

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.10731659>

Accepted: 27.02.2024

## COVID-19 Pandemi Sürecinde Yapılan Uzaktan Eğitimde Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerinin Katkısına Yönelik Öğretmen Görüşleri Nelerdir?

What Are The Opinions Of The Teachers On The Contribution Of The Visionary Leadersip Competences Of School Managers In Distance Education During The COVID-19 Pandemic Process?

Oğuz Kaan AYKAR

Hikmet Kozan Ortaokulu

oguzkaanaykar@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5001-6874>

### Özet

Yapılmış olan bu çalışmanın amacı covid-19 pandemi sürecinde gerçekleşmiş olan uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerinin katkısına yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın verilerini toplamak için öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan 5’li likert tipinde ölçek uygulanmış ve toplanan veriler istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlamalara, t-testine ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin genel olarak büyük bir kısmı okul müdürlerinin covid-19 pandemi sürecinde gerçekleştirilen uzaktan eğitim sürecinde vizyoner yeterliklerini yüksek düzeyde bulmuş ve katılıyorum düzeyinde yanıtlamışlardır. Aynı zamanda öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri ile görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken yaş ve mesleki kıdem değişkenleri ile görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19 Pandemi, Uzaktan Eğitim, Vizyoner Liderlik.

### Abstract

Call centers are an area with busy and stressful working conditions, where you may encounter negative situations almost every day. Working conditions cause employees to experience physical, mental, social and mental health problems, and these problems are reflected in their work and non-work lives. The purpose of this article is to compare the occupational balance status of call center employees working in the public and private sectors. In this study, 86 public call center employees and 106 private call center employees participated. In order to measure occupational balance, the Activity-Role Balance Questionnaire -11 (ARDA11-T) and the sociodemographic information form were sent to the participants via an online survey method. IBM SPSS Statistics 26.0 was used

in the statistical analysis of the data obtained. The comparison of occupational balance and type of employment (public or private sector) was carried out with independent sample t-test. No significant difference was found between the two groups in terms of occupational balance. In line with the findings, it was seen that the occupational balance status of the call center sector employees was similar regardless of the public or private sector, and this similarity was thought to be due to the fact that the problems and problems had a similar effect on the quality of life, regardless of the working type of the call center sector.

**Keywords:** Covid-19 Pandemic, Distance Education, Visionary Leadership.

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, amaç, önem, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar, kısaltmalar ve sembollere yer verilmiştir.

### Problem

Yaşanılan yeni dünya, 21nci yüzyıl değişimin, yeniliklerin ve teknolojinin aktif ve yoğun bir şekilde kullanıldığı, beklenilmeyen salgın ve hastalığın yaşanıldığı bir dönemdir. Teknoloji ve değişimin getirmiş olduğu yenilikler, yaşanılan beklenmeyen durumlar, örgütleri doğal olarak eğitim örgütlerini etkilemektedir. Eğitim kurumlarında yapılan ve uygulanması gerek değişimler kendini göstermektedir. Salgın sebebiyle ve bu doğrultuda hükümetin aldığı kararlar neticesinde eğitim kurumlarında yapılması gereken zorunlu değişimler meydana gelmiştir.

Liderlik, belirlenmiş şartlar altında kişisel ya da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için diğerlerinin eylemlerini amaç doğrultusunda etkileme ve yönlendirilme yapabilme durumudur (Koçel, 2003). Okul liderliği, bireylerin potansiyellerinin ve nesnel imkânların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan, personellerin karar verme süreçlerinde yer alarak onlara yetki veren, okulun gelecek vizyonunun personeller tarafından benimsenmesini sağlayan, etik değerleri rehber edinen ve öğrencilerin başarılarının artırılmasını hedef olarak belirlemek olarak kendini gösterir (Karamahmutoglu, 2014).

Eğitim kurumlarında salgının seyrine göre uzaktan eğitim, yüz yüze eğitim, yalnızca bazı kademelerde uzaktan eğitim gibi eğitim süreçleri yaşanmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerden ve yöneticilerden beklenen rollerde de değişim meydana gelmiştir. Eğitimin farklılaşan yapısı okul müdürlerinin klasik okul yöneticisi olma anlayışından uzaklaştırmış ve liderlik özelliklerine sahip vizyoner yöneticiler olma zorunluluğunu getirmiştir. Vizyon, kurumun elde etmesi gereken başarısına yönelik geleceğe yansıtılan imajdır (Mohtsham, 2007). Vizyoner yöneticiler ise yaşanılan durumların farkına varan, sürecin olumlu ve olumsuz durumlarının farkında olan, geleceğe yönelik gerçekçi hedefler koyan, aile-çocuk- öğretmen arasındaki olumlu ilişkiyi sağlayan kişiler olmakta sürecin yönetimini en olabilecek doğru şekilde yapan bireylerdir.

Vizyoner lider, kurumlar için çağın gerekliliklerine uygun şekilde eylemlerde bulunan ve gücünü oluşturduğu vizyonundan alan, gerçekleştirilmesi hedeflenen durumları açık bir şekilde ortaya koyan, sahip olduğu vizyon aracılığıyla örgütsel kültürün değişiminde etkili olmayı sorumluluğu olarak kabul eden kişidir (Yeyrek, 2018; Erçetin, 2000). Aynı zamanda geleneksel yöneticilik değil de vizyoner liderlik yönetici kimliğine sahip olan bireylerin yöneticiliklerindeki gösterdikleri kalite ile kurumlarının başarılı olma ya da olmama durumu ilişkidir (Kalyoncu, 2008). Bu durum yöneticilere önemli görevler yüklemekte olup hedeflenen başarılarla ulaşmak için ortaya koyulan vizyonun ortak bir moral unsuru olarak ortaya çıkması gereklidir (Şentürk, 2019).

Eğitim kurumlarının bir diğer temel yapısı olan öğretmenlerin sahip oldukları bilgi düzeyi, becerileri, mesleki birikimleri okulun kalitesi ve başarısı için önem teşkil etmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin gelişimlerini hem dolaylı hem de doğrudan etkilemektedir (Celep, 2004). Hizmet içi eğitimler sunmak, sınıf içi destek sağlamak, bilgi birikimlerini onlarla paylaşmak doğrudan etki olarak ele alınabilirken öğretmenlerin eğitime yönlendirilmesini sağlama, süreç içinde uzmanlardan faydalanmalarını sağlamak dolaylı etki olarak karşımıza çıkar. Öğretmenlerin bilgi, beceri, mesleki becerilerinin artması sınıf etkileşimini olumlu şekilde etkilemekte (Karamahmutoğlu, 2014) öğrenci, veli ve okul yöneticisinin de öğretmenin başarısının sunduğu kazanımlardan yararlanmasını sağlamaktadır (Gökçe, 2019).

### Alt Poblemler

- 1 - Covid 19 Pandemi sürecinde yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecinde yapılan çalışmalara katkısı kapsamında öğretmen görüşleri nelerdir?
- 2 - Covid 19 Pandemi sürecinde yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecine katkısı bakımından öğretmen gruplarında yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 2-1 Covid 19 Pandemi sürecinde Yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecine katkısı bakımından öğretmen gruplarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 2-2 Covid 19 Pandemi sürecinde Yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecine katkısı bakımından öğretmen gruplarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### Amaç

Bu araştırmanın amacı, covid-19 pandemi sürecinde yaşanan uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin sürece olan etkisine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

### Alt Amaçlar

- 1- Covid 19 Pandemi sürecinde Yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecine katkısı bakımından öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

1- Covid 19 Pandemi sürecinde Yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik sürecine katkısı bakımından öğretmen gruplarında cinsiyete göre, mesleki kıdeme göre, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır.

### **Önem**

Eğitim kurumları olan okulların öncelikli hedefi çağın gerekliliklerini sağlayan, eleştirel ve yansıtıcı düşünebilen, sorumluluk alan, yaratıcı, sosyal, öz-düzenleme becerilerine sahip bireyler yetiştirmektir. Okulların sınırlı imkanlarıyla bu amaçları gerçekleştirmesi için vizyoner lider özelliklere sahip bir yöneticiye sahip olması gerekmektedir (Kılınç, 2013).Okul yöneticilerinin bu özellikleri taşımaları ve bu özellikleri kurumlarına, eylemlerine yansıtılmaları gerekmektedir. Yapılmış olan bu araştırma okul müdürlerinin vizyoner özelliklerinin covid-19 salgını gibi beklenmedik süreçlerde kendini nasıl gösterdiğini ve öğretmenlerin bu süreci yöneticilerinin nasıl geçirdiğine yönelik görüşlerine yer vermesibakımından önem taşımaktadır.

### **Sayıtlar**

- 1 Katılım sağlayan her öğretmenin dürüst ve samimi cevaplar vermiştir.
- 2 Kullanılan ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliğinin uygundur.
- 3 Örneklemin evreni temsil etmektedir.
- 4 Kullanılan ölçme aracı amacına uygundur.

### **Sınırlılıklar**

- 1 Yapılmış olan bu çalışma; 2020-2021 eğitim öğretim yılı sınırlıdır.
- 2 Evreni temsil etmesi için belirlenen örneklemin yalnızca Kayseri ilinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- 3 Toplanan veriler tek ölçme aracı ile toplanması bakımından sınırlıdır.
- 4 Örneklem 132 öğretmenden oluşmaktadır, ulaşılan örneklem sayısı bakımından sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Vizyon: Gelecek zamanda istenilen yaşamın resmedilmesi ve bunun paylaşılmasıdır (Senge, 1996).

Vizyoner Lider: Ulaşılmayı beklenen, istenen hedefin anlaşılır bir şekilde ortaya koyulmasını sağlayan, sahip olduğu vizyon ile kurumun dönüşümünü sağlamayı birincil görev kabul eden bireylerdir (Erçetin, 2000).

Mesleki Gelişim: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, okulda ve okul dışında öğretmenlerin sahip olduğu bilgiler, beceriler, değerler ve tutumların gelişimine katkıda bulunan, etkin öğrenme ve öğretme süreci oluşturma yolunda öğretmene destek olan süreçler örüntüsü okul temelli mesleki gelişim olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2007).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kelime anlamıyla vizyon görme kuvveti görüş, geleceği kestirebilme hayal gücü gibi anlamlara gelir. Vizyon geleceğe yönelik bakış yönünün değiştirmek için de kullanılır. Başka bir tanımlama ile vizyon bir örgütün, gelecekte alacağı 'ideal' olarak belirtilebilir. Vizyon uzun vadeli ,düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma, başkaları ile öngörü oluşturmaktır.(Özdemir,2000:38)

Bir insanın vizyonu onun nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerin çizdiği ufuktur. 'Biz vizyon yaratmaya ,onlar sahip olduğumuz değerlerin bir sonucu olarak ortaya çıkarlar.' Vizyon diğer bir deyişle ,sahip olduğumuz şeylerin anlam ve yansıması ile zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur. Bundan dolayı değerlere dayalı olmayan bir vizyondan söz edilemez.(Özden,1994:44)

Vizyon, yaşamda politika , sanat, ekonomi yönetim vb. alanlarında başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin , kendilerinde var olduğunu düşündükleri en önemli niteliklerdir (Erçetin,1998:87). Peki vizyon nedir? Vizyon zorluklar veya krizlerden çıkış yolu olabileceği gibi , mahvoluşa giden yolda olabilir. Bazen sefaletle sürükler bazen büyük başarıların itici gücü olur. Fakat vizyonlar her zaman büyük umutlar ile başlar ancak hayal kırıklığı ile sonlandığı da az görülmemiştir.

Vizyon kavramı olarak görüş, vizyon geliştirme ise ileriye görebilmek , geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda da sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak , dolayısıyla bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun işletme hedef ve stratejilerini belirlemektir(Şimşek, 1998: 368)

Vizyon geliştirilmesi aşamasında somut değildir. Dokunulmaz görülmez ;ancak varlığı hissedilir. İletilme ve sürdürme , aşamasında ise , ortak dinamik eylemlere dönüşür. Kendini gösterir ve paylaşılır (Aytaç, 2000:51)

Vizyon, arzulanan dünyanın habercisidir. Vizyonun birdenbire net bir şekilde ortaya çıkması gerekmez. "Vizyon, başta dağınık yatırımlar olarak ortaya çıkan ve yararları sonra anlaşılabilir üstün düş kurma yeteneği"nin bir sonucudur. Bu açıdan ele alındığında, vizyon ile yaratıcılık arasında çok yakın bir ilişki vardır. Yaratıcılık bir düşünme biçimidir ve hayal gücü ile çok yakın ilişkisi vardır. Yaratıcılık tüm duygusal ve zihinsel etkinliklerde, her türlü çalışma uğraşın içinde vardır. Yaratıcı yeti, insan yaşamının ve gelişiminin tüm yönlerinin temelini, meydana getirmektedir. "Ana yoldan ayrılmak ", "deneye açık olmak" ve "kalıplardan kurtulmak" yaratıcılığı tanımlamada kullanılan anahtar kelimelerdir. Genel olarak yaratıcılık, sorunlara,

aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olmak, güçlüğü tanımlamak, güçlüğe çözüm aramak ve kestirimde bulunmaktır”(Özden, 1999: 47)

Düş gücü düşünsel duygusal ,sezgisel zenginliğin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Hayal kuran kişiler var olan ile yetinmezler. Kendilerini ve yaşamlarını bilinen ile sınırlandırmak istemezler. Bilinmeyene belirsizliğe cesurca giderken kendilerine göre varolabileceği, var olması gerekeni, yaratıcılıklarını öne koyarak tasarlarlar. Bu kişiler derin ama eğlenceli, hoşnut ama tatminsiz, olgun ama içinde büyüme isteği olan çocuklardır.

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Geleceği kestirmek fütüristlerin işidir. Vizyon gerçek ve düşleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir (Erçetin,1998:93)

Soyut Bilginin bittiği yerde vizyon başlar. Vizyon mevcut paradigmalardan gerçekliklerinin ciddi bir şekilde sorgulanmaya başladığı, mevcut sorunları çözemediği zamanlarda ortaya çıkar. Vizyon sorunları, çözemediği zamanlarda ortaya çıkar. Mevcut paradigmalardan gerçekliği açıklayamadığı bunalım dönemleri yeni paradigmalardan oluştuğu yeni vizyonları çizdiği zamandır.

Bu bağlamda her kriz ve bunalım, aynı zamanda yeni fırsatlar doğuruyor demektir. Bir örgütte hali hazırdaki yapı ve mekanizma, sorunları çözmeye yetmiyor ise yeni bir vizyona ihtiyaç var demektir. Karşılaştığımız ve fark ettiğimiz yanlışlıklar, eksiklikler bizi yeni arayışlara yönelten güçtür. Hâlihazırdakini beğenmeyen insan, yeninin arayışına girer. Her durumdan memnun olan insanın ise yeni bir arayış içine girmesi beklenemez.

Değerler pek çok alanda olayları, olguları, objeleri, tanımlamaya, yargılamaya yarayan ölçütler olarak tanımlanır. Bu ölçütler, toplumda genel olarak paylaşılan, benimsenen, onanmış ve uzlaşmış beğeni dizgelerini ifade eder. Böylece hem bireyin amaç, yön ve eylem alanını belirlemesini kolaylaştırırken hem e herşeyi oluşturan anlayışa göre değerler, bireyin yaşam sürecinin bir sonucu olarak gelişir; üstelik moral çatışması ya da yoğun bir baskı olmaksızın, kolay kolay değişmezler (Erçetin, 1998: 93)

Değer, bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin, insan için taşıdığı önemi belirleyen niteliğine ve niceliğine ilişkin inançtır ve bunların değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılır (Başaran, 2000: 298).

Bu yüzden değerler dikkate alınarak kurulan vizyon başarıyı artıran bir faktör olarak ortaya çıkacaktır. Toplumun değer yargılarından bağımsız olarak kurgulanan vizyon başarısız bir vizyon olarak sonuçlanacaktır. Uygulanan örgütte en iyi ihtimalle zaman kaybına sebep olacak ve maddi manevi yıkıntıların oluşmasına vesile olabilecektir.

Vizyon, inandığımız değerlerin bize çizdiği ufuktur. İnsanoğlu yaşamını hep ileriye yönelik olarak sürdürme eğilimindedir. Kendisine bir hedef çizmeyen insan, rüzgarın sürüklediği bir yaprak gibi amaçsızca bir o yan bir bu yana sürüklenir durur. İnsanın her yaptığıının belli bir hedef için olması ise yaşamına anlam kazandırır. Ulaşacağı yeni ufukları kalmayan insan için hayat denilen nesne anlamını kaybeder. Bundan dolayı, insanın yaşamına anlam kazandıran, eylemlerini değerli kılan, fakat belki hiçbir zaman erişemeyeceği (erişmemesinin şart olmamasını kast ediyorum) bir ufka sahip olması gerekiyor. Vizyon değerlerin çizdiği bir ufuktan başka bir şey değildir (Özden, 2002: 39).

Vizyon içimizdeki değerlerden ortaya çıkan gelecek tasarımlarıdır. Vizyon, tecrübelerimize ve mevcut olan yeteneklerimize bağımlıdır ve oradan doğar. Bu sebeble vizyon kaynağı bizimle sınırlıdır. İnsanlar yalnızca içlerinde olduğunu bildikleri ya da sandıkları, ulaşmak istedikleri hedeflerin oluşmasına arzu duyarlar. İnsanların hayalleri bildikleri ile sınırlıdır. Vizyon, hayallerimizin gerçekleşmesi halinde dünyanın alacağı şekli anlatır. Bu yüzde kopyalanan vizyon ifadesi ne kadar çekici, süslü olursa olsun bir değer taşımaz. Değerlere bağlı olmayan, başkalarından kopya edilen vizyon ifadeleri temelsiz, kaynağından kopmuş ve anlamsız hale gelir. Çünkü vizyon, insanların değerlerinin bir yansımasıdır.

Misyon, vizyonun gerçekleşmesi arzusu ile konulan hedeflerdir. İnsan hayallerinde bir dünya kurar, ancak kendisini bu hayallerin gerçekleşmesi için adadığı zaman hayaller vizyon olur. Bu bağlamda vizyon, ulaşmak istediğimiz durumu anlatan bir hedef seçimidir. Hedefi gerçekleştirmek için stratejiler geliştirip, amaçlarını açıklayıp projelerini sunmalıdır.

Vizyon değerlere dayandığı gibi, değerlerinde vizyona dönüşmesi gerekir. Sayılı insanlar bazı idealler için yanıp tutuşurken vizyon geliştirebilir. Günlük olayların akışı nasıl olur ise olsun, uzun vadeli düşünebilen insanlar kendilerine bir çizgi belirleyebilirler. Ne yapmaları gerektiğini bilirler ancak nasıl yapacakları konusunda kararsızdırlar. Bu çizgide ilerlerken deneme yanılmalar, sapmalar olur. Fakat hedefe ilerlerken değişerekte olsa o insan için varlığını, yol göstericiliğin de süreklilik arz eder.

Vizyon, düşleyip tasarladıklarını, düşlerle gerçekleri dengeleyip kurguladıklarını, değerleri ile farklılaştığın, değerlerde gönül gücü ile bütünleşmeye hazır olduğunu iletmek ve paylaşmaktır. Birçok kişinin toplumuna, örgütüne ilişkin düşleri, tasarıları, kurguları, özgün değerleri vardır. Ancak bunlar açıklanarak iletilmediğinde, iletilerek paylaşılmadığında, paylaşılarak yeniden bütünleşmediğinde sadece kendinde, düşlerde ve düşüncelerde kalır. Oysa vizyon kavramı hem düşsel-düşünsel, hem de eylemsel boyutlar içermektedir (Erçetin, 1998: 99).



Lider, liderlik ve türelerine ilişkin yapılmış olan birçok çalışma ve değerlendirmeler vardır. Bu araştırmada lider, liderlik kavramı ve vizyoner liderlik, vizyoner liderlerin özelliklerine ve vizyoner liderliğin kuramsal temellerine yer verilmiştir.

Yönetimin temellerinden olan liderlik kavramı topluluklarda, kurumlarda, örgütlerde önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik için birçok farklı tanım yapılmıştır. Werner (1993), liderliği kurumun, örgütün ya da grubun belirli hedeflere ulaşması için kurumda yer alan çalışanların gönüllü olarak çabalamalarını sağlayan, onları motive edebilen, davranışlarını yönlendirebilen kişinin özelliği olarak tanımlamıştır. Liderlik, bireysel ya da kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir kişinin diğer insanları harekete geçirme, davranışlarını yönlendirme, etkileme ve kontrol etme sürecidir (Koçel, 2001). Tanımlar genel olarak ele alındığında liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkileme (Bush, 2007), belirlenmiş şartlar, zaman ve amaç ışığında personellerin ve kurumun faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme (Şentürk, 2019), belirlenmiş olan amaç için onları motive etme, güdüleme (Tanrıbil, 2005) süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda liderlik, vizyon yaratma ve yaratılan vizyonu geliştirebilecek ve destekleyecek bir kültür yaratabilme becerisidir (Yielder ve Codling, 2004).

Bir bireyin lider olarak tanımlanması için liderlik özelliklerine sahip olması yani insanların içsel motivasyon geliştirerek gönüllü bir şekilde çaba sarf etmelerini sağlayan, onların üzerinde etkili olabilen, yönlendiren ancak bu yönlendirmeyi zorla değil gönüllü olmasını sağlayan, ona güvenmiş olan çalışanların, aldığı zor kararlarda kendisinin yanında olmalarını sağlayabilme becerilerine sahip olan kişidir (Eranıl, 2014; Gül, 2019). Tanımlardan yola çıkarak liderliğin aslında başarıya giden süreci yönetebilme becerisi olarak tanımlanabileceği bu beceriye sahip olan bireye de lider denilebileceği çıkarılabilir.

Liderlik özelliklerinden birisi olan vizyon kavramı son zamanlarda eğitim kurumları, sosyal ve ticari kuruluşlar, örgütler tarafından sıklıkla kullanılan ve liderlerde olması beklenen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon, geleceği öngörme, gerçekleştirilecek hedefler koyabilme (Babil, 2009), geleceğin bir görünümü (Stam, Knippenberg ve Wisse, 2010), kurumların hedeflediği geleceğin resmi (Çelik, 1997) olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlik ise gerçekçi olabilme, başarılı bir gelecek vizyonu sağlama ve bunu gerçekleştirme becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Kurum ve kuruluşların çalışmalarına gerçekçi ve anlamlı amaçlar sağlayarak vizyon oluşturabilme ve gerçekleştirme yeteneğidir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014).

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip olan yönetici, değişik gelişmeleri ve olayları doğru yorumlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bakış açısı ile geleceğe bakabilen liderdir.



Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır. Birincisi, yönetici güçlü bir vizyon modeline açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler bu vizyonla anlam kazanır. Örgütün geleceğe yönelik çabaların ödüllendirilmesi, vizyonla tutarlılık gösterir. Bu modelde vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışır. İkincisi, örgütün zayıf bir vizyon modelden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni liderler bu gün için hoşgörüsüdür. Örgütün bütün düzeylerdeki değişme ihtiyacı, daha çok tekrarlanan ve güç kullanımına dayalı mesajlardan oluşur. Çözüm için getirilecek önerileri yönetici seçer ve anlamlı kılmaya çalışır. Bu model, örgütsel ortamda başarı getirmez. Çünkü bu modele göre örgüt başlangıçta nasıl bir örgüt olacağını bilmemektedir.

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısı ile bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir. Düşünceleri ile kendini izleyenleri etkileyebilir. Örgütün nasıl olmak istiyorsunuz sorusunu vizyona dayalı olarak anlayabiliriz. Bu soru ise bugün vizyon ile nasıl bir psikolojik sözleşme yapabiliriz sorusu ile yakından ilgilidir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskı ile gerçekleşmez. Vizyon, daha çok bir ikna sözleşmesidir. İş gören ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, iş görenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir.

Geleceğin vizyonu geçmişi yansıtmaz. Zaman tekrarı olabilir. Ancak, vizyon örgütün kültürü ile ilişkilidir ve karar verme sürecine katkıda bulunabilir. Vizyon yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir (Çelik,1998: 164).

Yol gösteren bir vizyona sahip, tutkulu, tutarlı, güven veren, meraklı ve cesur bir lider bugün dünyada “beni takip edin” diyecek doğru liderler için toplumun geniş kesimindeki gizli bir özlemi gidereceğini düşünmek mümkündür (Ekin, 1997: 261).

Liderler, aynı zamanda kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Bütün enerjisini öğretmen ve idareciler arasındaki kısır çekişmelere harcayan bir okula yeni gelen bir yönetici için, bu sıkıntıları aşmanın en iyi yolu yeni bir hedef çizmektir. Mevcut kısır tartışmaların içine girmenin hiçbir anlam ve yararının olmayacağı durumlarda herkesin gözünü çevireceği yeni bir ufuk mevcut sorunların geri plana atılmasına yardımcı olmaktır. Uzağı gören bir lider bu yolla okulundaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi işler yapabileceklerine ikna eder.

Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toparlayabilir. 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. Eğitim ne tarih, ne de matematik ne de biyoloji dersinden ibarettir. Eğitimin onların hepsini kapsayan fakat onlardan daha derin bir tarafı vardır. Tarih dersi de matematik dersi ve biyoloji dersi de bu ortak vizyonun bir parçası olduğunda değer taşır. Öğretmen bu büyük vizyon içerisinde kendi rolünü görebilmelidir. Okulların etkinliği vizyoner liderin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderin önünü görmesini sağlar (Özden, 1999: 48)

Okul yaşamında kurumsallaşan vizyon, öğrencisinin başarısını artıran faktör olarak ortaya çıkabilir. Okulun işlemeyen yapısını daha dinamik haline getirmek ve toplum ile olan ilişkilerindeki başarısızlığın nedenlerini belirlemek gerekir. Vizyon bir örgüt olan okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur. Okulun politikaları, amaçlarıyla programları da amaç ve politikaları ile tutarlı olmalı. Bu uyumluluk, okul vasıtasıyla merkezdeki amaçlar, inançlar ve ümitler ile yönetici ve liderin birbirine neden ihtiyaç duyduklarını bize göstererek yardımcı olur. Liderler vizyonun merkezine yönelirken, yöneticiler örgüt işlerinin nasıl yapılacağını bilen kişilerdir.

Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaktır. Vizyoner okul yöneticisi hem sezgi hem düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlar. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmesi gerektiğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle işbirliği yapar. Vizyon geliştirme sürecinde her zaman okul yöneticisinin vizyonu paylaşılmaz. Bazen herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon, okulun ortak vizyonu olabilir.

Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı daha fazladır. Çünkü güçlü örgüt kültürlerinde kolektif bilinç vardır. Dolayısı ile bireysel olarak geliştirilen vizyonun kim tarafından geliştirildiğinden çok, örgütsel kültürle tutarlılığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eyleme dökülmesini kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir.

Geçmiş bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek dönemi davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir. Bu liderler geçmiş ve bugün yönelimli olmaktan çok gelecek yönelimlidirler. Vizyoner liderler vizyonlarında kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi, eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe dönük bir vizyon oluşturmalıdır.

Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sezgi sentezi vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (Çelik, 1999: 172).

Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyon paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için değişme sürecine açıklık getirir. Böylece okul yöneticisi mükemmel bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için gündemler oluşturur ve bu gündemleri açıklamak için sözcülük yapar. Son olarak antrenörlük rolündeki yönetici profesyonel rehberliği ve yardımını sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur.

Vizyoner liderlik özünde değişime açık olmayı ve dinamikliği barındırmaktadır. Değişimlerin farkında olan ve uyum sağlayabilen, bilişsel esneklik becerisine sahip olan süreç ışığında yenilikler, çözümler ve yeni planlar yapabilen vizyoner liderler diğer yöneticilerde daha başarılıdır (Çelik, 1997). Eğitim kurumlarında da önemli bir özellik olan vizyoner liderlik okulun geleceği, başarısı, öğretmen-öğrenci-veli motivasyonu yordamaktadır. Bu yüzden okul müdürlerinin ve yardımcıları önemli bir rol üstlenmektedir (Öztürk, 2008). Yapılan çalışmalar artık geleneksel liderliğin yeterli olmadığı farklı liderlik türlerinin kendini göstermesi gerektiğini göstermektedir (Yeyrek, 2018). Örgütlerinin, okullarının başarısını arttırmak isteyen yönetici liderlerin vizyoner liderlik tarzını benimsemesi gerekmektedir vizyoner liderlik tarzına sahip yöneticiler çağın gerekliliklerini yakalar, yakından takip eder, yenilikleri kurumuna zamanında getirebilir böylelikle daha başarılı olur (Gül, 2019).

Vizyoner liderlerin birçok özelliği vardır bu özellikler Powel tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

- Geçmiş ve şimdiyi gözden geçirip değerlendirerek gelecek için yeni hedefler belirleyebilme becerisi,
- Ortaya çıkan problemlerin, sorunların belirlenmesi, mevcut politikaların ve gelişmelerin kurum üzerindeki etkilerini değerlendirebilme,
- Geçmiş bilgi ve birikimlerden yola çıkarak gelecek için yeni gerçekçi hedefler belirlebilme,
- Oluşturulmuş kurum vizyonuna bağlı kalabilme ve onu geliştirebilme,
- Oluşturulan vizyonun diğer personeller tarafından da kabul edilmesi, benimsenmesini sağlama,
- Başarıyı arttırmak için gerekli değişimleri yapabilecek cesaretle olabilme ve risk alabilme becerisidir (1992).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması ayrı başlıklar altında yer almaktadır.

#### Araştırma Modeli

Bu araştırmada covid-19 pandemi sürecinde gerçekleştirilen uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerinin sürece olan katkısına dair öğretmen görüşlerini incelenmiştir. Yapılan bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olan durum araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Creswell'e (2007) göre durum çalışması; araştırmacının belirli bir zaman aralığında bir ya da birkaç durumu derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır.

Soruların cevabına ulaşmak için ihtiyaç duyulan, verilerin toplandığı canlı ve/veya cansız varlıkların bulunduğu büyük grup evrendir. Örneklem ise bu evrenden seçilen ve evreni temsil eden küçük gruptur (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Araştırmanın evrenini Türkiye'de bulunan pandemi sürecinde eğitim vermiş olan öğretmenler, örnekleme bu evrenden seçilmiş olan ve ülkenin farklı yerlerinde görev yapan 132 öğretmen oluşturmaktadır.

### 4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Özdilek (2019) yaptığı araştırmada ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve yetenek yönetimi ile okulda çalışan öğretmenlerin pozitif sermaye düzeyleri ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve yeterlilikleri ile öğretmenleri psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olarak bulunmuş aynı zamanda müdürlerin vizyoner liderlik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye düzeyinin kısmi olarak aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Eranıl (2014), yaptığı çalışmada meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ve öğretmenlerde olan iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir'de görev yapan 464 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeli kullanılan bu araştırmada One-way Anova, t-testi, Pearson korelasyon testi ile verilerin analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri 3,51 olarak çıkmıştır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin mesleki doyumları arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Başaran (2016), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin vizyoner yeterliklerine yönelik müdür ve öğretmen görüşlerini incelemiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda öğretmenlerin algısına göre,

müdürlerin risk alma yeterlikleri ile vizyoner düşünme ile kaynakları kullanma becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Müdürlerin algılarına göre de vizyoner düşünme, iletişim, risk alma, kaynakları kullanma, güdüleme yeterlik düzeylerinde öğretmenlere kıyasla daha yeterli ve üst düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır.

Tanrıbil (2015), yaptığı çalışmada, vizyoner liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve adalet algısı üzerindeki etkisini ele almıştır. Araştırmanın sonucunda vizyoner liderlik özellikleri ile adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki oluştu ortaya çıkmıştır. Buck (2004), yaptığı nitel çalışmada okul yöneticilerinin kurumsal vizyona dair algılarını incelemiştir. Araştırmanın amacı artan kadın yöneticilerin benimsedikleri kurumsal vizyon ile öğrencilerin başarılarındaki artış oranıyla ilgili olan görüşleri belirlemektedir. Araştırmanın sonucunda vizyon kavramının bütün yöneticiler liderlik yeterlikleri için belirleyici bir unsur olduğu, okul müdürlerinin okullarına dair iki vizyona sahip olduğu ve bunların öğrencilerin başarılarının artması ve toplumsal sorunlara çözüm bulabilme olduğu ortaya çıkmıştır.

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu kısımda çalışmada yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerini ortaya koymak için kişisel özelliklerinin yer aldığı yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin demografik özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin demografik özellikleri

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	73	55,3
	Erkek	59	44,7
<b>Yaş</b>	21-30	10	7,6
	31-40	63	32,6
	41-50	43	47,7
	50+	16	12,1
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-10	24	18,2
	11-20	70	53
	21+	38	28,8
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	117	88,6
	Lisansüstü	15	11,4
<b>Toplam</b>		132	100,0

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya toplamda 132 öğretmenin katıldığı, araştırmaya katılan öğretmenlerin %55,3'ünün (73) kadın, %47,7'sinin (59) erkek olduğu, bunların 10'unun 21-30 yaş arasında, 63'ünün 31-40 yaş arasında, 43'ünün 41-50 yaş arasında ve 16'sının 50 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 24'ünün 0-10 yıl,

70'inin 11-20 yıl, 38'inin 21 yıldan daha fazla mesleki kıdeme sahip olduğu ve 132 katılımcıdan 15'inin lisansüstü mezunu 117'sinin ise lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerinin sürece olan katkısına yönelik görüşlerini değerlendirebilmek için anket uygulanmıştır. Bu anket araştırma tarafından güncel kaynak ve anketler taranarak oluşturulmuştur. Öncelikle 30 maddelik bir havuz oluşturulmuş, gelen uzman dönütleri ile düzenlemeler yapılmış ve 5'li likert tipinde, 14 madde ile son şeklini almıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır; birinci bölümde, öğretmenlere ait kişisel bilgiler ikinci bölüm de ise okul müdürlerinin vizyoner yeterliliklerinin pandemi sürecine katkısını değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Uzman görüşleri ile son şeklini alan anket ülkenin farklı yerlerinde eğitim veren ve farklı branşlarda olan 132 öğretmene uygulanmıştır. Pandemi sürecinin getirdiği olumsuz etkiler nedeniyle anket çevrimiçi yollarla öğretmenlere iletilmiş ve toplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma için verilerin analizi çevrimiçi bir program kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistiksel terimler kullanılmıştır.

## **5. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde örnekleme yer alan öğretmenlerden veri toplama aracılığıyla elde edilmiş olan bulgu ve yorumlar bulunmaktadır. Bulguların yorumlanmasında çevrimiçi program kullanılmıştır. Öğretmenlerin likert tipi ölçekte (1= hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum) yer alan maddeleri puanlamaları istenmiştir ve verilen cevaplar doğrultusunda bulgular elde edilmiş, yorumlanmıştır.

### **Birinci Alt Amaçla İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerinin Covid-19 pandemi sürecindeki uzaktan eğitim dönemine katkılarına yönelik öğretmen görüşleri/algıları Tablo 2'de analiz edilerek sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerinin Covid-19 Döneminde Uzaktan Eğitime Katkılarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Ölçek Maddeleri	n	-X	Ss	Düzy
1.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler koydu.	132	3,95	1,12	Katılıyorum
2.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde paylaşımcı, işbirlikçi ve insan odaklı davranışlar sergiledi.	132	3,78	1,17	Katılıyorum
3. Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan zorluklar karşısında çözüm odaklı ve motive edici davranışlar sergiledi.	132	3,76	1,09	Katılıyorum
4. Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan zorluklar ya da olumlu durumlarda eyleme geçmiş ve öğretmenlerin de eyleme geçebilmeleri için uygun şartlar oluşturmuştur.	132	3,91	1,21	Katılıyorum
5.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde yeniliklere açık olmuştur.	132	4,03	1,10	Katılıyorum
6. Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde iletişim becerisini yüksek düzeyde tutmuş ve öğretmen, öğrenci, veli ile etkili iletişim gerçekleştirmiştir.	132	3,80	1,05	Katılıyorum
7. Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde güçlü ve zayıf yönlerin farkına varmış ve bu doğrultuda hareket etmiştir.	132	3,43	1,20	Katılıyorum
8.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde entelektüel ve sorgulayıcı davranmış, krizi fırsata çevirmenin bir yolunu bulmuştur.	132	3,78	1,23	Katılıyorum
9.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde öğretmen-öğrenci- aile iletişimi ve iş birliğine önem vermiştir.	132	3,76	1,15	Katılıyorum
10.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde sağlık unsurunu göz önünde bulundurarak okul ve öğrencilerin gelişimlerini (sosyal, akademik gibi) desteklemek adına faaliyetlerde bulunmuştur (projeye katılma, açık alan etkinlikleri gerçekleştirme gibi).	132	3,02	1,32	Kısmen Katılıyorum
11.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılabilecek tüm olasılıkların farkına varmış ve yaşanan zamanı yapılandırmıştır.	132	3,78	1,23	Katılıyorum



12.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecine yönelik fikir yürütebilmiş ve sentezler yaparak sürece yönelik doğru analizlerde bulunmuştur.	132	4,20	1,07	Tamamen Katılıyorum
13.Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde değişimden korkmamış, bunları yeni bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmiştir.	132	3,34	1,14	Katılıyorum
14.Okul müdürümüz mükemmele ve başarıya ulaşma idealine sahiptir ve bunu öğretmenlere de benimsetmiştir.	132	3,76	1,15	Katılıyorum
Vizyoner toplam	132	3,80	,93	Katılıyorum

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecindeki uzaktan eğitim döneminde vizyoner liderlik yeterliliklerinin katkılarına yönelik öğretmen görüşleri ölçek toplamında ( $x=3,80$ ; katılıyorum) düzeyindedir. Bu sonuca göre öğretmenler okul yöneticilerinin bu süreçte vizyoner liderlik yeterliliklerinin iyi düzeyde olduğunu düşünmektedir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte en yüksek ortalamaya sahip olan madde ‘Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecine yönelik fikir yürütebilmiş ve sentezler yaparak sürece yönelik doğru analizlerde bulunmuştur.’ (4,20; tamamen katılıyorum) iken en düşük maddenin ‘Okul müdürümüz uzaktan eğitim sürecinde sağlık unsurunu göz önünde bulundurarak okul ve öğrencilerin gelişimlerini (sosyal, akademik gibi) desteklemek adına faaliyetlerde bulunmuştur (projeye katılma, açık alan etkinlikleri gerçekleştirme gibi).’ (3,02; katılıyorum) olduğu görülmektedir.

### İkinci Alt Amaçlar İlgili Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecindeki vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre analiz edilmiş ve Tablo 3’te analizlere yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Cinsiyet Ve Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Değişkenler	n	X	Ss	t	Sd	P
Vizyoner Liderlik	<b>Cinsiyet</b>						
	Kadın	73	3,82	,98	,328	326	,743
	Erkek	59	3,79	,88			
	<b>Eğitim Durumu</b>						
Lisans	117	3,84	,89	1,576	326	,117	
Lisansüstü	15	3,64	1,02				

Tablo 3'te öğretmenlerin cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecindeki vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik görüşlerinde farklılaşmanın olup olmadığına yönelik t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre vizyoner liderlik yeterlilik ölçeği cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Buna göre okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşlerde kadın ve erkeklerin görüşleri benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda Tablo 3'te yer verilen eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin yeterliliklerine yönelik görüşlerde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre öğretmenlerin eğitim durumları okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin görüşlerini değiştiren bir değişken olmamaktadır.

Tablo 4'de öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin düzeylerine yönelik tek yönlü varyans analizleri yapılmış ve bu analizlere yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Yaş Grubu ve Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Değişken	n	X	Ss	F	p
Vizyoner Liderlik	Yaş					
	21-30	10	3,99	,85		
	31-40	63	3,83	,85		
	41-50	43	3,66	,97	2,48	,08
	50+	16	3,99	,95	0	5
	Toplam	132	3,80	,92		
	Mesleki Kıdem					
	0-10	24	4,16	,82		
	11-20	70	3,82	,91	3,70	,01
	21+	38	3,64	,88	5	2
Toplam	132	3,80	,92			

Tablo 4'te öğretmenlerin yaş gruplarına göre görüşlerinin incelendiği tek yönlü varyans analizine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ( $p = .085 < .05$ ). Maddelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise yaşı 41-50 arasında olan öğretmenlerin ( $X=3,66$ ) diğer yaş grubunda olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha düşük olduğu buradan yola çıkarak da yaşları daha küçük ya 50+ olan öğretmenlerin vizyoner

liderlik yeterliliklerini daha yüksek düzeyde bulduğu düşünölmektedir. Aynı zamanda mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine yönelik görüşlerde anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ( $p = .012 < .05$ ). Maddelerin aritmetik ortalamaları ele alındığında mesleki kıdemi 0-10 arasında olan öğretmenlerin ( $X=4,16$ ) diğer öğretmenlere göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerini daha yüksek düzeyde bulduğu düşünölmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde covid-19 pandemi sürecinde yapılan uzaktan eğitimde okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek için yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin maddelere vermiş olduğu cevaplardan elde edilen bulgular okul müdürlerinin covid-19 pandemide yapılan uzaktan eğitim sürecini vizyoner liderlik özellikleri sayesinde iyi bir şekilde yürüttüğü ortaya çıkmıştır. Yöneltilen 14 maddelik ölçekte öğretmenlerin her maddede büyük oranda okul müdürlerinin gereklilikleri yerine getirdiğine yönelik seçenekleri -katılıyorum, tamamen katılıyorum- işaretlemiştir. Bu durum yöneticilerin vizyoner lider özelliklere sahip olmaları durumunda ortaya çıkan beklenmedik durumları organize edebileceği, planlayabileceği, gerçekçi hedefler koymada ve bunları gerçekleştirmede başarılı olacağı aynı zamanda öğretmen-çocuk-aile arasına etkileşimli ve birbirini olumlu şekilde etkileyen süreçlerin başlatıcısı ve sürdürücüsü olabileceği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecinde vizyoner lider yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğunu düşündükleri ortaya çıkmış ve algılarının katılıyorum düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Yapılan t-testi testlerine göre öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumları değişkenleri ile okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmazken tek yönlü varyans analiz sonuçlarına göre de öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdem değişkeninin anlamlı fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## TARTIŞMA

Yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenler covid-19 pandemi döneminde gerçekleşen uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerini yüksek düzeyde bulmuş ve sonuçlar katılıyorum düzeyinde çıkmıştır. Araştırmanın bu sonucu Babil (2009)'in çalışma sonucuna göre farklılık gösterirken, Aksu (2009), Başaran (2016), Eranıl (2014), Özdilek (2019) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu ele alındığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerini yüksek düzeyde bulmuş

olmalarına rağmen bu durumun daha da iyiye ulaştırılması, sonucun gelişimlerin önüne geçmemesi gerektiği unutulmamalıdır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin öğretmenlerin pozitif sermaye düzeyleri ve motivasyonları arasındaki pozitif yönlü ilişki göz ardı edilmemeli bu yöndeki gelişimler, gelişmeler devam ettirilmelidir (Özdilek, 2019; Eranıl, 2014). Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durum değişkenlerinin görüşlerinde anlamlı bir farka neden olmadığı ortaya çıkmıştır. Bulunan bu sonuç Kuyulu (2019), Koçman (2005)'ın çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonucun okul yöneticilerinin cinsiyet ya da eğitim durumu ayırmaksızın herkesle aynı eşitlikte bilgi, görev paylaşımı yapması yani okul yöneticilerinin davranış ve tutumları olduğu düşünülmektedir. Çalışma sonucuyla paralellik gösteren araştırmanın yanı sıra farklı sonuca ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. Eranıl (2014), yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin yöneticilerini kadın öğretmenlere göre daha başarılı bulmuştur bunun nedeni ise yöneticilerin genel olarak erkek olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemleri ile okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmanın yaş değişkeni ile ilgili sonuçları Babil (2009) ve Eranıl (2014)'ün araştırma sonuçları ile örtüşmezken mesleki kıdem ile ilgili olan sonuçlar Acar (2016) ve Oğuz (2015)'in araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonucunda bulgular değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öğretmenlere ve okul müdürlerine yönelik öneriler geliştirilmiş ve bu önerilere bu kısımda yer verilmiştir.

Öğretmenler eğitim kurumlarının oldukça önemli bir ayağıdır, eğitimi sağlama ve gerçekleştirme özelliklerinin yanı sıra geleceğin yöneticileri olarak da yer almaktadırlar. Bu doğrultuda öğretmenlere liderlik, yöneticilik konusunda hizmet içi eğitimler verilmeli bu hizmetler sonucunda yönetici olmak isteyen öğretmenlere öğrenilen bilgileri uygulamaları için fırsatlar verilmelidir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini sürekli olarak güncel tutmaları, üstbilişsel düşünme becerilerini geliştirmeleri ve desteklemeleri de önerilmektedir. Okul müdürlerine yönelik öneriler ise şu şekildedir: Okul müdürleri yaşadıkları bu uzaktan eğitim sürecini gözden geçirmeli, yaptıkları ve yapmadıklarını değerlendirerek bu eylemlerinin sonuçlarını göz önüne almalıdır. Yaptıkları analiz doğrultusunda sonraki süreçlerde neler yapıp yapmayacağı konusunda kendilerini hazırlamaları önerilmektedir. Herkes yönetici olabilir ancak herkes vizyoner lider özelliklerine sahip değildir. Yöneticilerin vizyoner liderliğe ilişkin bilgi birikimlerinin artırılmasına yönelik eğitimler, çalışmalar yapılmalı ve her yöneticinin bunlara katılmaları sağlanmalıdır.

Son olarak okul müdürlerinin belirli zaman aralıkları ile değerlendirilmeye tabi tutulması ve bu değerlendirmenin sonucuna yönelik görevlerini devam ettirmesi ya da bir süre ara vermesi olması gereken bir durum olarak önerilmiştir.

### KAYNAKÇA

Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.

Babil, F. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Başaran, M. E. (2016). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

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

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.

Celep, C. (2003). Sınıf Yönetimi ve Disiplini. Ankara: Anı Yayınları.

Creswell, J. W. (2017). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. (çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.

Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.

Eranıl, A. K. (2014). Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

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

Gökçe, F. (2019). Ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.

Gül, R. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Kalyoncu, K. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karamahmutoğlu, A. (2014). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. D. (2013). Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki (Mersin ili Tarsus ilçesi örneği) (Yüksek lisans tezi). Mersin:Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel,T.(2001). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçman, E. A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kuyulu, İ. (2019). Spor liselerinde görev yapan yöneticilerin vizyoner liderliklerinin öğretmenlerin motivasyonuna ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Mohtsham, S. M. (2007). Vision and visionary leadership, an islamic perspective. International Review of Business Research Papers, 3(2), 248-277.
- Özdilek, K. (2019). Öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, E. (2008). İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki (Edirne ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Powe, K. (1992). Visionary leadership and the waves of the future. Updating School Board Policies, 23(8), 1-3.
- Senge, P. (1996). Beşinci Disiplin (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Şentürk, Y. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., ve Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499-518.
- Tarıbil, S. (2015). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Taylor, C., J. Cornelius, C., ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tekin, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Yeyrek, M. (2018). Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yielder, J., ve Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.