

# ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRENCİ AKADEMİK BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

MEB. Özkan KÜÇÜK

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD. Doktora Öğrencisi, [ozkan79kucuk@gmail.com](mailto:ozkan79kucuk@gmail.com)

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [zdemirtas@firat.edu.tr](mailto:zdemirtas@firat.edu.tr)

## ÖZ

*Bu çalışmada müdür yardımcıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve bu davranışlar ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde bir çalışma olarak yürütülen araştırmanın evrenini Elazığ il merkezindeki liselerde görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi de Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı sonucuna göre başarı düzeyi düşük, orta ve yüksek yedişer okuldan toplam 21 lisede görev yapan 337 müdür yardımcısı ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ölçeği kullanılmıştır. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla müdür yardımcıları ve öğretmenlerden elde edilen verilerin karşılaştırılmasında yüzde, frekans, aritmetik ortalamanın yanı sıra, görev ve cinsiyet değişkenlerinde varyansların homojen olduğu durumlarda t testi, heterojen olduğu durumlarda MWU testi uygulanmıştır. Öğrencilerin akademik başarı durumu, meslekî kıdemlerine ve öğrenim durumlarına göre tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi testine göre anlamlı fark çıkması durumunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile ilgili olarak katılımcıların cinsiyet değişkenine göre tüm boyutlarda ve öğrencilerin akademik başarı durumu değişkenine göre iki boyutta (iletişim ve etkileme ile değerler ve inançlar) anlamlı farklılık bulunmuş; öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev unvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Vizyon, Vizyoner Lider, Akademik Başarı

# THE RELATIONSHIP BETWEEN SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' VISIONARY LEADERSHIP BEHAVIORS AND STUDENTS' ACADEMIC SUCCESS

## ABSTRACT

*School principals' visionary leadership behaviors and the relationship between these behaviors and the academic successes of students were examined in this study based on the perceptions of vice-principals and teachers. The study was conducted through the relational screening model. The population of the study consisted of vice-principals and teachers who work in high schools in the center of Elazığ. The sample of the study consisted of 337 vice-principals and teachers who work in 21 high schools, seven schools each from the three categories low, moderate and high level of success based on the University Entrance Exam results. The school principals' visionary leadership competencies scale was used in the study. Percentage, frequency, arithmetic mean was used for comparing the data collected from the vice-principals and teachers to measure school principals' visionary leadership behaviors. In addition, t-test was conducted when the variances were homogeneous for the duty and gender variables; MWU test was conducted when the variances were heterogeneous. One-way variance analysis was conducted based on the academic success of students, professional seniority and educational status variables. When the one-way variance test results were significantly different, the Scheffe test as the Post-Hoc test was conducted to determine between which groups the difference occurred. Study results indicated that there was a significant difference for all dimensions based on the gender variable and for the two dimensions (communication-influence and values-beliefs) based on the academic success of students variable regarding school principals' visionary leadership behaviors; there were no significant differences for the educational status, professional seniority and duty title variables.*

**Key Words:** Leader, Vision, Visionary Leader, Academic Achievement

## 1.GİRİŞ

İnsanın tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kurduğu örgütlerde "liderlik" amaca ulaşma doğrultusunda önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik, örgüt çalışanlarını etkileme yoluyla onlara örgütün devamlılığı ve verimliliği doğrultusunda işler yaptırabilme sanatıdır. İnsanoğlunun oluşturduğu bütün örgütlerde liderliğin en önemli faktör olduğu söylenebilir. Liderliğin kaçınılmaz olduğu konusuna pek itiraz edilmez ancak "Nasıl bir liderlik?" sorusuna verilen cevaplar pek fazlasıyla farklılık arz etmektedir. Bu soruya verilen cevaplar, öngörülen liderlik tarzını ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzları arasında yer alan vizyoner liderlik yeni tarzının son yıl içerisinde ortaya çıktığı ve geliştiğine tanık olmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren giderek daha çok ilgi gören ve üzerinde araştırmalar yapılan liderlik tarzlarından biri kabul edilen vizyoner liderliğin okul yönetimi açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çelik, 2012: 165). Vizyoner liderlik, dinamik ve etkileşimli bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Dwivedi, 2006). Okulda yönetim sürecinin baş sorumlusu olarak çalışan kişi okul müdürüdür. Müdür, okul için gerekli olan insan, finans ve maddi kaynakların sağlanması, bu yolla hedeflenen ürünlerin üretilmesi, çalışanların ve öğrencilerin performansı gibi pek çok sorumluluklar üstlenir. Aynı zamanda,

öğretim lideri olması beklenen okul müdürünün, çalışanların bedensel ve zihinsel güçleri ile birlikte gönül güçlerini de harekete geçirmesi beklenir (Şişman 2012: 132). Yönetici politik, sosyal, teknolojik ve ekonomik boyutu olan bir takım karmaşık sorunlarla karşı karşıyadır. Bu problemleri çözmeye ve değişik gelişmeleri doğru analiz etme becerisini ortaya koymak, vizyoner bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Karataş'a (2008: 15) göre okullarda vizyoner liderlik yapacak yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekir: eğitim hizmetinden yararlananları tanımak; onlarla birlikte çalışmanın yollarını belirlemek; mevcut ve gelecekteki rakiplerini tanımak; örgütsel ve kişisel değerlerini belirlemek; örgütünün toplum açısından önemini ortaya koymak; çalışanlarının bugün ve gelecekte neler yapmaları gerektiğine karar vermek.

Sashkin ve Rosenbach (2005), vizyoner lideri, rüya gören değil, aksine geleceği tasarlayan ve yaratan kişi olarak ifade etmektedir (Aksu, 2009). Sashkin (1996), vizyoner lideri, sahip olduğu liderlik davranışları ve kişisel özellikleri ile örgütü üzerinde olumlu bir etki yaratan; Sashkin ve Walberg (1993) ise, sahip olduğu liderlik özellikleri ile sadece içinde bulunduğu dönemi değil aynı zamanda geleceği düşünebilen ve görebilen kişi olarak tanımlamaktadır (Mora-Whitehurst, 2013). Drucker'a (2000) göre vizyoner lider, ekip ruhu ile hareket eden katılımcı, paylaşımcı ve insan odaklı bir kişidir. Kotter (1999), gelecek hakkında bir vizyon ortaya koyan, takipçilerine bu vizyona ulaşmada yol gösteren ve onlara olası zorlukları aşmada itici güç sağlayan kişiyi vizyoner lider şeklinde ifade etmektedir (Bulut- Uygun, 2010). Vizyoner liderliğin üç ögesi olduğu ifade edilmektedir: (1) vizyon oluşturma, açıklama, paylaşma ve geliştirme; (2) vizyonunu örgüt gerçeğine uygulayarak örgüt felsefesini geliştirme; ve (3) liderin vizyon odaklı davranışları (Sabancı, 2007). Westley ve Mintzberg (1989), vizyoner liderliğin, dinamik bir özellik arz ettiğini ve üç aşamayı içerdiğini ifade etmektedir. Bunlar; (a) örgüt için arzu edilen geleceğin resmini bütün çalışanlara açıklama (b) bu vizyonu onlarla paylaşmada hizmet etme ve (c) böylece takipçilerini vizyon konusunda güçlendirme (Dwivedi, 2006). Vizyoner liderlik özelliğine sahip bir okul yöneticisinin, okul paydaşları tarafından benimsenen bir vizyon oluşturmaya; bu vizyonun uygulanmasına bizzat öncülük etmesi; diğerlerinin bu vizyonu izlemesine olanak sağlaması; bu yolla öğrencilerin başarı düzeyini yükseltmesi beklenir (Gümüşeli, 2001). Etkili bir vizyoner liderin, örgüt çalışanları için bir ilham kaynağı olması ve örgütün dışında kalan diğer çevresel faktörler ile ilgilenmesi önemli görülmektedir (Çelik, 2011: 23). Vizyoner lider, örgütü amaçlarına ulaştıracak yolda geleceğin resmini takipçileriyle beraber oluşturan ve davranışlarıyla onlara motivasyon sağlayan kişidir. Vizyoner lider, değişim ve gelişimi takip etme, örgüt vizyonu ile uyumlu bir kültür meydana getirme ve bu kültürü bütün örgüte yayma hususunda çaba gösterir (Ehtiyar- Tekin, 2011). Bu özelliklere sahip bir okul yöneticisinin, örgütün eğilimlerini tespit etmesi ve bu yolla örgütsel değişimi gerçekleştirme olanağı bulması beklenmektedir.

Okul yöneticisi, eyleme geçen ve diğer çalışanların eyleme geçmesi için uygun koşulların yaratılmasına olanak sağlayan kritik bir liderlik görevini üstlenir (Balcı, 2013: 123). Bu yüzden etkili okula ulaşmak için okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olabilmeleri, yeterlik ve etkililiklerinin artırılması önemli bir husustur. Okul müdürü okulun yapısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Müdür, okul ile ilgili programlar yapan ve bu programların uygulanmasını takip eden kişidir. Etkili müdürlerin belli teknik (belirli bir iş, etkinlik, yöntem veya bir işi tamamlama tekniği hakkında özel bilgiye sahip olma), kişilerarası (diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlama ve nasıl beraber çalışılması gerektiğini bilme) ve kavramsal (mantıklı düşünme, analitik, tümevarım ve tümdengelim) yeterliklere sahip olması beklenir (Hoy-Miskel, 2010: 382).

Şişman (2012: 146), etkili bir okul müdürünün bazı davranışları göstermesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır: Okul ile ilgili bir vizyon ve misyon oluşturma ve okulun diğer çalışanları ile paylaşma; etkili iletişim kurma; okul için öncelikler belirleme; öğretmenleri karara katma; öğretmen performansını değerlendirme; okul kurallarını belirleme ve uygulanmasını sağlama; yüksek öğrenci başarısı hakkındaki beklentisini okulun bütün üyeleriyle paylaşma; öğretmenlerle işbirliği içinde çalışma; okul programını değerlendirme ve geliştirme.

Okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna yönelik araştırma bulguları mevcuttur. Ancak bu etki doğrudan değil dolaylıdır (Demirtaş, 2010/1., 2010/2). Burada üzerinde durulması gereken nokta, okulların liderleri konumundaki müdürlerin öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin ne oranda olduğu hususudur. Vizyoner liderlik becerilerine sahip okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etki düzeyinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Öğrencilerin akademik başarısı ile okul yöneticisinin davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Sarı ve Cenkseven (2008) tarafından yapılan araştırmada etkili okul yöneticisinin, okul iklimini geliştirerek öğretmen performansını ve öğrenci başarısını arttırdığı ifade edilmektedir. Korkmaz (2005), araştırmasında samimi, açık, motive edici ve mükemmelliğe ulaşma ideali oluşturarak bunu çevresine benimsetmek suretiyle olumlu okul iklimi meydana getiren okul yöneticilerinin öğrenci başarısına katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Yörük ve Akalın-Akdağ (2010)'a göre, okulu meydana getiren güç unsurları; öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okul yöneticileri, bu güç unsurlarını okulun amaçları istikametinde harekete geçirdiğinde başarısı artar. Aksu, Gemici ve İşler (2006), okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışarak onları bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inandırmaları durumunda başarının artabileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan (2010) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenler incelenmiş, olumlu bir okul iklimi oluşturmada en önemli görevi üstlenen yöneticilerin bu yolla öğrenci başarısına etki ettiği saptanmıştır. Şevik (2014:26) okul başarısının değişik faktörlere bağlı olduğu; okul müdürünün öğretmenlerle iş birliği yapmasının önemli bir husus olduğu; bu durumun öğrencilerin akademik başarılarına pozitif yönde etkide bulunduğu bulgularına ulaşmıştır. Hallinger ve Heck'e (1996, 1998) göre, okul müdürünün, pozitif bir öğrenme iklimi oluşturmada ve bu doğrultuda öğretimi geliştirmeye yönelik çaba ortaya koyması öğrenci başarısını yükseltmektedir. Hallinger, Bickman ve Davis (1996) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise okul müdürünün, öğrencilerin okuma başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, açıkça belirlenmiş bir misyona sahip okulda görev yapan müdürün, öğrencilerin başarısı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (akt.: Witziers, Bokser and Krüger, 2003). Ayrıca Brookover, Beady, Flood, Scweithzer ve Wisenbaker (1979), Edmonds (1979) ve Stedman (1987) tarafından yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (akt.: Altun ve Çakan, 2008). Witziers, Bokser ve Krüger (2003), farklı ülkelerde liderliğin, öğrencilerin akademik başarısı üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada, okul türlerine göre bu etkinin farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. İlköğretim kurumlarında görev yapan liderlerin, öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olduğu, ancak ortaöğretim kurumlarında görev yapan liderlerin ise öğrenci başarısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretim konularına odaklanan, zamanını sınıflarda geçiren, etkin bir disiplin ortamı oluşturan vebir takım liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin, öğrencilerin başarısına olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür (Balcı, 2013: 128). Benzer şekilde öğrencilerin akademik

başarıları üzerinde öğretmenler kadar olmasa da okulun amaçlarına ilişkin aldıkları kararlar, yüksek beklenti oluşturma, öğretmenleri değerlendirme ve olumlu okul iklimi oluşturma gibi liderlik davranışları gösteren liderler de öğrenci başarısını etkilemektedir (Şişman, 2012: 145). Okul müdürü, geliştirdiği vizyoner bakış açısını okul yaşamının kültürü haline getirmesi durumunda akademik başarıyı pozitif yönde etkileme şansına sahip olacaktır. Yirmi birinci yüzyılda örgütleri çağın gereklerine uygun olarak dönüştüren ve geleceğe taşıyacak lider özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu kolaylıkla söylenebilir.

Bu araştırmanın temel amacı, müdür yardımcıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının düzeyini belirlemek; bu davranışlar ile öğrencilerin akademik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir:

1. Müdür yardımcılarının, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile ilgili algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile ilgili algıları hangi düzeydedir?
3. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, görev, kıdem, öğrenim ve öğrenci akademik başarı durumuna göre farklılık göstermekte midir?

### 3.YÖNTEM

Bu çalışmada müdür yardımcısı ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğrencilerin akademik başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Bu modelde, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/ya derecesinin belirlenmesi amaçlanır (Karasar, 2010: 81). Bu ilişkinin karşılıklı olması ya da neden – sonuç şeklinde ortaya çıkması mümkündür. Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının öğrencilerin akademik başarısına neden olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2014- 2015 eğitim öğretim yılında Elazığ Merkez ilçede bulunan resmi liseler ve bu liselerde görev yapan 147 müdür yardımcısı ve 1934 öğretmen olmak üzere toplam 2081 müdür yardımcısı ve öğretmen oluşturmaktadır (elazig.meb.gov.tr. 2015). Araştırmanın örnekleme belirlenirken, amaçlı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yapılırken 2011 yılı Yükseköğretime Geçiş Sınavında elde edilen ortalama puanlara göre başarı düzeyi düşük (yedi lise), başarı düzeyi orta (yedi lise)ve başarı düzeyi yüksek (yedi lise) olmak üzere toplam 21 lise küme örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan liselerde görev yapmakta olan 473 müdür yardımcısı ve öğretmene “Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri” ölçeği uygulanmış, geri dönen ölçeklerden 59’u müdür yardımcısı 276’sı öğretmen olmak üzere toplam 337’si değerlendirmeye alınmıştır.

Öğrenci başarısına ait veriler, 2011 yılı Yüksek Öğretime Geçiş Sınav sonuçları, Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE biriminden alınmıştır. Araştırmada müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemek için Sabancı (2007) tarafından geliştirilen 45 maddeli okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri anketi kullanılmıştır. Sabancı (2007), ölçeğin Cronbach Alpha’s güvenirlik katsayısını (.99) olarak hesaplamıştır. Anket ile ilgili gerekli izinler sahibinden alınmıştır. Bu ankette yer alan maddelere açıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, bu analizlerin sonucuna göre üç ayrı boyut elde

edilmiştir. Ankete uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda öz değeri 1,00' den büyük ve en az üç madde içeren üç faktör ortaya çıkmıştır. Beşinci ve 33. maddeler iki faktörde birbirine yakın değer aldıkları için ölçekten çıkartılmıştır. AFA sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Birinci faktör 23 madde, ikinci faktör 12 madde ve üçüncü faktör ise 8 madde içermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha's güvenilirlik katsayıları sırasıyla; İletişim ve Etkileme (.95), Değerler ve İnançlar (.95), Motivasyon ve Eyleme Geçirme (.93) ve ölçeğin tümü (.95) şeklinde bulunmuştur. Her bir faktörün yapısını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. *İletişim ve Etkileme* adı verilen ve 23 madde içeren birinci faktörde kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri elde edilinceye kadar 10 madde (11., 19., 26., 9., 6., 1., 12., 8., 27., 24.) faktörden atılmış ve 13 madde (2., 13., 18., 14., 7., 15., 10., 16., 34., 23., 20., 3. ve 17.) tutulmuştur. Faktörün uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir ( $\chi^2/df=2,077$ ; GFI=.943; AGFI=.920; CFI=.977; NFI=.957; TLI=.973; RMSEA=.057 ve SRMR=.026). *Değerler ve İnançlar* adı verilen ikinci faktör AFA sonucunda 12 madde (42., 43., 44., 45., 41., 39., 40., 37., 38., 35., 32. ve 36.) içeren bir yapı gösteriyordu. Faktöre uygulanan DFA, kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine işaret ettiğinden yapı olduğu gibi korunmuştur ( $\chi^2/df=2,429$ ; GFI=.940; AGFI=.914; CFI=.975; NFI=.959; TLI=.970; RMSEA=.065 ve SRMR=.025). *Motivasyon ve Eyleme Geçirme* adı verilen üçüncü faktör AFA sonucunda sekiz maddeli bir yapı gösteriyordu (30., 22., 31., 21., 25., 29., 4. ve 28.). Faktöre uygulanan DFA, bu faktördeki yapının da, bir önceki faktör gibi, kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine işaret ettiği içi yapı olduğu gibi korunmuştur ( $\chi^2/df=2,85$ ; GFI=.963; AGFI=.933; CFI=.979; NFI=.968; TLI=.971; RMSEA=.074 ve SRMR=.024). Faktörün uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Öğrencilerin akademik başarı düzeyleri 21 ortaöğretim okulunun YGS sonuçlarına göre; üst, ortave düşük düzeyde başarılı okullar şeklinde tabakalandırma yapılmıştır. 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.

#### 4.BULGULAR

Okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olma derecelerine ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.**Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarına Yönelik Algı Düzeyleri

Boyutlar	N	$\bar{x}$	SS
<i>İletişim ve Etkileme</i>	337	3,80	,838
<i>Değerler ve İnançlar</i>	337	3,69	,880
<i>Motivasyon ve Eyleme Geçirme</i>	337	3,58	,889
<b>Genel Ortalama</b>	<b>337</b>	<b>3,71</b>	<b>,829</b>

Tablo 1'de yer alan bulgulara göre, araştırmaya katılan liselerde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarını, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olduklarına ilişkin yüksek düzeyde algıya sahiptirler. Katılımcılar, *İletişim ve Etkileme* ( $\bar{x}=3,80$ ),

*Değerler ve İnançlar* ( $\bar{x} = 3,69$ ) ve *Motivasyon ve Eyleme Geçirme* ( $\bar{x} = 3,58$ ) boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ortalama katılım düzeyleri de ““Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre öğretmen ve müdür yardımcılarının, beraber çalıştıkları okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları sergiledikleri algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Öğretmen ve müdür yardımcılarının, kendi okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerinin cinsiyet değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi ve Mann Whitney U (MWU) testleri uygulanmıştır. Hangi testin kullanılacağını belirlemede Levene testinin anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır. Levene anlamlılık düzeyi ,05’ten küçük olduğu durumlarda parametrik olmayan MWU testi ,05’ten büyük olduğu durumlarda ise parametrik olan t testinin bulguları dikkate alınmıştır. Aynı ayrı tablolar oluşturmak yerine iki testin bulguları aynı tablo içerisinde verilmiştir.

**Tablo 2.** Cinsiyete Göre Ortalamaların Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren t Testi ve MWU Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	Levene		Sıra Ort.	Sıra Toplamı	t/U	p
						F	p				
İletişim ve Etkileme	Kadın	115	4,01	,650	334	13,889	,000*	187,27	21536,00	10664,000	,013*
	Erkek	222	3,70	,905				159,54	35417,00		
Değerler ve İnançlar	Kadın	115	3,88	,771	334	4,235	,040*	187,77	21593,00	10607,000	,011*
	Erkek	222	3,59	,919				159,28	35360,00		
Motivasyon ve Eyleme Geçirme	Kadın	115	3,78	,814	334	2,081	,150	-	-	2,914	,004*
	Erkek	222	3,49	,943							
<b>Toplam</b>	Kadın	115	3,91	,688	334	,813	,004*	187,98	21618,00	10582,000	,010*
	Erkek	222	3,61	,879				159,17	35335,00		

\*p < 0,05

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde verilerin homojen olduğu durumlarda t testi, heterojen olduğu durumlarda ise MWU testi yapıldığı görülmektedir. Bu testin değerleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde *İletişim ve etkileme* (U = 10664,000; p = ,013), *değerler ve inançlar* (U = 10607,000; p = ,011) ve *motivasyon ve eyleme geçirme* (t = 2,914 ; p= ,004) boyutlarında kadınlar ile erkeklerin ortalamaları arasındaki farklılık ,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Kadınların ortalamaları (faktörlere göre sırasıyla:  $\bar{x} = 4,01$ ,  $\bar{x} = 3,88$  ve  $\bar{x} = 3,78$  ) erkeklerin ortalamalarından (faktörlere göre sırasıyla  $\bar{x} = 3,70$ ,  $\bar{x} = 3,59$  ve  $\bar{x} = 3,49$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Boyutların genel ortalamalarına bakıldığında kadınların ortalamaları ( $\bar{x} = 3,91$ ) erkeklerin ortalamalarından ( $\bar{x} = 3,61$ ) aynı şekilde anlamlı düzeyde kadınlar lehine farklılaşmaktadır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Görev Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	SD	Levene		t	p
						F	p		
İletişim ve Etkileme	Md. Yrd	59	3,79	,840	335	,003	,954	-,092	,926
	Öğretmen	278	3,80	,840					
Değerler ve İnançlar	Md. Yrd	59	3,63	,921	335	,057	,812	-,549	,583
	Öğretmen	278	3,70	,873					
Motivasyon ve Eyleme Geçirme	Md. Yrd	59	3,64	,897	335	,050	,822	,466	,642
	Öğretmen	278	3,58	,890					
Toplam	Md. Yrd	59	3,70	,842	335	,121	,728	-,128	,899
	Öğretmen	278	3,71	,828					

Tablo 3'teki verilere göre, Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin *iletişim ve etkileme* ( $t = -,092$  ;  $p = ,926$ ), *değerler ve inançlar* ( $t = -,549$  ;  $p = ,583$ ) ile *motivasyon ve eyleme geçirme* ( $t = ,466$  ;  $p = ,642$ ) boyutlarında katılımcıların algıları görev değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Gözlem sonuçlarına göre *motivasyon ve eyleme geçirme* boyutunda müdür yardımcılarının ortalamaları ( $\bar{x} = 3,64$ ) öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{x} = 3,58$ ) yüksek çıkarken, diğer boyutlarda öğretmenlerin ortalamaları (sırasıyla:  $\bar{x} = 3,80$  ve  $\bar{x} = 3,70$ ) müdür yardımcılarının (sırasıyla:  $\bar{x} = 3,79$  ve  $\bar{x} = 3,63$ ) daha yüksektir. Toplam değerlere bakıldığında da birbirlerine yakın olmakla birlikte öğretmen ortalamalarının ( $\bar{x} = 3,71$ ) müdür yardımcısı ortalamalarından ( $\bar{x} = 3,70$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Scheffe
İletişim ve Etkileme	1 - 5 yıl	36	3,90	,710							
	6 - 10 yıl	42	3,78	,798	Grup. Ar.	2,363	4				
	11-15 yıl	96	3,83	,877	Grup.İçi	233,745	332	,591			
	16-20 yıl	87	3,67	,865	Toplam	236,108	336	,704	,839	,501	-
	21 + yıl	76	3,88	,837							
Levene: ,851;p= ,494											
Değerler ve İnançlar	1 - 5 yıl	36	3,74	,748							
	6 - 10 yıl	42	3,83	,812	Grup. Ar.	5,001	4				
	11-15 yıl	96	3,70	,917	Grup.İçi	255,307	332	1,250			
	16-20 yıl	87	3,50	,938	Toplam	260,308	336	,769	1,626	,167	-
	21 + yıl	76	3,80	,842							
Levene: ,942; p= ,440											
Motivasyon ve Eyleme Geçirme	1 - 5 yıl	36	3,66	,777							
	6 - 10 yıl	42	3,66	,916	Grup. Ar.	5,364	4				
	11-15 yıl	96	3,63	,882	Grup.İçi	260,440	332	1,341			
	16-20 yıl	87	3,38	,955	Toplam	265,805	336	,784	1,710	,147	-
	21 + yıl	76	3,70	,838							
Levene: ,774;p= ,543											
Toplam	1 - 5 yıl	36	3,78	,712							
	6 - 10 yıl	42	3,77	,780	Grup. Ar.	3,677	4				
	11-15 yıl	96	3,74	,860	Grup.İçi	227,458	332	,919			
	16-20 yıl	87	3,54	,878	Toplam	231,136	336	,685	1,342	,254	-
	21 + yıl	76	3,81	,802							
Levene:1,154;p= ,331											



Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin her üç boyutunda öğretmen ve müdür yardımcıları görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlikte geçen hizmet süresinin öğretmen ve müdür yardımcılarının, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir değişiklik oluşturmadığını göstermektedir. Ancak, gözlem sonuçlarına göre her üç faktörde de en düşük ortalamaların 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlikte geçen hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanlar için müdürlerin vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu hizmet döneminin öğretmen ve müdür yardımcılarının en verimli dönemleri oldukları söylenebilir. 16- 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve müdür yardımcıları, bu dönemi mesleki anlamda kendileri açısından verimli bir dönem olarak görüyor olabilir ve bu dönemde kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algılarının kısmen zayıflaması söz konusu olabilir. Meslek hayatının son yıllarına doğru yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik olumsuz algının düzelmeye gösterdiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 5’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 5.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Scheffe
İletişim ve Etkileme	Ön lisans	7	4,37	,425							
	Lisans	263	3,82	,850	Grup. Ar.	3,971	3				
	Yük lisans	65	3,65	,800	Grup.İçi	232,137	333	1,324			
	Doktora	2	3,92	,870	Toplam	236,108	336	,697	1,899	,130	-
	Toplam	337	3,80	,838							
					Levene: ,840; p= ,473						
Değerler ve İnançlar	Ön lisans	7	4,15	,480							
	Lisans	263	3,73	,878	Grup. Ar.	4,840	3				
	Yük lisans	65	3,46	,887	Grup.İçi	211,100	333	1,884			
	Doktora	2	4,08	,943	Toplam	215,940	336	,765	2,464	,062	-
	Toplam	337	3,69	,880							
					Levene: 1,086 ; p= ,355						
Motivasyon ve Eyleme Geçirme	Ön lisans	7	4,14	,606							
	Lisans	263	3,62	,880	Grup. Ar.	4,467	3				
	Yük lisans	65	3,41	,938	Grup.İçi	261,338	333	1,489			
	Doktora	2	3,56	,265	Toplam	265,805	336	,785	1,897	,130	-
	Toplam	337	3,59	,889							
					Levene: 1,279 ; p= ,281						
Toplam	Ön lisans	7	4,24	,468							
	Lisans	263	3,74	,832	Grup. Ar.	4,540	3				
	Yük lisans	65	3,52	,821	Grup.İçi	226,596	333	1,513			
	Doktora	2	3,89	,750	Toplam	231,136	336	,680	2,224	,085	-
	Toplam	337	3,71	,829							
					Levene: ,842 ; p= ,472						

Tablo 5’e göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin, *iletişim ve etkileme*, *değerler ve inançlar*, *motivasyon ve eyleme geçirme* boyutları ile ilgili olarak katılımcıların algıları öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Ancak gözlem sonuçlarına göre *iletişim ve etkileme* boyutunda öğrenim durumu Ön lisans ( $\bar{x}=4,37$ ) olan katılımcılar “*Kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirirken, diğer bütün görüşler “*Katılıyorum*” düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca her üç boyutta ve toplamda ön lisans (sırasıyla:  $\bar{x}= 4, 37$ ,  $\bar{x}= 4, 15$ ,  $\bar{x}= 4, 14$  ve  $\bar{x}= 4, 24$ ) öğrenim durumuna sahip katılımcıların ortalamalarının diğer öğrenim durumuna sahip katılımcıların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ön lisans

öğrenime sahip katılımcıların, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin öğrencilerin akademik başarı durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğrenci Akademik Başarı Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Başarı Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Varyans Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Scheffe
İletişim ve Etkileme	a. Düşük	111	3,68	,816	Grup. Ar. Grupİçi Toplam	6,101 230,007 236,108	2 334 336	3,050 ,689	4,430*	,013	a<b
	b. Orta	95	4,01	,776							
	c. Yüksek	131	3,75	,878							
	Toplam	337	3,80	,838							
Levene: 1,434 ;					p= ,240						
Değerler ve İnançlar	a. Düşük	111	3,50	,836	Grup. Ar. Grupİçi Toplam	8,186 252,122 260,308	2 334 336	4,093 ,755	5,422*	,005	a<b
	b. Orta	95	3,90	,853							
	c. Yüksek	131	3,70	,907							
	Toplam	337	3,69	,880							
Levene: ,681;					p= ,507						
Motivasyon ve Eyleme Geçirme	a. Düşük	111	3,47	,873	Grup. Ar. Grupİçi Toplam	3,569 262,236 265,805	2 334 336	1,785 ,785	2,273	,105	-
	b. Orta	95	3,73	,834							
	c. Yüksek	131	3,59	,932							
	Toplam	337	3,59	,889							
Levene: ,765;					p= ,466						
Toplam	a. Düşük	111	3,56	,786	Grup. Ar. Grupİçi Toplam	5,973 225,162 231,136	2 334 336	2,987 ,674	4,430*	,013	a<b
	b. Orta	95	3,90	,787							
	c. Yüksek	131	3,69	,872							
	Toplam	337	3,71	,829							
Levene: 1,513;					p= ,222						

\*p < 0,05

Tablo 6 incelendiğinde, *iletişim ve etkileme* boyutunda, öğrencilerin akademik başarısı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının kendi yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır (F = 4,430 ; p = ,013). Bu farklılığın, belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi bulguları, orta düzeyde öğrenci akademik başarısına sahip okullarda görev yapan katılımcıların algılarının ( $\bar{x}$  = 4,01) düşük düzeyde akademik başarıya sahip okullardan görev yapan katılımcıların algılarından ( $\bar{x}$  = 3,68) yüksek olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Aradaki farkın anlamlı olmamasına rağmen orta düzeyde akademik başarıya sahip okullarda görev yapan katılımcıların algıları, yüksek akademik başarıya sahip okullarda görev yapan katılımcıların algılarından ( $\bar{x}$  = 3,75) da yüksektir.

*Değerler ve inançlar* boyutunda da öğrencilerin akademik başarısı düşük, orta ve yüksek olan okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. (F = 5,422 ; p = ,005). Bu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi bulguları, *iletişim ve etkileme* boyutunda olduğu gibi orta düzeyde öğrenci akademik başarısına sahip okullarda görev yapan katılımcıların algılarının ( $\bar{x}$  = 3,90) düşük düzeyde akademik başarıya sahip okullardan görev yapan katılımcıların algılarından ( $\bar{x}$  = 3,50) yüksek olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Dikkat çeken bir diğer husus ise yüksek düzeyde akademik başarıya sahip okullarda görev yapan katılımcıların algıları ( $\bar{x}$  = 3,70), orta düzeyde

akademik başarıya sahip okullarda görev yapan katılımcıların algılarından daha düşük çıkmıştır.

Okulların akademik başarı durumu değişkenine göre *motivasyon ve eyleme geçirme* boyutunda bu okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık çıkmadığı görülmüştür ( $F = 2,273$ ;  $p = ,105$ ). *Motivasyon ve eyleme geçirme* boyutunda öğrencilerin akademik başarıları orta düzeyde olan okullarda görev yapan katılımcıların müdürlerin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin algılarının ortalaması ( $\bar{x} = 3,73$ ), düşük ( $\bar{x} = 3,47$ ) ve yüksek ( $\bar{x} = 3,59$ ) düzeyde akademik başarıya sahip okullarda görev yapanlardan daha yüksek çıkmıştır.

## 5.TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Okullarda görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları yüksek düzeydedir. Alan yazında daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmanın bulgularıyla örtüşen araştırmalar olduğu gibi farklı araştırma bulguları mevcuttur. Eranıl (2014) ve Yordsala, Tesaputa ve Sri-Ampai (2014) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin müdürlerine yönelik vizyoner liderlik algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin “vizyoner liderlik” rollerine ilişkin algılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Ehtiyar ve Tekin (2011) tarafından yapılan araştırmada çalışanların, liderlerine ilişkin vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışanlar, liderlerinin bu özelliklerini örgüt içerisinde davranışa dönüştürdüklerine inandıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularını desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda, Babil (2009), öğretmenlerin kendi müdürlerini orta düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sabancı (2007), müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi adlı çalışmada öğretmen algılarının düşük, müdür yardımcılarının algılarının ise orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Buharalıoğlu (2014), öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini incelediği çalışmada tüm boyutlarda öğretmen algıları düşük düzeyde çıkmıştır. Farklı araştırmalarda farklı bulgular elde edilmesi, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine yönelik algıların değişkenlik gösterdiğinin bir belirtisi olarak kabul edilebilir.

Kadın katılımcıların, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olma algıları bütün boyutlarda erkek katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Sönmez (2008) ve Kalyoncu(2008) tarafından yürütülen araştırmalarda kadınların erkeklere oranla müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olma algılarının daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Aksine bulgular elde edilen araştırmalar (Buharalıoğlu, 2014; Cemaloğlu, 2007; Eranıl, 2014) da mevcuttur. Alan yazında yer alan ilgili araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algıların bölgeden bölgeye hatta okuldan okula cinsiyete göre farklılaştığı yönündedir. Bu çelişen bulgular, cinsiyetin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olmaya yönelik öğretmen algılarını genellemenin doğru olmayacağını göstermektedir.

Görev değişkenine göre vizyoner liderlik davranışlarını göstermeye yönelik algılar bütün boyutlarda benzerdir. Müdür yardımcısı ya da öğretmen olma, algılarda anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Bununla birlikte, gözlem sonuçlarına göre öğretmen algıları müdür yardımcılardan daha yüksektir. Kalyoncu (2008) tarafından yapılan araştırmada da buna benzer bulgulara ulaşılmıştır. Aradaki görüş farklılıkları anlamlı olmasa da, müdür yardımcıları, yönetsel iş ve işlemlerde birlikte hareket ettikleri okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını öğretmenlere göre daha düşük algılamaktadır. Okulun yönetsel iş ve işlemlerinin yürütülmesi sırasında, iletişim ve etkileşimin daha yoğun yaşandığı müdür ve yardımcıları arasında bazı farklı bakış açılarının ortaya çıkması ihtimal dahilindedir. Bu durum, müdür yardımcılarının müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algılamalarında etkili olabilir. Diğer yandan, okul müdürü, özellikle öğretimsel boyutta öğretmenlere karşı daha olumlu bir takım yaklaşımlar sergileyerek öğretmenlerin kendisinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek çıkmasında rol oynamış olabilir.

Mesleki kıdem, öğretmen ve müdür yardımcılarının kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algılarının belirleyicisi değildir. Her üç boyutta da aradaki görüş ayrılıkları anlamlı çıkmamıştır. Bununla beraber gözlem sonuçlarına göre kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmen ve müdür yardımcıları, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin daha olumlu algılara sahiptirler. Sabancı (2007) tarafından yapılan çalışmada da mesleki kıdemi fazla olan öğretmen ve müdür yardımcılarının, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algılarının kıdemi daha az olan gruplara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Acar (2006), Buharalıoğlu (2014) ve Eranıl'ın (2014) yaptıkları araştırmada, kıdem değişkenine göre fazla deneyime sahip öğretmenlerin okul müdürlerini vizyoner liderlik davranışı gösterme konusunda daha başarılı bulmuşlardır. Diğer yandan Babil (2009) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada ulaşılan sonuçlar, mevcut araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. *İletişim ve etkileme* boyutu ile toplamda sadece “ön lisans” mezunları, kendi müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma konusunda yüksek düzeyde algı taşırlarken, diğer gruplar ve boyutlarda katılımcılar orta düzeyde algıya sahiptirler. Sabancı (2007) araştırmasında de ön lisans öğrenimine sahip müdür yardımcıları ve öğretmenler lisans ve doktora düzeyinde öğrenime sahip müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip görmüşlerdir.

Orta düzeyde akademik başarıya sahip okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcıları, kendi müdürlerini vizyoner liderlik davranışlarını gösterme hususunda düşük ve yüksek akademik başarıya sahip okulların öğretmen ve müdür yardımcılardan daha yüksek algılara sahiptirler. Bu ise dikkate değer bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Öğrencilerin akademik başarısının orta düzeyde olduğu okullarda görev yapan müdürlerin başarı/başarısızlık adına çok fazla kaygı taşımalarından; çevresel faktörlerden yoğun baskı görmemelerinden ve bunun sonucunda öğretmen ve müdür yardımcılara karşı daha pozitif bir tavır takınmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumun, takipçilerinin müdürlere yönelik algılarının olumlu çıkmasında rol oynadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan öğrenci akademik başarısının düşük olduğu okullarda görev yapan müdürlerin başarıyı arttırmaya yönelik tedbirler alırken öğretmen ve müdür yardımcıları üzerinde strese neden olabilecek bir takım davranışlar göstermeleri mümkündür. Bu davranışlar neticesinde ise öğretmen ve

müdür yardımcılarının müdürlere karşı olumsuz algılar geliştirmeleri mümkündür. Benzer bir durum, yüksek akademik başarıya sahip okullar için de söz konusu olabilir. Bu okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarını, kendi kurumlarının başarı çitasını daha ileriye götürmeye yönelik çalışmalarını gerçekleştirirken okul müdüründen kaynaklanan bir stres durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Başka bir anlatımla, yüksek akademik başarıya sahip okullarda görev yapan müdürlerin, mevcut öğrenci başarı seviyesini koruma ya da daha üst noktalara taşıma çabası öğretmen ve müdür yardımcılarını için bir kaygı ve endişe oluşturabilir. Bu kaygı ve endişe, katılımcıların müdürlerine yönelik algılarını olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan, akademik başarı durumu değişkenine göre, *İletişim ve Etkileme* boyutu ile *Değerler ve İnançlar* boyutunda, müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin katılımcıların algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmakla birlikte öğretmen ve müdür yardımcılarını her iki boyutta kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. *Motivasyon ve Eyleme Geçirme* boyutunda, katılımcı görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmamakla birlikte, diğer iki boyutta olduğu gibi kendi müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algılar yüksek düzeydedir. Mora-Whitehurst (2013) yaptığı araştırmada, okul müdürünün vizyoner liderlik davranışları ile öğrencilerin akademik performansları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada, öğrencilerin akademik performanslarını etkileyen başka faktörlerin de olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; okulun mali kaynakları, öğretmenlerin deneyimi, işbirliği ve nitelikli öğretimdir. Alanyazında, okul müdürlerinin farklı özellik ve rolleri ile okul ya da öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu kapsamda Yıldırım ve Yılmaz (2013), okul yöneticilerinin mentorluk rolleri ile öğrencilerin akademik başarısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Şevik (2014) tarafından yapılan başka bir araştırmada da benzer şekilde, müdürlerin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır.

Diğer taraftan Çelik'in (2011), yaptığı nitel çalışmada, okul yöneticisinin disiplinli, hoşgörülü, samimi, araştırmacı, yenilikçi, lider, yaratıcı, yönetmeliğe hâkim, etkili iletişim becerisine sahip, öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik edebilen ve kendi özelliklerinin farkında olan kişi olması gerektiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olan ve bu özellikleri ile okulun bütün paydaşlarını okul amaçları doğrultusunda harekete geçirebilen okul liderlerinin öğrenci başarısı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur;

- 1- Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olması ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki, velilerin görüşlerine başvurularak incelenebilir.
- 2- Okul müdürlüğü, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli ve lisansüstü programlarla okul müdürlerinin liderlik ve vizyoner liderlik alanında kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır.
- 3- Okul müdürleri, vizyon belirleme ve bu vizyonu geliştirme sürecinde daha çok paydaşların fikirlerinden faydalanmalı ve onların katılımlarını sağlamak için çaba göstermelidirler.

## 5.KAYNAKÇA

- Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55-71.
- Altun, S. A., ve Çakan, M. (2008). Factors affecting student success on exams: The case of successful cities on LGS/ÖSS exams. *Elementary Education Online*, 7(1), 157-173.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi, Ankara.
- Brookover, W.B., Beady, C., Flood, P., Scweithzer, J., & Wisenbaker, (1979). School social systems and student achievement. Schools can make a difference. New York: Preager.
- Buharalıoğlu, C. (2014). *İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, Y. ve Uygun, V.,S. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 29-47.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademik, Ankara.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki/ The relationship in high schools between school culture and student achievement. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,7(13), 208-223.
- Drucker, P. (2000), *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası*. İş Bankası Kültür Yay., İstanbul.
- Dwivedi, R. S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case study of dr apj abdul kalam at drdl. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(3), 11-21.
- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28-32.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 6(24), 4007-4023.

- Eranıl, A., K. (2014). *Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Eğitim Yönetim Dergisi*, 7(28), 531-348.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. Paper presented at the AERA, New York.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student reading achievement. *Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principals' contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hoy, W. K. ve C. G. Miskel. (2010). *Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karataş, S. (2008). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi (İstanbul Fatih ve Eminönü ilçeleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 529-548.
- Kotter, J. P. (1999), *A force for change : How leadership differs from management*, (Çev: Meral TÜZEL ), Boyner Yayınları, İstanbul.
- Mora-Whitehurst, R. (2013). The relationship between elementary principals' visionary leadership and students' reading performance. *In The Educational Forum*, 77 (3), 315-328.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, E. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 36 (174), 333-342.
- Sarı, M. ve Cenkseven, F. (2008). İlköğretim öğrencilerinde okul yaşam kalitesi ve benlik kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 3-16.
- Sashkin, M., & Walberg, H. J. (1993). *Educational leadership and school culture*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: Leader behavior questionnaire* (rev. ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.

- Sashkin, M.&Rosenbach,W.E. (2005). A wiev of leadership that matter.www. Leadingand.com/documents/Leadership That Matters. Pdf.
- Sönmez, N. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stedman, L. C. (1987). It's time we change the effective school formula. *Phi Delta Kapan*, 69, 214- 224.
- Şevik, Y. (2014). *İlkokul müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşler ile akademik başarısına katkıları*.Yüksek Lisan Tezi,Mehmet Akif Ersoy üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Pegem Akademi, Ankara.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational administration quarterly*, 39(3), 398-425.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989) .Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Yıldırım, R. ve Yılmaz, E. (2013). Okul yöneticilerinin mentorluk rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (30), 98-119.
- Yordsala, S., Tesaputa, K., & Sri-Ampai, A. (2014). The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School. *International Education Studies*, 7(1), 92-101.
- Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1),66-92.