyoner liderlik yeterlikleri bağlamında okul yöneticilerini daha vizyoner olarak algıladıkları belirlenmiştir.

#### 4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları mesleki kıdem değişkenine ait bulgular aşağıdaki Tablo 6'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin vizyoner liderlik puan ortalamalarına göre ANOVA ve Tukey testi Sonuçları

Faktörler	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	SS	ANOVA		Tukey testi
					F	p	
Vizyoner Düşünme	A.1-4 yıl	88	3.979	.82	4.471	.01	A-B
	B.5-8 yıl	80	3.800	.86			A-C
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.573	.75			
Kaynakları Kullanma	A.1-4 yıl	88	3.889	.81	4.253	.02	B-A
	B.5-8 yıl	80	3.941	.93			B-C
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.640	.79			
İletişim	A.1-4 yıl	88	3.878	.77	5.125	.01	A-B
	B.5-180 yıl	80	3.863	.91			
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.580	.76			A-C
Eylem Yönelimli Olma	A.1-4 yıl	88	3.947	.87	8.936	.00	A-B
	B.5-8 yıl	80	3.943	.96			A-C
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.526	.83			
Risk Alma	A.1-4 yıl	88	3.793	.81	2.426	.09	
	B.5-8 yıl	80	3.765	1.08			
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.558	.82			
Karar Verme	A.1-4 yıl	88	3.677	.88	4.798	.01	C-A
	B.5-8 yıl	80	3.850	.89			C-B
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.904	.76			
Güdüleme	A.1-4 yıl	88	3.587	.85	4.496	.01	C-A
	B.5-8 yıl	80	3.846	.98			C-B
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.856	.80			
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri (Toplam)	A.1-4 yıl	88	3.387	.78	5.443	.01	B-A
	B.5-8 yıl	80	3.863	.90			
	C.9 yıl ve üzeri	146	3.574	.73			B-C

Tablo 6 incelendiğinde, genel olarak okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin vizyoner liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu ( $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin genel olarak vizyoner liderlik yeterlikleri mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık arz

etmektedir. Yapılan analiz sonucunda, mesleki kıdemleri 5-8 yıl arasında olan öğretmenler ile 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 5-8 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı gözlenmektedir. Benzer şekilde, mesleki kıdemleri 5-8 yıl arasında olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın ise yine mesleki kıdemi 5-8 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda alt boyutlardan olan vizyoner düşünmeye sahip olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenler ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 1-4 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı gözlenmektedir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 1-4 yıl arası olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın ise mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Kaynakları kullanma alt boyutunda ise mesleki kıdemi 5-8 yıl arasında olan öğretmenler ile 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 5-8 yıl arası olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 5-8 yıl arası olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın mesleki kıdemi 5-8 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

İletişim alt boyutunda ise mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenler ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 1-4 yıl arası olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 1-4 yıl arası olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Eylem yönelimli olma alt boyutunda ise mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenler ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 1-4 yıl arası olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 1-4 yıl arası olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın mesleki kıdemi 1-4 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Karar verme alt boyutunda ise mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 5-8 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Güdüleme alt boyutunda ise mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 5-8 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler arasında da anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7.** Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma sürelerine göre ANOVA ve Tukey testi Sonuçları

Faktörler	Okul yöneticisi ile çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS	ANOVA		Tukey testi
					F	p	
Vizyoner Düşünme	A.1-2 yıl	198	3.708	.824	.560	.57	-
	B.3- 4 yıl	83	3.682	.885			
	C.5 yıl ve üstü	33	3.856	.591			
Kaynakları Kullanma	A.1-2 yıl	198	3.789	.821	2.759	.07	-
	B.3- 4 yıl	83	3.667	.970			
	C.5 yıl ve üstü	33	4.073	.532			
İletişim	A.1-2 yıl	198	3.736	.814	3.971	.02	C-A C-B
	B.3- 4 yıl	83	3.602	.869			
	C.5 yıl ve üstü	33	4.069	.535			



Eylem Yönelimli Olma	A.1-2 yıl	198	3.755	.846	3.352	.04	C-A C-B
	B.3- 4 yıl	83	3.606	1.021			
	C.5 yıl ve üstü	33	4.080	.798			
Risk Alma	A.1-2 yıl	198	3.668	.881	3.146	.04	C-A C-B
	B.3- 4 yıl	83	3.561	1.001			
	C.5 yıl ve üstü	33	4.018	.559			
Karar Verme	A.1-2 yıl	198	3.787	.826	1.001	.39	-
	B.3- 4 yıl	83	3.632	.942			
	C.5 yıl ve üstü	33	3.742	.606			
Güdüleme	A.1-2 yıl	198	3.785	.827	2.290	.10	-
	B.3- 4 yıl	83	3.542	1.011			
	C.5 yıl ve üstü	33	3.727	.719			
Vizyoner Liderlik Yeterlikleri (Toplam)	A.1-2 yıl	198	3.739	.790	2.056	.13	-
	B.3- 4 yıl	83	3.625	.900			
	C.5 yıl ve üstü	33	3.956	.539			

Tablo 7 incelendiğinde, genel olarak mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri “vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, karar verme ve güdüleme” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Ancak, mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre vizyoner liderliğin “iletişim, eylem yönelimli olma ve risk alma” alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ( $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Buna göre okuldaki öğretmenlerin mevcut yöneticileriyle çalışma süresi açısından 1-2 yıl ve 3-4 yıl olması ile 5 yıl ve üzeri olması arasında öğretmen algıları arasında anlamlı farkın olduğu ve bu anlamlı farklılığın ise mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerini vizyoner liderliğin “iletişim, eylem yönelimli olma ve risk alma” alt boyutlarına ilişkin yeterlik algıları mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 4 yıl ve daha az olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Siirt il merkezindeki liselerde görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Liselerde görev yapan branş öğretmenlerinin algılarına göre, genel olarak okul yöneticileri vizyoner liderlik yeterliklerini "İyi düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri vizyoner liderlik yeterliklerine uygun ve iyi bir performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin eğitim-öğretimle ilgili konularda yenilikçi fikir ve öneriler geliştirmesi, okulla ilgili eylem ve kararlarını geleceğe göre şekillendirmesi, eğitim ve öğretime ilişkin dünya’da ve Türkiye’de yeni bakış açılarındaki değişimleri sezmesi ve okuluna uygulanabilirliğini araştırması, okuldaki fiziki ve insan gücü kaynaklarını okulun gelecekteki gereksinimleri de dikkate alarak değerlendirmesi vb. gibi gelecekle ilgili birçok yenilikçi fikirlere sahip olmada, okuldaki öğretmenlerin yöneticileri hakkında olumlu bir vizyona sahip olduklarını belirtmesi önemli ve dikkate değer bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ancak çok yüksek bir düzeyde vizyoner liderlik yeterliklerine sahip olmadıkları da söylenebilir. Küçük ve Demirtaş (2016), Babil’in (2009) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin “iyi düzeyde” olduğunu tespit edilmiş ve bu sonuç yapılan araştırmanın sonucu desteklemektedir. Ancak, Lemieux (2000) müdür yardımcılarının vizyona dayalı liderlik yeterlikleri uygulamaları üzerine yaptığı çalışmada, yöneticilerin kendilerine yönelik vizyona dayalı yeterlikleri hakkında görüşlerinin "üst seviyede" olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma çalışmamızın sonucunu tam anlamıyla desteklememektedir. Bununla birlikte yapılan birçok farklı değişkenlerle ilişkili araştırma sonuçları da göze çarpmaktadır. Örneğin Sarı ve Cenkseven’in (2008) yaptığı çalışmada etkili okul yöneticisinin, pozitif bir okul iklimi oluşturarak öğretmen performansını ve dolayısıyla da öğrenci başarısını artırabileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde Aksu, Gemici ve İşler (2006) yaptıkları çalışmada, okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışarak ve öğrencilerin kişisel farklılıklarına uygun öğrenme ortamı oluşturarak akademik başarının artırılabilirliğini vurgulamaktadır. Tanrıbil’in (2015) yaptığı çalışmada ise, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 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 (Starratt, 1995).

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri; vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, karar verme ve güdüleme gibi tüm alt boyutlarını "iyi düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten okul yöneticileri öğretmenlerden vizyoner liderlik yeterlikleriyle ilgili en yüksek ortalama puanı "eylem yönelimli olmada" ve en düşük ortalama puanı ise "risk alma" alt boyutunda aldıkları ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmen algıları arasında genel olarak okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin hiç bir alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine yönelik algıları cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda kadın ve erkek katılımcıların müdürlerin vizyoner liderlik yeterliklerine dair görüşlerinin birbirine yakın olduğu yorumu yapılabilir. Kılıç (2011) ve Can (2007), yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri açısından katılımcıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulmamışlardır. Bu araştırmaların sonuçları araştırmamızın sonuçları ile paraleldir. Bunların aksine sonuçlar elde eden araştırmalarda mevcuttur. Eranıl (2014) ve Babil (2009) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri açısından öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Her iki araştırmada erkeklerin kadınlara kıyasla müdürleri daha yüksek düzeyde vizyoner lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç yapılan bu araştırma sonucuyla ayrılmaktadır.

Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri genel olarak öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Moye (1996), orta dereceli eğitim kurumları müdürlerin vizyonerlik seviyesinin etkili bir okul geliştirmeye ilişkisini saptamak amacıyla yürüttüğü çalışmada, katılımcıların müdürlerin vizyoner liderlik düzeyleriyle ilgili algılarında kıdem değişkenine bağlı anlamlı fark tespit etmemiştir. Benzer şekilde Eranıl (2014) ve Babil (2009) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri açısından katılımcıların kıdem değişkenine göre anlamlı fark saptanmamıştır. Bu araştırmalar yapılan bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermemektedir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin "vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, karar verme ve güdüleme" alt boyutlarındaki öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre vizyoner liderliğin "İletişim, Eylem Yönelimli Olma ve Risk Alma" alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okuldaki öğretmenlerin mevcut yöneticileriyle çalışma süresi açısından 1-2 yıl ve 3-4 yıl olması ile 5 yıl ve üzeri olması arasında öğretmen algıları arasında anlamlı farkın olduğu ve bu anlamlı farklılığın ise mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin vizyoner liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, mesleki kıdemleri 5-8 yıl arasında olan öğretmenler ile 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu, bu anlamlı farkın mesleki kıdemi 5-8 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı gözlenmektedir. Benzer şekilde, mesleki kıdemleri 5-8 yıl arasında olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu, bu farkın ise yine mesleki kıdemi 5-8 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, mesleki kıdemi fazla olan öğretmen gruplarının mesleki kıdemi daha az olan gruplara göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin algılarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu Sabancı (2007), Acar (2006), Buharalıoğlu (2014) ve Eranıl'ın (2014) yaptıkları araştırma sonuçları destekle niteliktedir. Diğer bir deyişle, kıdem değişkenine göre fazla deneyime sahip öğretmenlerin okul yöneticilerini vizyoner liderlik yeterliklerini daha başarılı bulmuşlardır. Ancak Küçük ve Demirtaş'ın (2016) yaptığı araştırma sonucu ise bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumuna göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin toplam puan ortalamalarına ait t-testi sonuçları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna karşın okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin "kaynakları kullanma" alt boyutunda aynı sendikaya üye öğretmenler ile okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu anlamlı farkın aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Buna göre aynı sendikaya üye olmayan öğretmenler kaynakları kullanma alt boyutundaki vizyoner liderlik yeterlikleri bağlamında okul yöneticilerini daha vizyoner olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Sonuç olarak, net ve açık bir şekilde ortaya konulmuş vizyon, okuldaki eğitim politikalarına ve uygulamalara rehberlik edecek temel inanç ve değerlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliştirmesine de katkıda bulunabilir. Geleceğin okul yöneticileri, geniş bir vizyon sahibi olmalı ve bunu paylaşılan vizyona dönüştürerek okuldaki tüm işgörenleri bu vizyona inandırmalı ve okulda değişme ve gelişmelerin öncüsü olmalıdır.

### 5.1. ÖNERİLER

1. Okul müdürlerine, değişen ve gelişen bir çağda vizyon sahibi olma ile ilgili ve vizyoner liderlikle ilgili bilinçlendirme bağlamında hizmet içi eğitim, seminer vb. eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.
2. Okul müdürlüğü, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli ve lisansüstü eğitim programlarıyla okul müdürlerinin liderlik ve vizyoner liderlik alanında kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır.
3. Bu çalışmada okul yöneticisinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özellikleri ile ilgili sadece öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer bir araştırma okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak da yapılabilir.
4. Benzer araştırmalar farklı eğitim kademelerinde ve farklı bölge ve illerde de yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Acar, S. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez*). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve kültürel yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55-71.
- Babil, F. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez*). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bennis, W. (1991). *Leadership*. San Francisco: Jossef-BassPublishers.
- Buharalıoğlu, C. (2014). İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği). (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez*). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerinin incelenmesi ve karşılaştırılması. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cheema, S., Akram, A. ve Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies*, 7(2), 140-148.
- Covey, R.S. (1990). *Principle centered leadership*. New York: SummitBooks.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Eranıl, A. K. (2014). Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişki. (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi . (378570)
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Heintel, P. (1995). Vizyon ve öz yapılanma (Çev:Veli Karagöz). *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Karamahmutoğlu, A. (2014). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı. (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Yeditepe Üniversitesi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınçkaya, B (2013). İl Millî Eğitim yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması. (*Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi*). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçman, E. A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Küçük, Ö. ve Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7),53-68.
- LeMieux, C.J. (2000). Perceptions of the visionary leadership of assistant principals in Georgia middle schools. *Unpublished Doctorate Thesis*. Georgia Southern University. Retrieved January 26, 2018, from Proquest databases.
- Manning, T. and Robertson, B. (2002). The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leadership. *Industrial and Commercial Training*, 34(4), 137-143.
- Moye, D. C. (1996). Identification secondary principals' visionary leadership levels and their relationship with effective schools. Unpublished Doctoral Dissertation, Alabama University.
- Owen, H., Hodgson, V. and Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. (Çeviren: Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özyar, A. (2003). Millî Eğitim Bakanlığı'nın Öğretmen Yetiştirme Politikaları. [Çevrim-içi: [http://oyegm.meb.gov.tr/ortasayfa/gn\\_md\\_sun.html](http://oyegm.meb.gov.tr/ortasayfa/gn_md_sun.html)]. Erişim tarihi: 10.04.2019 tarihinde indirilmiştir.
- Parikh, J. (1996). *Developing a vision, beyond leadership* (Edit: Warren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem). Blackwell Publishers Inc.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Millî Eğitim*. 174.
- Sarı, M. ve Cenkseven, F. (2008). İlköğretim öğrencilerinde okul yaşam kalitesi ve benlik kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 3-16.
- Senge, P. (1996). *Beşinci disiplin* (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Starratt, R.J. (1995). *Leaders with vision*. Corwin Press Inc.
- Solman, U. ve Heinze, R (1995). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınları Yönetim Dizisi.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M ve Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi. Teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tanrıbil, S. (2015). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algularına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.