

**OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**EVALUATION OF SCHOOL PRINCIPALS' VISIONARY LEADERSHIP BEHAVIORS
ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS**

Murat ŞEN

MEB, muratsen00@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-6774-3207>

Seyfi TİRYAKIOĞLU

MEB, seyfitiryakioglu14@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-7159-3125>

Veysiye Neşe ÖZVARDAR

MEB, n_ozvardar@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6682-5072>

Volkan UÇANER

MEB, volkanucaner@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-1107-3563>

Gamze BAŞ

MEB, gamzebas2008@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-0738-2117>

Derya ÜLGEN KARADENİZ

MEB, karadeniz.yusuf@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-8642-0304>

Togay ÖZKAN

MEB, togayozkan1@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-3981-0595>

ÖZET

Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada “Öğretmenlerin vizyoner liderliğe ilişkin görüşleri nelerdir? sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın örneklemini ölçüt örnekleme ile gönüllü olarak belirlenen 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Yapılan çalışmada vizyoner liderliğin eğitim kurumlarında birçok önemli kazanımlar ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Bunun yanında yapılan araştırma vizyoner bir okul müdürünün okul başarısına etkisinin yanında öğretmenlerin motivasyonuna, veli-okul ilişkisine, öğretmen-veli ilişkisine, öğrenci-veli ilişkisine, çevre-okul işbirliğine ve öz değerlendirmeye etki ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Müdür, Liderlik, Vizyoner Liderlik.

ABSTRACT

The aim of the study is to evaluate the visionary leadership behaviors of school principals according to the opinions of teachers. In line with the stated purpose, the research sought an answer to the question "What are the opinions of teachers on visionary leadership?" The sample of the study consists of 12 teachers who were determined voluntarily by criterion sampling. The "Semi-Structured Interview Form" was used as a data collection tool in the study. The data of the study was analyzed by content analysis method. In the study, it was determined that visionary leadership brings about many important gains in educational

institutions. In addition, the study determined that a visionary school principal affects the motivation of teachers, parent-school relationship, teacher-parent relationship, student-parent relationship, environment-school cooperation and self-evaluation in addition to the effect of school success.

Keywords: Teacher, School Principal, Leadership, Visionary Leadership

1. GİRİŞ

Lider, bir topluluk veya kuruluşta liderlik eden, onları birleştiren ve örnek oluşturan kişidir. Sahibinin gücünün kaynakları durumlar ve kanunlardır (Sabancı, 2007). Genel yaklaşıma göre liderlik, paydaşların davranışlarını örgütün hedefleri doğrultusunda etkileme ve beklenen hedeflere ulaşmak için örgütün ve paydaşların eylemlerini bu hedefler doğrultusunda şekillendirme becerisi anlamına gelmektedir (Şentürk vd., 2019). Bu, izleyiciyi bir hedefe ulaşmak için ilham verme ve motivasyonu sağlama becerisi gibi açıklamalarla ifade edilebilir (Tanrıbil, 2015).

Vizyoner okul yöneticisi, okulun gelecekte nasıl görünmesini istediğine dair bir vizyon geliştirmek için öğretmenlerle iş birliği yapmalıdır. Vizyon sadece yöneticinin değil, öğretmenlerin de katkıda bulunabileceği bir süreçtir. Bu nedenle, bir öğretmenin geliştirdiği vizyon da okulun ortak vizyonu haline gelebilir. Bu süreçte, tüm paydaşların vizyonu benimsemesi ve ona bağlı kalması önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürü, bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşmesini kolaylaştırır. Bu nedenle, vizyoner bir okul yöneticisi, öğretmenlerle birlikte çalışarak ortak bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okul kültürüyle uyumlu hale getirmelidir. Bu, vizyonun eyleme dönüştürülmesini kolaylaştıracak ve okuldaki tüm üyelerin birlikte çalışmalarını teşvik edecektir (Çelik, 1997).

Vizyon sahibi bir lider geleceğe yeni bir perspektiften bakabilen kişidir. Okul yöneticilerinin beklediği davranışlardan biri de öngörülebilir davranış biçimidir. Vizyon sahibi liderler, geniş ölçekte etkili içgörüler üretmek için mevcut bilgileri akıllıca işleyebilir. Bu nedenle vizyon sahibi liderler, takipçilerinin kendi yarattıkları vizyonu takip edeceklerine dair güçlü bir algıya sahiptirler (Gül, 2019). Üstelik bu liderler kendi fikirlerini takip edenleri etkileyebilirler. Lider, kuruluşunuz için yeni fırsatlar yaratabilecek kişidir. Mevcut organizasyon düzeniyle çelişen yeni bir bakış açısı bizi sorunu çözmeye yönlendirecektir. Dolayısıyla başarılı liderler, öğretmenleri ortak bir vizyon etrafında birleştirebilirler (Çelik, 1997).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan vizyoner liderlik yaklaşımının temelinde, insanları etkileyebilecek, onların aksiyon almasını sağlayabilecek vizyonları oluşturabilmek yatar. Vizyoner liderler sorunlar hakkında çözüm üretirken; evrensel ve sezgisel bakış açılarının ötesinde daha geniş açılarla çözüm üretmeye odaklıdır. Ufukları geniştir, çevresine ilham verir. En belirgin özelliği ileri görüşlülüğü sayesinde hedeflerine ulaşma yolunda neler yapabileceğinin farkında olması ve bu yolda karşılaşılabilecek engelleri aşabilmesidir (Erdoğan, 2014).

Gelecekte başarılı olmak isteyen liderler, bugünü değerlendirmek yerine, geçmiş, bugünü ve geleceği yol boyunca hizalamaya yönelik stratejiler geliştiren, bilgiyi işleyen ve olayları organize edip yöneten vizyoner liderlerdir (Marşap, 2009). Eğitim kurumları bağlamında vizyoner liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin, okulun vizyonunu öğretmenlerin eylemleriyle hayata geçirme konusunda rol model olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin çalışmalarını kendi vizyonları doğrultusunda artırmak için okul müdürleri öğretmenlerin görüşlerini alarak bir vizyon beyanına karar vermeli ve öğretmenleri eyleme dahil etmelidir.

Personel arasında örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması okulun vizyonu açısından oldukça önemlidir. Vizyonun gerçekleşebilmesi için öğretmenlerin bu programı desteklemesi gerekmektedir (Şişman, 2002).

Geleceğe görebilen liderler, okulların personelinin tüm potansiyelini kullanmasını sağlar ve daha da ileri gidebileceklerine inanırlar. Başarılı bir okul yöneticisi, ortak bir vizyon etrafında birlikte çalışan öğretmenleri bir araya getirebilen kişidir. Öngörü, liderlerin geleceği görmesini sağlar (Özden, 1998).

Okullar örgütsel amaçlar açısından diğer örgütlerden farklılık göstermektedir, okul yöneticilerinin ilk görevi okul kültürüne uygun bir okul vizyonu oluşturmaktır (Durukan, 2006). Okul faaliyetlerinin temel amacı, öğrencileri başarılı insanlar olarak yetiştirmek ve onları akademik ve kişisel olarak toplumsal beklentiler ve eğitimsel hedefler doğrultusunda yetiştirmek olduğundan, bunun için bir vizyon oluşturmak önemlidir. Tabii ki okulun vizyonu sadece öğrenci başarısını desteklemekle kalmıyor, aynı zamanda etkili bir okul yaratılmasında da önemli bir rol oynuyor. Şu anda okulun vizyonu, okul hedeflerine ulaşmak için okulun gelecekteki refahını sağlayan önemli bir çerçevedir (Starratt, 1995).

Okul yöneticileri işlevselken, müdürler vizyon sahibidir. Kurumsal okul vizyonu sistematik olarak uygulandığında süreklilik sağlanabilir ve süreçte ortaya çıkan sorunların ve olumsuzlukların çözümüne yönelik bir yol haritası oluşturulabilir. Vizyoner okul yöneticileri okulun vizyonuna bağlı kalarak hem kendi gelişimlerini sağlayabilir hem de öğrencilerinin gelişimine katkıda bulunabilirler. Böylece üstün nitelikli yetenekler yetiştirme hedefiyle faaliyet gösteren okulların bu hedefe başarılı neticelerle ulaşabilmelerinin temeli atılmış olur (Çelik, 1995).

Eğitim lideri, okulun tüm paydaşlarını göz önünde bulundurarak ortak bir vizyon oluşturan, tüm süreci ve öğretmenleri yöneten, motive eden, okulun hedefleri üzerinde çalışan ve okulu değiştirmek için çaba harcayan kişidir. Ayrıca kendilerini sosyal, ekonomik ve teknolojik açıdan yenileyen kişilerdir (Bilgivar, 2018).

Vizyon sahibi okul yöneticileri, dünyadaki yeni trend ve değişimlere bağlı olarak geleceğin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilere sahip bireylerin yetiştirilmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda öğretmenleri motive eder ve toplum dünyasını oluşturan nesli kendini yenileme ve değişimlere uyum sağlama konusunda eğitir (Çelik, 1995). Ayrıca okullarda tam katılım yoluyla bir vizyon geliştirebilmek için öğretmenlerin katılımı garanti altına alınmalı (Özden, 2005) ve geleceğin toplumu için ihtiyaç duyulan kişilerin bazı yerlerde bilen ve düşünen kişiler yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu, geleceğe yönelik gerekli kişisel eğitimin önünü açar ve temellerini atar (Çelik, 1995).

Okullardaki etkililik vizyoner liderlerin varlığıyla mümkün olabilir. İleriye dönük plan ve hedefleri olan bu liderler, astlarının henüz yeterince ortaya çıkaramadıkları, keşfedilmemiş özelliklerini keşfetmelerine yardımcı olarak; onların potansiyellerinin farkına varmalarına ve bu potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olurlar. Okulunda bulunan öğretmenleri ortak eğitim vizyonu etrafında toplayabilen vizyoner liderler, okulu için belirleyeceği hedeflere ulaşırken öğretmenler ile iş birliği içinde hareket eder. Öğretmenlerin de paylaşımları ile geliştirilen vizyon ve bu ortak vizyonun okul kültürü ile bütünleşmesi, ortak vizyonun uygulanabilirliğini arttırabilir (Durukan, 2006).

1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda

araştırmada “Öğretmenlerin vizyoner liderliğe ilişkin görüşleri nelerdir? sorusuna yanıt aranmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada model olarak nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik model tercih edilmiştir. Bu modelde bildiğimiz ancak derinlik ve gerçekçilikten yoksun olgulara özelliklere odaklanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada örgün eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının ilişkin görüşleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılarak 2023-2024 eğitim-öğretim yılında aktif olarak görev yapan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçüt örnekleme prosedürü kapsamında örnekleme yer alan öğretmenlerin halihazırda görevde oldukları ve okul müdürüyle en az iki yıldır çalıştıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren 12 öğretmene ait kişisel bilgiler şu şekildedir:

Tablo 1. Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait veriler

Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	5 41,66
	Erkek	7 58,3
Görev Yaptığınız Öğretim Kademesi	Okul Öncesi	3 25
	İlkokul	3 25
	Ortaokul	3 25
	Lise	3 25
Yaş	30-40	4 33,3
	41-50	4 33,3
	51 ve üstü	4 33,3
Mesleki Kıdem (Yıl)	10-15	4 33,3
	16-20	5 41,66
	21-25	4 33,3
	26 ve üstü	3 25
Okul Müdürlüğü Süresi	1-5	3 25
	6-10	3 25
	11-15	3 25
	16-20	3 25
Toplam	12	100

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlere ait veriler incelendiğinde erkek öğretmenlerin sayısının fazla olduğu görülmektedir. Çalışma örgün eğitim kurumunda görev yapan 12 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem, yaşlarının ve okul müdürlüğü görev sürelerinin birbiri ile paralel olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgün eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının ilişkin derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit etmek için “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” hazırlanmıştır. Görüşme formunda yedi soru yer almaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Vizyoner liderlik denilince aklınıza neler geliyor? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
2. Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürünün okul içinde ve dışında hangi rollere sahip olması gereklidir? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
4. Göreve yeni başlayan veya görev yaptığınız okula yeni başlayan bir öğretmene vizyoner bir liderin sizce hangi konularda rehberlik etmesini beklersiniz?
5. Okul müdürünün vizyoner liderlik özelliklerini sergilemesi okulun başarısına etkisi bulunmakta mıdır? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız neler söyleyebilirsiniz?
6. Okul müdürü olarak sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışlarına örnek verebilir misiniz? Varsa anlatabilir misiniz?
7. Okul müdürünün vizyoner liderlik davranışlarını sergilemediği okullarda yaşanması muhtemel problemler hakkında neler söyleyebilirsiniz?

2.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada öğretmenlerin vizyoner liderlik özelliklerini anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Hazırlanan görüşme formu ile 30 ile 40 dakika arasında değişen sürelerle seanslarla öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Farklı zamanlarda öğretmenlerin uygun oldukları ve kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda görüşme seansları gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

- Literatür taramasının yapılması
- Veri toplama araçlarını hazırlayın
- Hangi öğretmenlerle görüşme yapılacağına karar verilmesi
- Görüşmeler gerçekleştirilmesi
- Verileri analiz edilip raporlanması

2.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formunda toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi yapılırken her bir soru için öğretmenin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş ve bunlardan da temalar oluşturulmuştur. Görüşme verileri analiz edilip raporlanırken öğretmenlere şu kodlar verilmiştir: Ö1, Ö2, Ö3...

Araştırma sürecinde içerik analizi için dört aşama takip edilmiştir:

1. Anketten toplanan verilerde öğretmenin düşünceleri yazılı metne dönüştürülmüş ve buna göre işaretlenmiştir.

2. Farklı projeler oluşturmak için kodları derliyoruz.
3. Program ve kod değiştirildi.
4. Sonuçlar açıklanmış ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3. BULGULAR

3.1. Birinci Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Vizyoner liderlik denilince aklınıza neler geliyor? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” olarak ifade edilen birinci görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Birinci görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Çağrışım Yapma	Gelecek inşa eden	8	66,66
	Geleceği hayal eden	7	58,33
	Amaçlanan hedefler	6	50
	Çalışanları motive eden	6	50
	Kararlılık	6	50
	İnanç	5	41,66
	Riski seven	4	33,33
	İletişim becerisi gelişmiş	4	33,33
	İş birliği becerisi gelişmiş	4	33,33

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Vizyoner liderlik denilince aklınıza neler geliyor? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Çağrışım Yapma” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin çağrışım yapma teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Gelecek inşa eden
- Geleceği hayal eden
- Amaçlanan hedefler
- Çalışanları motive eden
- Kararlılık
- İnanç
- Riski seven
- İletişim becerisi gelişmiş
- İş birliği becerisi gelişmiş

3.2. İkinci Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?” olarak ifade edilen ikinci görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. İkinci görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Özellikler	Geleceği öngörebilen	10	83,33
	Öğretmenleri tanıyan	9	75
	Öğrencilerini tanıyan	9	75
	Veli potansiyelini iyi bilen	9	75
	Okulun ve çevrenin olanaklarını bilen	9	75
	Aldığı kararların arkasında duran	8	66,66
	Aldığı kararlarda paydaşlarının görüşlerine önem veren	7	58,33
	İletişim becerisi iyi durumda olan	5	41,66
	İş birliği becerisi iyi durumda olan	5	41,66

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar sorusuna verdikleri yanıtlar “Özellikler” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin özellikler teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Geleceği öngörebilen
- Öğretmenleri tanıyan
- Öğrencilerini tanıyan
- Veli potansiyelini iyi bilen
- Okulun ve çevrenin olanaklarını bilen
- Aldığı kararların arkasında duran
- Aldığı kararlarda paydaşlarının görüşlerine önem veren
- İletişim becerisi iyi durumda olan
- İş birliği becerisi iyi durumda olan

3.3. Üçüncü Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürünün okul içinde ve dışında hangi rollere sahip olması gereklidir? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” olarak ifade edilen üçüncü görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Üçüncü görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Roller	Liderlik	12	100
	Yönlendirici	11	91,66
	Rehberlik edici	11	91,66
	Yol haritası çizen	10	83,33
	Devamlılığı sağlayan	9	75
	Yenilikçi	9	75
	Eşgüdümü sağlayan	8	66,66
	Paydaşlarını bilgilendirici	7	58,33
	Okul içi ve okul dışı kaynakların kullanımı	6	50

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürünün okul içinde ve dışında hangi rollere sahip olması gereklidir?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Roller” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin roller teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Liderlik
- Yönlendirici
- Rehberlik edici
- Yol haritası çizen
- Devamlılığı sağlaya
- Yenilikçi
- Eşgüdümü sağlayan
- Paydaşlarını bilgilendirici
- Okul içi ve okul dışı kaynakların kullanımı

3.4. Dördüncü Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Göreve yeni başlayan veya görev yaptığınız okula yeni başlayan bir öğretmene vizyoner bir liderin sizce hangi konularda rehberlik etmesini beklersiniz?” olarak ifade edilen dördüncü görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Dördüncü görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Yardım	Çevreye uyum	10	83,33
	Okula uyum	10	83,33
	Öğrenci ilişkileri	9	75
	Veli ilişkileri	9	75
	Resmi işlemler	8	66,66
	Başarı için neler yapılabileceği	7	58,33
	Okulun kaynaklarını nasıl kullanabileceği	6	50
	Çevresel faktörlerden nasıl yararlanabileceği	6	50
	Okulun amaçları	6	50

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Göreve yeni başlayan veya görev yaptığınız okula yeni başlayan bir öğretmene vizyoner bir liderin sizce hangi konularda rehberlik etmesini beklersiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Yardım” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin yardım teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Çevreye uyum
- Okula uyum
- Öğrenci ilişkileri
- Veli ilişkileri
- Resmi işlemler
- Başarı için neler yapılabileceği
- Okulun kaynaklarını nasıl kullanabileceği
- Çevresel faktörlerden nasıl yararlanabileceği
- Okulun amaçları

3.5. Beşinci Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Okul müdürünün vizyoner liderlik özelliklerini sergilemesi okulun başarısına etkisi bulunmakta mıdır? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız neler söyleyebilirsiniz?” olarak ifade edilen beşinci görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Beşinci görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Başarıya Etki	Öğretmenlerin motivasyonuna etki	8	66,66
	Veli-okul ilişkisine etki	7	58,33
	Öğretmen-veli ilişkisine etki	7	58,33
	Öğrenci-veli ilişkisine etki	7	58,33
	Çevre-okul işbirliğine etki	7	58,33
	Öz değerlendirmeye etki	5	41,66

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Okul müdürünün vizyoner liderlik özelliklerini sergilemesi okulun başarısına etkisi bulunmakta mıdır? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Başarıya Etki” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin başarıya etki teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Öğretmenlerin motivasyonuna etki
- Veli-okul ilişkisine etki
- Öğretmen-veli ilişkisine etki
- Öğrenci-veli ilişkisine etki
- Çevre-okul işbirliğine etki
- Öz değerlendirmeye etki

3.6. Altıncı Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Okul müdürü olarak sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışlarına örnek verebilir misiniz? Varsa anlatabilir misiniz?” olarak ifade edilen altıncı görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Altıncı görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Davranışlar	Öğretmenleri yönlendirmesi	10	83,33
	Adil ve eşit bir yönetim tarzı	9	75
	Hesapverebilir olması	8	66,66
	Sürdürülebilir davranışlar sergilemesi	7	58,33
	Girişimci olması	7	58,33
	Öncülük yapması	6	50

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Okul müdürü olarak sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışlarına örnek verebilir misiniz? Varsa anlatabilir misiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Davranışlar” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin davranışlar teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Öğretmenleri yönlendirmesi
- Adil ve eşit bir yönetim tarzı
- Hesapverebilir olması
- Sürdürülebilir davranışlar sergilemesi
- Girişimci olması
- Öncülük yapması

3.7. Yedinci Görüşme Sorusuna Ait Bulgular

Yapılan çalışmanın “Okul müdürünün vizyoner liderlik davranışlarını sergilemediği okullarda yaşanması muhtemel problemler hakkında neler söyleyebilirsiniz?” olarak ifade edilen yedinci görüşme sorusu doğrultusunda öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen kod ve tema dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Yedinci görüşme sorusu bağlamında erişilen bulgular

Tema	Kodlar	f	%
Problemler	Başarısızlık	10	83,33
	Okula bağlılıkta düşüş	8	66,66
	İşbirliği eksikliği	8	66,66
	İletişimsizlik	8	66,66
	Okul yönetimi öğretmen etkileşiminde azalma	7	58,33
	Düzensizlik	4	33,33

Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcı öğretmenler “Okul müdürünün vizyoner liderlik davranışlarını sergilemediği okullarda yaşanması muhtemel problemler hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Problemler” teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin problemler teması altında verdikleri cevaplar şu kodlarla ifade edilmiştir:

- Başarısızlık
- Okula bağlılıkta düşüş
- İşbirliği eksikliği
- İletişimsizlik
- Okul yönetimi öğretmen etkileşiminde azalma
- Düzensizlik

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının ilişkin görüşleri analiz etmek amaçlanmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada öğretmenler ile görüşmeler yapılarak “Öğretmenlerin vizyoner liderliğe ilişkin görüşleri nelerdir?” problemine cevap aranmıştır. Belirtilen problem sorusu bağlamında öğretmenler ile görüşmeler yapılarak vizyoner liderliğe ilişkin kapsamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Vizyoner liderlik denilince aklınıza neler geliyor? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Çağrışım Yapma” teması oluşturulmuştur. Araştırmada çağrışım yapma temasında “Gelecek inşa eden”, “Geleceği hayal eden”, “Amaçlanan hedefler”, “Çalışanları motive eden”, “Kararlılık”, “İnanç”, “Riskli seven”, “İletişim becerisi gelişmiş” ve “İş birliği becerisi gelişmiş” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin ilk görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin ilk sorusu bağlamında öğretmenlerin vizyoner lider denilince en fazla çağrışım yapılan kavramların gelecek inşa eden ve geleceği hayal eden sözcük grupları olduğu belirlenmiştir. İfade edilen sözcüklerin vizyoner liderlik tanımları ile paralel olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Özellikler” teması oluşturulmuştur. Araştırmada özellikler temasında “Geleceği öngörebilen”, “Öğretmenleri tanıyan”, “Öğrencilerini tanıyan”, “Veli potansiyelini iyi bilen”, “Okulun ve çevrenin olanaklarını bilen”, “Aldığı kararların arkasında duran”, “Aldığı kararlarda paydaşlarının görüşlerine önem veren”, “İletişim becerisi iyi durumda olan” ve “İş birliği becerisi iyi durumda olan” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin ikinci görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin ikinci sorusu bağlamında öğretmenlerin yoğun olarak bir okul müdürünün vizyoner lider olarak geleceği öngörebilme, öğretmenleri tanıma, öğrencilerini tanıma, veli potansiyelini iyi bilme, okulun ve çevrenin olanaklarını bilme özelliklerine sahip olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Vizyoner lider olarak ifade edilen bir okul müdürünün okul içinde ve dışında hangi rollere sahip olması gereklidir? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Roller” teması oluşturulmuştur. Araştırmada roller temasında “Liderlik”, “Yönlendirici”, “Rehberlik edici”, “Yol haritası çizen”, “Devamlılığı sağlayan”, “Yenilikçi”, “Eşgüdümü sağlayan”, “Paydaşlarını bilgilendirici” ve “Okul içi ve okul dışı kaynakların kullanımı” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin üçüncü görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin üçüncü sorusu bağlamında öğretmenlerin okul müdürünün okul içinde ve dışında liderlik, yönlendirici ve rehberlik edici rollerinin olduğuna vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Özetle okul müdürünün vizyoner liderliği liderlik ve yönlendirici olma vasıfları ile anlaşıldığı söylenebilir.

Araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Göreve yeni başlayan veya görev yaptığınız okula yeni başlayan bir öğretmene vizyoner bir liderin sizce hangi konularda rehberlik etmesini beklersiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Yardım” teması oluşturulmuştur. Araştırmada yardım temasında “Çevreye uyum”, “Okula uyum”, “Öğrenci ilişkileri”, “Veli ilişkileri”, “Resmi işlemler”, “Başarı için neler yapılabileceği”, “Okulun kaynaklarını nasıl kullanabileceği”, “Çevresel faktörlerden nasıl yararlanabileceği” ve “Okulun amaçları” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin dördüncü görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin dördüncü sorusu bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin okula yeni başlayan bir öğretmene çevreye ve okula uyum konusunda rehberlik etme davranışlarını sergiledikleri belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Okul müdürünün vizyoner liderlik özelliklerini sergilemesi okulun başarısına etkisi bulunmakta mıdır? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız neler söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Başarıya Etki” teması oluşturulmuştur. Araştırmada başarıya etki temasında “Öğretmenlerin motivasyonuna etki”, “Veli-okul ilişkisine etki”, “Öğretmen-veli ilişkisine etki”, “Öğrenci-veli ilişkisine etki”, “Çevre-okul işbirliğine etki” ve “Öz değerlendirmeye etki” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin beşinci görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin beşinci sorusu bağlamında öğretmenlerin tamamının başarıya etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. Ayrıca öğretmenlerin mottivasyonuna da önemli sayılabilecek bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Okul müdürü olarak sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışlarına örnek verebilir misiniz? Varsa anlatabilir misiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Davranışlar” teması oluşturulmuştur. Araştırmada davranışlar temasında “Öğretmenleri yönlendirmesi”, “Adil ve eşit bir yönetim tarzı”, “Hesapverebilir olması”, “Sürdürülebilir davranışlar sergilemesi”, “Girişimci olması” ve “Öncülük yapması” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin altıncı görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin altıncı sorusu bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri yönlendirmesi, adil ve eşit bir yönetim tarzı göstermelerini vizyoner liderlik örneği olarak ön plana çıkardıkları belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “Okul müdürünün vizyoner liderlik davranışlarını sergilemediği okullarda yaşanması muhtemel problemler hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda “Problemler” teması oluşturulmuştur. Araştırmada problemler temasında “Başarısızlık”, “Okula bağlılıkta düşüş”, “İşbirliği eksikliği”, “İletişimsizlik”, “Okul yönetimi öğretmen etkileşiminde azalma” ve “Düzensizlik” kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın tema ve kodları, öğretmenlerin yedinci görüşme görüşme sorusuna verdikleri yanıtlardan türetilmiştir ve bu temaların içerdiği göstergeler yukarıda açıklanmıştır. Araştırma görüşmelerin yedinci sorusu bağlamında öğretmenlerin vizyoner liderlik özelliklerinin sergilenmediği okullarda problem olarak başarısızlığı ve okula bağlılığı başta gelebilecek problemler olarak belirttikleri saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Çalışmada vizyoner liderlik derinlemesine incelenmiştir. Vizyoner liderliğin eğitim kurumlarında birçok önemli kazanımlar ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Bu durum dikkate alınarak eğitim kurumlarındaki yöneticiler vizyoner liderlik davranışlarını sergilemeleri için bilgilendirici ve teşvik edici faaliyetler düzenlenmesi önerilebilir.
- Yapılan araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda eğitim kurumu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının eğitim paydaşlar ile ilişkilere yansıdığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum dikkate alınarak eğitim kurumu yöneticileri belli aralıklarla vizyoner liderlik konusunda hizmet içi eğitimlere alınabilir.
- Yapılan çalışmada vizyoner liderlik ele alınmıştır. Farklı araştırmalarda farklı liderlik tarzları ile vizyoner liderliği ilişkisi incelenebilir.
- Yapılan araştırmada, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ait görüşlerini analiz etmek amaçlanmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda özel okullarda görevyapan öğretmenlerde araştırma süreçlerine dâhil edilerek karşılaştırma yapılabilir.
- Bu çalışma, öğretmen görüşmeleri yoluyla nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri araştırma sürecine dâhil edilerek karma yöntem araştırmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Bilgivar, O. O. (2018). *Arketipsel liderlik eğitim modeli: karma gömülü deneysel çalışma* (Doktora Tezi). Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversiteleri, İstanbul.
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 47-53.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7(2), 277-286.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 174, 333-342.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision the quest school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Şentürk, F. K., Boğan, E., & Bayırlı, M. (2019). Etik liderlik ve materyalist eğilimlerin otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısına etkisi: Alanya Örneği *Seyahat ve*

Otel İşletmeciliği Dergisi, 16(1), 136-153.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem Akademi.

Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algularına etkisi (Erzurum ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.