



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM/ ANASANAT DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

HALİL BEKTAŞ

200512034

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN**

İSTANBUL, 2022

ÖZET

İnsan ve toplumsal düzenin sağlanıp uyumlu ve hukuk kuralları içinde yaşayıp nesillerini sürdürebilmeleri için gruplar oluşturarak yaşamak durumunda kalmışlardır.

Bu grupların işlerini düzenli ve verimli yapabilmeleri için bir lidere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır: biz bu araştırmada insan yaşamında çok önemli bir yer tutan eğitimin, eğitim liderleriyle istenilen düzeye geleceği vurgulandı.

Liderlik kavramı çok basit ve anlaşılır görünse de bilim insanları bu konuda çok sayıda araştırma yapmış, sonucunda birçok kavram ortaya çıkmıştır. Çalıştığı kurumun amaçları doğrultusunda kurumunu ileriye taşımak isteyen bir okul yöneticisinin etkili olabilmek için iyi bir lider olması gerektiği anlaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı mükemmel bir okul ve okul iklimi yaratmak için hangi liderlik türlerini tercih edileceğini farkına varılmasını amaçladık. Tüm liderlik stillerini inceledikten sonra mükemmel bir okul ve okul iklimine ulaşmak için tek bir liderlik stiline yeterli olmayacağını zamanı ve yeri geldiğinde tüm liderlik stillerinin kullanılması ve uygulanmasının gerekliliği görüldü.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	III
1.GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. LİDERLİK VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK KAVRAMLARI	3
1.1.1. Liderlik Kavramı	3
1.1.2. Okul Liderliği Kavramı	4
1.2. OKUL YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK STİLLERİ	5
1.2.1. Yönetimsel Liderlik Stilleri	5
1.2.2. Öğretimsel Liderlik	6
1.2.3. Kültürel Liderlik	6
1.2.4. Vizyoner Liderlik	7
1.2.5. Dönüşümcü Liderlik	11
1.2.5.1. İdealleştirilmiş Etki	13
1.2.5. 2. Telkinle Güdüleme	13
1.2.5.3. Entelektüel Uyarım	14
1.2.5.4. Bireysel Destek	14
1.2.6. İşlemci Liderlik	15
1.2.7. Etkileşimci Liderlik	16

1.2.7.1. Koşullu Ödül	16
1.2.7.2. Laissez-Faire Liderlik	16
1.3. LİDERLİK STİLLERİNDEN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ	17
İKİNCİ BÖLÜM	18
2. YÖNTEM	18
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	18
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	18
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	19
3. BULGULAR.....	19
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	21
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	21
KAYNAKÇA.....	23

1.GİRİŞ

İnsanoğlu binlerce yıldan beri toplu ve örgütlü bir halde yaşamaktadır. Bu kaos ortamında toplum düzenini sağlamak için izleyenlerin düşünce ve eylemini etkileyen ve yöneten kişiler ön plana çıkmıştır. Düzeni sağlamak için çeşitli kurallar ve kanunlar belirlemişlerdir ve toplum artık yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılmışlardır. Topluma yön veren, kitleleri peşlerinden sürükleyen, izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılayan ve rasyonel kararlar verip sorun çözebilen bu kişiler ise ‘‘lider’’ olarak adlandırılmıştır.(Bayraktar ve Göngör)

Liderlik kavramı uzun yıllar üzerinde çalışılmış ve farklı dönemlerde farklı liderlik teorileri ortaya atılmıştır.

Liderliği tanımlamak kolay değildir. Çok sayıda liderlik tanımı vardır ve kavramı tanımlamaya girişen herkesin konuya dair ayrıntılar içeren yorumları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu olguya ilişkin olarak bu durumu şöyle ifade edilmiştir: Liderlik kavramı, her zaman kaygan bir yapı ve karmaşıklığı ile şaşkırtıcı bir şekilde karşımıza çıkar. Bununla başa çıkmak için çok çeşitli tanımlar var edilmiştir ve hala kavram yeterli biçimde tanımlanamamıştır.

Bu, her yerde ve şartta liderliğin farklı özellikleri taşımasından kaynaklı bir durumdur.Liderlik tanımının güçlülüğü kabul edilerek tanımların ortak ve farklı taraflarından hareketle şu yargılara varılabilir (Erçetin,2000):

- . Liderlikle ile yöneticilik birbirinden farklıdır.
- . Liderlik biçimsel bir konuma ve duruma bağlı değildir.
- . Liderlik, politik ve siyasidir
- . Liderlik kültürel bir durumdur.
- . Liderlik, bazı ruhsal durumların öne çıktığı bir süreçtir.

Öğretimsel liderlik, bin dokuz yüz seksenli yıllardan bin dokuz yüz doksanlı yılların başlarına kadar bir düşünce olarak birçok okula hizmet etmiştir; fakat 21. yüzyılın okulları da içine alan yeniden örgütlenme sorumluluğu ışığı altında öğretimsel

liderlik artık okul yönetimlerinin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuştur. Dönüşümsel liderlik, bir dizi yapılanmanın en uygununu çağrıştırmaktadır. Eğitim alanındaki gelişmelerin tahmin edilebilir başarısızlığının(geniş ölçekte) okullarda olağan olan güç ilişkilerine(öğretmen ve yöneticiler. aileler, okul çalışanları ile öğrenci-öğretmen arasındaki ilişkiler) dayandığını savunur.

Eğitim örgütlerinde(okullarda) yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile eğitimcilerin(öğretmen.) güdüleme, moral ve iş doyumunu durumları arasında anlamlı bir işbirliği olduğunu göstermektedir (Kaya,1991). Diğer sahalarda yapılan araştırma sonuçları da, çalışanın çalıştığı örgütsel ortam ile yöneticinin liderlik stiline, destekleyici ya da engelleyici özellikler gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır.(Eraslan,2004).

Örgüt liderinin liderlik davranışlarının, çalışanların yenileşmeye ilişkin tutumlarını etkilediğini, üst kademe yönetimin liderlik davranışlarının, kurumun performansını artırdığını saptamışlardır. Örgütsel gayeleri gerçekleştirmede biçimsel anlamda yöneticiler etkili olduğu gibi doğal anlamda da liderler etkilidir. Geçmişten günümüze kadar“Lider kim olur?” ve “Nasıl lider olunur?” suallerinin cevabı hep merak konusu olmuştur. Bu suale cevap niteliğinde olan ilk izah özellik teorisiydi. Lider doğumdan bedensel, ruhsal, duyumsal ve sosyal açıdan diğer bireylerden farklı özellikler taşır.

Bir çok durumda lider otokritik davranması gerekirken, bir çok durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa göre hareket etmesini sağlar. Hangi şartlarda hangi liderlik şeklinin kullanılacağına doğru seçimini liderin bakış açısı belirler.

Bu çalışmada, okul liderlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları incelenmiştir. Okul yöneticisinin liderlik tarzlarını, hedef kitleye sunarken dikkat etmesi gereken önemli nüansları saptamasını sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik konusu üzerine yüzlerce akademik çalışma yapılmış ve çok sayıda tanım literatüre kazandırılmıştır(Şişman,2004). Bu tanımlar tam anlaşılır değildir. Liderliğin değişik boyutlarını içeren bu tanımlar, çok net bir ifade yapısı ortaya koyamamışlardır. O yüzden liderliğin manası, liderin içinde bulunduğu duruma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı bir şekilde algılanmaktadır(Erçetin, 2000:3). Bu tanımlamalara örnek verecek olursak aşağıdakiler verilebilir.

““Liderlik, bireyleri belirli hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için ve onları harekete geçirme yetenekleri ile bilgilerinin toplamıdır(Evren,1998:342). Liderlik, diğer insanlara esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu manada örgütle gerçekleştirilecek değişimin lokomotif gücü olmanın yanı sıra, sıradan bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir(Çalık, 2003:75).””

Liderlik, çalışanları daha etkin hale getirirken örgüte ait olan değerleri, normları, idealleri iş görenlerin karakterlerinde birleştirerek, etkili, yeterli ve dinamik ve çağın koşullarına uygun örgüt oluşturmak(Çalık, 2003) şeklinde tanımlanabilir. Lider, örgütün hedefleri doğrultusunda yaşamını ve gelişmesini sağlamada , başlatıcı rol oynayan kişidir. Lider, anlık değil kritik karar verendir.

Liderlik feraset sahibi olmayı, örgütün geleceğine ilişkin akılcı vizyon ve hedefleri ortaya koymayı ve de bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir. Bu durumda yönetici (lider),çalışanları yönettiği gibi, izleyen insanlar tarafından da yönetilen bireydir(Şişman, 2003).

1.1.2. Okul Liderliği Kavramı

Liderlerin ve eğitim çalışanlarının benzer amaçları vardır. Kişisel ve sosyal sorumluluklarını en st seviyede yerine getirmek için çaba gösterirler.

Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda okul liderleri için altı temel standart unsur belirlenmiştir.

. nce bir vizyon oluşturmak, sonra bu vizyonu uygulamasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve bu konuda öğretmenleri desteklemek.

. Destekleyici, insan ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturup ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek bir ğretim programı geliştirmek.

. Kurumdaki (okuldaki) bütün kaynakları etkili öğrenme faaliyetleri oluşturulması doğrultusunda kullanmak.

. Toplumsal verileri, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle kullanmak, okul ve evre ile işbirliği zemini hazırlamak.

. Davranışlarda bütünlük tutarlılık, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması.

. Geniş manadapolitik, sosyal, ekonomik, otantik ve kültürel bağlamdaki değişimleri anlamak ve ona göre uyum sağlamaktır.

Eğitim kurumlarının (okulların) etkili olmaları, yani daha önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük lde kurumdaki etkinliklerin, eğitim ve ğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Kurumlardaki en basit etkinlikler bile rastgeleye bırakılmayacak ve itinayla planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul(kurum) yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Etkili okullarla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin(liderin ya da müdürün) etkili ve etkin okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. (Balcı, 1993). NASSP'ın yapmış olduğu konu ile ilgili çalışmalarda okul yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında ne çıkmıştır.

- . Akademik hedeflere varılabileceğini göstermek,
- . Yüksek hedefler için ortam oluşturma,
- . Öğretim lideri gibi davranma,
- . Kuvvetli, dinamik atak olma,
- . Öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunma,
- . Disiplin ve nizamı sağlama,
- . Kaynakları en akılcı biçimde kullanma,
- . Zamanı çok iyi kullanma,
- . Sonuçları objektif değerlendirmedir.

Eğitim ve kurum (okul) lideri öncelikle yeni gerçeklikleri doğru bir şekilde tanımlayabilmelidir. Gerçekliği doğru bir şekilde tanımlayamayanlar ne yapmaları gerektiğini, neden yapmaları gerektiğini ve nasıl yapacaklarını tanımlayamazlar. Ülkemizde bu sorun hem sistem düzeyinde hem de kurum(okul) düzeyinde çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Eğitim liderliğini üstlenenler liderler yeni gerçekleri tanımlayamadıkları ve yükselen yeni değerleri göremedikleri için neyi, neden yaptıklarını bilememektedirler (Özden, 2002).

1.2. OKUL YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK STİLLERİ

1.2.1. Yönetimsel Liderlik Stilleri

Yönetimde liderlik kavramının bin dokuz yüz atmışlı yıllardan sonra ortaya çıkmaya başladığı gözlenmektedir. Liderlik;birçok durumları içeren süreçtir. Bu süreçte pek çok gücün bir araya gelmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliğe, inanca, yeterliliğe, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusu olmuştur. (Erçetin, 2000).

Tanımlar genelde bir etkileme sürecine çağrışım yapmaktadır. Bunların çoğunda ortak bir hedef veya öneri olmayıp, birçok açıdan birbirinden ayrılıklar göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı şekli ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı etkinin kullanılmasına dair tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Yukl, 1989).

1.2.2.Öğretimsel Liderlik

Kurum(okul) bağlamında hayata geçirilen liderlikle ilgili çalışmalarda öğretimsel liderliğin yeri tartışılmaz bir yer tutmaktadır. Okul özünde öğretimin yapıldığı en işlevsel alan olarak kabul edilir. Okulda yapılan öğretiminin esas amacı öğrencilerin öğrenmesini her açıdan en üst seviyeye çıkarmaktır.

Okul resmi öğretimin gerçekleştiği yerdir. Bu açıdan öğrenme ile ilgili tüm olumlu yada olumsuz sonuçların neticesinde gözler okula ve okul içindeki öğretim adına olup bitene çevrilir. Dolayısıyla bütün sorumluluğun okul müdürüne yüklendiği bu liderlik anlayışı, okulun gelişiminin tek yönlü ilerlemesine diğer paydaşların sorumluluk almadığından sorunların yığıldığını görmekteyiz.

1.2.3. Kültürel Liderlik

“Aynı dili konuşan değil, aynı duyguyu paylaşan insanlar anlaşır.”

Bu bölümün gayesi kültürel farklılıklar ile liderlik münasebetini ortaya çıkarmaktır. Bu sebeple toplumlar arasında kültürel farklılıkların meydana gelmesinde rol oynayan tarihsel, sosyolojik, politik ve ruhsal etmenler incelenmiştir. Buna sebep Doğu ve Batı ana akım ekinlerinin(kültürlerinin) genel özellikleri incelenerek bu ekinlerde liderlerin özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Her kültür için genelleme yaparak liderlik türlerini o toplumlarda uygulamak söz konusu değildir. Toplumlar sahip oldukları yaşam tarzlarına göre kendi ihtiyaçlarını dikkate alarak liderler çıkartırlar. Dolayısıyla liderin ne kadar etkili

olacağı içinden çıktığı kültürel özelliklere bağlıdır. Bu genel değerlendirmeyi göz önünde tutarak bir liderin kültürel zekaya, empati ile iletişim becerisine, kültürel bir sinerjiye ve sosyal adalet duygusuna sahip olması önemlidir.

1.2.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon, terim anlamıyla ileriye görme, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü kısaca feraset anlamlara gelmektedir. Vizyon geleceğe karşıbakış açısını değiştirmek için kullanılmaktadır. Bir başka tanıma göre vizyon bir örgütün, gelecekte alacağı ideal pozisyon olarak da tanımlanabilir. Vizyon uzun süreli, düşünme ve örgütsel değişimi başlatma, başkaları ile öngörü oluşturmaktır(Özden, 2008).

Vizyon, yaşamda politika, sanat, ekonomi, kısaca hayatın içinde başkalarından farklı olduklarını iddia eden kişilerin, kendilerinde var olduğunu düşündükleri en önemli niteliktir(Erçetin, 1998: 87). Vizyon, gelecekte olmasını istediğimiz şeylerin bugünden hayalini kurmaktır. Uzun süreli düşünme ve toplumsal değişimlerin içinde kalmanın vizyonun temelini oluşturur. Bir başka tanımla vizyon, gelecekte varılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun hayallerini kurmaktır(Özdemir, 2000).

Vizyon, istenilen dünyanın habercisidir. Vizyonun aniden net bir şekilde ortaya çıkması beklenmez. Vizyon, başta anlaşılmayan yatırımlar olarak ortaya çıkan ve yararları daha sonra anlaşılabilir üstün hayal kurma yeteneğinin bir sonucudur. Bu sebeple ele aldığımızda, vizyon ile yaratıcılık arasında çok çok yakın bir ilişki vardır. Yaratıcılık temeli düşünme biçimidir ve hayal kurma gücü ile çok yakın ilişkisi vardır.

Yaratıcılık bütün duygusal ve zihinsel etmenlerde, her türlü uğraşın içinde vardır. Yaratıcı yetenek, insan yaşamının ve gelişiminin tüm yönlerinin temelini, meydana getirmektedir. Ana yoldan ayrılmak ve farklı düşünmek, deneye açık olmak cesur olmak ve kalıplardan kurtulmak, yaratıcılığı tanımlamada kullanılan anahtar sözcüktür. Genel olarak baktığımızda yaratıcılık, sorunlara, sorulara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, umulmayan süprizlere kayıp öğelere, uyumsuzluğa

karşı duyarlı olmak, güçlüğü tanımak ve tanımlamak güçlüğe çözüm aramak ve kestirimde bulunmaktır (Özden,2008).

Değer, bir nesne, iş, fikir ve eylemin, insan için taşıdığı değeri belirleyen niteliğine ve niceliğine ilişkin inanmışlıktır ve bunların değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılır (Aydın, 2006). Değerler üstüne kurulan vizyon kurumda(örgütte) başarıyı arttıran bir etmendir. Bir toplumun değerlerinden bağımsız olarak ortaya atılan vizyonlar başarısız bir vizyon olacak ve örgütte maddi ve manevi hasarı onarılmaz zararlar getirecektir.

Vizyon sahibi lider, yeni bir açıyla geleceğe bakabilen liderdir. Yönetimde yenileşme boyutunda yapılan çalışmalar iki farklı liderlik tanımı temeline dayanmaktadır. 1.si yönetici güçlü bir Vizyon modelinde açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler, bu vizyonla mana kazanır. Örgütün geleceğe yönelik çabaların ödüllendirilmesi, vizyonla tutarlık gösterir.

Bu düşüncedeki vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde planlamaya çalışır. 2.si örgütün zayıf olan bir vizyon türünden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni liderler bugün için hoşgörüsüzdür. Örgütün bittin aşamalarındaki değişme ihtiyacı, daha çok tekrarlanan ve güç kullanımına dayalı iletilerden meydana gelir. Çözüm için ortaya çıkacak önerileri yönetici belirler ve anlamlı kılmaya uğraşır.

Bu model, örgütsel ortamda başarılı olamaz. Çünkü bu modele göre örgüt ilk evrede nasıl bir örgüt olacağını kestiremez. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün(kurumun) bütünevresinde başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir. Düşünceleriyle kendini takip edenleri etkileyebilir.

Örgütün, “nasıl olmak istiyorsunuz?” sorusunu vizyona odaklanarak olarak anlama şansına sahip oluruz. Bu soru ise bugün “vizyonla nasıl bir psikolojik sözleşme yapabiliriz?” sorusuyla yakından alakalıdır.. Bir vizyonun örgütsel alanda kurumsallaşması, emir vererek ya da emir alarak gerçekleşmez. Vizyon, daha çok bir kabul ettirme sözleşmesidir; iş görenler(çalışanlar) ve örgüt tarafından doğru anlanan ve zamanlaması doğru olan, çalışanlar da coşku ve bağlılık oluşturan bir akittir.

Geleceğin vizyonu hiç bir şekilde geçmişi yansıtmaz. Zaman zaman tekrarı olabilir. Lakin, vizyon örgütün kültürüyle alakalıdır ve karar verme aşamasında katkıda bulunabilir. Vizyon, yeni olayların gün yüzüne çıkmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir (Çelik, 1998: 164). Vizyoner liderliğe ait özelliklerin ve kapsamındaki durumların daha somut anlatılması gerekirse; en iyi örneklerini Atatürk'ün düşünce, eylem ve yaşantısında bulmak mümkündür. Yol gösteren aydınlatıcı bir vizyona sahip,tutkulu, akıllıca, tutarlı, güven veren, güdüleyen meraklı ve cesur bir lider bugün dünyada “beni takip edin” diyecek doğru liderler için toplumun geniş kesimindeki gizli bir özlemi gidereceğini düşünmek mümkündür (Eren,1998).

Okulun vizyonu; mükemmel gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin fotoğrafını, imajını ya da düşüncesini tasvir eder.Okul vizyonunun üç ana(temel) işlevi vardır.

.Okul çalışanlarını teşvik etme, güçlendirme yönlendirme, geliştirme ve takım çalışmasını sağlama,

.Karara aşamasında, okulun gelişimini sağlayacak kararların alınmasını teşvik etme.

.Okuldaki tüm iş görenlerin enerjilerini, okulun gelişmesine yönlendirme.

Okulda(kurumda) paylaşılan bir vizyon, okul çalışanları arasındaki bağlılığı artırır ve hedeflere yön vererek, kararlarda ve değişim çalışmalarında bir temel sağlar. Okulda, eğitim-öğretim etkinliklerinde sürekli gelişimin sağlanması, vizyon ile sıkı ilişkiler kurulmasına bağlıdır (Erçetin, 2000). Okullar vizyonu olduğu sürece anlamsız sorunlarla ve ayrıntılarla uğraşmazlar. Günü birliksorunlar için dayanma azmi ve hırsı kazanmaktadır.

Sıkıntılar çok daha kolay ve çoğu zaman kendiliğinden çözülür. Vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır. Okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir, hedef çizer. Kısacası vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2005).

Liderler, her zamanda kurumlarına yeni ufuklar çizebilen yeni hedefler koyabilen insanlardır. Bütün enerjisini öğretmen ve idareciler arasındaki basit ve anlamsız çekişmelere harcayan bir okula yeni gelen bir yönetici için bu sıkıntıları aşmanın en iyi yolu yeni bir hedef koyarak üstesinden gelebilir. Var olan kısır tartışmaların içine girmenin hiçbir manası ve espirisinin olmayacağı durumlarda herkesin yönünü çevireceği yeni bir ufuk mevcutsorunların geri plana atılmasına yardımcı olacaktır.

Uzağı gören ve gelecekte ne olacağını kestiren bir lider bu yolla okulundaki çalışanların gücünü çok iyi değerlendirerek, çalışanlara yaptıklarından çok daha iyi işler yapabileceklerine inandırır. Başarılı okul(kurum) yöneticisi, okulundaki öğretmenleri herkesin bemimsediği bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilen insandır.

Eğitim ne edebiyat, ne de felsefe, ne de fizik dersinden ibarettir. Eğitimin onların tümünü içine alan fakat onlardan daha geniş bir yanı vardır. Edebiyat dersi de, felsefe dersi de, fizik dersi de bu ortak vizyonun bir parçası olduğunda anlam kazanır. Öğretmen bu çok büyük vizyon içerisinde kendi rolünün farkına varabilmelidir.

Okulların etkinliği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, yöneticilerin(liderlerin) ileriye görmesini sağlar (Özden, 2008). Okul yaşamında kurumsallaşan bir vizyon, öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler. Okulun işlemeyen yapısını daha aktif hale getirmek ve toplumla olan ilişkilerindeki başarısızlığın sebeplerini belirlemek gerekir. Vizyon, bir örgüt olan okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur.

Okulun politikaları, hedefleriyle, programları da hedef ve politikalarıyla paralel olmalıdır. Bu paralellik, okul sayesinde merkezdeki hedefler, inançlar ve umutları ile yönetici ve liderlerin karşılıklı birbirlerine niçin ihtiyaç duyduklarını çevreye göstererek yardımcı olur. Liderler vizyonun ortasına(merkezine) yönelirken, yöneticiler örgüt iş ve işlemlerinin nasıl yapılacağını bilen insanlardır.

Paylaşımçı ve güçlü-kuvvetli bir kültüre sahip olan bazı okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı çok daha fazladır. Çünkü kuvvetli(güçlü) örgüt kültürlerinde birliktelik bilinci vardır. Bu nedenle bireysel olarak geliştirilen vizyonun kim tarafından geliştirildiğinden çok daha önemlisi, örgütsel kültürle tutarlılığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak okul liderinin(yöneticisinin) en elzem rolü, ortak vizyonun kurum(okul) kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır.

Paylaşılan vizyon ile kültür bütünlüğü, vizyonun eylemselleştirilmesini kolaylaştırır. Bu sebeple okul yöneticisi vizyondan harekete(eyleme) geçebilir. Geçmiş, şimdi ve gelecek; liderlerin davranışlarını etkileyen 3 önemli zaman parçasıdır. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderlik ileriye görme liderliğidir. Bu liderler geçmiş ve şimdi eğilimli olmandaha çok ileriye yönelimlidirler.

Model olarak okul(kurum) yöneticisi, okul ve çevre(toplum) için gündemler oluşturur ve bu gündemleri izah etmek için model(sözcülük) yapar. Son olarak teknik direktör(antrenörlük) rolündeki lider(yönetici), profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde çok daha mükemmel bir gündemin gerçekleşmesi için gerekli şartları oluşturur.

1.2.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik. ilk defa Downton tarafından bin dokuz yüz yetmiş üç yılındatartışılmasına rağmen,

dikkatlerin bu kavram üzerinde toplanması Burns'ın bin dokuz yüz yetmiş sekiz senesinde politik bağlamda dikkate alması ile olmuştur (Yukl, 1994). Teori daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiş ve daha yakın bir geçmişte Leithwood (1992) eğitimsel ortam bağlamında teorinin tartışmasını başlatmıştır. Lontos'a(1992) göre. dönüşümcü liderlik kurumda(okulda) az çalışılmış olmasına rağmen, yapılan birçok araştırmada, kurumdaki(okuldaki) dönüşümcü liderlikle, başka alanlardaki dönüşümcü liderlikler ilişkilerinde benzerlikler olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik, paydaşlara(izleyenlere) yetki vererek değişim sürecine istekli olarak katılmalarını sağlar. Örgüt(kurum) üyeleri ile birlikte sorumluluğu, denetim ve karar almayı açıklamaya(paylaşmaya) izin verir ve işbirliğinin oluşmasına odaklanır. Kişilerin işlerini geliştirmeye çalışması için ihtiyacını hissettikleri güdülenmeyi sağlar (Leithwood, 1992). Dönüşümcü lider kurum(örgüt) çalışanlarına sözle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda pozitif bir enerji oluşturur.

“”Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Kişiler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990). Bass ve Steidimeier (1998) dönüşümcü liderliğin moral temellere dayanması gerektiğini vurgulamaktadır””. Dönüşümcü liderler özgür davranma, hak, eşitlik, sulh, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994).

Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, onları harekete geçirirler (Allix, 2000). Burns (1978) çalışmasına dayalı olarak, Bass (1985) dönüşümsel liderlik davranışlarının başarılı liderlerde işlemci liderlik davranışlarını da geliştirmeyi gerektirdiğini öngören bir liderlik modeli geliştirdi. Bu bağlamda liderliği süreklilik açısından betimleyerek dönüşümsel liderliğin kapsamını genişletti.

1.2.5.1.İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki(duruş) karizma olarak da isimlendirilmektedir. Lakin karizmadan ayrı olarak liderin takipçileri ile etkileşimde bir vizyon ortaya çıkarma ve misyon belirleme davranışlarını kapsar. Karizma, yöneticiyle(liderle) kimliğini bulan, takipçilerinde etkiliduygular uyandırarak takipçilerini etkileyebilme süreci olarak ta ele alınabilir (Güney, 2000). Karizma, takipçiler(izleyenler)tarafından lidere yakıştırılır.

Lidere yüklenen sorumluluk ise liderin, çalışanları kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun faydasına olacak çalışmalarını kendi çıkarlarından önde tutması, izleyenlerin(takipçilerin) saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi yaratması gibi liderde görülmesi gereken etkileri içerir (Karip, 1998). Lider, izleyenleri(çalışanları) için mükemmel bir rol modelidir. İdealleştirilmiş etkilidelider izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararların alınmasını sağlar.

Lider, izleyenlere(çalışanlarına) saygı gösterir, izleyenlerin güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak izleyenlerin üzerinde güçlü bir etki meydana getirir. İzleyenler(çalışanlar), liderin istenilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerini benimsemeye, onun gibi olmaya çalışırlar (Avolio ve diğerleri, 1991). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, verimliliğin en üst düzeye ulaşması konusunda izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990). A

1.2.5. 2. Telkinle Güdüleme

Liderin, izleyenleri(takipçilerini) örgütün vizyonu nu benimseme ve örgüte bağlı kalmaları için güdülemesidir.

“”Lider telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhunu teşvik eder (Kaya, 1991). Lider izleyenlere

moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990)'''''. Eğer izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar. Diğer bir deyişle izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991).

1.2.5.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel (aydın) uyarıcı liderler, izleyenleri (takipçileri) problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda yönlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin (sorunların) altında yatan varsayımları (sayıltıları) yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel uyarıcı liderler, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini (takipçilerini) geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler (takipçiler), lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990). RR III

1.2.5.4. Bireysel Destek

Lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve çalışanların temel gereksinimlerinden daha üst seviyede ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir. Görev dağıtım işi, astlara öğrenme fırsatları ve imkanları oluşturacak biçimde yapılır. Lider çalışanları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey (kişi) olarak görür. Astların endişelerini dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini yetiştirip geliştirmesi için öneriler sunar ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (Karip, 1998),

Dönüşümcü liderler takipçilerini (izleyenlerini), hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, farklı bir birey ve kişilik olarak takip eder. Çalışanları farklı birer kişilik olarak takip edip onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Lider burada bir çeşit

danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin(takipçilerin) güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardım eder.

Takipçilerin amaçlarına ulaşması için ihtiyaç hissettikleri kaynaklara ulaşmasına yardım eder. Bireysel destekte ana varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgü olmasıdır. Çalışanların ihtiyaçları zamanla içersin de liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir izleyenini(çalışanın) ihtiyaçlarını tesbit edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Avolio ve diğerleri,1991).

1.2.6. İşlemci Liderlik

İşlemci liderliği incelediğimizde üç ana başlık altında toplandığını görürüz.

- Koşullu Ödüllendirme
- İstisnalarla Yönetim
- Serbest Bırakıcı Liderlik

Koşullu ödüllendirmede liderle çalışanlar arasında karşılıklı pekiştireçlerin alınıp verilmesi söz konusudur. Yönetici veya lider çalışanlarına daha önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi karşılığında bir ödül alacaklarını söyler. Çalışanlarda verdiği emeğin karşılığı olarak vaad edilen ödülü alabilmek için çalışarak liderin beklediği desteği sağlayıp hedefe ulaşmada liderlerine yardımcı olmuş olurlar.

İşlemci liderliğin özünde ödül ve ceza ilişkisi vardır. Hedefe ulaşmak için gayret devam ettikçe lider ödül kozunu kullanır. Buna karşın iş görenlerden(çalışanlardan) beklenen verim alınmazsa devreye istisnalarla yönetim girer. Lider araya girip aksayan işlerin düzelmesi ve hedefe ulaşmak için müdahalede bulunur.İstisnalarla yönetimde lider ya aktif olur yada pasif durumda bekler.

Aktif lider yapılan çalışmaları yakından takip eder gerekli grdėđđ durumlarda müdahale etmekten kaçınmaz. Bu sayede sorun daha çok büyümeden sorunu çözmüş olur.

Pasif lider olaylar karşısında suskun kalıp uzaktan seyretmeyi tercih eder. Hataların ve yapılacak yanlışların kendisini göstermesini bekleyerek en son aşamada iyileştirici müdahaleyi bekler.

Liderin alışanları kendi haline bıraktıėđ durumudur. Lider alışanları kendi haline bırakır, çalışanlarla bir takas yada anlaşma yoktur. Bu liderlik stilini vasıfsız atanmış insanlar görülür. Bu tür liderler karar almakta zorlanır, verilen sözleri tutmaz ve söz verdiėđ her şeyi öteleyen bir karakterdir. Astlar yardım istediėđinde cevap verme gereėđi bile duymaz.

1.2.7. Etkileşimci Liderlik

1.2.7.1. Koşullu dl

Koşullu dl, liderlerin izleyenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir (şışman, 2004). Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceėđ ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceėđine ilişkin olarak izleyenlerle açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül söz vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar (Bass, 1997). Koşullu dllendirmede liderle çalışanlar arasında karşılıklı pekiştirenlerin alınıp verilmesi söz konusudur. Yönetici veya lider çalışanlarına daha önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi karřılıėđında bir ödül alacaklarını söyler. Çalışanlarda verdiėđ emeėđin karřılıėđı olarak vaad edilen dl alabilmek için çalışarak liderin beklediėđ desteėđi sağlayıp hedefe ulaşmada liderlerine yardımcı olmuş olurlar

1.2.7.2. Laissez-Faire Liderlik

Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileřimsizliėđi temsil eder (Geyer ve Steyrer, 1998). Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç

duyulduğunda ise ortada pek gözükmeyenler (Bass, 1997), Liderin çalışanları kendi haline bıraktığı durumdur. Lider çalışanları kendi haline bırakır, çalışanlarla bir takas yada anlaşma yoktur. Bu liderlik stilini vasıfsız atanmış insanlar görülür. Bu tür liderler karar almakta zorlanır, verilen sözleri tutmaz ve söz verdiği her şeyi öteleyen bir karakterdir. Astlar yardım istediğinde cevap verme gereği bile duymaz.

1.3. LİDERLİK STİLLERİNDEN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ

Dönüşümcü liderliğin astların(çalışanların) değerlendirmesine göre ekstra(fazladan) çaba, etkililik ve doyum olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bass ve Avolio'ya (1993) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi;’’’’ liderin ast üzerinde astın başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıma arzusunu yükseltme, daha çok çaba gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin kestirilebilmesine yardımcı olacaktır’’’.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler yer almaktadır. Ölçme aracının geliştirilmesinde, ölçek oluşturmadaki işlemler açısından diğer modellerden daha yaygın ve ekonomik olan Rensis Likert'in (1932) "dereceleme toplamlarıyla ölçekleme" modeli kullanılmıştır (Tezbaşaran, 2008). Liderlik stillerini ölçme amacıyla daha önceden hazırlanan ölçeklerin yapıları ve maddeleri incelenmiş, araştırmacılar tarafından bu ölçek ve maddeler değerlendirilip tartışılmış, bu sayede geliştirilecek olan ölçekte dikkat edilmesi gereken unsurlar belirlenmiştir. "Sonraki aşevrede konu ile alakalı kaynaklar incelenmiş, her bir araştırmacı tarafından madde yazımında dikkat edilmesi gereken noktalar (Şeker ve Gençdoğan, 2006; Tezbaşaran, 2008) ve konunun kuramsal temelleri (Bass ve Avolio, 1995; Hoy ve Miskel, 2010) dikkate alınarak dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik başlıkları altında taslak ölçek maddeleri yazılmış ve madde havuzu oluşturulmuştur."

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik stilleri üzerine araştırma yapılmıştır. Projenin hazırlanmasında "nitel" araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tarama modeli kullanılarak literatür üzerinde araştırma yapılarak verilere ulaşılmıştır. Bu araştırma sürecinde Liderlik üzerine yazılmış kitaplardan, dergilerden, tez ve makalelerden faydalanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin tercih etmiş oldukları liderlik stilleri ve bu liderlik stillerinin genel özellikleri analiz edilerek sunulmuştur.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmada "Öğretimsel Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Laissez – Faire Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik" liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili kaynak kitap, makale ve tezlerden faydalanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Okul yöneticilerinin çok farklı liderlik stillerini kullanabileceği fakat bir yöneticinin, bir yönetim stili ile okulu yönetmesinin çok zor olduğu gerektiğinde bütün stillerden faydalanarak okulu yöneterek okulun amaçlarının gerçekleştirebileceği ortaya çıkmıştır. Tek başına bir yönetim sistemi yöneticiyi mükemmel ulaştıramayacağını, mükemmel ancak okulun çevre şartlarına ve iklimine uygun yönetim stilleri seçerek durumsal yönetim anlayışıyla başarılı olabileceği kanaati oluşmuştur.

İnsanların bir arada yaşadığı sosyal yapıların her anında Lider veya Liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkış tarihine baktığımızda en az insanlık tarihi kadar eski olduğunu görürüz. İnsan olarak şeyi tek başımıza yapmamız mümkün değildir.

Topluma ya da bulunduğu ortama Lider olabilmek için yola çıkmış kişinin bir çok meziyetleri bir arada taşıması gerekmektedir.

Okul lideri(yöneticisi) nin iyi bir lider olabilmesi için vizyon sahibi, bulunduğu ortamı dönüştüren, etkileme ve etkileşim gücü yüksek, karizmatik ve toplumun ve kişilerin ruh halini iyi analiz etmesi gerekir.

Lider çalışanlarını örgüt amaçlarına uygun davranış göstermelerini bu amaç doğrultusunda örgüte ihtiyaç duyulan etkinlikleri yürütebilmeleri ve üretken olabilmeleri için etkileme süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Vizyoner liderler, izleyenlerin birbirleri ve dünya ile olan ilişkileri sonucu elde ettikleri genel düşünceleri gelişmelerine yardımcı olan genel durum, sosyal ihtiyaçlar, problemlerin açıklanması ve vizyona yönelik umut verici çözümler bulsalar bile bir okul liderine okulu mükemmel yönetip okulun amacının gerçekleştirilmesinde tek başına yeterli olmaz.

Değişen çevresel şartla, teknolojinin hızlı gelişmesi ve bunun sayesinde artan bilgi düzeyi sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun değişip günün gereklerine uygun okul liderliği rol ve davranışlarına yol açmalıdır.

Okulu yöneten lider iyi bir vizyona sahip olsa da ve dönüşümü çok iyi planlasa da çoğu zaman mükemmel bir okul yaratmak için yeterli olmayabilir. Okul lideri tek başına değil, okulda ki tüm paydaşları ile ortak hareket etmek durumundadır. Bu paydaşları harekete geçirmek için ödül veya ceza uygulamasını da kullanmak zorunda kalabilir.

Eğitim yönetimi ve okul liderliği bir bilim aynı zamanda da uzmanlık gerektirir. Okul lideri tek bir adım veya görüş açısı ile okulu yönetip mükemmel hale getiremez. Bir okul liderinin mükemmel ulaşabilmesi için farklı liderlik stillerini kullanabilmeli, okulun, çalışanların ve günün şartlarına göre evrilerek tüm liderlik stillerini gerektiği zaman gerektiği yerde kullanabilmelidir. Kısaca biz buna ‘‘Bir çiçekle bahar gelmez’’ dersek doğruyu söylemiş oluruz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bass ve Avolio (1995) “”dönüşümcü liderliğin astların değerlendirmesine göre “ekstra çaba”, “etkililik” ve “doyum” olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Karip, 1998). Dönüşümcü Liderliğin iş görenler üzerindeki etkisi incelendiğinde, onlarda ekstra çaba sarf etme güdüsünü yarattığı ve iş görenlerin yaptıkları işten dolayı doyum elde ettikleri ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik, iş görenlerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının yeniden tanımlaması ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasında etkilidir.””

Liderler çalışanları ile etkili iletişim ağı kurarak onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirirler. Liderlerin temel görevi, iş görenlerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Olumlu bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin liderliğin ön koşuludur. Lider, iş görenleri harekete geçirmek için, bilgi ve fikirlerini onlara aktarmak zorundadır.

Dönüşümcü liderlik, liderin iletişim ve motivasyon becerisini ön plana çıkarır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu hedefe ulaşmak için dönüşümcü okul yönetim liderleri, bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyonu geliştirip bu vizyonu örgüt üyelerine, hedef kitleye aktarır.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerimizin sistemin gelişimine yönelik vizyonlarının yeterli olduğunu söylemek zordur. Geleceği göremeyen bir okulun, yenilenip, gelişip günün şartlarına ayak uydurması zordur. Ancak, mevcut yasa, kural ve prosedürleri uygulayarak eğitim hayatını sonlandırmadan devam ettirir. Eğitimde , Bakanlık, düzeyinde tüm örgütlerinde geleceği gören liyakat sahibi genç ve dinamik eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır.

Yöneticiler, liderlik rolleri gereği, kuralcılıktan kurtulmalı, riskleri de göze alarak, hayallerini de kurgulayarak sistemi geliştirme çabaları gösterebilmelidir. Okul yöneticilerini, okulun değişim sürecinden kaynaklanan sıkıntılarının, okulun başarısı için gerekli olduğunu kabullenerek dibi görmeden yukarı çıkılmayacağını düşünerek, paydaşları ile bir takım ruhu içerisinde, yaratıcı düşünce ve eylemler geliştirmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, sistemin gelecekteki durumunun ne olması gerektiği konusunda yani 2023 vizyonu için şimdiden yoğunlaşmalı ve daha iyi bir gelecek için yol haritası belirlemelidir

Avrupa Birliğine aday bir Türkiye'nin eğitimci ve yöneticilerinin, tembelliği bırakıp, sistemin geliştirilmesi için seferber olmaları zamanı çoktan gelmiştir. Siyasi otoritenin de, liderlere yetki devrini sağlayacak ve vizyon geliştirebilecek bir eğitim ortamı oluşturacak kanunideğişiklikleri yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaba-Altun, S.** (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. . İlköğretim-Online 2, 1.
- Aslan, E.** (2001). Kavram Boyutunda Yaratıcılık, Ankara: Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,16
- Allix, M.N.** (2000). Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?. Educational Management & Administration, 28.1.
- Aydın, İ.**(2006). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A.** (1993). Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bartlett, F.** (1958). Thinking. New York: Basic Books. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press,
- Bass, B. M.** (1989). Leadership: Good, Better, Best. Leadership Challenge For Today's Manager. Ed: Robert L.Taylor And William E. Rosenbach. New York:Nichols Publishing, 112-129,
- Bass, B. M., & Avolio, B. 7J.** (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage,
- Bass, B.M. & B. Avolio,** (1995). MLO-Multifactor Leadership Ouestionnaire, Mind Garden, Palo Alto, California 94306.
- Bass, B. M.** (1996).Anew Paradigm of Leadership: An İnquiry İnto Transformational Leadership. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.** (2004). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA:Mind Garden.

Bass B. M., Avolio B. 7, (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond Journal of European Industrial Training Vol: 14, 5, 21 — 27.

Bayraktar, S. ve Gngr, H. (2012) “Dnmsel Liderlik Bağlamında Mdr Rotasyonları zerine Bir İnceleme” Yayınlanmamı Makale. İstanbul, 1

Brass, D. J. (1995). Creativity: E'e all in your social network, In Å, M. Ford & D. A, Giole (Eds), Creative Action in Organizations: Ivory Tower Vislons and Real World Volces (pp. 94-99),

Thousand Oaks, CA: Sage. Bums, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row,

Bolt, F. James, (2000).  Boyutlu Liderliğin Gelitirilmesi, Geleceğin Lideri, Form Yayınları İstanbul, Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değikenler Aısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 5,1. 73-112.

Conger, J. A. (1989). The Charismatic Leader: Behind the Mystigue of Exceptional Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadershipin Organizational Settings. Academy of Management Review, 12, 637-647,

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Connoliy, T., Jessup, L., & Valacich, J. (1990). Effects of Anonymity and Evaluative Tone on İdea Generation in Computer Mediated Groups. Management Science, 36, 689-703.

alık, T. (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

elik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri. 2000 Yılında Türk Milk Eğitim rgt ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Başkent ğretmen Evi.

elik, V. (2003). Eğitimsel liderlik. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.

elik, V. (2005). Liderlik. İçinde: Y.zden (Ed) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Davashgil, Ü.(1994).Yüksek Gizilgüce Sahip Lise Öğrencilerinin Yaratıcılıkları Üzerine Bir Deneysel Araştırma, Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi,İstanbul.

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta.

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

Erdoğdu, M.Y.(2005).Williams Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeği'nin Uyarlanması ve Yaratıcılık ile Algılanan Öğretmen Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eraslan L. (2004). Liderlikte Post-Modem Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. International Journal of Human Sciences. Vol 1, 1.

Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel.

Guilford, J. P. (1984). Varieties of Divergent Production. Journal of Creative Behavior, 18, 110.

Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel.

House, R. I.&Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. Contemporary Business, 3 (Fall), 81-98.

House, R. 7. (1977). A 1976 theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. 1. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge (pp. 189-207). Carbondale, UL: Southern Illinois University Press.

Haafle, J.W.(1962).Creativity and Innovation New-York: Reinhold Publishing Corporation.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (4), 16, 443446.

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Bilim Yayınları. Ankara.

Leithwood K. A. (1992). The Move Toward Transformation! Leadership. Educational Leadership. February: 7 — 10.

Lintos, L.(1992). Transformational Leadership. ERIC Digest. (ED347636).
Özden,Y. (2008). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem A Yayıncılık.

Parkinson K. E. (2008). An Examination of The Relationship Between The Perceived Leadership Style Of The Principal And Late Career Teacher Job Satisfaction In Selected Elementary Schools. (unpublished Dissertation of doctorate) The University Of Anzonia.

Roberts, N. (1985). "Transforming Leadership; A Process of Collective Action." Human Relations 38,11: 1023-1046.

Randsepp, A. (1987). Establishing A Creative Climate. Training and Development Jounsl. April:50-53.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayıncılık. Sungur, N£ 1997). Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi. İkinci Baskı,

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. in İ. A. Conger & R. A Kanungo (Ede), Charismatic Leadership: The Elisive Factor in Organizational Efectivences (pp. 122-160). SanFrancisoo, CA: Jossey-Bass.

Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.

Tabak, A. (2005). Lider ve Takipçileri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices. Group & Organization Management. (23)3, 220-236.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburgh, PA: Üniversity of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall. Weiss, H.D, Problem Çözümünde Yaratıcılık (Creative Problem Solving), Çeviren: Şahiner Doğan, (1993).Cep Yönetim Dizisi, 1. Baskı, İstanbul

Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 13. 4.