

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE  
SAHİP OLMALARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
ADANMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Fatma BABİL**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir  
Ağustos, 2009**



**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE  
SAHİP OLMALARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMALARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Fatma BABİL

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Eskişehir  
Ağustos, 2009

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Selahattin TURAN

Üye.....

Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN  
(Danışman)

Üye.....

Prof. Dr. Ahmet AYPAY

Üye.....

Doç. Dr. M. Bahaddin ACAT

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir ÖZTÜRK

..../..../ 2009

Prof. Dr. F. Münevver YILANCI  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMALARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

BABİL, Fatma  
Yüksek Lisans-2009  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Tarama modelindeki çalışmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 3061 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmanın örneklemini ise, evrenden “rassal örneklem” yöntemi ile seçilen 25 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, 400 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli veriler, Sabancı (2007) tarafından geliştirilen “okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri anketi” ve Mowday and et al (1979) tarafından geliştirilen ve Turan (1998) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, “okula adanma” ölçeği ile elde edilmiştir. SPSS 11,5 istatistik programı kullanılarak çözümlenen veriler, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon teknikleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin orta düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri arasında sadece cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kişisel özelliklerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, vizyon, vizyoner liderlik, örgütsel adanma

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN VISIONARY LEADERSHIP SKILLS OF  
ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS**

BABİL, Fatma

Master's Thesis- 2009

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

**Advisor:** Mehmet ŞİŞMAN, Professor

The purpose of this study was to investigate the relationship between organizational commitment of teachers and visionary leadership skills of elementary school principals. The sample included 3061 teachers in 122 public elementary schools in Eskişehir in the 2008-2009 academic year. There were 400 random selected elementary school teachers in 25 public schools. The leadership questionnaire was developed by Sabancı's (2007) publication entitled as "The Visionary Leadership Proficiency Questionnaire of School Principals" and commitment questionnaire was developed by Mowday et al. (1979) in their publication entitled as "The Commitment to School". The first questionnaire was adapted into Turkish by Turan (1998). The data was analysed by using SPSS 11,5 statistics program and results were compared with "t" tests, analysis of variance and pearson correlation coefficient. The results indicated that school principals had a medium-level visionary leadership skills based on teachers' opinions. No significant relationship was found between the commitment of school teachers and visionary leadership skills of elementary school principals. However, only a significant difference was found in terms of gender on visionary leadership skills of elementary school principals. No significant difference was found on the commitment levels of teachers in terms of personal characteristics.

**Key words:** Leadership, vision, visionary leadership, organizational commitment.

## ÖNSÖZ

Nitelikli insan kaynağı ve çalışanlarca paylaşılan bir vizyon, örgütleri rakiplerine göre bir adım öne geçirebilmektedir. Okullarda, toplumsal alandaki değişimden etkilenmekte ve kendileri de toplumu etkilemektedir. Hızlı gelişme ve değişimler karşısında okulların daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu bağlamda, gelecekte olması istenilen durumu ve eğitimi tasvir eden okulun vizyonu, okul yönetimine bu konuda rehberlik edecektir.

Geleceğin okul yöneticisi, vizyon ve misyonun önemini bilen, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilen, çalışanları paylaşılan vizyon etrafında toplayabilen, vizyoner liderlik özelliklerine sahip kişiler olacaktır. Okulların niteliğinin artırılmasında, okuldaki personelin örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, kendilerini okula adanmaları ve bağlılıklarının sağlanması önemli rol oynamaktadır. Okulun geleceğine ilişkin çalışanlarca paylaşılan bir vizyon oluşturabilen, vizyoner liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri, vizyonun gücünden yararlanarak öğretmenlerin örgütsel adanmalarını da sağlamış olacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmalarım boyunca manevi destek ve ilgilerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerim Bilge ve İbrahim'e ayrıca yardımları için meslektaşım Osman KESKİN'e ve okul müdürüm İsmail DÖNMEZ'e de sonsuz teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans eğitimi boyunca ve çalışmalarım sırasında yardımcı olan Danışmanım Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN ve diğer hocalarım Prof. Dr. Selahattin TURAN, Prof. Dr. Ayhan AYDIN, Doç Dr. Bahaddin ACAT, Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir ÖZTÜRK, Prof. Dr. Ahmet AYPAY ve diğer hocalarıma sonsuz teşekkür ediyorum ve şükranlarımı sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
	<b><u>No</u></b>
Özet.....	i
Abstract.....	ii
Önsöz.....	iii
İçindekiler.....	iv
Tablo ve Çizelgeler.....	vi
<b>1.BÖLÜM: GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1.LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARI.....	4
1.1.1. Liderlerin Özellikleri.....	6
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.1.2.1. Özellik Yaklaşımları.....	8
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	10
1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	10
1.2. YENİ ORTAYA ÇIKAN LİDERLİK TEORİLERİ.....	11
1.2.1. Karizmatik Liderlik.....	11
1.2.2. Dönüşümsel Liderlik.....	12
1.2.3. Vizyoner Liderlik.....	12
1.2.3.1. Vizyoner Liderlerin Özellikleri.....	14
1.2.3.2. Vizyoner Liderlik Rollerini.....	15
1.2.3.3. Vizyon.....	18
1.2.3.4. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi.....	19
1.2.3.5. Paylaşılan Bir Vizyon Yaratmak.....	20
1.2.3.6. Vizyoner Lider Olarak Okul Müdürü.....	22
1.3. ÖRGÜTSEL ADANMA.....	25
1.3.1. Örgütsel Adanma Modeli.....	27
1.3.2. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları.....	28
1.3.3. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri.....	30
1.3.4. Örgüt Olarak Okul.....	35
1.3.5. Okula Adanma.....	35
1.4. PROBLEM CÜMLESİ.....	36
1.5. ALT PROBLEMLER.....	36
1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	37
1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	38
1.8. SAYILTILAR.....	39
1.9. SINIRLILIKLAR.....	39
1.10. TANIMLAR.....	39
<b>2. BÖLÜM: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>40</b>
2.1. Vizyoner Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	40
2.2. Örgütsel Adanma İle İlgili Araştırmalar.....	49
<b>3. BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>	<b>57</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	57
3.2. Evren.....	57
3.3. Örneklem.....	57



3.4. Verilerin Toplanması .....	61
3.5. Veri Toplama Araçları .....	61
3.6. Veri Toplama Aracının Uygulanması .....	63
3.7. Verilerin Çözümlemesi .....	64
4. BÖLÜM: BULGULAR .....	66
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	66
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	68
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	69
4.4. Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	77
5. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER .....	85
5.1. Tartışma .....	85
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar .....	85
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar .....	86
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar .....	88
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar .....	90
5.2. Sonuçlar .....	92
5.3. Öneriler .....	93
KAYNAKÇA .....	95
İnternet Kaynakları .....	101
EKLER .....	102
Ek 1 Kişisel Bilgi Formu .....	104
Ek 2 Okul Müdürlerinin Vizyoner liderlik Yeterlikleri Anketi .....	105
Ek 3 Okula Adanma Anketi .....	110
Ek 4 İzin Belgesi .....	111

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b><u>No</u></b>	<b><u>No</u></b>
1- Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	3
2- Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırmasının Özeti.....	8
3- Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler.....	9
4- Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri.....	15
5- Örnekleme Yer Alan Eskişehir İl Merkezindeki İlköğretim Okulları ve Örnekleme İlişkin Sayısal Veriler.....	60
6- Öğretmenlerin Farklı Değişkenlere Göre Dağılımları.....	61
7- Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeylerine İlişkin Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	68
8- Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeyleri.....	68
9- Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları arasındaki İlişkiyi Gösteren, Korelasyon Analizi Sonuçları.....	69
10- Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t -testi ).....	71
11- Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	72
12- Yaş Değişkeni ve Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	73
13- Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t - testi).....	74

14-	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	75
15-	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
16-	Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	77
17-	Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	78
18-	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t testi ).....	79
19-	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına ilişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	80
20-	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları....	80
21-	Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t- testi).....	81
22-	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	82
23-	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları....	83
24-	Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik ortalamaları ve standart Sapmaları.....	84

25- Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85
--	----

## 1.BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde konu ile ilgili, kavramsal bilgi, problem cümlesi, alt problemler , sınırlılıklar, sayıtlar ve tanımlara yer verilmiştir.

Yirmi birinci yüzyılda sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen çok hızlı değişimlere toplumsal kurumların uyum sağlaması, hizmet alanlarında verimli çalışmalarının bir gerekliliği olarak görülmektedir. Eğitim kurumları şimdi ve gelecek ile ilgili olarak işlevde bulunan yerlerdir. Geleceğin toplumunu ve bireyini yetiştiren örgüt olan okulların, gelişmelere en çabuk adapte olması gereken kurumların başında gelmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, okulların misyonlarını yerine getirebilmelerinin, etkili bir şekilde yönetilebilmeleriyle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Müdürlerin, yönetim becerilerine sahip olmaları ve bu özellikler doğrultusunda okullarını yönetebilmeleri gerekmektedir (Cerit, 2008, 5). Değişim ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları uygulayabilmek için de okul müdürlerinin yönetme yeteneği yanında, liderlik daha da önemlisi vizyoner liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2007, 209). Okulların daha etkili yönetilmesinde ve çalışanların örgütsel adanmalarının artırılmasında, okul müdürlerinin rutin işlerin dışında, okulun geleceğiyle ilgilenmesi ve eğitim alanındaki yenilikleri takip ederek, bunu okul ortamına getirmeye çalışmaları önemli rol oynamaktadır.

Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesi ile birlikte oluşan hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır. Eğitim yöneticileri de bu değişimden etkilenmektedir. Eğitim yöneticilerinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlıdır. Eğitim yöneticileri bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlemek diğer yandan

hızlı değişim sonucu, toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamak zorundadır (Yeşilbağ, 2008).

Günümüzde yöneticilik, gittikçe güçleşerek, farklı bilgileri ve davranışları gerektiren bir meslek haline gelmektedir (Bennis, 2003, 220). “Yöneticiyim” diyen bir kişinin, aynı zamanda “ben liderim” de diyebilmesi, hem de “vizyon sahibi bir liderim” diyebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bu kişilerin kurumlarını başarıya götürmeleri, değişimlerle başa çıkmaları, gelecekteki fırsat ve tehditleri ve bunların olası etkilerini de bilmeleri mümkün olmamaktadır ( Doğan, 2007, 21). Bu bağlamda, yönetici ancak liderlik becerilerini kazanarak, yönetsel etkinliğini artırabilecektir (Bennis, 2003, 220). Lider, kurumun idealini ve görevlerini kurum ruhu hâline getirerek bunları tüm personelin paylaştığı ortak değerler hâline getirir. Lider, bir “aile” yaratır ve bu ailede bütün üyeler birbirlerine ve gerçekleştirmeye çalıştıkları ortak ideale gönül bağı ile bağlanırlar. Yöneticiler bir şey yaptırmak için insanları ikna ederler; oysa liderler, insanı işleri yapma konusunda istekli hâle getirirler (Atlıoğlu, Şahin, 2002, 155-156). Yöneticilik, planlama, organize etme, uygulama ve sonuç alma ile ilgilenirken; liderlik vizyon, misyon ve değerlerle ilgilenmektedir (Bridge, 2003, 15). Yöneticilik ve liderlik arasındaki belli başlı farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir:

**Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Yöneticilik</b>	<b>Liderlik</b>
<b>Gündem Meydana Getirme</b>	<b>Planlama ve Bütçeleme</b> İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve sonra bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	<b>Gidilecek yönü belirleme</b> Gelecek için, genellikle de uzak bir gelecek, bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu başarmada ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için stratejiler geliştirme
<b>Gündemi Başarmak için İnsan Ağları Geliştirme</b>	<b>Organize etme ve personel</b> Planın gereklerinin üstesinden gelebilmek için bazı yapılar oluşturma ; bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planın yerine getirilmesinde yetki ve sorumlulukları devretme , insanlara klavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izleme metod ve sistemler yaratma .	<b>İnsanları hizaya sokma onlara çekidüzen verme</b> Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlayan ve onun geçerliliğini kabul eden, bunun için işbirliği yapan insanlara ileterek, onları hizaya sokma.
<b>Uygulama</b>	<b>Kontrol etme ve Problem Çözme</b> Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, sapmaları belirleme ve sonra bu problemleri çözüme planlama ve örgütlenme yapma.	<b>Motive Etme ve İlham Verme</b> İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını yenmede harekete geçirecek , bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlama .
<b>Sonuçlar</b>	Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve örgüt ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Genellikle etkin bir derecede değişim ortaya koyabilme ve çok yüksek derecede gerekli olan değişiklikleri meydana getirebilme potansiyeline sahip olma. Örneğin, örgütün rekabet edebilirliğini çalışan ilişkilerinde yeni yaklaşımlar deneme gibi...

**Kaynak:** Kotter,1990; Akt. Doğan, 2007, 44

Geleneksel yönetim anlayışına göre yönetici, sürünün başındaki çoban iken; çağın gerektirdiği yönetim anlayışında ise, yöneticinin yerine lider vardır ve lider orkestrayı yöneten şefdir. Unutulmamalıdır ki, liderin başarısı tüm orkestranın

çıkarcacağı tek bir melodiye bağlıdır. Orkestranın ortak bir melodi çıkarmasında da, gayretlendirme, gönüllü çaba harcamaya teşvik etme, amacın başarılmasında çalışanların ikna edilmesi süreci olan liderliğin de, önemli bir yeri bulunmaktadır.

### **1.1.LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARI**

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda liderlik konusu ayrı bir yer teşkil etmektedir. Lider ve liderlik kavramları, anlam olarak farklı olmasına rağmen birbirlerinin yerine kullanılabilir. Liderlik, “değişime karar verme, vizyon belirleme ve değişimi gerçekleştirme süreci” olarak tanımlanırken; lider, söz konusu süreci gerçekleştiren kişiyi tanımlamaktadır. Genel olarak, karizmaya sahip olma, riske girebilme, vizyonu olma, bu vizyonu çalışanlara ilham edici bir biçimde aktarma, çalışanların vizyona bağlanmalarını sağlama ve atılması gereken adımlara karar verip, bu adımları atmaya cesaret etme süreci liderliği tanımlarken, bunları başaran kişi ise güçlü bir liderin varlığını göstermektedir (Karaman, 2005, 60).

Yönetim alanında, liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Bunların başlıcaları şunlardır:

Jaques ve Clement, liderliği birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme süreci olarak tanımlarken, Sullivan ve Harper, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurma olarak tanımlamaktadır (Erçetin, 2000, 10).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını



teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerin aktarılmasını sağlayan bir etkileme sürecidir (Werner, 1993, 17).

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Özkalp, Kırel, 2001, 347). Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir.

Liderlik, genelde, bir süreç olarak görülmektedir. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, liderliğin önemli öğeleri olarak, “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve “durumu kuşatan çevre” gösterilebilmektedir (Aydın, 1998, 247). Liderlik süreci, yönetimin önemli bir parçasıdır. Yöneticiler örgütteki faaliyetleri planlar, uygun olan yapıları belirler, kaynakları kontrol ederler, oysaki liderlerin en başta gelen görevi, izleyicilerini gönüllü olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirebilmek, bu yönde onları etkileyebilmektir (Doğan, 2007, 34). Liderlik, insanları, belirlenen amaçların gerçekleşmesinde gönüllü olarak bir şeyler yapmaya güdüleme ve ikna etme sürecidir. Lider ise, bu süreci gerçekleştiren kişidir.

Türkmen (1994) lideri, astlarını belirli hedeflere götürebilme gücü olan kişi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, liderler, bağlı oldukları örgütün amacını ve bu amacın gerçekleştirilmesinde, aktif bir rol oynayan insanların ya da izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirmek zorundadırlar, diğer bir deyişle, örgütsel amaçlarla iş görenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar; izleyicilere yol göstererek onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidirler (Eren, 1998, 392).

Örgüt ortamında isteğin, coşkunun ve kendini örgüte adama duygusunun yaratılması önemlidir ama tek başına yeterli değildir. Coşku ve adama duygusu, örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilemediğinde, örgüt açısından bir anlamı

olmamaktadır (Aydın, 1998, 273). Çalışanların örgüte adanmalarında vizyon önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, geleceğe yönelik hareketleri için, örgütün enerji kaynağı olan vizyon belirlenmediğinde, üyeler başka amaçlar için çalışacaklardır (Cafoğlu, 1997,138). Liderin, örgütün enerjisini tek bir noktada toplayabilmesi için, vizyonu oluşturup, bütün üyeleri vizyonu gerçekleştirmek için teşvik etmesi gerekmektedir.

### 1.1.1. Liderlerin Özellikleri

Liderlerin kişileri etkileyebilmesi için, sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır. Bunların başlıcaları şunlardır:

- Dürüstlük ve saygınlık, liderin izleyenleri etkileyebilmesi için sahip olması gereken en önemli özelliktir.
- Lider olarak nitelendirilebilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır (Aydın, 1998, 273).
- İşgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli, onların enerjilerini, örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir (Aydın, 1998, 273).
- Çin atasözünde olduğu gibi “Bir atın, bir de araban varsa, aslında sen üç şeye sahibsindir. Bir at, bir araba, bir de at arabası”. lider herkesin göremediğini görebilen kişi olarak “ at arabasını “ gören kişi olmalıdır (Ürkmez, 2008, 39).
- Lider, yönlendirici bir vizyona sahip olmalıdır. Yapmak istediklerini bilmeli ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce sahip olmalıdır (Bridge, 2003, xv).
- Liderler, gruptaki insanlardan daha zeki olmalı ve çevrelerindeki değişimlerin farkında olmalıdırlar.
- Risk alabilmelidirler, cesaretli olmalıdırlar; belirsizlik durumlarında paniğe kapılmamalıdırlar.
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir (Çelik, 2000, 9).

- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalı ve alanında uzman bir kişi olmalıdır (Çelik, 2000, 9). Liderlerin iyi eğitim almaları ve alanlarında uzman kişiler olmaları astlarını etkilemeleri yönünden önem arz etmektedir (Doğan, 2007, 53). Bu durumu okullara genellediğimizde, yöneticilikte, uzmanlaşmanın olması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerle yöneticiler aynı mesleki eğitime sahiptirler. Bu bağlamda, diğer liderlik özelliklerine sahip olmakla birlikte okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyebilmesi için alanlarında daha fazla bilgiye sahip olmaları gereklidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir (Çelik, 2000, 9).

### **1.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımları, liderliğin etkisini ve doğasını açıklamak için sistemli bir şekilde oluşturulmuş bilgiler sunmaktadır. Yaklaşımlar, liderlik davranışının karmaşık yapısını tahmin etmek için bir kaynak işlevi görmektedir. En eski yaklaşımlar, etkili liderin sahip olduğu entelektüel yetenek, fiziksel karakteri ve kişisel uygulamalarını incelerken, daha sonraki çalışmaların liderin davranışını, stilini incelediği görülmektedir. Bugünkü yaklaşımlar ise, liderin günümüzdeki karmaşık ve belirsiz örgütlerinde, vizyoner ve değişim ajanı olarak ilişki kurabilmesine yardım edecek lider davranışını incelemektedir. Bugünkü yaklaşımlarda lider ve izleyenler tarafından paylaşılan vizyon önemli bir yer tutmaktadır (<http://sage-ereference.com/edleadership/article>).

Liderlik kuramlarının gelişimi tarihsel süreç içinde, Özellik Yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsallık Yaklaşımları açısından ele alınmıştır (Çelik, 2000, 7).

### 1.1.2.1. Özellik Yaklaşımları

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır (Çelik, 2000, 7). Tarihsel süreç içinde “özellik yaklaşımları “ kapsamındaki çalışmaların ilkinin yapan, Thomas Carlye (1795-1881), özeğinde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “ The Great Man in History” kavramını tartışmaya açmıştır (Erçetin , 2000, 27 ).

Stogdill tarafından ilki 1948’ de yapılan araştırmada, daha evvel belirlenen yaklaşık 300 özellik yeniden gözden geçirilmiş, gruplanmış ve sınanmıştır. Ulaşılan bulgulardan, liderlerin bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu özelliklerin özeti Tablo 2’ de verilmiştir (Erçetin, 2000, 28):

**Tablo 2. Stogdill’in Liderlik Özellikleri İlgili Gruplandırmasının Özeti**

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı	Denetleme
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine	Gereksinimi	Yeteneği
Boy	Sosyal Statü	Etkili konuşma	Güven	Başlatıcılık	İşbirliği
Görünüm			Zorbalık	Sorumluluk	Eğilimi
			Saldırganlık	Gereksinimi	Dürüstlük
				İnsanlara ilgi	Güç
				Sonuçlara ilgi	gereksinimi
				Güvenlik	
				Gereksinimi	

Stogdill’ in belirlediği özellikleri sınanan Mann, sadece zekayla liderlik arasında bir ilişki olduğu, diğer özellikler için bunun pek de geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmış ve bu konuda araştırmacıları uarmıştır. Stogdill, 1974’te yaptığı ikinci araştırmada daha önce gruplandığı özellikleri sınamış ve başarılı liderlerde

en sık gözlenen nitelikleri, özellik ve beceri olarak yeniden gruplandırmıştır. Bu gruplandırma Tablo 3 'de sunulmuştur.

**Tablo 3. Başarılı Liderlerde En sık Gözlenen Nitelikler**

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünme
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkileyici konuşma
Bağımsızlık	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrlılık	İkna edebilme gücü
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	

Kaynak:Stogdill (1974). Handbook of Leadership. NY: Free Press

Özellik yaklaşımları, 1980’li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmiştir. Eleştirilerin özünde her durumda, her görevde ve herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmaması, diğer değişkenlerin de göz önünde tutulması gibi düşünceler yer almıştır (Erçetin, 2000, 30).

Bu kuramın hareket noktası “lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” şeklinde özetlenebilir. Kuramda, liderle ilgili olarak bakılan başlıca özellikler, fiziksel özellikler ( boy, ağırlık, yaş, sağlık durumu, çehre vb.) ve kişisel özellikler (zeka, eğitim durumu, konuşma yeteneği, sosyal ilişkiler, iletişim gücü, güven verme, girişim, risk alma, cesaret, kendine güven vb.) olarak gruplandırılabilir. Sonuçta araştırılan liderlerle ilgili ortak özellikler belirlenememiştir (Şişman, 2002, 5-6). Özellik kuramı, izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin görece önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması yönüyle eleştirilmiştir. Fakat son yıllarda liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı görülmektedir. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi kuramların, özellik kuramıyla yakın ilgisinin olduğu düşünülmektedir (Çelik, 2000, 9).

### 1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar gözlemlenebilir süreç veya aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Bu davranışsal yaklaşımın amacı, etkili bir liderlikte, davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Araştırmacılar etkili bir liderin, daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda etkin bir lider davranışının tüm durumlarda aynı olabileceğini belirtmişlerdir (Özkalp, Kırel, 2001, 352). Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır (Çelik, 2000, 11). Davranışsal Yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar içinde en çok tanınanlar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi – Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün araştırmalarıdır (Erçetin, 2000,31-32).

Davranışsal yaklaşımlar; liderlik davranışlarının sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu olması sebebi ile eleştirilmektedir. Bu yaklaşımın diğer eleştiri alan yönü, örgüt ortamını ve örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenleri dikkate almamasıdır.

### 1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik konusundaki araştırmalar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığını göstermektedir. Liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görülmektedir (Çelik, 2000, 16-17). Özellik ve davranışsal kuramların liderliğin anlaşılmasında tatmin edici olmaması nedeniyle liderliğin durumsal kuramları geliştirilmiştir. Bunlar: Fiedler Modeli ve Yol –Amaç modelidir (Ceylan, 1997, 316). Durumsal kuram olarak ifade edilen yaklaşımların çıkış noktası "her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir"

anlayışıdır. Kurama göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusudur (Şişman, 2002, 6).

Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. (Hoy, Miskel, 1991; Akt. Çelik, 2000 ). Durumsal yaklaşım, etkili liderliğin, a) izleyenlerin, b) liderin özelliklerinin c) liderlik biçiminin d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü ortaya koymaktadır (Erçetin, 2000, 36).

## 1.2. YENİ ORTAYA ÇIKAN LİDERLİK TEORİLERİ

Eski teorilerden farklı olarak yeni teoriler, liderin davranışı ile vizyona yöneltme, izleyenler için vizyonun duygusal çekiciliğini sağlama, örgütsel değişme ve performansla, liderin yüksek düzeydeki etkisi arasında ilişki kurmaktadır. (<http://sage-ereference.com/edleadership/article>).

### 1.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, vizyonları izleyen, kendilerini adanmış izleyenlerini çekerler. Karizmatik liderler de, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans düzeyine ulaştırırlar. Karizmatik liderler, izleyenlerle duygusal bağlılık kurarak onların örgütün vizyonuna bağlanmalarını sağlarlar (Ceylan, 1997, 319).

Karizmatik liderler, izleyenlerin kendi kişiliğiyle çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyen üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmışlardır (Çelik, 2000, 155). Bu bağlamda karizma, liderin bireyler üzerinde etkili olmasını sağlayan bir kişilik özelliğidir.

Karizmatik lider sahip olduğu yeteneklerle, başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk eden kişidir. En önemli özellikleri her zaman bir vizyona ve amaç duygusuna sahip olmalarıdır.

### **1.2.2. Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle; izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyetidir. Erçetin (2000, 60), ise dönüşümcü liderliği; vizyonu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıtılan yetkiyi, gücü, eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümsel liderler, arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, arkalarındaki topluluğun / ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir ( Karaman, 2005, 70).

Dönüşümsel liderler, örgütte çalışan personel arasında açık iletişim, düşüncelerin paylaşımı, bilgi ve öğrenilenlerin aktarılması gibi özelliklerin gelişmesini sağlayarak örgütsel değişimi başlatabilirler (Johnson, 1998; Akt. Korkmaz, 2008, 76). Dönüşümcü liderliğin belli başlı öğeleri; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme olanakları sağlamaktır (Erçetin, 2000, 60). Dönüşümcü lider gerçek bir dönüşüme öncülük eden, ancak özgürlük, adalet, eşitlik ve barış gibi moral değerleri ve ideal kavramları peşinden gelenlere çekici kılarak ve böyle bir bilinç geliştirmeye çalışarak, değişim ve dönüşüme öncülük edip mevcut duruma yeni bir şekil verebilen lider tipidir (Sarı, 2007).

### **1.2.3. Vizyoner Liderlik**

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren vizyoner liderlik konusuna önem verildiği görülmektedir (Çelik, 2000, 165). 1990'lı



yıllardan itibaren sınırların kalkmasıyla ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle dünyada başlayan değişim sürecinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde geleceğe dönük bir vizyona sahip olmaları önem kazanmıştır. Bu süreçte de örgütlerde vizyoner liderlik kavramı ön plana çıkmıştır.

Koçman'a (2005, 8) göre vizyoner liderlik, tüm yaşam ve insanlık için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak ve insanlığın karşı karşıya bulunduğu karmaşık problemlere çözüm bulmak amacıyla ortaya çıkan bir liderlik biçimidir.

Vizyoner liderlik, dönüşümsel ve karizmatik liderlikle benzer özellikler göstermesine karşın; güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik özellikleriyle, vizyonu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla ve ayırt edici davranış örüntüleriyle bu liderlik türlerinden farklılaşmaktadır (Sashkin ve Burke, 1990; Akt. Erçetin, 2000, 72).

Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilmezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. Vizyoner lider, bu sorunu çözmeye başarısını gösterir (Çelik, 2000, 165).

Erçetin (2000, 72), vizyoner lideri, gerçekleştirilmesi öngörülen amacı, açıkça ifade eden, vizyonuyla örgütsel kültürün transformasyonunu sağlamayı başat görev olarak algılayan kişi olarak tanımlamaktadır.

Vizyoner ve yeni bir bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir. Vizyon oluşturmayla ilgili olarak Fransız yazar Michel Proust şöyle diyor: "bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır". Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir .

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, onların geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde, örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe

taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Yeşilbağ, 2008). Vizyoner liderlikte gelecek yönelimli davranış büyük önem taşımaktadır, vizyoner liderler, vizyonlarıyla kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Durukan, 2006, 284). Günümüzde, sadece rutin günlük işlerle uğraşan, problemleri çözen yönetici tipi yerini, örgütü geleceğe taşıyabilecek, vizyonu ile izleyenleri yönlendirebilecek, değişimden korkmayan vizyoner liderlik özelliklerine sahip olan yönetici tipine bırakılmaktadır.

21. yüzyıl lideri, korkusuzca hareket edebilen, yaratıcılığın ve yeniliğin önemini görebilen, bunu astlarına da aşılabilen, geleceğe yönelik bir vizyona sahip kişi olacaktır (Doğan, 2007, 221).

### **1.2.3.1. Vizyoner Liderlerin Özellikleri**

Vizyoner liderlerin, kendilerini izleyenleri etkileyebilmesi ve örgütün vizyonuna adanmalarını sağlayabilmesi için sahip olmaları gereken bazı özellikler şunlardır:

- Vizyoner liderler, kişisel değer ve inançlara sahiptir. Bu değer ve inançlarla güdüler ve güdülenirler (Bridge, 2003, 67).
- Belirlediği örgütsel amaçları başarma kararlılığına ve inancına sahiptirler (Bridge, 2003, 67).
- Paylaşılan bir örgüt kültürü oluştururlar. Yaratıcıdır. Örgütü için daha iyi bir gelecek düşlerler (Bridge, 2003, 67).
- Olayları diğerlerinden farklı algırlar. Hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine inanırlar (Doğan, 2007, 166)
- Vizyoner liderler, risk almaktan korkmazlar. Başarısızlığı, başarıya giden yolun gerekli bir parçası olarak görürler.

Vizyoner ve vizyoner olmayan liderlerin sahip oldukları özellikler Tablo 4'te gösterilmiştir ( Endeman, 1990, 32- 33).

**Tablo 4. Vizyoner ve Vizyoner olmayan liderlerin özellikleri**

<b>VİZYONER LİDERLER</b>	<b>VİZYONER OLMAYAN LİDERLER</b>
Gelecekteki amaçlar ve sonuçlar ile ilgili konuşurken felsefi bir söyleyişleri vardır.	Günlük hayattaki problemler ve kararlar hakkında konuşurlar.
Önemli görevlerle ilgili bir listesi vardır.	Yüklü bir listesi (programı) vardır.
Her düzeydeki çalışanı ile iletişim kurar.	Yakın arkadaşları ile resmi konuşur.
Çalışanları ile iş birliği ve fikir birliği içerisinde çalışır.	Sonuç odaklı çalışır. Sürece önem vermez.
Risk alır.	Güvenliği temsil eder.
Çalışanların istekle çalışmalarını için onların duygularını harekete geçirir ve onları manevi olarak motive eder .	İnsanlarla olan ilişkilerinde resmi ve entelektüeldir.
Eylem odaklıdır.	Yol gösteren yönlendiren bir planı vardır.
İçten denetimli ve birbirine bağlı olan takipçiler yetiştirir.	İtaatli ve bağımlı takipçiler yetiştirir.
Zamanını doğru şeyler yapmak için harcar.	Zamanını politika ve prosedür geliştirmek için harcar
Etkili dinleme becerilerine sahiptir.	Etkili bir konuşmacıdır
Problem çözmek için uygun bir yapı kullanır.	Problem durumlarında resmi bir komite kullanır.
Enerji yaratır.	Sakin ve dengelidir.
Mali otonomide örnek olur.	Örgütün mali kontrolü dışı kapalıdır.

Kaynak: Endeman (1990, 32-33)

### 1.2.3.2.Vizyoner Liderlik Rollerini

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 beklenen yeriyle ilgili olarak açık bir biçimde ortaya konulmuş vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır (Şişman, 2002, 104). Okul müdürleri, vizyonun paylaşılan bir vizyon olmasında çeşitli roller üstlenmektedirler.

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek , yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 2003, 184).

### **1.Yolu Görmek**

Vizyonu gerçekleştirmek için başlangıçta yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür (Çelik, 176, 2000) . Ulaşılması gereken hedeftir. Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan yöneticilerin yolu görme kaygısı ve arayışı olabilir. Aksi takdirde geleceği düşlemeyen projesiz ve plansız bir yönetici için yolu görmek bir yana “bir arpa boyu ilerisini görmek” de mümkün değildir. Vizyoner lider, amacına götüren en iyi yolu görebilen, entelektüel ve duygusal yönden geleceğin ufkunu açan kişidir. Yolu görmek sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar (Çelik, 2000, 176 ). Bu liderler geleceğin haritasını çizerek takipçileri için vizyona ulaşmada izlenecek yolu gösterirler.

### **2.Yolda Yürümek**

Vizyona ulaşmak için sadece yolu görmek yeterli değildir. Yolda yürüyebilmekte vizyona ulaşmada önemli bir faktördür. Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Çelik’in (2000, 176) de belirttiği gibi, bazı liderlerin kendilerine çizdikleri hedefleri olduğu halde bu hedefe ulaşmak için çaba da göstermelerine rağmen bir süre sonra yürüdükleri yoldan ayrılırlar ve hedeflerine bir türlü ulaşamazlar. Kararlılık ve vizyona ulaşmada karşılaşılan güçlükler karşısında mücadele etmek ve takipçilerine de vizyona ulaşma kararlılığı için motive etmek, vizyoner liderin önemli rolüdür.

### **3.Yol Olmak**

Vizyoner Liderler, vizyonuyla insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü, yol olmaktır (Çelik, 2000, 177 ). Yol olmak, yol açmak demektir. Vizyoner lider, vizyona ulaşabilmeyi sağlayacak yolu sezgilerini ve bilgisini de kullanarak bulmaya çalışır (Çelik, 2000, 177 ). İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar .

Vizyoner reformist liderler, örgütte, yaratıcılık (buluş) ve değişim sağlarlar. Bu liderler kontrol ve kurallara dayanarak hareket etmezler. Vizyon, paylaşılan değerler ve düşüncelere odaklanırlar. Kurumun misyon, strateji, yapı ve kültürlerinin değişimine liderlik yaparlar (Bridge, 2003, 37). 21.yüzyılda, en etkili rakipler, çalışanların duygusal enerjilerini harekete geçirmede paylaşılan değerleri kullanmayı öğrenebilen örgütler olacaktır. Hız, kalite ve verimlilik önemli hale geldikçe, örgütler kendi yollarını kurallar olmadan içgüdüsel olarak bulabilen ve en iyi fikirlerini çalışanları ile paylaşarak onlara telkin edebilen insanlara ihtiyaç duyacaktır. Bunun adı duygusal bağlılıktır (Koçman, 2005, 13). Vizyoner liderlikte, kurumun vizyonuna çalışanların adanmasını sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır. Etkili bir vizyoner liderin daha iyi olması için yerine getirmesi gereken dört rol bulunmaktadır (Buck, 2004, 23):

1. İdare edici: İdare edici olarak lider, hedefleri seçen ve ifade eden ve muhtemel dış ortamda örgütün enerjisini, nereye harcayacağını belirleyen kişidir. İyi bir idare edici olarak lider, diğerlerinin ilerleme olarak gördükleri gidilecek yere doğru bir yol çizmelidir.
2. Değişim Ajanı: Vizyonun gelecekte başarılabilesini sağlayan, iç çevrede değişimi kolaylaştırmak için sorumluluk taşıyan bir liderdir. İyi bir değişim ajanı olabilmek için, lider değişimi önceden tahmin etmeli ve dış ortamdaki değişime yanıt olarak örgüt vizyonunda değişiklikler yapmalıdır.
3. Sözcü: Sözcü olarak lider örgüt vizyonunun en önemli savunucusudur. Etkili bir sözcü faydalı fikirler üretmek için ilişki ağları kurar.
4. Antrenör: Koç olarak lider, vizyonu yaşar. Etkili bir koç; dürüst ve herkese açıktır. Onun örgütünde vizyonun anlamı ve vizyonu yerine getirmek için yapılacaklara riayet edilir.

Eğitim örgütlerinin, yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri ve çalıştıkları kurumlara yeni ufuklar açabilmeleri için vizyoner liderlere ihtiyaçları vardır. Vizyoner liderlik, özgürlük, eşitlik gibi ortak değerlerle ilgili olup örgütsel

dönüşümü ve ilerlemeyi gerçekleştirme amacına dayalı olarak çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamayı hedeflemektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerde de vizyoner liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Kurumların geleceğe ve yeniliklere daha emin adımlarla ilerleyebilmesi için, kendilerini gelişmeler karşısında tanımlayabilmeleri için, vizyon sahibi yöneticilerle yollarına devam etmeleri gerekmektedir (Acar, 2006, 20). Vizyoner liderler grubun nereye gideceğini söylerler fakat nasıl gideceklerini söylemezler. Bu durumda vizyon, örgütün gideceği yönü gösteren, yol haritası görevindedir.

### 1.2.3.3. Vizyon

Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince videre fiilinden türemiş olan “Visio” “uyanık olmak, anlamak, kavramak “ anlamlarında kullanılmıştır. Ortaçağda, Almanca’da bilmek anlamına gelen “wissen” ve bilgi anlamına gelen “welse” kavramları da aynı kökenden türemiştir (Leonard, 1995; Akt. Ekici, 2006, 328). Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, kavramıyla ilgili yapılan belli başlı tanımlar şunlardır:

Vizyon, arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılmasıdır (Senge, 1996, 165). Erçetin’e (1997, 126) göre vizyon, örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesidir. Vizyon gelecekte olmasını istediklerimizin bugünden düşünülmesidir. Vizyon birimin ya da kurumun gelecekle ilgili yol haritasıdır (Durukan, 2006, 277).

Örgütsel anlamda vizyon; örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte geleceğin resmedilmesidir (Zeren, 2006, 49). Vizyon, örgüte varmak istediği yeri söyleyerek rehberlik eder (Buck, 2004, 30). Okul yaşamında kurumsallaşan bir vizyon, öğrenci başarısını

olumlu yönde etkiler, okulun işlemeyen yapısını daha dinamik hale getirir ve okulun bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur (Durukan, 2006, 283). Bu bağlamda, okulun amaçlarının belirlenmesinde ve geleceğe yönelik hedeflerine ulaşılmasında okul müdürlerinin, vizyonun gücünden yararlanması gerekmektedir. Etkili bir vizyonun basit olması, izleyenlerin kişisel beklentilerine de cevap vermesi, belli derecede risk içermesi, ve en önemlisi de çalışanlar tarafından da anlaşılıp, benimsenmesi gerekmektedir. Vizyon, okul çalışanları tarafından benimsendiğinde, coşku ve bağlılık yaratır, çalışanlar günlük hayattaki gereksiz sorunlarla uğraşmazlar.

#### **1.2.3.4. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi**

Okulların başarılı olmasında, okul müdürlerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Okulun vizyon ve misyonu, istenilen başarıya ulaşmada okul yönetimine yol gösterici olmaktadır. Bilgiye ulaşılabilirliğin arttığı çağımızda, okullarında işlevinde değişiklikler olmaktadır. Toplumun okuldan beklentileri farklılaşmaktadır. Bu değişimle birlikte okul müdürlerinin rollerinde de değişiklikler olmaktadır. Okul müdürü artık bürokratik işlerle ve kırtasiyecilikle uğraşmak yerine çevredeki ve dünyadaki değişime karşı, okulun rekabet edebilmesini ve varlığını sürdürmesini sağlamak zorundadır. Örgütleri geleceğe taşıyacak yöneticiler, geleceğe dair vizyonu olan yöneticiler olacaktır. Bu sebeple de okulların etkiliğinde okul müdürünün, okulun vizyon ve misyonunu yönetme becerisine sahip olmasının önemli rolü olmaktadır. Misyon, görev anlamında kullanılmaktadır ve örgütün varlık nedenidir. Biz neden varız? sorusunun cevabıdır. Okulun misyonu ise, onun varoluş nedenidir ve eğitim sisteminde üstlendiği görevi ifade etmektedir. Misyon aynı zamanda vizyonun gerçekleşmesinde çalışanların yerine getirmeleri gereken görevleri de belirtmektedir.

Okulun vizyonu ise, gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun ham hayal ürünü olmayan inandırıcı bir resmidir (Şişman, 2002, 76). Aytaç'ın (Murgatroyd ve Morgan, 1993)'dan aktardığına göre, okul vizyonunun üç temel işlevi şöyle açıklanmaktadır:

- 1.Vizyonlar, okul personelini teşvik etme, güçlendirme, geliştirme işlevinin yanı sıra okulun bütün etkinliklerinin temeli olarak kabul edilmelidir.
- 2.Vizyonlar, karar vermede bir temel oluşturur. Her karar, okulun vizyonunu ve stratejisini okul içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar.
- 3.Örgüt içindeki enerjinin ortaya çıkartılması için temel araç olan vizyon, okul içindeki herkese sürekli şekilde okulun geliştirilmesine yönelik, bu enerjinin odaklanmasını sağlayıcı ortak noktalar bulma olanağı verir.

Okul için vizyon ve misyon, okulda gerçekleştirilecek her türlü eylem ve etkinliklere yol gösterir, insanları motive eder, okul kaynaklarının (para, zaman, insan gücü vb.) kullanımında öncelikleri tayin eder (Şişman, 2002, 76). Okulun vizyonunun gerçekleştirilmesi sürecinde, misyon ifadelerinin açık bir şekilde ifade edilmesi ve çalışanların görev tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması önem taşımaktadır. Okulun lideri olarak öncelikle okul müdürünün vizyonu gerçekleştirilebileceğine inanması ve okulla ilgili faaliyetleri yaparken okul vizyonunun rehberliğinden yararlanması gerekmektedir.

#### **1.2.3.5. Paylaşılan Bir Vizyon Yaratmak**

Liderin sorumluluğu, ekibin veya kurumun sahip olması gereken veya sahip olabileceği, tüm çalışanların başarmak için kendilerini adayacakları ortak bir ideal (vizyon), çok açık ve net bir misyon ve çalışanların çabalarına kılavuzluk eden bir dizi hedef yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek için liderin yapması gerekenler şunlardır (Atlıoğlu, Şahin, 2002, 156):

- Kurumda gerçekleştirilebilecek bir vizyon veya düş sahibi olmak
- Bu vizyonu, kendisini adayarak ve büyük bir heyecanla anlatmak ve yaymak
- Bu vizyonu, çalışanların paylaştıkları ve içselleştirdikleri kendi vizyonları hâline getirmek
- Bu vizyonu, kuramlara, araştırmalara ve sağlam uygulamalara dayanan akılcı ve bilimsel bir vizyon hâline getirmek.



Bir vizyonun anlamlı olup olmadığından söz edebilmek için o vizyonun liderin dışındaki kişilerce paylaşılıp paylaşılmaması da önemlidir. Bir vizyonun paylaşılabilmesi, onun ne kadar gerçekçi olduğundan öte, insanlığa nasıl iletiildiği ve insanların kafasında ne uyandırdığı ile ilgilidir. Bu ise liderde iyi bir iletişim yeteneğinin gelişmiş olmasına, insanlara vizyonu açık biçimde ifade edebilme yeteneğine ve ikna yeteneğine sahip olmasını gerektirmektedir (Hersey ve Blanchard, 1972; Akt. Leblebici, 2008, 66). Paylaşılan vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt iş görenlerinin zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona ve örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır (Kışlalı, Bağlı, Şanlı, 1998, 372). Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Vizyon, iki kişi aynı resme sahip ve bağlıysa gerçekten paylaşılmış olur. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa ortak bir özlemle birbirine bağlıdırlar. İnsanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden biri, önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzularıdır. Paylaşılan bir vizyon, bir çok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o, onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır (Senge, 1993, 227).

Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir. Her zaman devam eden hiçbir zaman sona ermeyen bir unsur (Senge, 1993, 234-235). Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip olan okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı daha fazladır. Vizyoner lider olarak okul müdürünün en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır (Durukan, 2006, 284). Vizyon kavramı tüm öğretim kademelerinde önemlidir, ancak temel becerilerin kazandırıldığı ilköğretim okullarında, vizyon kavramı daha önemli hale gelmektedir. Çocuklar ilköğretimle, ileride toplumun gelişmesini sağlayan, iyi insan, iyi yurttaş, toplum yaşamında ekonomik anlamda üretken, teşebbüse önem veren, yapıcı, yaratıcı, hem kendisi hem de toplum için gerekli bilgi, beceri, davranışları kazanırlar. Türk Milli Eğitiminin vizyonu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. maddesi'nde şöyle açıklanmaktadır:

Bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak; öte yandan Milli Birlik ve Bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve nihayet Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı yaratıcı seçkin bir ortağı yapmaktır. Bireyi iyi bir insan, bilinçli üretici ve iyi tüketici olarak yetiştirmektir. Uzak hedeflere sistemdeki okullar, hedeflerle çelişmeyecek vizyonlarla ulaşabilirler. Bütün bu amaçları gerçekleştirecek olan ilköğretim okulları, gelecekte ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında görev alacak olan bireylerin eğitim ve öğretim aldıkları kurumlardır. Bu kadar önemli bir misyonu olan bu kurumlarda görev yapan müdürlerin, okul için vizyon geliştirmeleri, bunu en iyi biçimde okul personeli ve diğer katılımcılarla da paylaşması çok daha önem arz etmektedir (Uluçay, 2005, 8) .

#### **1.2.3.6. Vizyoner Lider Olarak Okul Müdürü**

Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir (Cemaloğlu, 2002, 153-154). Lider, bir vizyonu gören, vizyona yönelik eylemde bulunan ve sürekli değişimi gerçekleştirmeyi katkı sağlamak için çalışanları harekete geçiren kişidir. Bu bağlamda modern okul yöneticilerinin, teknolojik, pedagojik ve politik değişimler karşısında gelecekte olabilecekleri kestirebilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, geleceğin okul yöneticilerinin vizyoner olmaları gerekmektedir (Cerit, 2007,94). Okul yöneticisi, okul takımının bir lideri olarak bireysel ve mesleki nitelikleriyle diğerleri için iyi bir model olmalıdır. Özellikle okulun vizyonu, misyonu ve amaçlarıyla, değişme ve yeniliklerle bütünleşmede, diğer okul çalışanlarına örnek olmalıdır. Eğitim ve öğrenme konuları ile ilgili yapılan araştırmaları ve gelişmeleri izleyerek öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2002, 96). Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak vizyonun, okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilmelidir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekmektedir (Yeşilbağ, 2008).

Okulların geleceğe hazırlanmasında ve etkili bir şekilde işleyişinde, liderlik özelliklerine sahip, özellikle de vizyoner liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin önemli bir işlevi olacaktır. Çünkü gelecek yıllarda, okulların başarısı, vizyonlarına, bu vizyona adanmış çalışanlara ve okul yönetimine bağlı olacaktır. Liderlik çalışmaları, müdürün liderlik rollerinin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Okul müdürlerinde etkili liderliği geliştirmek için sahip olması gereken anahtar unsurlar; açık vizyon, yüksek beklentiler, vizyonu ifade etme becerisi, personel ve öğrencilerin beklentisi ve kaynak sağlayıcı olarak aktif olmaktır. Okul müdürleri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar. Lezotte'ye göre, okul yöneticileri hem etkili bir yönetici, hem de etkili bir vizyoner lider olarak becerilerini sergilemeyi beklemektedirler. Lezotte, okul yöneticilerinin, hem bilgiye hem de yönetimde ispat edilmiş becerilere ve örgütün nihai başarıya ulaşması için bir vizyona ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir.

Marshal Sashkin ( Sashkin, 1986; Akt. Cringan, 1997, 4 ), vizyoner liderlik için üç kritik faktör belirlemiştir:

1. Vizyoner liderler, bir vizyon yaratmada kavramsal bir yeteneğe sahiptir.
2. Vizyonun fark edilmesi için insanlar, amaçlar ve değişimin örgütsel boyutu vizyoner lider tarafından anlaşılmalıdır.
3. Vizyoner liderler, vizyonu ifade etme becerisine sahip olmalı ve vizyonu gerçekleştirebilmek için örgüt üyelerini yetkilendirerek onları motive etmelidir.

Vizyoner liderlik için belirlenen kritik faktörleri, okul müdürlerinin vizyoner liderlik rollerine genellediğimizde, okul müdürünün yönetim alanındaki uzmanlığı, insan ilişkilerindeki yeterliği ve iletişim becerisi; örgüt için gerçekleştirilebilir bir vizyon yaratmasında etkili bir rol oynamaktadır.

Vizyon, bir örgüt olarak okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur. Okulun örgütsel ve eylemsel düzeyleri arasındaki bu ilişki, okulun

derinliklerinde yatan temel amaç, inanç ve efsanelerin yardımıyla açıklığa kavuşabilir. Eğitim lideri vizyonu ile etkilediği örgütsel ve eylemsel düzeydeki bu ilişkiyi çözümlenmelidir. Vizyoner liderler, vizyon odaklı girişimlerde bulunurken, yöneticiler örgütsel yaşama ilişkin bilgi yönelimli girişimlerde bulunmaktadır (Starratt, 1995; Akt. Çelik, 2000, 178-179). Okul müdürünün vizyoner liderlik rolü, okul kültürünün özünü oluşturan değer, norm ve inançların okulun bütününe yayılmasında da etkili olmaktadır (Çelik, 2000, 180).

Liderler, kurumlarına yeni ufuklar açabilen insanlardır. Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilir. Araştırmalar öğretmenlerin birbirlerinden izole olduklarını, her birinin kendine özgü bir alan içinde yaşadıklarını, mesleki bilgilerin paylaşılmasının diğer mesleklere göre oldukça düşük düzeyde kaldığını göstermektedir.

Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek, yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları kendi eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Özden, 2002 , 38).

Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderin önünü görmesini sağlar. Vizyon yaratmak başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Bu tür çalışmalar kuruluşun en üst yöneticileri tarafından başlatılmalıdır (Özden, 2002, 38).

Vizyoner lider olarak okul müdürü, davranışlarıyla okulun vizyonunu gerçekleştirmede öğretmenlere örnek olmalıdır. Okul müdürü, vizyonu kullanarak öğretmenlerin adanmasını sağlamak için vizyon ifadesi belirlenirken öğretmenlerinde görüşlerini almalı ve onların katılımını sağlamalıdır. Okulun vizyonu öğretmenler için örgütsel adanmalarını sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Vizyonu gerçekleştirmek için öğretmenlerin çaba harcaması sağlanmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerin desteğini almak için insan ilişkileri konusunda uzman olmalı ve etkili iletişim kurabilmelidir. Ayrıca, risk almaktan kaçınmamalı ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADANMA

Örgütsel adanma, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında genel olarak; çalışanın işine ve örgütteki belirleyicilere ilişkin hissettiği duygular olarak tanımlanmaktadır. Bu genel anlamın ötesinde, örgüt bilimciler çok ince farkları olan tanımlar yapmışlardır ( [http://er.wikipedia.org/wiki/organizational commitment](http://er.wikipedia.org/wiki/organizational_commitment) ):

Mowday, örgütsel adanmayı; bireyin kimliği ile belirli bir örgüte bağlılığı arasındaki güçlü ilişki olarak tanımlamıştır (Meyer, Herscovitch, 2001, 302).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise; örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000, 15). Bu araştırmada bu kavramın karşılığı olarak “ adanma “ kullanılmıştır.

Örgütsel adanmışlık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte psikolojik olarak bağlılığını ifade etmektedir ( Celep, Mete, 2005, 148). Başarılı örgütler, personelin uzun süre örgütte kalmasını sağlar. Bu örgütlerde yöneticilerin uygulamaları, iş görenlerin örgüte adanmışlığını artırmaya yöneliktir (Özden, 2004, 8). Bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunlara inanması, örgüt adına beklenilenin ötesinde çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini sürdürmeyi istemesi örgütsel adanmışlığın öğelerindendir (Mowday, Steers, Porter, 1979; Akt. Celep, 2000, 15- 16). Çalışanlar içsel olarak örgütü benimsediklerinde, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde örgütte kalmakta daha istekli olmaktadır. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişilik özellikleri ve örgütü algılayış biçimleri örgüte adanmışlıklarında etkili olmaktadır. Okullarda, öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde de örgütü etkilemektedir (Cemaloğlu, 2002, 153 ).

Bir örgütün etkililik derecesi, amacın toplumsal gereksinimlere yönelik, etkili örgütsel yapı, yeterli kaynak, bilimsel ve teknolojik gelişmelere dayanan tutarlı

politikalar ve nitelikli işgücü ile sağlıklı çalışma koşullarını gerektirir. Bir örgütün en önemli girdisi insan ögesidir. Örgüt, etkililik için yapısal, fiziki ve ekonomik koşullara sahip olsa da sistemin işlemeden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri dikkate alınmaz ise o sistemin verimli çalışması olanaklı olmayabilir (Celep, Bülbül, Tunç, 2000, 80). Örgütün yaşaması iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa o örgüt o derecede güçlenmektedir ( Celep, Mete, 2005, 148).

Görevlerin etkili bir biçimde yapılma derecesi, çalışma ortamının niteliği ile ilişkilidir. Çalışma ortamı duygusu; örgütsel etkililik, çevre, iklim, örgütsel ideoloji, ekolojik alan, örgütsel bilgiye bağlı oluşmaktadır (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991). Çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak öğretmenlerin sahip oldukları çalışma ortamı duygusu, onların çalışma biçimlerini etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin çalışma ortamı duygularının dayanaklarını oluşturan etmenlerden birisi, öğretmenlerin çalışma ortamındaki nesnelere (meslek, iş, iş takımı, öğrenci, okul) karşı ilgi ve tutumlarıdır. Bu anlamda, öğretmenlerin bu nesnelere verdiği öneme ve bunlarla ilişkisinin niteliğine göre bir etkinlik göstermeleri söz konusu olmaktadır.

Eğitim örgütlerinin etkililik derecesi birçok ögeye dayalı olmakla birlikte bunların en önemlilerinden birisi, öğretme ve öğrenme sürecinde yer alan yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşimidir. Bu etkileşimde yönlendirici olan okul düzeyinde yönetici, sınıf düzeyinde öğretmendir. Bu bağlamda, öğretmenin kendisini okula, öğrencilerine, öğretim etkinliklerine, mesleğine ve iş arkadaşlarına adanması; diğer bir anlatımla öğretmenin bu grupların veya nesnelere normatif beklentilerini ve formallığı aşan davranış göstermesi, okulun etkililiğine olumlu yönde etki edebilmektedir (Celep, Bülbül, Tunç, 2000, 80). Bu bağlamda okul müdürü, okulun başarısı için çalışanların örgüte bağlılık göstermelerine önem vermeli ve okul ortamını şevkle çalışılabilir bir mekan haline getirmelidir.

### 1.3.1. Örgütsel Adanma Modeli

Allen ve Meyer, çalışanın örgüte adanmasını üç kısımda incelemektedir: Duygusal adanma, devam adanması ve ahlaki adanma .

**1.Duygusal Adanma:** Çalışanın örgütüne olan pozitif bağlılığını ifade etmektedir. Çalışan , örgütün amaçlarını duygusal olarak benimsemekte ve örgütün bir parçası olarak kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. Bu adanma türünde, çalışan bir zorunluluk olmadan istediği için örgüte adanmaktadır.

**2.Devam Adanması:** Çalışanlar, örgüt üyeliğini bıraktıklarında kayıplarının çok olacağını düşündükleri için örgüte adanmaktadırlar. Birey, örgütten ayrıldığında ekonomik ( maaş) ve sosyal ( çalışanlarla arkadaşlık bağı) kayba uğrama tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda, çalışan zorunda olduğu için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Balay'a (2000) göre bireyin devam bağlılığında, yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemediği sağlanan doyum etkili olabilmektedir.

**3. Normatif ( Ahlaki ) Adanma:** Birey zorunluluk hissettiği için örgütte kalmaya ve örgüte adanmaya devam etmektedir. Bireyin böyle hissetmesinin bir çok nedeni olabilmektedir. Örneğin; örgüt, çalışana eğitim ve yetiştirmek için kaynak ayırmıştır, yani çalışana yatırım yapmıştır. Bu sebeple birey, kendine yapılan yatırımın karşılığını vermek için; işinde istenilen şekilde performans göstermekte ve örgütte kalmaya devam etmektedir. Birey bu şekilde davranmayı, ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Normatif adanma, bireyin, örgüte girmeden önceki sosyal yaşamı ve ailesinin yetiştirme tarzıyla da ilgili olabilmektedir. Bireyin örgüte giriş öncesindeki (ailesel/ kültürel / sosyalleşme) ve örgüte giriş sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir (Balay, 2000, 79). Bu adanma modelinde birey, zorunda olduğu için örgütte kalmaktadır.

Meyer ve Allen'in adanma modelinde, çalışanlar aynı anda değişen düzeyde, örgüte duygusal, devam ve ahlaki adanma davranışı gösterebilmektedirler. Meyer ve Herscovitch (2001) çalışanın adanma profilinde, bu üç adanma yaklaşımının düşük veya yüksek düzeyde görülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Farklı

adanma profillerinin iş yerindeki davranışlara (iş performansı, örgüt üyeliğinden ayrılma ihtimali ..vb) farklı etkileri olabilmektedir.

### 1.3.2.Örgütsel Adanmışlığın Boyutları

Mowdays' et al. (1982) adanma ile ilgili araştırmasında, davranışsal ve tutumsal olmak üzere adanmayı, iki boyuta ayırmıştır (Turan, 1998, 11).

**Tutumsal Adanma:** Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir (Mowday ve diğerleri; 1982; Akt. Balay, 2000, 24). İnsanların örgütle olan ilişkileriyle ilgili düşünmeye başladıkları süreçte ortaya çıkmaktadır. Tutumsal adanmışlıkta bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütle benzerlik göstermesini göz önünde bulundurmaktadırlar (Turan , 1998, 11).

**Davranışsal Adanma:** Bireyin örgüte bağlılığı, geçmişteki yatırım ve eylemlerine bağlıdır. Birey örgütten ayrılmasının kendisine zarar vereceğini düşündüğünde örgüte bağlılık göstermektedir. Fakat bu zorunlu bir bağlılıktır. Bu bağlılık, bireylerin belirli bir örgüte kilitlendiklerinde, bu problem ile nasıl başa çıkacakları üzerine odaklanmaktadır (Turan , 1998, 11).

Angle ve Perry (1981), değerlere adanma ve devam etmek için adanma olmak üzere adanmayı, iki kısma ayırmıştır (Meyer, Herscovitch, 2001, 304).

Değerlere adanma: Birey, örgütün amaçlarını desteklemek için adanma davranışı göstermektedir.

Devamlılık adanması: Birey, örgütteki üyeliğini devam ettirmek amacıyla adanma davranışı gösterir.

O'Reilly ve Chatman (1986), Adanmayı, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Meyer, Herscovitch, 2001, 304):

Uyum: Bireyin, özel dışsal ödüller için araçsal bağlılık göstermesidir.

Özdeşleştirme: Bireyin, örgütle yakın ilişki kurma arzusuna dayanan bağlılığıdır.



İçselleştirme: Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan bağlılıktır.

Mowday (1982), örgütsel adanmayı; bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve bağlılığı arasındaki güçlü ilişki olarak tanımlamaktadır. Tutumsal adanma ile benzerlik gösteren bu tanım örgütsel adanma ile ilgili üç faktörü içermektedir (Mowday, 1982; Akt. Turan, 1998, 11).

1. Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve bunlara duyulan güçlü inanç,
2. Örgüt yararına çaba gösterme isteği,
3. Örgüt üyeliğine devam ettirmeye duyulan güçlü istek.

Örgütlerde rekabetin artmasıyla birlikte, insan kaynaklarına verilen önem her geçen gün artmaktadır. İnsana verilen değerle birlikte “birey örgüt içindir düşüncesi yerini örgüt birey içindir “düşüncesine bırakmıştır. Bu süreçte, bireylerin düşüncelerine önem verilmiş ve çalışma ortamıyla amaç birliği yapmaları teşvik edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların davranışsal adanmışlıklarından çok tutumsal adanmışlıklarının sağlanmasına çalışılmıştır. Bu durumu okullara genellediğimizde , davranışsal adanmayı sağlayacak dışsal ödüller çok fazla olmadığı için öğretmenlerde tutumsal adanmışlığın ön planda olduğu söylenilebilir. Burada okul müdürüne düşen görev, okullarında öğretmenlerin tutumsal adanmışlığını artırıcı uygulamalara yer vermektir.

Chester Barnard’a göre, örgütlerde tercihler ve çözüm bekleyen problemler, bireylerin biyolojik ve fiziksel kapasitelerini aşabilmektedir. Bu bağlamda örgüt ortamında verimliliği sağlamanın en iyi yolu, işbirliğinin sağlanmasıdır. Örgütlerde işbirliği ise grup amacına adanmışlığını gerektirmektedir (English, 1993; Akt. Özden, 2009, 19). Okullarda, öğretmenlerin grup amacına adanmasında paylaşılan bir vizyonun önemli bir etkisi bulunmaktadır. Vizyonun önemini bilen, liderlik özelliklerine sahip okul müdürünün de, öğretmenlerin adanmışlığının sağlanmasında; vizyonun gücünden yararlanmayı bilmesi gerekmektedir.

### 1.3.3. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri

Çalışanlar örgüte, düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde adanabilmektedirler. Bu durumun örgüt ve iş gören açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir ( Balay, 2000, Celep, 2000).

#### **Düşük Adanmışlık**

Bu adanma düzeyinde, birey kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur (Balay, 2000, 85). İşgörenin örgüte düşük düzeyde adanmasının örgüt ve işgören için ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

- **Düşük Adanmışlığın Olumlu Sonuçları**

Birey örgüte düşük düzeyde adandığında, yeteneklerini ve yaratıcılığını daha fazla ortaya koyabileceği, çalışmaktan zevk alabileceği başka örgüt ortamları arayabilecektir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir. Düşük adanmışlık gösteren bir öğretmenin başka bir okulda göreve başlamasıyla bu okulda adanma düzeyini artırabilmektedir (Celep, 2000, 22 ).

Düşük adanmışlık gösteren işgörenler, örgüt için gizil tehlike oluşturabilmektedir. Bu işgörenin örgütten ayrılmasıyla diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir. (Mowday, 1982; Akt. Celep, 2000, 23). Örgüt, çalışanın düşük düzeyde adanmışlığının sebeplerini araştırıp, informal iletişim ortamlarında, çalışanlar arasındaki, örgüte dair şikayetleri dikkate aldığı anda, kendisindeki eksikleri düzeltme olanağına da sahip olabilmektedir. Bu durumu okullara genellediğimizde, öğretmenler arasında informal iletişim ortamlarındaki

dilek ve şikayetler dikkate alındığında, okul müdürleri okul ortamıyla ilgili olumsuzlukları düzeltme olanağına sahip olabilecektir.

- **Düşük Adanmışlığın Olumsuz Sonuçları**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevlerle ilgili olan işlerde geri oldukları gibi, grup bağlılığında da az çaba gösterdikleri için, bireylerin mesleki ilerlemeleri bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Yöneticiler, önemli görevlerde güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettikleri için, düşük bağlılık gösteren işgörenler örgüt ortamında gözden çıkmaktadır (Randall, 1987; Akt. Balay, 2000, 86). Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenler, çoğu zaman gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, kişilik lekelenmesi, fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma, düşük yan ödeme, kişi başına düşen iş miktarına göre fazla iş yükü gibi ağır kişisel bedeller ödemekle karşı karşıya kalabilmektedir.

Okul ortamında da öğretmenler düşük adanma davranışı gösterdiklerinde, meslektaşları ile olan informal ilişkilerinde soyutlanma ve gruba kabul edilmeme durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Düşük adanmışlıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren işgörenler kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip öğretmenler, yetkilerini rahatlıkla okulun amacı dışında kullanarak, hem eğitimin ulusal amacından sapmasına, hem de toplumun geleceğinin tehlikeye girmesine neden olabilirler (Celep, 2000, 23).

Öğretmenler okula karşı düşük adanmışlık gösterdiklerinde, okul içindeki referans gruplarına (öğrenci, okul, meslek, öğretmen, iş) yönelik öğretmenlerin etki derecesi azalabilmektedir. Bunun sonucunda da okul kendi amaçları doğrultusunda gelişme göstermesi yerine, okul dışındaki bu değerlere hizmet edebilmektedir. Bu durum yöneticilerin yetersiz olduğu, sağlıklı iletişim ve çalışma ortamının olmadığı okullarda daha çok görülebilmektedir (Celep, 2000, 25).

### **İlmlı Adanmışlık**

Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken; hem örgülle bütünleşmeyi hem de kendi değerlerini korumayı sürdürmektedirler. İlmlı adanmışlık düzeyinin işgören ve örgüt için, olumlu ve olumsuz sonuçları şunlardır:

- **İlmlı Adanmışlığın Olumlu Sonuçları**

İlmlı örgütsel adanma işgörenlerde örgütten ayrılma eğilimini azaltabilmektedir (Celep, 2000, 26). Bu düzey, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu ortaya koyduğundan bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece, sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982, 423 ). Bu düzeyde işgören kimliğini koruyabilmekte aynı zamanda da örgüt adına istenen düzeyde bağlılık gösterebilmektedir.

Okullarda da, işgörenin örgüte adanması, okulun verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkilemekte ve öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği artırabilmektedir (Celep, 2000, 26).

- **İlmlı Adanmışlığın Olumsuz Sonuçları**

İlmlı adanmışlık düzeyi örgüt ortamında işgören devrini azaltabileceği için, örgüt ortamına yeni üyelerin gelmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumda da farklı fikirlere sahip, yenilikçi ve yaratıcı üyelerin örgüt ortamına katılımı yönünde engel teşkil edebilmektedir.

Okul ortamında da öğretmenlerin buldukları konumdan memnun olmaları kendilerini mesleki yönden geliştirebilmelerine engel olabilmektedir. Ayrıca örgüte adanma sebebi ile okul ortamındaki olumsuzluklar göz ardı edilebilmektedir.

## **Yüksek Adanmışlık**

Örgüte yüksek derecede adanma, örgüt amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağladığı gibi, bazı koşullarda amaçlardan sapmaya da neden olabilmektedir (Celep, 2000, 27). Amaçlar uygun olmadığında, bireyin yüksek adanmışlık düzeyi örgütten ayrılmayı hızlandırabilmektedir. Üyeler yanlış fikirler için yüksek düzeyde çaba sarf edebilmekte, kişisel fedakarlıklar gösterebilmektedir ve bunu yapmakta ısrar etmektedirler (Wiener, 1982, 422 ). Yüksek adanmışlık düzeyinin olumlu ve olumsuz sonuçları şunlardır:

- **Yüksek Adanmışlığın Olumlu Sonuçları**

Bu bağlılık düzeyi, bireye meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın bireyin, örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirmektedir. Bu düzeyde, “ örgüte sadık ol ki; örgütte sana sadık olsun” anlayışı olduğu için; örgüt işgörenin sadakatine karşılık, yetki devredip; bireyi üst pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir (Randall, 1987; Akt. Balay, 2000, 89).

Örgütlerin, yüksek derecede adanmış işgörelere sahip olması, rakiplerine göre güçlü olmalarını sağlayabilmektedir. Aşırı bağlılık sebebiyle, yüksek derecede adanan işgörelerin, örgütün çıktılarının niteliğinin yükselmesinde de önemli rolleri bulunmaktadır.

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüte güven veren, kararlı işgücünün oluşmasına olanak tanımaktadır (Randall, 1987; Akt. Balay, 2000, 90). Özellikle kriz durumlarıyla başa çıkmada, çalışanın örgütsel adanmasının örgüte önemli katkısı olmaktadır.

Okul ortamında örgüte yüksek düzeyde adanmış öğretmenlerin olması, öğrenci başarısının artmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışma ortamlarında, bir çok sorunla karşılaşmalarına rağmen, öğretmenlerin mesleklerini yaparken büyük bir

gayret sarf etmeleri, yüksek düzeyde örgütsel adanmışlıklarının göstergesi olabilmektedir.

- **Yüksek Adanmışlığın Olumsuz Sonuçları**

Bireyin örgüte yüksek derecede adanmışlığı, kimliğinin örgüt içinde erimesine neden olabilmektedir. Ayrıca, bireyin, tüm enerjisini örgüt için harcaması sebebiyle aile içinde gerilimler yaşanabilmektedir.

Öğretmenlerin de iş yaşantılarının ev yaşantılarını etkilediği söylenebilmektedir. Öğretmenler ders saatleri dışında da yazılı okuma, günlük plan yapma ve derse hazırlık gibi yükümlülüklerini eve taşıyabilmektedirler. Bu durum, görevin zamanında ve nitelikli yapılmasını etkilediğinden veya aile yükümlülüklerinin yerine getirilmesini engellediğinden , öğretmenlerin ev yaşamlarında gerilimlere neden olabilmektedir (Celep, 2000, 29).

İstenilen şekilde verim ortaya koyamayan fakat örgüt için yüksek düzeyde adanmışlık davranışları gösteren işgörenlerin olması, personelin ihtiyaca göre değiştirilmesinde engel oluşturmaktadır. Ayrıca örgütlerde yapılmak istenilen yeniliklere, örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Okul yöneticisinin çevresinde yüksek derecede adanmış öğretmenlerin bulunması, okulun amacı dışında çeşitli baskı gruplarının veya öğretmen grubunun ahlak anlayışı ölçütlerine göre yönetilmesine neden olabilmektedir.

Yüksek adanmışlık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından birisi, bu işgörenlerin örgüt adına yasal ve ahlaki olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu işgörenler kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımlarını örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler.

#### 1.3.4. Örgüt Olarak Okul

Okul, toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere, eğitim hizmeti üretiminde bulunan temel birimdir. Bu bakımdan özel bir eğitim çevresidir. Okul, toplumun eğitim işlevlerini yerine getirmekle görevli bir kurumdur (Uluğ, 1999, 169-170).

Örgüt olarak okulun en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin, toplumdaki gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Bu bağlamda okulun, birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı sıra formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş olmaktadır. Bu sebeple okullarda davranış bilimleri ve insan ilişkileri büyük önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 1972, 24). Özellikle okul yöneticileri, okulda gerçekleşmesi öngörülen değerleri belirleme, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri bunları gerçekleştirme doğrultusunda motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi, kültürü oluşturma ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları ustaca çözme, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevlere sahiptir (Şişman, 2002, 20-21).

#### 1.3.5. Okula Adanma

Okullarda diğer örgütlere göre, iş gören devri daha fazla görülmektedir. Öğretmenlerin okulda sürekli yer değiştirmesi, okulda bir çok sorunlara neden olabilmektedir. Örgütlerin başarısı, sadece fiziksel anlamda değil, psikolojik anlamda da örgütleriyle bütünleşen iş görenlerin varlığına bağlıdır. Bu bağlamda, öğretmenlerin psikolojik olarak da kendilerini örgüte ait hissetmeleri okulun başarısında önemli bir yere sahiptir. Eğitim örgütlerinde, dıştan denetimin ve öğretmen performansını ölçmenin zor olması nedeniyle; yarı özerk çalışan öğretmenlerin, içten denetime sahip olması ve çalıştığı okula adanması, öğrenci başarısı ve okuldaki çalışanların birbirleriyle iletişimlerinin açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilmektedir.

Öğretmenlerin okula adanmasında okul müdürü çok önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürü, okul ortamında öğretmenlerin, kaynak ihtiyaçlarını karşıladığında, bireyler arasındaki çatışmalar yerine okulun geleceği ve öğrenci başarısı ile ilgili fikir alışverişlerinin yapılmasını sağladığında, okul ortamında tüm personele ve öğrencilere değer verildiğinde, personel okulun başarılı olmasında kendini sorumlu hissettiğinde, olumlu ve olumsuz fikirlerini serbest bir şekilde söyleme imkanı elde ettiğinde; eğitici personelin okula adanması ve okulun geleceği için çaba harcama düzeyinde önemli artış olacaktır.

#### **1.4. PROBLEM CÜMLESİ**

İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasında bir ilişki var mıdır?

#### **1.5. ALT PROBLEMLER**

1. İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre vizyoner liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahiptir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin, öğretmen görüşleri arasında,
  - a) Cinsiyet
  - b) Yaş
  - c) Branş
  - d) Mesleki kıdem
  - e) Çalıştıkları okuldaki hizmet süresi, değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık var mıdır?



4. Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri arasında,
- a) Cinsiyet
  - b) Yaş
  - c) Branş
  - d) Mesleki Kıdem
  - e) Çalıştıkları okuldaki hizmet süresi ,değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık var mıdır?

#### 1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI

Okul, insan ilişkilerinin diğer kurumlara göre daha fazla olduğu bir örgüttür. Diğer işletmelerden farklı olarak okulların ürünlerinin amaca uygun olup olmadığı, hemen gözlemlenemez, uzunca bir süreç sonunda çıktılarının istenilen şekilde olup olmadığı gözlemlenebilir. Okulda öğrencilerin istenilen nitelikte yetiştirilmesinde öğretmenlerin rolü büyüktür. Öğretmenin mesleğini sevmesi, çalıştığı okula bağlı olması ve okulun amaçlarını kendi amaçları olarak görmesi, öğretmenin sınıf içindeki performansını artıracaktır. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olması ve öğretmenleri güdüleyebilmesi, öğretmenlerin okula bağlılığında ve adanmasında önemli bir faktördür. Vizyon oluşturabilme ve bu vizyonun öğretmenler tarafından da paylaşılabilmesi, okul müdürlerinin vizyoner liderlik rollerini gerçekleştirmesi ile ilgilidir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile, vizyoner liderliğin öğretmenin örgütsel adanmışlığı ile arasındaki ilişkinin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri alınarak incelenmesidir.

## 1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Vizyon kavramı, 1990'lı yıllardan itibaren örgütlerde önem kazanmaya başlamıştır. Vizyon kavramının bu kadar ön plana çıkmasında, dünyada sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ve bilgi işçiliğinin önem kazanması ile küçük bir köy haline gelen dünyada rekabetin artması etkili rol oynamaktadır. Dünyadaki değişimlerden tüm örgütler gibi okullar da etkilenmektedir. Bu bağlamda dünyada kaliteli eğitime ve nitelikli insan kaynaklarına verilen önem gittikçe artmaktadır. Eğitime verilen önemin artması ile birlikte, ailelerin okuldan beklentileri de artmıştır. Bu bağlamda, okulların değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi vizyoner liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ve okul müdürlerine bağlıdır.

Okullardan kaliteli bir eğitim bekleniliyorsa, sadece fiziksel özelliklere değil eğitim sürecinde ve öğrenci başarısında önemli rol oynayan öğretmenlerin motivasyonuna, örgütsel adanmalarına ve okulun vizyonunu paylaşmalarına da önem verilmesi gerekmektedir. Fakat okullar vizyon kavramının önemini tam olarak özümsememiş durumdadır. Okul müdürleri sürekli gündelik sorunlarla uğraşmaktan geleceğe yönelik vizyona yatırım yapamamaktadırlar. Okul müdürlerinin vizyona gereken önemi vermemelerinin sonuçları öğretmenlere ve okulun ortamına da yansımaktadır. Çünkü okulu yöneten kişi müdürdür. Bu araştırma ile elde edilecek sonuçlar aşağıdaki yönlerden önem taşımaktadır.

1. Vizyoner liderlik ile ilgili, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin bir farkındalık geliştirmesi ve vizyonun okul için önemini farkına varmalarının sağlanması,
2. Okullarda ortak bir vizyon geliştirilmesi ve amaç birliğinin sağlanmasının örgütsel adanma üzerindeki rolünü ortaya konması,
3. Eğitim Bilimleri alanında sınırlı sayıda çalışma yapılan vizyoner liderlikle ilgili araştırmalara bir katkı getirmesi açısından bu çalışma önemlidir.

## 1.8. SAYILTILAR

1. Öğretmenlerin anketteki sorulara verdikleri cevaplar içten ve doğrudur.
2. Araştırmada kullanılan araç ve teknikler, geçerli, güvenilir ve araştırmanın amacına uygundur.

## 1.9. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2008-2009 Eğitim –Öğretim yılında Eskişehir ili sınırlarında resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

## 1.10.TANIMLAR

**Liderlik:** Liderin izleyenleri, hem kendi hem de izleyenlerinin değerlerini ve güdülerini (isteklerini, gereksinimlerini, özlem ve beklentilerini) temsil eden, belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir. Lider izleyen ilişkilerinin özü, genel ya da en azından ortak bir amacın, gerçekleştirilmesi doğrultusunda ayrımlı gizil güce ve güdülenme düzeyine sahip bireyler arası etkileşimdir (Aydın, 1998, 240).

**Lider:** İzleyenleri grubun amaçları doğrultusunda ikna edebilen kişidir.

**Vizyoner Lider:** Vizyonu ifade etme becerisine sahip olan ve vizyonu gerçekleştirebilmek için örgüt üyelerini yetkilendirerek onları motive edebilen kişidir.

**Örgütsel Adanma:** Bireyin örgüte bağlılığını ifade eden psikolojik bir ifadedir (Meyer, Herscovitch, 2001).

## 2. BÖLÜM

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Vizyoner Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Endeman, (1990) “ Yöneticilikte vizyoner liderlik ve bunun örgütteki sonuçları” isimli; düşük veya yüksek düzeyde vizyoner yöneticiler tarafından yönetilen eğitim bölgelerinde, örgüt kültürü ve öğrenci başarısı açısından farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, yüksek vizyoner yöneticilerin eğitim bölgelerini, düşük vizyoner olan yöneticilere göre örgüt kültürlerini anlamlı derecede yüksek algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma vizyoner eğitim liderlerinin, güçlü örgüt kültürleri geliştirdikleri hipotezini de desteklemektedir. Bu çalışma aynı zamanda, güçlü inançları ve vizyonları olan liderlerin, izleyenleri için çekici bir etkiye sahip oldukları teorisini de desteklemektedir. Doktora derecesi ve deneyim yılı, akademik geçmiş, buldukları görevdeki hizmet süresi bu çalışmanın değişkenleridir.

Çalışmanın amacı Kalifornia okul bölgesinde; örgüt kültürü düzeyini yönetici ve okul müdürlerinin algılamalarına göre belirlemektir ve örgüt kültürü düzeyinde, yüksek düzeyde vizyoner yöneticilerin yönettiği okul bölgeleri ile düşük düzeyde vizyoner yöneticilerin yönettiği okul bölgeleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın diğer bir amacı, yüksek vizyoner yöneticilerin olduğu okul bölgeleri ile düşük düzeyde vizyoner yöneticilerin olduğu okul bölgelerinde öğrenci başarısındaki değişim açısından farklılık olup olmadığını belirlemektir. Çalışma iki aşamada yapılmıştır. Öncelikle eğitim bölgelerindeki yöneticilere vizyoner liderlik anketi gönderilerek yöneticilerin vizyoner liderlik düzeyleri belirlenmiştir daha sonraki aşamada anket sonuçlarına göre yüksek ve düşük düzeydeki vizyoner yöneticilerin bulunduğu eğitim bölgelerinden rassal örneklem

yöntemi ile seçilen okul müdürlerine örgüt kültürü anketi gönderilmiş ve alınan sonuçlar değerlendirilmiştir. Okul müdürlerine gönderilen 441 anketten 309'u geri dönmüştür ve 309 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmada vizyoner liderlik ve örgüt kültürü arasındaki farklılıklar yöneticilikte geçen süre, bulunulan görevde geçen süre, akademik geçmiş, eğitim derecesi gibi çeşitli değişkenler göz önüne alınarak belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular şunlardır:

Düşük düzeyde vizyoner yönetilerin çoğu yüksek düzeyde vizyoner yöneticilere göre daha fazla 16 yıl ve daha fazla çalışma deneyimine sahip. Fakat bununla birlikte bu iki grup arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Düşük düzeyde vizyoner yöneticilerin çoğu 10 yıl ve daha uzun süre buldukları görevde çalışmışlardır. Fakat buldukları görevdeki hizmet süresi değişkenine göre iki grup arasında fark çıkmamıştır. Düşük düzeyde ve yüksek düzeydeki vizyoner yöneticiler hizmet süresi değişkenine göre benzer özellikler göstermektedir.

Yöneticilerin akademik eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde vizyoner yöneticilerinin çoğunun master ve doktora derecesine sahip olmalarına rağmen düşük düzeydeki vizyoner yöneticilerden sadece bir tanesinin master derecesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışmada yüksek düzeydeki vizyoner yöneticilerin buldukları okul bölgesindeki, okul müdürleri, örgüt kültürlerini düşük düzeydeki vizyoner yöneticilerle çalışan okul müdürlerine göre daha güçlü algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Lemieux (2000), müdür yardımcılarının vizyoner liderlik rollerini yerine getirmelerine ilişkin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin algılamalarına göre bilgi sağlamak amacıyla, 43 müdür yardımcısı ve 86 öğretmenden veri toplayarak yaptığı araştırmasında, müdür yardımcılarının kendilerini yüksek düzeyde vizyoner lider olarak algıladıkları, öğretmenlerin görüşleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması nedeni ile öğretmenlerinde müdür yardımcılarını vizyoner lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uzun süre aynı okulda çalışan müdür yardımcılarının, yeni gelen müdür yardımcılara

göre, çalışanlarını daha fazla güçlendirdikleri ve onlara daha fazla yetki verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Moye (1996), ortaöğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyinin etkili okul uygulamaları ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, okul müdürünün vizyoner liderlik düzeyi ile öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Okul müdürünün yaşının, mesleki kıdeminin, cinsiyetinin, eğitim düzeyinin ve çalıştığı okuldaki hizmet süresinin vizyoner liderlik düzeyi ile etkili okul arasındaki ilişkiye etkisinin olup olmadığı da araştırmada belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplamak amacıyla okul müdürlerine Liderlik Davranışı Anketi (LBQ), öğretmenlere de Connecticut Etkili Okul Anketi yollanmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyi ile, etkili okul uygulamaları arasında ilişki bulunamamıştır. Aynı zamanda, okul müdürünün cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi ve eğitim düzeyi ile vizyoner liderlik düzeyi arasında da ilişki bulunamamıştır. Fakat okul müdürünün çalıştığı okuldaki hizmet süresi ile vizyoner liderlik düzeyi arasında ilişki bulunmuştur.

Erçetin (2000), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları” konulu araştırmasında, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları kapsamındaki metropoliten ilçelerde görev yapan ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının ( yöneticilerinin ) kişisel ve örgütsel vizyonlarının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, yeni yüzyılda, karmaşıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık, dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek; çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı ve paylaşımcı; belirsizliklerin belirleyicisi olacak öncü örgütlenmeler ve liderlerin ön plana çıkacağı belirtilmektedir ve bu nedenlerle de, bu yüzyılda, vizyon sahibi olmanın, vizyon geliştirmenin; lider okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken en önemli özellikler arasında yer alacağı ifade edilmektedir. Fakat Türkiye’de okul yöneticilerinin, vizyon geliştirme yeterliklerine yönelik çok fazla bilgi olmaması nedeniyle; araştırmacı, çalışmasını, farklı bir işlev

yüklenen ilköğretim okullarını kapsayan aynı evrende vizyon geliştirmenin iki ardışık aşamasını içeren iki ayrı alan araştırması olarak yapmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırmada veri toplama aracı olarak Edward W. Chance tarafından geliştirilen bir araç, Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Kişisel ve örgütsel vizyon oluşturma sürecini tanımlayan araç iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma sonunda ulaşılan sonuç ve öneriler şöyle sıralanabilir:

1. Okul Müdürleri, bir lider olarak sahip olduklarını düşündükleri “çalışkanlık”, “liderlik”, “dürüstlük”, “doğru sözlülük” ve adil olmak” yeterlikleri yönünden kendilerini güçlü görmektedir. Müdür yardımcıları ise güçlü yönlerini “güdüleyicilik”, “eyleme dönüklük”, “kurallara uyma”, “disiplin” ve “mesleklerinde yeterli olmak” üzere farklı yeterliklerde tanımlamışlardır.

2. Okul müdürleri ve yardımcılarının geliştirmek istedikleri ortak yeterlilikler “yöneticilik bilgisi”, “vizyon oluşturma” ve “okul – çevre ilişkileridir” .

3. Okul yöneticilerinin kişisel vizyonlarının özeğinde, ortak olarak benimsenen tek değer disiplindir.

4. Yöneticiler, kendi yönetim biçimlerini “paylaşımçı liderlik” olarak tanımlamaktadır. Okullarda disiplini bir değer olarak benimseyen yöneticiler, bu anlayışlarını yeni yaklaşımlarla örtüşen kendilerine ilişkin paylaşımçı liderlik algıları ile bağdaştırmaya çalışmakta ve dönüşümün çelişkilerini yaşamaktadırlar.

5. Kişisel ve örgütsel vizyonlarının genel çizgileriyle okul yöneticileri potansiyel liderler görünümündedirler

6. Bu potansiyel yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde uygun programlarla değerlendirilmelidir.

7. Yöneticiler liderlik işlevini gerçekleştirecek yetkilerle donatılmalıdırlar.

8. Okul yöneticilerinin vizyon geliştirmeleri ve gerçekleştirmeleri için, ilköğretim okullarının,

- Yönetsel yapısının daha da yerelleştirilmesi,
- Okul yöneticilerinin siyasi baskıları karşılayacak becerilerinin geliştirilmesi,
- Halkla ilişkiler konusunda duyarlılıklarının artırılması,
- Eğitimde kalite bilincinin oluşturulması sağlanmalıdır.

Erçetin'in ( 2000), "Türkiye'de Üniversite Rektörlerinin kişisel vizyonları " konulu araştırması, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları" konulu araştırmasının devamı niteliğindedir. Araştırma'da Türkiye'deki üniversite rektörlerinin kişisel vizyonlarının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada doğrudan evrene gidilmiş ve 72 rektörün 67'sine ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında, Edward W. Chance tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan bir araç kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgulardan bazıları şunlardır:

- Rektörlerin benimsedikleri mesleki değerleri, dürürlük, insana sevgi ve saygıdır. Bu anlamda rektörlerin kişisel vizyonlarının özeğinde, ulusal ve evrensel düzeyde ön plana çıkan değerlerin yer aldığı söylenebilir.
- Rektörlerin kendilerini başarılı hissettikleri liderlik biçemi, esnek, dinamik katılımı ve katkıyı dikkate alan bir yönetsel yaklaşımı ifade etmektedir.
- Rektörlerin, üniversitede geliştirmek istedikleri durumlar şunlardır:Dünya standartlarında eğitim, Üst düzeyde bilimsel araştırma olanakları için alt yapı, Akademik ve akademik olmayan personelin yaratıcı, yenilikçi olma ve problem çözme yeteneği.
- Rektörler, dürüst, demokratik ve alışkan yöneticiler olarak hatırlanmak istemektedirler.

Araştırma sonunda, Türk üniversitelerindeki rektörlerin, entellektüel zenginliği, planlı çabaları içeren kişisel vizyonlarıyla yeni yüzyılın değişimlerine liderlik edebilecek potansiyele sahip oldukları, bu bağlamda da bu potansiyelin, toplumsal



ve örgütsel anlamda benimsenen ve gerçekleşen bir vizyonda değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Doğan ve Özgen'in (2001) ,”Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme” konulu araştırması, 1997 yılında, Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan işletmeler arasından seçilen 159 işletmeyi kapsamaktadır. Bu araştırma, büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticilerin vizyon sahibi olup olmadıklarını tespit etmek ve vizyon sahibi lider yöneticileri dolayısıyla işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikleri ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular şunlardır:

Vizyona dayalı liderlik kavramının yeni olmasına rağmen yöneticilerin bu kavram ile ilgili bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Vizyon geliştirme yeteneğinin eğitimle arttırılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yöneticilere bu konuda kurslar, seminerler ve eğitim programları verilmesine ihtiyaç vardır. Yöneticiler sadece iyi bir vizyona sahip olmanın yeterli olmadığını bunun iyi yöneticilik yetenekleriyle gerçeğe dönüştürülmesi gereğinin de bilincindedirler. Ayrıca, yöneticilerin, vizyon sahibi liderlerin, işletmeyi başarıya götüreceği inancında birleştikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Buck (2004) “Örgüt Vizyonuna İlköğretim Okul Müdürlerinin Bakış Açıları Üzerine Bir Durum Araştırması” isim çalışmasında, benzer okul deneyimine sahip beş tane bayan ilköğretim okul müdürü ile görüşme yaparak nitel bir araştırma yapmıştır. Verileri görüşülen kişilerin vizyonla ilgili görüşlerini analiz ederek oluşturmuştur. Bayan okul müdürlerini seçmesinin sebebi 1990’lı yıllardan sonra bayan okul müdürleri sayısında bir artışın olmasıdır. Çalışmanın amacı beş bayan ilköğretim okul müdürünün örgüt vizyonu ve vizyonun öğrenci başarısının artmasındaki rolü ile ilgili bakış açılarını ortaya koymak ve tanımlamaktır. Çalışmada iki temel soru cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1.Okul müdürünün, vizyon perspektifini oluşturan öğeler nelerdir?

## 2. Onların vizyon perspektifini etkileyen değişkenler nelerdir?

Çalışmada duygusal zeka üzerinde durulmuş ve duygusal zekanın vizyoner liderlik için teorik temel olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin duyguları bazı örgütlerde itici bir güç oluşturmaktadır. Liderlerin sahip olduğu duygusal zeka yeterlikleri şunlardır: (1) Kendinin farkında olma (2) Kendini yönetme (3) Sosyal farkındalık (4) İlişki yönetimi

Araştırma, vizyonun beş okul müdürünün liderliği için önemli bir öge olduğunu göstermiştir. Okul müdürlerinin geleceğe dair bir çift vizyonu vardır. Bunlardan birincisi; öğrenci başarısının artması ikincisi ise toplumdaki problemlere çözüm getirilmesi.

Her bir okul müdürü vizyoner liderliği yapabilmek için işbirliği içinde çalışılan bir toplum yaratmıştır. Çalışma nitelikli öğrenen organizasyonlar yaratmada vizyonun rolünün anlaşılması açısından önemlidir. Öğrenen organizasyonların amaçlarını başarması, okul müdürlerinin çalışanları doğru hedeflere yöneltmesine bağlıdır.

Uluçay (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığınca tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmadaki etki düzeyini tanımlamak amacıyla yaptığı; verileri, Ankara Merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarından şans yoluyla seçtiği, 80 ilköğretim okulundaki; 80 müdür ve 160 müdür yardımcısının katılımı ile topladığı araştırmasında, bilgi toplumu olma sürecinde, okul müdürlerinin 21. yüzyılın taleplerine cevap verebilecek eğitimi gerçekleştirmedeki rollerinin önemi vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin sadece mevzuatı uygulayan değil, değişimi zihninde kurgulayıp, planlayan, yani okulun gelecekteki resmi olan vizyonunu, oluşturup geliştirerek uygulamaya geçiren kişiler olmaları gerektiği belirtilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ,okul müdürlerinin kendilerini vizyon sahibi olarak gördükleri fakat anket sonuçlarına göre, müdürlerin vizyon kavramından başka anlamlar da çıkarttıkları anlaşılmıştır. Okul müdürleri daha çok yönetimi esas alan görevlerini vizyon oluşturmada çok etkili bulurlarken; müdür yardımcıları ise daha

çok okuldaki uyumu ve başarıyı arttıracak görevleri vizyon oluşturmada çok etkili bulmuşlardır.

Koçman (2005), İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ve okullarındaki kültüre ilişkin görüşlerini saptayıp, bu görüşlerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile okul müdürlerinin ve okulların bazı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalıştığı araştırmasında, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları arttıkça okul kültürünün de yükselme eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Acar (2006), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri" isimli Elazığ il merkezindeki, random yöntemiyle seçilen 30 ilköğretim okulundaki, yine random yöntemiyle seçilen 600 öğretmene anket uygulayarak yaptığı çalışmada, ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmenler, okul yöneticilerini, okulun açık ve şeffaf bir kurum olması yönünde yapmış oldukları çalışmalarda ve vizyon oluşturma, misyonu uygulama, yenilikçi kararlar alma ve izleyenlere rehber olma gibi konulardaki uygulamalarında başarılı bulmuşlardır. Ayrıca müdürlerin yapılacak olan yeniliklerde öncü olduklarını ve okulun vizyonunu gerçekleştirmek için riske girebileceklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin, vizyoner liderlikle ilgili davranışlarına yönelik, öğretmenlerin çoğu görüşleri olumlu çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşleri arasında en anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkenine yönelik olmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre daha deneyimli öğretmenler, okul müdürlerini vizyoner liderlik davranışı gösterme konusunda daha başarılı bulmuşlardır.

Can (2007), İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerinin incelenmesi ve karşılaştırılması konulu araştırmasında, Ankara ve Konya illerindeki özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, vizyon geliştirme rollerini ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüşlerinin (cinsiyet, yaş grubu, yöneticilik kıdemi, görevli olduğu okul türü ve yöneticilik alanında hizmet içi eğitim alınıp alınmaması gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği sorularına cevap

aranmıştır. Araştırmada, özel okul yöneticilerinin, vizyon geliştirmeye ilişkin ortalamaları, devlet okulu yöneticilerinden daha yüksek çıkmıştır. Özel ilköğretim okulu yöneticilerinin rekabet ortamı içinde bulunmaları ve öğrencilerin özel okuldan beklentilerinin daha fazla olması sebebiyle, kendilerini sürekli geliştirmek ve yenilemek durumunda olmalarının bu duruma neden olduğu söylenebilir.

Sabancı'nın (2007), Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla yaptığı çalışmasında, okul müdürleri, kendilerini yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtirken; müdür yardımcıları orta düzeyde , öğretmenler ise düşük düzeyde, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları görüşündedirler. Çalışmada elde edilen bu sonuca göre, öğretmenlerle müdürler arasındaki bu görüş ayrılıklarının, okullarda, vizyon geliştirme ve işbirliği gibi konulardaki sorunlara dikkati çektiği söylenebilir. Daha önceden liderlik konusunda uygulanan hizmet içi eğitim programlarının yarar sağladığının görülmesi ile birlikte, vizyoner liderlik, vizyon geliştirme gibi konularda düzenlenebilecek hizmet içi eğitim programlarının okullarda öğretmenlerle, müdürler arasında görüş birliğinin sağlanmasına katkısının olacağı önerilmiştir. Çalışmada, vizyoner düşünme, kaynakları kullanma, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, karar verme ve güdüleme; okul müdürlerinde olması gereken vizyoner liderlik özellikleri olarak belirtilmiştir.

Aksu (2009 ), İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, kriz yönetimi ile vizyoner liderliğe ilişkin puanlar arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulmuştur. Araştırma sonucuna göre, kriz dönemlerinde, geleceği görebilen liderlerin örgütlerini koruyabilecek önlemler alacakları , kriz durumlarını büyük ölçüde örgüt amaçlarının lehine çevirebilecekleri söylenebilir.

## 2.2. Örgütsel Adanma İle İlgili Araştırmalar

Örgütsel adanma kavramı ile ilgili olarak yapılan belli başlı çalışmalar şunlardır:

Busby (1991) , “Sağlık Eğitimi Birimlerinde Örgütsel İklim ve Örgütsel Adanma Modelleri” konulu doktora tez çalışmasında örgütsel adanma ve örgütsel iklim arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Örgüt iklimi “açık” algılandığında örgütsel adanmanın, iş performansının ve örgütün ürününün niteliğinin arttığı ortaya konmuştur. Çalışmada açık iklime sahip kurumların, genellikle adanmış yöneticilere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Riehl ve Sipple (1996) “Ortaöğretim okullarının Örgütsel İklimleri ,Öğretim Hizmet Ortamları ve Öğretmen Adanması “ isimli araştırmalarında ,Öğretmenlerin çalışma çevreleri, okulların örgütsel iklimlerinin ayırıcı nitelikleri ve öğretmenlerin profesyonel ve örgütsel adanmaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, 14,844 ortaöğretim öğretmenin araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel adanmaları konusuna odaklanmıştır. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.Öğretmenlerin adanması çalıştıkları iş ortamı ile ilişkili midir?

2.Bu ilişkiler, okullardaki iklim ile dolaylı olarak ilgili midir?

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin profesyonel ve örgütsel adanmaları ile sınıftaki programları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Okul iklimi ile adanma arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel şartların, adanmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özden (1997), Yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasını, Kırıkkale il merkezindeki 1995- 1996 öğretim yılında görev yapan lise ve dengi okullarındaki 842 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yolu ile seçilen 92 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel

adanmışlık ) farklılaşmanın % 40 oranında, yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin örgütsel adanmışlık ve işten doyum ile ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( Akt. Balay, 2000, 165).

Karatepe ve Halıcı (1998) “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme “ isimli çalışmalarını , hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, “ İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık yüksektir. ” hipotezini test etmek amacıyla yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini , Ankara’da bir holdingin, iki farklı hizmet işletmesindeki 62 işgören oluşturmuştur. Çalışmada , iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmasına rağmen, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işgörenlerin cinsiyet , yaş ve eğitim seviyeleri ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmada örgütsel bağlılıkla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. İş görenlerin, işlerinde yükselme olanakları aradıkları, bu olanakları elde edemeyen iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı,
2. Çalışma gruplarındaki, arkadaşlık, dostluk ve yardımlaşma ortamının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ,
3. İş görenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Turan (1998), Örgüt iklimi ile örgütsel adanma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla 40 Devlet Lisesinde 900 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında, örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya koymuştur. Turan, çalışmasında örgüt iklimini tüm boyutları ile ele almıştır. Çalışmada destekleyici müdür davranışı ile öğretmenin örgüte adanması arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Engellenmiş, amacına ulaşamamış öğretmen davranışı ile okula adanma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, çalışılan okulların çoğunun öğretmenler ve öğrenciler için memnun edici yerler olmadığını

göstermiştir. Destekleyici lider davranışı ile öğretmenlerin örgüte adanmaları arasında olumlu ilişki vardır. Fakat okul müdürleri öğrenme ve öğretme için daha iyi yerler yaratmaya çalışmalarına rağmen; davranışlarında otoriter ve sert bulunmuştur. Öğretmenler, okullarda öğrenci başarısıyla daha çok ilgili bulunmuşlardır.

Celep, Bülbül ve Tunç (1998) “Aday Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Odakları” isimli araştırmasında, ortaöğretim okullarındaki aday öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütsel adanmışlıklarının saptanmasını amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda aday öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları olumlu çıkmıştır. Okula adanma ölçeğine göre ise, okulda başka derse girme ve okulun geleceği ile ilgilenme istekleri düşük düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin buldukları okuldan memnun olmaları ve okulun çalışma şevki uyandırması ile ilgili yargılar olumlu çıkmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda; aday öğretmenlerin, mesleki kararlarının doğruluğuna inandıkları, meslekten gurur duydukları, mesleklerini önemsedikleri, geleceği ile ilgilendikleri ve meslekte tanınma isteğinde oldukları söylenebilir. Çoğu öğretmen, meslekte varolan birçok zorluk ve sıkıntılara karşın, idealist olarak mesleği sürdürme inancını korumaktadır. Genelde öğretmenlerin buldukları okulu benimsedikleri, okul ile ilgili olumlu yargılara sahip oldukları, derse girmekten ve öğrenciler ile ders içi ve ders dışı ilişki kurmaktan hoşlandıkları saptanmıştır. Yine çalışmaya katılanların, çoğunlukla birlikte çalıştıkları öğretmen arkadaşlarını benimsedikleri ve yakın ilişkiler kurma kararında oldukları saptanmıştır.

Celep’in (2000), “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” konulu araştırmasında, ortaöğretim okullarındaki (genel lise) öğretmenlerinin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına , öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütsel adanmışlıklarının saptanması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

Öğretmenlerin okula adanması ile okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için beklenilenden fazla çaba göstermesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Okulun

amaçlarının gerçekleştirilmesi için fazla çaba gösteren öğretmenlerin, okula yüksek derecede, az çaba gösterenlerin ise düşük derecede adandığı anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, kendisini okula aday öğretmenlerin, okul için beklenilenin ötesinde çaba gösterdikleri, çalıştıkları okulun öğretmeni olmaktan gurur duydukları, başka okulda çalışma isteğinde olmadıkları ortaya çıkmıştır. Çalıştıkları okula kendini aday öğretmenlerin, okulun geleceği ve başarısı için sorumluluk yüklenmeye istekli oldukları görülmüştür. Adanmışlık boyutlarına ilişkin her boyutun aritmetik ortalamasına göre, öğretmenlerin kendilerini en düşük derecede okula adadıkları, en yüksek derecede ise, öğretim işlerine adadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Altunkese ( 2002), “Psikolojik İklimin , Örgüte Adanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırmasında, Bir kamu kurumundaki psikolojik iklim ile örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada , kurum çalışanlarının, örgüte adanma düzeyi, Mowday, Porter, Steers ve Bouliam (1974) tarafından geliştirilmiş olan 25 sorudan oluşan “ Örgüte Adama Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada, kişisel özellikler, rol ile bağlantılı özellikler, yapısal özellikler ve iş tecrübesinin örgüte adanmayı belirleyen etmenler olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonunda kurumun genel psikolojik iklimi ile örgüte adanma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülürken; genel psikolojik iklim ile örgüte sürekli adama arasında bir ilişki bulunamamıştır.Çalışanların, kurumun iklimi ile ilgili algıları olumlu olduğunda, kurum çalışanları kendilerini kurumun bir parçası gibi hissettiklerinde, örgütün amaç ve değerlerini kabullendikleri ve kuruma karşı güçlü duygusal bağlarla bağlandıkları görülmüştür.

Araştırma sonunda, çalışanların örgüte adanma düzeylerinin örgüte karşı duyulan bağlılıkla ilişkili olduğu bu nedenle de kurum içinde çalışanların bağlılık düzeylerini arttıracak uygulamalara yönelmesi gerektiği önerilmiştir..



Celep, Doyuran, Sarıdede ve Değirmenci'nin( 2004) “ Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık” isimli çalışmasında Öğretmenlerin okula, işe, mesleğe ve çalışma grubuna adanmalarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin, okula, işe, çalışma grubuna ve mesleğe adanmışlıklarının artırılabilmesi büyük ölçüde; öğretmenlerin beklentilerine uygun bir çalışma ortamının yaratılmasına, çok çalışmayı destekleyen, zamanın verimli kullanılmasını ön plana çıkararak, bir etik anlayışın geliştirilmesine bağlı bulunmuştur.

Celep ve Mete (2005), “İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel sağlığına ilişkin algılarının belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının okula adanmışlık arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi amacı ile yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile çalışmakta oldukları okulun, görevlerinin, okullarının örgütsel sağlığını algılamaları ve adanmışlıkları üzerinde etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Aynı araştırma da, öğretmenlerin okul müdürleri ile geçen çalışma sürelerinin, okullarının örgütsel sağlığını algılamaları üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu bulunmuştur. Okulun örgütsel sağlığının örgütsel adanmışlığın , duygusal ve tutumsal adanmışlıklarında olumlu yönde etkilediği bulunurken, devam adanmışlığında herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Mercan'ın (2006), “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” konulu çalışmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, ele alınarak , ilköğretim öğretmenleri , örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alınmıştır.

Araştırma, 2005- 2006 öğretim yılında, Uşak ili, merkez köylerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı random yöntemiyle seçilen 25 ilköğretim okulundan, 350 öğretmene uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için kullanılan anket, Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği, Yücel Yabancılaşma Ölçeği ve Yücel Kurumsal Vatandaşlık Ölçeği madde

analizi yapılarak oluşturulmuştur. Araştırmada değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla korelasyona bakılmıştır. Değişkenler arası korelasyonlardan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı ile arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüte olan bağlılıkla sadece fevri olmama, daha az şikayet etme davranışı arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Erdoğan (2006), “Resmi - Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ” konulu araştırması, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Özel ilköğretim okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3) Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi; cinsiyete, yaşa, mesleki deneyimine, şu anda buldukları okuldaki çalışma sürelerine, branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- 4) Resmi ve özel ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri tüm alt boyutlarıyla (normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı açısından) kişilik özellikleri ile karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir ilişki var mıdır ?

İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada, yöneticilerin kişilik özellikleri; Sıfat Tarama Listesi (ACL), işe bağlılık düzeyleri ise Allen – Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Anadolu yakasındaki random yöntemiyle seçilen, 92 adet resmi/ özel ilköğretim okulundaki, eğitim yöneticileri oluşturmuştur. Dağıtılan 300 anketten, 274 adedi değerlendirilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek

amacıyla, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları, bağıllığın toplam ve alt boyutları için; ilişkisiz grup t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), grubun homojenliğini belirlemek amacıyla Levene's F istatistiği, örgütsel bağıllık ile kişilik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon tekniği uygulanmıştır. Örgütsel bağıllık, üç boyutta incelenmiştir: Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık. Yapılan araştırmanın sonuçları şöyle sıralanabilir.

Araştırma grubuna katılan okul yöneticilerinin örgütsel bağıllık düzeyi tüm boyutlarda yüksek çıkmıştır. Araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin, örgütsel bağıllık düzeylerinde, okul türüne göre toplamda, duygusal bağıllık ve normatif bağıllıkta anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Özel okullarda görev yapan yöneticilerin duygusal bağıllıkları, normatif bağıllıkları ve toplam örgütsel bağıllıkları resmi okullarda görev yapan meslektaşlarından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır.

Yöneticilerin kişilik özellikleri; Sıfat Tarama Listesi (ACL) ölçeği ile Allen – Meyer Örgütsel Bağıllık Ölçeği arasında birkaç madde dışında ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağıllık düzeyi ile eşin çalışma durumu arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Çatır (2009), “Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi “ adlı çalışmasında, otel örgütlerinde liderlik tipleri ile çalışanların örgüte bağıllıklarını araştırmıştır. Araştırmada, şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Otel işletmelerinde modern lider tipleri ile örgütsel bağıllık biçimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Otel çalışanlarının, otel yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nelerdir?
3. Otel çalışanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri nelerdir? Sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırmada, bağlılık ile ilgili olarak çalışanların en fazla duygusal bağlılık, en az devam bağlılığı gösterdikleri ortaya konmuştur. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların otel işletmelerinde çalışması, turizm sezonunun yoğun olduğu dönemlerde iş gören devrinin azaltması açısından önemli bir sonuçtur.

### **3. BÖLÜM**

#### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır

##### **3.1. Araştırma Modeli**

İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgüte adanmaları arasındaki ilişkiyi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak belirlemeye çalışan bu araştırma, bir alan araştırması olup tarama modelindedir. Bu araştırmada, tarama modellerinden tekil ve ilişkiyel tarama modelleri kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003, 77 ).

##### **3.2. Evren**

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 3061 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

##### **3.3. Örneklem**

2008–2009 Eğitim – Öğretim yılı, Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü istatistiklerine göre Eskişehir il merkezindeki 122 resmi ilköğretim okulunda 3061 öğretmen görev yapmaktadır. Ancak çalışma evreninin büyüklüğü ve verilerin

toplanma güçlüğü nedeniyle araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem alınmasında basit rassal örnekleme yaklaşımından yararlanılmıştır. Basit rassal örnekleme, hacmi  $N$  olan sonlu bir ana küleden, birbirinden farklı ve  $n$  hacimli oluşturulabilecek  $C(n,N)$  sayıdaki olası örneklemelerin her birine, incelenecek örneklem olması bakımından eşit şans tanıyan örnekleme yöntemidir (Özmen, 2000).

Araştırmanın örneklemini, 2008- 2009 eğitim öğretim yılında Eskişehir ilindeki ilköğretim okullarından rassal örneklem yoluyla seçilen ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme alınacak okulları belirlemek için, okul isimleri yazılıp bir torbaya konulmuş, iadesiz seçim yöntemiyle, Eskişehir'deki 122 resmi ilköğretim okulunun % 20'sini kapsayacak şekilde 25 ilköğretim okulu belirlenmiştir. 5000 kişilik evrende, % 5 hata düzeyinde, % 95 kesinlik düzeyinde, gerekli örneklem, 356 kişi olarak belirlenmiştir. (Anderson, 1990; Ak. Balcı, 2001, 107). Bu bağlamda, gerekli örnekleme ulaşmak için, okullara öğretmen mevcutlarına göre 586 anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 400 tanesi geri dönmüştür. Bu 400 anket verilerin toplanmasında değerlendirilmeye alınmıştır. Örnekleme alınan okulların listesi ve bu okullara gönderilen ve kullanılabilir düzeyde geri dönen anketlerin sayısı Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5. Örnekleme Yer Alan Eskişehir İl Merkezindeki İlköğretim Okulları ve Örnekleme İlişkin Sayısal Veriler**

	Okul Adı	Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	%
1	Adalet İ.Ö.O.	27	17	62,963
2	Ata İ.Ö.O.	20	11	55
3	Atatürk İ.Ö.O.	25	22	88
4	Aziz Boale İ.Ö.O.	14	10	71,43
5	Barbaros İ.Ö.O.	20	13	65
6	Cemalettin Sarar İ.Ö.O.	15	8	53,3
7	Cumhuriyet İ.Ö.O.	12	8	66,6
8	Fatih Sultan Mehmet İ.Ö.O.	25	11	44
9	Gazi İ.Ö.O.	8	2	25
10	Hürriyet İ.Ö.O.	20	7	35
11	İki Eylül İ.Ö.O.	30	21	70
12	Kardeşler İ.Ö.O.	18	16	88,8
13	Korgeneral İ.Ö.O.	29	25	86,20
14	Milli Zafer İ.Ö.O.	50	45	90
15	Murat Atılğan İ.Ö.O.	25	14	56
16	Mustafa Kemal İ.Ö.O.	20	4	20
17	Muttalip Atatürk İ.Ö.O.	24	16	66,6
18	Porsuk İ.Ö.O.	40	38	95
19	Suzan Gürcanlı İ.Ö.O.	25	17	68
20	Şehit Gaffar Okkan İ.Ö.O.	25	24	96
21	Şeker İ.Ö.O.	30	20	66,6
22	Tunalı İ.Ö.O.	14	3	21,43
23	Ülkü İ.Ö.O.	30	23	76,6
24	Yavuz Selim İ.Ö.O.	20	15	75
25	Yunus Emre İ. Ö.O.	20	10	50
	Toplam	586	400	68,26

Araştırmanın örneklemini oluşturan 25 ilköğretim okulunda çalışan 400 öğretmenin farklı değişkenlere göre dağılımı ve bu öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Farklı Değişkenlere Göre Dağılımları**

Değişken	Sayı	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	151
	Kadın	249
<b>Yaş</b>	20-25	14
	26-30	41
	31-35	71
	36-40	87
	41-45	85
	46 yaş ve yukarısı	102
<b>Branş</b>	Sınıf öğretmeni	215
	Branş öğretmeni	185
<b>Mesleki kıdem</b>	1-5 yıl	40
	6-10 yıl	52
	11-15 yıl	115
	16-20 yıl	64
	20 yıl ve sonrası	129
<b>Çalışılan Okuldaki Toplam Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl	246
	6-10 yıl	106
	11-15 yıl	39
	16-20 yıl	3
	20 yıl ve sonrası	6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 151'i erkek, 249'u kadındır. Bu öğretmenlerin 215'i sınıf öğretmeni iken, 185'i branş öğretmenidir. Öğretmenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında 20-25 yaş arasında 14, 26-30 yaş arasında 41, 31-35 yaş arasında 71, 36-40 yaş arasında 87, 41-45 yaş arasında 85, 46 yaş üstünde ise 102 öğretmen bulunmaktadır. Bu dağılıma göre 46 yaş üstündeki öğretmen sayısı en fazladır. Bunun bir nedeni emeklilik yaşının yukarıya çekilmiş olması olabilir. Yaşla paralel olarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımlarında ise 1-5 yıl arası 40 öğretmen, 6-10 yıl arası 52, 11-15 yıl arası 115, 16-20 yıl arası 64, 20 yıl üstünde 129 öğretmen yer almaktadır. Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri



dağılımına bakıldığında 1-5 yıl arası 246, 6-10 yıl arası 106, 11-15 yıl arası 39, 16-20 yıl arası 3, 20 yıl üstü öğretmen sayısı ise 6'dır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın belirlenen amacına ulaşması için gerekli olan veriler, “Kişisel Bilgi Formu”, “Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi” ve “Okula Adanma Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı ile toplanmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları ile ilişkisini ölçmek amacıyla, bir kişisel bilgi formu, anket ve ölçek kullanılmıştır. “Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özellikleri” anketi ile, öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin görüşlerinin, “Okula Adanma” ölçeği ile ,öğretmenlerin okula adanma davranışını göstermelerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada, Ali Sabancı (2007) tarafından geliştirilen vizyoner liderlik yeterlikleri anketi ile Mowday tarafından geliştirilen, Selahattin TURAN (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Okula Adanma Ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama araçları kullanılmadan önce, Turan ve Sabancı'dan gerekli izinler alınmıştır.

### **Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formunda (Ek 1) örnekleme giren ilköğretim öğretmenlerini tanımayı sağlayacak ve vizyoner liderlik ölçeğiyle okula adanma ölçeği ile ilişkilendirilecek bilgileri elde etmeye yarayan maddeler yazılmıştır. Bu kapsamda cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki hizmet süresine ilişkin birer soru hazırlanmıştır. Bu bölümde toplam beş soruya yer verilmiştir.

### **Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi**

“Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi ” (Ek 2) Sabancı (2007) tarafından geliştirilmiş, geçerliği ve güvenilirliği yapılmış, 45 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ankettir. Likert seçenekleri “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Anketteki tüm maddeler olumlu olarak düzenlenmiştir. Anketten alınabilecek en düşük puan 45, en yüksek puan 225’tir. Sabancı’nın araştırmasında, anketin iç tutarlık (Cronbach Alpha Güvenirlik) katsayısı .99 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizinde, anketin iç tutarlık (Cronbach Alpha Güvenirlik) katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Sabancı, tarafından yapılan faktör analizinde, vizyoner liderlik tek bir yapı olarak belirlenmiş ve faktör yük değerlerinin , 0.57 ile 0.87 arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre ölçme aracının yüksek geçerlik derecesine sahip olduğu söylenebilir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı, %65,092 ‘dir. Vizyoner Liderlik Anketi yedi boyuttan oluşmuştur:

- Vizyoner düşünme( 8 madde): 1, 8, 16,24, 32, 40, 43, 45
- Kaynakları kullanma (7 madde) : 2, 9, 17, 25, 33, 41, 44
- İletişim (10 madde): 3, 10, 18, 26, 34, 42, 39, 15, 31, 23
- Eylem yönelimli olma (5 madde): 4, 11, 19, 27, 35
- Risk alma (5 madde): 5, 12, 20, 28, 36
- Karar verme (5 madde): 6, 13, 21, 29, 37
- Güdüleme ( 5 madde): 6,13, 21, 29, 37

Vizyoner liderlik yeterlikleri anketinde seçenekler,

- Kesinlikle Katılmıyorum 1,
- Katılmıyorum 2,
- Kararsızım 3,
- Katılıyorum 4,
- Kesinlikle Katılıyorum 5, olarak puanlanmıştır.

### **Okula Adanma Ölçeği**

“Okula Adanma Ölçeği” (Ek 3), Mowday (1979) tarafından yapılmış, Turan (1998) tarafından Türkçe’ye çevrilerek geliştirilmiş, geçerliği ve güvenirliği yapılmış, 9 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Likert seçenekleri “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Ölçekteki tüm maddeler olumlu olarak düzenlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan 45’tir. Turan’ın araştırmasında; ölçeğin iç tutarlık (Cronbach Alpha Güvenirlik) katsayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada yapılan, güvenirlik analizinde, ölçeğin, iç tutarlılık (Cronbach Alpha Güvenirlik) katsayısı 0.95 bulunmuştur.

Okula Adanma Ölçeğinde seçenekler,

- Kesinlikle Katılmıyorum 1,
- Katılmıyorum 2,
- Kararsızım 3,
- Katılıyorum 4,
- Kesinlikle Katılıyorum 5, olarak puanlanmıştır.

### **3.6. Veri Toplama Aracının Uygulanması**

Kişisel Bilgi Formu, Vizyoner Liderlik Anketi ve Okula Adanma Ölçeği bir araya getirilip uygulama için hazır duruma getirilmiş ve çoğaltılmıştır. Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak, örnekleme seçilen ilköğretim okullarında veri toplama aracının uygulanabilmesi için gerekli izin alınmış (EK 4) ve ardından uygulama aşamasına geçilmiştir.

Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin yazısı ile, 18-30 Mayıs 2009 tarihleri arasında örnekleme seçilen okullara gidilerek, veri toplama aracı ilköğretim öğretmenlerine uygulanmıştır.

### 3.7. Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama aracı ile toplanan verilerin çözümlenmesine geçmeden önce, verilerin işlenmesi ile ilgili işlemler yapılmıştır. Bununla ilgili öncelikle, öğretmenlerin veri toplama araçlarını gerektiği biçimde doldurup doldurmadığını belirlemek amacıyla formlar teker teker incelenmiştir. Uygulamaya katılan öğretmenler tarafından doldurulan veri toplama araçlarında eksik yada yanlış doldurulan 38 veri toplama aracı araştırma kapsamında tutulmuş, değerlendirmeye alınan veri toplama araçlarına 1'den 400'e kadar numara verilmiştir. Böylece veri toplama aracından elde edilen bilgiler bilgisayarda işlenmeye hazır duruma getirilmiştir. Kişisel bilgi formunda ilköğretim öğretmenlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler, yüzde (%) değerleri bulunarak tablolar halinde ayrı ayrı verilmiştir.

Örnekleme yer alan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin veri toplama aracına verdikleri cevaplar, araştırmanın amacına yönelik soruların yanıtlanması amacıyla uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu amaçla, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarına yönelik alt probleme yanıt aramak için betimsel istatistiklerden (ortalama ve standart sapmadan) yararlanılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığına cevap aramak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel adanma düzeylerinin cinsiyete ve branş veya sınıf öğretmeni olmalarına göre farklılaşıp farklılaşmamasına ilişkin soruların yanıtı için t-testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel adanma düzeylerinin yaş, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmamasına ilişkin sorularının yanıtı için varyans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma süresince veri toplama araçlarından elde edilen puanlar kodlanarak SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan tüm istatistiksel çözümlerlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak benimsenmiştir.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde , alt problemlerin sıralanışına uygun olarak istatistiksel çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre vizyoner liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahiptir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla örnekleme alınan öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerini belirlemeye yönelik olarak uygulanan ölçme aracına verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması alınmış , ortalamadan bir standart sapma üstü değeri yüksek grup, ortalamadan bir standart sapma değeri altı düşük grup, her iki grup değerlere sahip okul müdürleri de orta grup olarak puanlanmıştır. Bu puanlamalara ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

#### Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeyleri

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen değerler Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeylerine İlişkin Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	n	En Düşük	En Yüksek	$\bar{X}$	SS
<b>Vizyoner Liderlik Puanları</b>	400	45	225	167,69	35,49

Veri toplama aracından elde edilen sonuçlara göre, ortalama değerden bir standart sapma değeri altı düşük grup, ortalama değerden bir standart sapma değeri üstü yüksek grup, her iki grup arasındaki değerlere sahip okul müdürleri de orta grup olmak üzere puanlanmıştır. Elde edilen dağılıma göre;

Düşük grup: 132,2 puan-altı (düşük düzey)

Orta grup: 132,2 – 203,18 puan (orta düzey)

Yüksek grup: 203,18 puan-üssü (yüksek düzey) şeklinde düzenlenmiştir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeyleri**

Vizyoner liderlik düzeyi	n	$\bar{X}$
<b>Düşük grup</b>	65	$132,2 = \bar{X} < 132,2$
<b>Orta grup</b>	302	$132,2 < \bar{X} < 203,18$
<b>Yüksek grup</b>	33	$203,18 = \bar{X} > 203,18$
<b>Toplam</b>	400	

Tablodaki bilgilere göre, düşük düzey gruptaki okul müdürü sayısı 65, orta düzey gruptaki okul müdürü sayısı 302 ve yüksek düzey gruptaki okul müdürü sayısı 33 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, “öğretmenlerin algılarına göre, İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, örnekleme alınan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki ilişkiler, korelasyon analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları**

	n	$\bar{X}$	SS	r	p
Vizyoner Liderlik	400	167,69	35,49	0,065	0,000
Okula Adanma	400	28,74	12,38		

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi vizyoner liderlik puanlarının ortalaması 167,6975; örgütsel adanma puanlarının ortalaması ise 28,7450’dir. Analiz sonucunda pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ,065 olarak bulunmuştur ( $r=0,065$ ,  $p>,05$ ). Elde edilen bu değere göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.



### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “ ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmasına ilişkin görüşleri, onların;

- a) Cinsiyetlerine
- b) Yaşlarına
- c) Branşlarına
- d) Mesleki kıdemlerine
- e) Çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla örneklem alınan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ,kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri, problemin bağımsız değişkenlerine (cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresine) göre ayrı ayrı çözümlenmiş olup; söz konusu çözümlenmelere ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda sırasıyla verilmektedir.

#### **a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmasına ilişkin görüşleri onların cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla , bağımsız gruplar için t- testinden yararlanılmış ve t- testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması (t- testi)**

Grup	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	151	174,00	31,13	398	2,792	,005
Kadın	249	163,87	37,43			

Tabloda görüldüğü gibi, yapılan t-testi sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik puanları arasında 10.13 puanlık, erkek öğretmenler lehine bir farklılık bulunmuştur ( $t= 2.792$ ,  $p<.05$ ). Bir başka deyişle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderliklerine ilişkin puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha çok vizyoner lider olarak algıladıkları söylenebilir.

**b) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmasına ilişkin görüşleri onların yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS
20-25	14	170,21	21,21
26-30	41	164,65	37,75
31-35	71	166,70	32,14
36-40	87	168,29	37,26
41-45	85	162,04	39,88
46 ve yukarısı	102	173,46	32,65
<b>Toplam</b>	400	167,69	35,49

Tablo 11 incelendiğinde 41- 45 yaş arasındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamasının 162,04 ile en düşük ; 26- 30 yaş grubundaki öğretmenlerin 164,65; 31- 35 yaş grubundaki öğretmenlerin 166,70; 36- 40 yaş grubundaki öğretmenlerin 168,29; 20- 25 yaş grubundaki öğretmenlerin 170,21 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde, 46 yaş ve yukarısı yaş grubundaki öğretmenlerin , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamasının 173,46 ile diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamalar düzeyinde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Yaş Değişkeni ve Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	6670,64	5	1334,12	1,060	,382
Grup içi	495957,75	394	1258,77		
<b>Toplam</b>	<b>502628,39</b>	<b>399</b>			

Tablo 12’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş gruplarına göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F(5-394)=1.060$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değişmemektedir.

**c) İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri onların branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin branşlarına göre , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla, bağımsız gruplar için t-testinden yararlanılmış ve t-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t- testi)**

Grup	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Sınıf	215	167,11	34,67	398	-,353	,725
Branş	185	168,37	46,50			

Tablo 13'e göre sınıf öğretmenlerinin , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamasının 167,11, standart sapmasının 34,67; branş öğretmenlerinin ortalamasının 168,37, standart sapmasının 46,50 olduğu görülmektedir.Yapılan t-testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ( $t=-.353$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değişmemektedir.

**d) İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri onların meslekteki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	40	172,65	28,47
6-10 yıl	52	162,17	35,20
11- 15 yıl	115	163,77	36,10
16- 20 yıl	64	172,43	39,60
20 + yıl	129	169,53	34,69
<b>Toplam</b>	400	167,69	35,49

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 6- 10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerde 162,17 ile en düşük; 11- 15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlarda 163,77; 20+ yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde 169,53; 16- 20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlarda 172,43 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde , 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin , okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamalar düzeyinde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	6211,89	4	1552,97	1,236	,295
Grup içi	496416,50	395	1256,75		
<b>Toplam</b>	<b>502628,39</b>	<b>399</b>			

Tablo 15’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ( $F(4-395)=1,236$ ,  $p>,05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değişmemektedir.

**e)İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmasına ilişkin görüşleri onların çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	246	167,66	34,81
6-10 yıl	106	167,16	37,38
11- 15 yıl	39	168,92	36,04
16- 20 yıl	3	154,33	51,57
20 + yıl	6	177,33	24,84
<b>Toplam</b>	400	167,69	35,49

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre ,okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 16- 20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerde 154,33 ile en düşük; 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlarda 167,16;1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerde 167,66 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde 20 4 yıl hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamalar düzeyinde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.



**Tablo 17. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1182,35	4	295,59	,233	,920
Grupiçi	501446,03	395	1269,48		
Toplam	502628,39	399			

Tablo 17’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F(4-395)=0.233$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri değişmemektedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların ;

- Cinsiyetlerine
- Yaşlarına
- Branşlarına
- Mesleki Kıdemlerine
- Çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre, anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla örneklem alınan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri , problemin bağımsız değişkenlerine (cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem,çalıştıkları okuldaki

hizmet süresi) göre ayrı ayrı çözümlenmiş olup söz konusu çözümlenmelere ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda sırasıyla verilmektedir.

**a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla, bağımsız gruplar için t- testinden yararlanılmış ve t- testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Okula Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması ( t- testi)**

Grup	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Kadın	249	28,67	9,93	398	,154	,878
Erkek	151	28,86	15,64			

Tablo 18’de kadın öğretmenlerin , örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamasının 28,67, standart sapmasının 9,93; erkek öğretmenlerin ortalamasının 28,86, standart sapmasının 15,64 olduğu görülmektedir.Yapılan t- testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=.154$ ,  $p>.05$ ). Bir başka deyişle kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri birbirine benzerdir.

**b) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin yaşlarına göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

yaş	n	$\bar{X}$	SS
20-25	14	24,42	9,61
26-30	41	32,60	23,42
31-35	71	26,30	9,54
36-40	87	29,09	9,58
41-45	85	30,36	10,43
46 + yaş	102	27,83	11,34
<b>Toplam</b>	400	28,74	12,38

Tablo 19 incelendiğinde 20-25 yaş arasındaki öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalaması 24,42 ile en düşük; 31- 35 yaş arasındaki öğretmenlerin 26, 30; 46+yaş ve daha yukarı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin 27,83; 36- 40 yaş arasındaki öğretmenlerin 29,09; 41-45 yaş arasındaki öğretmenlerin ortalamasının ise 30,36 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde, 26- 30 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamlar düzeyinde gözlene bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Gruplararası</b>	1612,49	5	322,49	2,132	,061
<b>Grup içi</b>	59591,49	394	151,24		
<b>Toplam</b>	61203,99	399			

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş gruplarına göre örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F(5-394)=2.132$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel adanmaları değişmemektedir.

**c) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin branşlarına göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla , bağımsız gruplar için t-testinden yararlanılmış ve t-testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamalarının Karşılaştırılması (t- testi)**

Grup	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Sınıf	215	28,60	10,25	398	-,244	,807
Diğer	185	28,90	14,50			

Tablo 21’e göre sınıf öğretmenlerinin , örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamasının 28,60, standart sapmasının 10,25; branş(diğer) öğretmenlerin ortalamasının 28,90, standart sapmasının ise 14,50 olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t=-.244$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri değişmemektedir.

**d) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Meslekteki Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	40	31,87	24,32
6-10 yıl	52	25,90	8,12
11-15 yıl	115	29,10	9,43
16-20 yıl	64	30,26	10,34
20 + yıl	129	27,84	11,54
<b>Toplam</b>	400	28,74	12,38

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerde 25,90 ile en düşük; 20+ yıl mesleki kıdeme sahip olanlarda 27,84; 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlarda 29,10; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlarda 30,26 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde, 1-5 yıl mesleki kıdem sahip olan öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamalar düzeyinde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1078,96	5	269,74	1,772	,134
Grupiçi	60125,02	394	152,21		
<b>Toplam</b>	61203,99	399			

Tablo 23'den de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F(5-394)=1.772$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel adanmaları değişmemektedir.

**e) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri onların çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 24'de verilmiştir.

**Tablo 24. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	246	28,52	13,27
6-10 yıl	106	30,06	10,09
11-15 yıl	39	27,92	12,10
16-20 yıl	3	28,33	6,11
20 + yıl	6	20,16	14,34
<b>Toplam</b>	400	28,74	12,38

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süresine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 20+ yıl buldukları okulda hizmet süresine sahip öğretmenlerin 20,16 ile en düşük; 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlarda 27,92; 16-20 yıl hizmet süresine sahip olanlarda 28,33; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarda 28,52 olduğu görülmektedir. Ortalamalar düzeyinde, 6-10 yıl buldukları okulda hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin 30,06 ile diğer gruptaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ortalamalar düzeyinde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Adanmalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	665,78	5	166,44	1,086	,363
Grup içi	60538,20	394	153,26		
<b>Toplam</b>	61203,99	399			

Tablo 25’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F(5-394)=1.086$ ,  $p>.05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre örgütsel adanmaları değişmemektedir.



## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgular yorumlanmış, araştırmanın bulgularına ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

##### İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeyi

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin algılarına göre vizyoner liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarına ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin orta düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 13).

Sabancı'nın (2007), "Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin, Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" isimli çalışmasında, okul müdürleri, kendilerini yüksek düzeyde vizyoner liderlik yeterliklerine sahip olarak algıarken, öğretmenlerin okul müdürlerini düşük düzeyde vizyoner lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Türk kamu yönetiminin merkezileşme ve bürokratikleşme sürecinden eğitim kesimi ve okullar büyük ölçüde etkilenmektedir. Günümüzde, okul örgütü tüm girdilerin ve kuralların merkezden kendisine aktarıldığı bir örgüt görünümündedir. Okulun kendine özgü esnekliği sınırlandırılmıştır. Okul yönetiminin yetkilerinin sınırlandırılması, yöneticileri birer statü lideri konumuna getirmektedir. Okullardan başlayarak eğitim yöneticilerinin etkililiğini artırıcı ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını özendirici eğitim ortamları söz konusu olmadığı için, yöneticilerde var

olan durumu koruma ve konumlarını güçlendirme eğilimleri artmaktadır. Bu da onların geleceğe yönelik vizyoner bakış açısına sahip olmalarını güçleştirmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, eğitim yöneticisi olma yeterliliklerinden yoksun olmaları ve göreve, seçimle gelmemeleri de okul toplumuna liderlik yapmalarını zorlaştırmaktadır (Aytaç, 2000,11-12).

Resmi ilköğretim okullarındaki müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerinin ne düzeyde olduğunun öğretmen görüşleri alınarak ortaya konması amacı ile yapılan araştırmada ve Sabancı'nın (2007), araştırmasında, müdürlerin öğretmen görüşlerine göre, orta ve düşük düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşılması; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından vizyoner lider olarak algılanmadıklarını gösterebilir. Türk Eğitim Sisteminin merkeziyetçi yapısı nedeni ile okulların kaynak sıkıntısı yaşamaması, ihtiyaçlarının merkez tarafından karşılanması ayrıca okulların varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir yeri olan öğrencilerin; e okul sistemiyle birlikte, evlerine yakın olan okullara gitmek zorunda kalması bu bağlamda da öğrencilerin eşit bir şekilde okullara dağıtılması; okullar arasındaki rekabeti ortadan kaldırmış ve okul müdürlerini varolan durumu sürdüren, gelecek merkezli düşünme ihtiyacı hissetmeyen, çıktılarının toplumun beklentilerine uygun olmamasına rağmen örgütlerinin, varlığını koruyabilen statü liderleri konumuna getirdiği söylenebilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin günlük rutin işlerle uğraşmaktan okulun vizyonuna gereken önemi vermemeleri, öğretmenler tarafından vizyoner lider olarak algılanmamalarının nedeni olarak gösterilebilir. Araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir.

### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

**İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olması ile öğretmenlerin okula adanması arasındaki ilişki**

İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanması arasında

anlamli düzeyde bir iliŖki bulunamamıŖtır (Tablo 14). Bu baēlamda, öğretmenlerin örgütlerine adanma davranıŖı göstermelerinin, okul müdürünün vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile ilgili olmadıēı sonucuna ulaŖılabilir.

Diēer örgütlerden farklı olarak okulda, öğretmenler yarı özerk çalıştıkları ve öğretmenliēin içsel denetim gerektiren bir meslek olması sebebi ile; okul müdürünün sahip olduēu özelliklerden daha fazla, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile mesleklerini sevip sevmemeleri ve mesleēe bakıŖ açıları, örgütsel adanmıŖlıklarında etkili olabilir.

Mercan'ın (2006) “Öğretmenlerde Örgütsel Baēlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık “ konulu araştırmasında da benzer sonuçlar çıkmıŖtır. Öğretmenlerin okula olan baēlılıkları ile okul ortamındaki diēer deēiŖkenler arasında iliŖki bulunamamıŖtır; Öğretmenlerin okula olan baēlılık duyguları arttıkça; huzuru ön planda tuttıkları ve okul ortamını bozmamak adına seslerini yükseltmedikleri kişiliklerinden taviz verdikleri sonucuna ulaŖılmıŖtır.

Öğretmenlerin okul ortamında beklentileri karşılanmasa da , buldukları okula adanma davranıŖı göstermeleri öğretmenlerin ne derece gayretli ve fedakar olduklarını göstermektedir.

Günümüzde, yöneticilerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve uzun dönemde örgütün geleceēine iliŖkin bir vizyona sahip olmaları birçok örgütte önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yöneticilerin başarısı vizyon sahibi olmaları ve örgütte paylaşılan bir vizyon oluŖturularıyla ölçülmektedir. Okullarda çevredeki deēiŖmelerden etkilenen kurumlardır. Özel sektörün eğitim alanında yaygınlaşmasıyla birlikte okullarda kalite kavramı ve rekabet ön plana çıkmaya başlamıŖtır. Kurumların rekabet edebilmesinde yöneticilerin sahip olduēu özellikler ve çalışanların işlerine baēlılıkları önemlidir. Bu çalışmada iliŖki bulunamasa bile yapılacak başka çalışmalarda vizyoner liderlik ve adanma , baēlılık kavramları arasında iliŖki bulunabilir.

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları ,etkinliklerini, arttırabilmeleri , çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi ancak örgüt liderlerinin güçlü bir vizyona sahip olabilmeleri ile mümkün olabilir (Akdemir, 2005).

Okulların, geleceğine yön veren müdürler, Şişman'ın (2007, 100) da belirttiği gibi, gelecek merkezli düşünebilen, vizyon sahibi, hayatı bir bütün olarak algılayabilen ve bunu öğretme öğrenme süreci ile bütünleştirebilen, tavır ve davranışları ile başkalarına ilham kaynağı olan, dürüst, çalışanların okullarına bağlılığını sağlayabilen, lider kişiler olacaktır.

### 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar

**İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmesi.**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmasına ilişkin görüşlerinin onların cinsiyetlerine, yaşlarına , branşlarına , mesleki kıdemlerine , çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerini, vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma bakımından daha fazla yeterli gördükleri söylenebilir (Tablo 15).

Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte (Tablo 17), 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu duruma, öğretmenlerin yaşları nedeni ile mesleklerine yönelik beklentilerinin azalmasının neden olduğu söylenebilir (Tablo 16).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin, branş değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 18).

Öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık çıkmamasına rağmen (Tablo 20), 1-5 yıl mesleki kıdem sahip öğretmenlerin ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durumun, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, mesleğe yeni başladıkları için daha idealist olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. (Tablo 19).

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 22).

İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki ve bireysel özellikleri açısından okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında, cinsiyet değişkeni dışındaki değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinde, bireysel ve mesleki özelliklerinden daha çok okul müdürünün çalışanlarla olan ilişkilerinin ve öğretmenlerin okulda beklentilerinin karşılanma durumunun belirleyici olduğu söylenebilir.

Araştırmada, erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının, bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 15). Bu sonucun ortaya çıkmasında, müdürlerin çoğunluğunun erkek olması nedeni ile erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre okul yönetimi ile daha yakın ilişkilerde bulunmaları ve okul müdürlerini daha yakından tanımaları, onların eylemlerini ve okulla ilgili konulardaki tutumlarını daha fazla gözleme olanağını elde etmiş olmalarından kaynaklanabilir.

Turan (1999) ilköğretim okulu müdürlerinin vizyon geliştirme rollerini öğretmenlerin ve müdürlerin bazı mesleki ve bireysel özelliklerine göre belirlemeye çalıştığı araştırmasının bulgularında da öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet ve

mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Akt, Koçman, 2005, 130).

Koçman'ın (2005) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü" isimli araştırmasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre , okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir.

Acar (2006),İlköğretim okulu yöneticilerinin, vizyoner liderlik rollerine ilişkin , öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla yaptığı araştırmasında çıkan sonuçlar araştırma bulgularıyla çelişmektedir. Araştırma da, kıdem değişkenine göre, daha deneyimli öğretmenlerin okul müdürlerini vizyoner liderlik davranışı gösterme konusunda daha başarılı buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Erçetin (1997) İlköğretim okul yöneticilerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında cinsiyetin yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumluluk derecelerini belirleyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulguları ile çelişirken aynı araştırmada okul müdürlerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının mesleki kıdem değişkenine göre değişmemesi araştırma bulguları ile benzerlik taşımaktadır.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

**İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmesi**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında;

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adanmaları açısından cinsiyet değişkeninin belirleyici bir faktör olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre, farklı yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin branşlarının farklı olması onların örgütsel adanmaya ilişkin görüşlerinde önemli bir farklılık yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çakır (2007) , “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu araştırmasında da öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okulda yaşadıkları sorunların benzer özellikler taşıdığı şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mesleki kıdemin öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını etkileyen bir değişken olmadığı ve farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adanmaya ilişkin görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çakır (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu araştırmasında da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalıştıkları okuldaki hizmet süresinin, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığına ilişkin görüşlerini etkilemediği sonucuna ulaşılabılır.

Riehl ve Sipple (1996). Orta öğretim okullarında öğretmenlerin görev çevreleri, okulların örgütsel ikliminin özellikleri ve profesyonel (Meslek olarak öğretme davranışları hakkındaki tutumu) ve örgütsel adanmaları arasındaki ilişkiyi

incelediği araştırmasında, Öğretmenlerin profesyonel ve örgütsel adanmaları ile, sınıf programları , cinsiyetleri, mesleki kıdemi ve eğitim düzeyi arasında ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin adanmaları ile maaşları ve sınıf mevcudu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.Çalışmada mesleki kıdem ve cinsiyetin öğretmenlerin adanmasında önemli bir etkisinin olmaması araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Çalışmada mesleki kıdemin öğretmenin adanmasında değil kariyerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerinden destek aldıklarında okulun amaçlarına daha fazla adandıkları ortaya çıkmıştır.

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgütsel adanmışlıkla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Balay, 2000, 165). Bu bulgu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri açısından cinsiyet değişkeninin belirleyici bir faktör olmadığı, bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin örgütsel adanma ile ilgili görüşlerinin benzer özellikler taşıdığı sonucuna ulaşılabılır.

## **5.2.Sonuçlar**

1. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin, orta düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
2. Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin, vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin; öğretmen görüşleri arasında, öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri açısından; yaş, branş, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.



4. İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin, öğretmen görüşleri arasında, öğretmenlerin mesleki ve bireysel özellikleri açısından; cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerle bayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre;

Erkek öğretmenlerin okul müdürlerini, kadın öğretmenlere göre daha çok vizyoner lider olarak algıladıkları söylenebilir.

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel adanmalarına ilişkin görüşleri arasında öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri açısından; cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, çalıştıkları okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin çalıştıkları örgüte adanmalarının kişisel ve mesleki özelliklerinden bağımsız olduğu söylenebilir.

### 5.3. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına ilişkin olarak, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler getirilebilir.

- Okul müdürlerinin mesleki eğitimleri, çağdaş standartlara kavuşturulmalıdır. Lisansüstü programlarla ve hizmet içi eğitim çalışmaları ile okul müdürlerinin liderlik ve vizyoner liderlik alanında kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarıyla, eğitim bilimleri alanındaki bilgilerini yenilemeleri ve alandaki gelişmelerle ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
- Okul müdürleri, vizyon geliştirme sürecinde öğretmenlerin de fikirlerini almalı ve katılımlarını sağlamalıdır.

- Okul müdürleri, küreselleşme ve enformasyon teknolojisi karsında yeni roller üstlenmeli, okullar için kısa dönemli kazançlardan ziyade uzun dönemli kazançlara ve halka hizmete odaklanmalıdır.
- Öğretmenlerin rgtsel adanmalarına önem verilmeli ve okullarda öğretmenlerin örgütsel adanmalarını arttırıcı ortamlar sağlanmalıdır.

### **Araştırmacılar için neriler**

- Düşük, orta ve yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin davranışlarının ğrenci başarısı üzerindeki etkileri incelenebilir.
- Okul büyüklükleri (Okulda alıan ğretmen sayısı ve ğrenci mevcuduna göre) ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki incelenebilir.
- Öğretmenlerin çalıştıkları okula adanmaları ile okul başarısı arasındaki ilişki incelenebilir.
- İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olması ile ğrenci başarısı arasındaki ilişki veli ve öğretmenlerin görüşleri alınarak incelenebilir.
- Okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki incelenebilir.
- Okul müdürlerinin kendilerini vizyoner lider olarak algılamaları ile öğretmenlerin okul müdürlerini vizyoner lider olarak algılamaları karılatırılabilir.
- Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, S. (2006). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü.

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Kültürel Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.

Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Alkan, O. (2006). *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunkese, T. B. (2002). *Psikolojik İklimin Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Atlıoğlu, Y. , Şahin, A. (2002). Liderlik Anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, Yaz –Güz 2002 , 155-156.

Aydın , M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu yayınevi.

Aytaç, T. (2000). *Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?*.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar Editör: Elma, C., Demir, K. Ankara: Anı yayıncılık.

Balay, R. ( 2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel.

Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma , Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A.

Barca, M. , Yıldırım, M. (2003). *Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Sektörel Rekabet Dayanaklarını Ne ölçüde yansıtmaktadır* ,11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22- 24 Mayıs 2003 Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 189-190.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bennis, W. (2003). *Bir Lider Olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bridge, B. (2003) . *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Buck, C. A. (2004). *A Case Study of Elementary School Principals' Perspectives on Organizational Vision*. Doctorate Thesis. Roosevelt University at Chicago, Illinois .

Bursalioğlu, Z (1979). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. EBF Yayınları.

Bursalioğlu, Z. (2002 ). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.

Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik, Bilgi , Karizma, Değişim , *21. yüzyılda liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Tuzla , İstanbul. 1, 133-141.

Can, H. , Aşan, Ö. , Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Denizli: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd, Şti.

Can, N. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Vizyon Geliştirme Rollerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması (Ankara ve Konya ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Celep, C. (2000). İlköğretim Müfettişlerinin Kendini Tanımlama ve Çalışma Ortamı Değer Algıları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, I, 69-78.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara:Anı yayıncılık.

Celep, C. , Bülbül, T. , Tunç, B. (2000). Aday Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Odakları. *Trakya Üniversitesi Dergisi*, Sosyal bilimler C serisi, 1, I, 80- 86.

Celep, C. , Doyuran, Ş. , Sarıdede, U. , Değerimenci, T. ( 2004). Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık .*XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya, İnönü Üniversitesi.

Celep, C. , Mete, Y. A. (2005). Eğitim Örgütlerinin Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli. 1, 148-152.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*. 153-154.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33, 88-98.

Cerit, Y. (2008). Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Müdür Kavramı ile ilgili Metaforlara İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33, 147, 5.

Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul- Tuzla. 2, 314-320.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara : Pegem A.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7, 2, s. 277-286.

Endeman, J., L. (1990). *Visionary Leadership in Superintendents and Its Effect on Organizational Outcome*, Doctora Thesis, University Of La Verne, California.

Erçetin, Ş. (1997). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul- Tuzla, 1, 126-132.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erdem, A. R. (1999). Okullarda Grup Davranışları. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2, 3, 79-81.

Erdoğan, H. (2006). *Resmi- Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Gay, L. R. (1987). *Educational Research, Competencies for Analysis and Application*. New York: Merrill.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gölbaşı, F. (2008). *Vizyon ve Misyona*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- İmrek, K., M. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Kışlalı, A., Bağlı, M.T., Sanlı, N. (1998). Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 369- 382.
- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, 75-98.
- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 1, 61-72.
- Lemieux, J. C. (2000). *Perceptions Of The Visionary Leadership Of Assistant Principals In Georgia Middle Schools*. Doctorate Thesis, in Educational Administration, Georgia Southern University.

- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim dalı, Sınıf öğretmenliği Bilim Dalı.
- Meyer, J. P. , Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299-326.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment , *Journal of vocational Behaviour* , 14:224:247.
- Moye, D. C. (1996). *Identifcation Of Secondary School Principals'Visionary Leadership Levels and Their Relationship With Effective Schools*. Doctorate Thesis, University of Alabama, at Birmingham.
- Nalbant, E. , Özdil, T. , Ecevit, Z. (1997). Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul- Tuzla. 1, 18-22.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A.
- Özden, Y. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara : Pegem A.
- Özkalp, E. , Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. , Kirel ,Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi yayınları.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Riehl, C. , Simple, J. (1996). Secondary School Organizational Climates, Teaching Task Environments, and Teacher Commitment. *American Educational Research Journal*, 33, 4, 873-901.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*. 174.
- Sarı, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik*. Yüksek Lisans Projesi. Kahraman Maraş: Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
- Senge, P. M. (1993), (1996). *Beşinci Disiplin*. (Çevirenler: A.İldeniz, A. Doğukan), İstanbul:Yapı Kredi yayınları.
- Sollmann, U. , Heinze, R. (1995). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Evrim yayınevi.

Squire, S. A. (1989). *The Presence and Relationship of Transactional and Visionary Leadership in Amateur Sport Chief Executive Officers and Presidents*. Master Thesis ,The University of Windsor, Ontario , Canada.

Şişman, M. ( 2002) . *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara : Pegem A .

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. , Açıkalın, A. , Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* . Ankara: Pegem A.

Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.

Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* . Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Töremen, F. , Karakuş, M. (2008). *Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Kolaylaştırıcı Liderlik* . Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 25, 1-11.

Turan, S. (1998). *Measuring Organizational Climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational Context*. Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration St. Louis , MO.

Türkmen, İ. (1994). *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik* . Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Uluçay, R. M. (2005). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmadaki Etki Düzeyi (Ankara ili örneği)* . Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uluğ, F. (1999). *Eğitimde Grup Süreçleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul- Tuzla. 1 , 179-186.

Ürkmez, İ. (2008) . *Liderin Başarı Anahtarı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Wiener , Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review* , 7, 3, 418- 428.

Yeniçeri, Ö. Ekici, K. M. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.



Zeren, H. (2006). *Dönüştürücü Liderlik Stili ve Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim dalı.

### İnternet Kaynakları

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik.  
[http://joy.yasar.edu.tr/makale/no\\_15](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no_15), 4/09. (Erişim tarihi: 01.07.2009).

Bayram, L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay dergisi* , 59, 125-139.

[www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/default.asp](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/default.asp). (Erişim tarihi:01.08.2009).

Doğan, S. , Özgen, H. (2001). Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme. *Ankara SBF Dergisi*, 56 , 4, 109-139.

[www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/pdf/56/4/6](http://www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/pdf/56/4/6). (Erişim Tarihi: 27.08.2009).

İyi Liderin Özellikleri

<http://www.internethatti.com/yasam/lider.htm>: (Erişim tarihi:10.01.2008).

<http://sage-ereferance.com/edleadership/article> (Erişim Tarihi: 18.04.2009).

[www.PDRforum.net](http://www.PDRforum.net) (Erişim tarihi: 08.03.2009).

Gürdoğan, N. Yönetim üçgenini tersine çeviren vizyoner liderlik.

[www.tumgazeteler.com](http://www.tumgazeteler.com) , (Erişim tarihi: 23.07.2009).

Meriwether, C., Duyar, İ. (1997). Okul Yönetimi

([www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okul\\_yonetimi](http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okul_yonetimi)).

(Erişim tarihi:03.01.2009).

Yeşilbağ, Y. (2008). Okulun Misyonunu Belirleme ve Vizyon Geliştirme.

<http://yukselyesilbag.blokspot.com/> Yeşilbağ, (Erişim tarihi: 23.07.2009).

Cemaloğlu, N, (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/Cemaloglu.htm> ( Erişim tarihi:09.01.2009).

<http://er.wikipedia.org/wiki/organizational> commitment (Erişim tarihi: 18.08.2009).

**EKLER**

**Ek 1. Kişisel Bilgi Formu**

**Ek 2.Okul Müdürlerinin Vizyoner liderlik Yeterlikleri Anketi**

**Ek 3. Okula Adanma Anketi**

**Ek 4.İzin Belgesi**

### Sayın Meslektaşım

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin okula adanması arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu araştırmanın amacına ulaşabilmesi araştırma aracındaki soruları vereceğiniz yansız bilgilere bağlıdır.

Araştırmada üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi, üçüncü bölümde, Okula Adanma Anketi bulunmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından adınızı soyadınızı yazmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyunuz.

Ayırdığınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım

Fatma BABİL  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi Teftişi  
Planlaması ve Ekonomisi ABD.  
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Örnek: Aşağıdaki Örnekte birinci seçeneği işaretleyen kişi, söz konusu yargıya bütünüyle katıldığını ifade etmiş olmaktadır.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Okul Müdürü değişimi gerekli gördüğü bir konuda çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen, inandığı gibi davranır.	X				

**Ek 1****BÖLÜM I.****KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Cinsiyetiniz: ( )Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız:

( ) 20- 25

( ) 26- 30

( ) 31- 35

( ) 36- 40

( ) 41- 45

( ) 46 +

3. Branşınız :

( ) Sınıf Öğretmeni

( ) Branş Öğretmeni

4. Meslekteki Kıdeminiz :

( ) 1- 5 yıl

( ) 6- 10 yıl

( ) 11- 15 yıl

( ) 16 - 20 yıl

( ) 20 +

5. Bulduğunuz Okuldaki Toplam hizmet süreniz:

( ) 1- 5 yıl

( ) 6- 10 yıl

( ) 11- 15 yıl

( ) 16 – 20 yıl ( )

( ) 20 + yıl

## Ek 2

**BÖLÜM II**

Aşağıda okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen her bir maddeyi okuduktan sonra okul müdürünüzün bu özelliğe ne düzeyde sahip olduğunu, ifadenin karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirleyiniz.

**Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi**

Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği ( x ) işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Okul müdürü, okulla ilgili gereksinimlerden hangilerinin öncelikle karşılanması gerektiğine ilişkin düşünceleri müdür yardımcıları ve öğretmenlerle paylaşır.....	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, düşünce ve eylemlerinde, görmek istedikleri okulu yansıtılmaları yönünde çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okul müdürü, konuştuğu kişinin kendini ifade etme tarzından çok ne anlatmak istediği üzerinde durur.....	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okul müdürü, Dünya’da ve Türkiye’de eğitim ve öğretime ilişkin bakış açılarındaki değişimleri sezer ve okula uygulanabilirliğini araştırır.....	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okul müdürü, değişimi gerekli gördüğü bir konuda çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen, inandığı gibi davranır .....	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okul müdürü, okulla ilgili önemli konularda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin de kararlara katılmaları için gerekli fırsat ve olanakları yaratır...	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okul müdürü, öğretmen ve müdür yardımcılarının daha fazla gönüllü çaba göstermelerini sağlamak için çeşitli yöntem ve stratejiler uygular.....	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okul müdürü, okula ilişkin önem verdiği değer ve inançların müdür yardımcıları ve öğretmenlerle sürekli paylaşmaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden uzmanlık alanlarına giren konularda yardım almak için fırsat ve olanaklar yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
10. Okul müdürü, karşısındakinin söylediklerini kaçırmamak ve dinlediğini hissettirmek için notlar almaya çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okul müdürü, okulda gerekli gördüğü bir değişim konusunda engeller oluştuğunda engelleri aşmak için çok çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okul müdürü, değişime yönelik karar ve eylemlerin risk üstlenmeye değer olduğunu vurgular.....	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okul müdürü, okulla ilgili kararların hayata geçirilmesinin her aşamasında müdür yardımcıları ve öğretmenleri görev ve sorumluluk üstlenmeye özendirir.....	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bireysel veya okulla ilgili gereksinimlerini ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul müdürünün günlük eylem ve davranış ve tutumları okulun geleceğine ilişkin fikirlerini destekleyici niteliktedir.....	( )	( )	( )	( )	( )
16. Okul müdürünün okula ilişkin amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi müdür yardımcıları ve öğretmenlerde güven duygusu yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okul müdürü, okulda mevcut insan ve madde kaynaklarını düşlediği okulun gelecekteki gereksinimlerini de dikkate alarak değerlendirmeye özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle konuşurken onları dinlediğini hissettirmek için beden dilinden de yararlanır .....	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okul müdürü okulla ilgili sorunları, fark ettiği anda çözümlenmeye çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
20. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okulla ilgili risk içeren fikir ve önerilerini ifade etmektен çekinmemelerini sağlar..	( )	( )	( )	( )	( )

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21. Okul müdürünün, okuldaki sorunlara getirdiği çözümler, çoğunlukla müdür yardımcıları ve öğretmenlerde hayranlık uyandırır.....	( )	( )	( )	( )	( )
22. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin çabalarına karşılık ne tür ödüller alacaklarını açıkça ortaya koymaya özen gösterir...	( )	( )	( )	( )	( )
23. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle fikirlerini paylaşmak ve görüşlerini almak için onlarla doğrudan görüşür.....	( )	( )	( )	( )	( )
24. Okul müdürü, belirsizlikle karşılaştığında problemin nedenleri konusunda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerini almak için çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
25. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin alanları dışındaki yetenek ve becerilerini anlamaya ve çeşitli faaliyetlerde değerlendirmeye çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
26. Okul müdürü, topluluğa hitap ederken kendini rahat hisseder.....	( )	( )	( )	( )	( )
27. Okul müdürü okulla ilgili bir değişim söz konusu olduğunda koşulların oluşmasını beklemek yerine koşulları oluşturmaya çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
28. Okul müdürü, öğretmenleri programda ön görülmemiş olsa bile , denenmemiş öğretim yöntem ve teknikleri tasarlama ve uygulama konusunda destekler.....	( )	( )	( )	( )	( )
29. Okul müdürü, bireysel ve grupsal çalışmalarda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin düşüncelerine başvurma konusunda isteklilik gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
30. Okul müdürü, okulla ilgili farklı bir çaba veya başarı gösteren müdür yardımcıları ve öğretmenlerin zamanında ödüllendirilmesine özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
31. Okul müdürü okulda en etkili iletişimi sağlamak için çok sayıda yöntem ve teknik kullanmaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )

	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
32. Okul müdürü, okulun bütünü ve herhangi bir boyutuna ilişkin bir karmaşa durumundan okul yararına fırsat ve çözümler üretir.....	( )	( )	( )	( )	( )
33. Okul müdürü, okul ve çevre arasındaki işbirliğinin okulum kaynak oluşturmada çok büyük fırsat ve olanaklar yaratabileceğine inanır....	( )	( )	( )	( )	( )
34. Okul müdürü, yaptığı konuşmalarda karşısındaki grup veya kişi üzerinde etki yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )
35. Okul müdürü okulda değişmeyeceğine inanılan bir konuda farklı bakış açıları sunarak müdür yardımcıları ve öğretmenleri etkilemeye çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
36. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler risk gerektiren eylemlerinden dolayı hata yaptıklarında hoşgörü ile karşılar ve hatalardan ders çıkarmak gerektiğini vurgular.....	( )	( )	( )	( )	( )
37. Okul müdürü, okulda oluşan resmi (zümre vb.) gruplar yanında, doğal gruplarda da alınan kararların, zamanında gerçekleştirilmesine özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
38. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin gereksinim duydukları her konuda gelişme olanak ve fırsatlarını yaratmaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
39. Okul müdürünün okulla ilgili fikirlerinin bir süre sonra birlikte çalıştığı yönetici ve öğretmenler tarafından da benimsendiğini düşünüyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
40. Okul müdürü okulla ilgili eylem ve kararlarını okulun 10 yıl sonrasına ilişkin fikirlerine göre belirlemeye çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
41. Okul müdürünün, okulun mevcut ve olası gereksinimlerini karşılamak için diğer okullar göre daha fazla sayıda kaynak yarattığını düşünürüm....	( )	( )	( )	( )	( )
42. Okul müdürü, okulun yerleşik kural ve geleneklerinin değişim çabalarını engellememesi gerektiğine inanır.....	( )	( )	( )	( )	( )



	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43. Okul müdürünün, diğer okul müdürleri ile karşılaştırıldığında ilişkisiz gibi görünen bilgiler arasındaki ilişkileri çözümlenmede farklı olduğuna inanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Okul müdürü, okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikteki her türlü materyalin tasarlanması ve sağlanmasında gösterilen yaratıcı girişimleri destekler ve takdir eder.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Okul müdürünün okulla ilgili konularda yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek açısından diğerlerinden farklı olduğuna inanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ek 3

## BÖLÜM III

## OKULA ADANMA ANKETİ

Açıklama: aşağıda kişilerin çalıştıkları kuruma karşı duydukları hisleri ifade eden cümleler bulunmaktadır. Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı çalışmakta olduğunuz okulu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

Lütfen, öğretmenlerin kendilerini okula ne ölçüde adandıklarını ortaya koymak amacıyla hazırlanan bu anketteki ifadeleri duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneklerden birini işaretleyerek cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu okulun başarılı olması için benden normal olarak beklenenden daha fazlasını ortaya koymaya istekliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Ben arkadaşlarıma bu okulda çalışmanın benim için ne kadar büyük anlam ifade ettiğinden bahsediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için şahsıma verilebilecek her görevi üstlenmeye hazırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Bu okulda egemen değerler ve benim değerlerim birbirine çok yakın.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Bu okulun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6. İçimdeki en iyi performansımı ortaya çıkarmada bu okul beni çok heveslendiriyor.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Bu okulda çalışmaya başladığım dönemde, seçenekler arasından bu okulu tercih ettiğim için çok memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Bu okulun kaderi çok umurumdadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Benim için bu okul çalışabileceğim okullar arasında en iyisidir.	( )	( )	( )	( )	( )

**Ek 4**

T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08A.MEMA.26.00.02.31 0 (Konu :  
Araştırma İzni.

15.05.2009 \* 08583

- İlgi: a)Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 12/05/2009 tarihli ve B.30.2.00Ü.0.72.00.00.59011656/2608 sayılı yazısı.  
b )Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma BABİL'in, "İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ile Öğretmenlerin Okula Adanmaları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı ekli listede isimleri yazılı ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlere araştırma uygulama izni talebi incelenmiştir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen veri toplama araçlarının, 2008-2009 öğretim yılı bahar döneminde Müdürlüğümüze bağlı ekli listede isimleri yazılı ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlere uygulama talebi, 22 Mayıs 2009 tarihine kadar çalışmaların tamamlanması şartıyla ilgi (b) Yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

•

EK-) Liste (I sayfa)

İbrahim CEYLAN  
İl Milli Eğitim Müdürü

( 7 OLUR  
.05/2009

## Anket Uygulanmak İstlenen Okullar

OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
Adalet İlköğretim Okulu	71
Aziz Bolel İlköğretim Okulu	14
Porsuk İlköğretim Okulu	50
Yunus Emre İlköğretim Okulu	25
Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	35
Murat Atılğan İlköğretim Okulu	37
Milli Zafer İlköğretim Okulu	78
Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	31
Şeker İlköğretim Okulu	49
Ata İlköğretim Okulu	25
Atatürk İlköğretim Okulu	53
Barbaros İlköğretim Okulu	44
Cemalettin Sarar İlköğretim Okulu	23
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	18
Gazi İlköğretim Okulu	8
Hürriyet İlköğretim Okulu	35
İki Eylül İlköğretim Okulu	50
Kardeşler İlköğretim Okulu	18
Korgeneral Lütfi Akdemir İlköğretim Okulu	29
Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	26
Muttalip Atatürk İlköğretim Okulu	29
Suzan Gürcanlı İlköğretim Okulu	31
Tunalı İlköğretim Okulu	17
Ülkü İlköğretim Okulu	53
Yavuz Selim İlköğretim Okulu	25

ASLININ AYNIDIR

BAZİLERİ İNCELENDİ

