



TRANSFORMASYONEL LİDERLİK: EĞİTİM KURUMLARI BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN EVALUATION IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Ethem BABRAK¹

Mümtaz KORKUTAN²

Seyit Ali ÇELEBİ³

Öz

Eğitim kurumları, toplumların geleceğini şekillendiren ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olan hayati öneme sahip kurumlardır. Bu bağlamda, eğitimde liderlik konusu, bu kurumların etkin bir şekilde yönetilmesi ve öğrenci başarısının artırılması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesinde, dönüşümcü liderlik, eğitim yöneticileri için daha etkili ve yenilikçi bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik kavramını ayrıntılı bir şekilde incelemek ve bu kavramı eğitim kurumları bağlamında değerlendirmektir. Ayrıca, çalışmada diğer liderlik özellikleri de ele alınmıştır.

Bu kapsamda, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi yöntemiyle veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, değişen durum ve koşullara göre her kurum için tek bir liderlik türünün faydalı olabileceğini söylemek pek mümkün görünmemektedir. Eğitim kurumlarının bulunduğu sosyal çevrenin sosyokültürel ve ekonomik yapısı, değişim ve dönüşüme verdikleri tepki ve eğitime bakış açıları, uygulanacak liderlik türünün değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Bu bulgular, eğitimde liderlik yaklaşımının esnek ve duruma özel olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, eğitim kurumlarında liderlik, statik bir yapıdan ziyade, dinamik ve adaptif bir süreç olarak ele alınmalıdır. Dönüşümcü liderlik, bu süreçte önemli bir rol oynasa da, liderlik stratejilerinin kurumların özgün ihtiyaçlarına ve çevresel faktörlere göre uyarlanması gerekmektedir. Bu şekilde, eğitim kurumları, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilir ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarabilir.

Anahtar Kelimeler : Eğitim, Eğitim Kurumu, Dönüşümcü Lider, Liderlik, Yönetim

Jel Kodlar : I20, M12, H79, M19.

¹ Öğr. Gör., Bitlis Eren Üniversitesi Güroymak Meslek Yüksekokulu/Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, ebabrak@beu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8418-9271

² Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi, mumtazkorkutan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7588-6836

³ Öğretmen., Bitlis Milli Eğitim Müdürlüğü, ali_celebi06@autlook.com, ORCID: 0009-0004-0063-2742

Abstract

Educational institutions are vital institutions that shape the future of societies and help individuals maximize their potential. In this context, leadership in education plays a critical role in managing these institutions effectively and increasing student achievement. Beyond traditional leadership approaches, transformational leadership offers a more effective and innovative approach for educational administrators. The purpose of this study is to examine the concept of transformational leadership in detail and to evaluate this concept in the context of educational institutions. In addition, other leadership characteristics are also discussed in the study.

In this context, data were collected and analyzed through document analysis, one of the qualitative research methods. As a result of the research, it is not possible to say that a single type of leadership can be useful for each institution according to changing situations and conditions. The sociocultural and economic structure of the social environment in which educational institutions are located, their reaction to change and transformation, and their perspectives on education cause the type of leadership to be applied to vary. These findings reveal the necessity of a flexible and situation-specific approach to leadership in education.

As a result, leadership in educational organizations should be considered as a dynamic and adaptive process rather than a static structure. Although transformational leadership plays an important role in this process, leadership strategies need to be adapted to the unique needs of institutions and environmental factors. In this way, educational institutions can quickly adapt to changing conditions and maximize student achievement.

Key Words : Education, Educational Institution, Transformational Leader, Leadership, Management.

Jel Classification : I20, M12, H79, M19.

GİRİŞ

Tansformasyonel (dönüşümcü) liderlik, örgütlerde köklü değişimlerin yapılmasını ve bu yapılan değişimler neticesinde başarının elde edilmesini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Modern dünyada teknolojinin getirdiği dönüşümler ile birlikte hayatımıza giren değişim ve yeniliklere yönelik olan liderlik; dönüşümcü liderliktir. Kavram, James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında tanımlanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlerin sadece örgütlerini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda takipçilerinin yaşamlarını da olumlu bir şekilde etkileme amacı güttüğünü vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyonlarını paylaşıyor, motivasyon sağlar ve takipçilerini gelişmeye teşvik ederler. Eğitimde dönüşümcü liderlik, öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer okul personelinin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için kullanılan bir liderlik yaklaşımıdır (Burucu vd., 2023: 31).

Değişimin kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle günümüz dünyasında meydana gelen değişim ve dönüşümler eğitim sistemlerini etkilediği gibi bu sistemleri yöneten yöneticileri/liderleri de etkilemektedir. Hızlı bir şekilde yaşanan bu dönüşüm süreci, eğitim kurumu yöneticilerinden farklı roller beklenmesine yol açmıştır. Bu roller geleneksel yönetici anlayışına sahip yöneticilerin sergilediği rollerden farklıdır. Eğitim kurumu yöneticilerinden, klasik okul işlerini yürüten yönetici rolünden sıyrılıp değişim ve dönüşümü merkeze alan, çağın gereklerine uygun bir bakış açısına sahip olmaları beklenmektedir. Bunun yanı sıra toplumda sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan değişim ve

dönüşüme bağlı olarak eğitim kurumu yöneticiliğinin, mesleki icra noktasında geçmişe oranla daha karmaşık ve zorlu hale geldiği bilinmektedir (Yavuz, 2017: 448). Yöneticilerin bu karmaşık ve zorlu koşullarla başa çıkabilmeleri için zamanın ruhuna uygun olarak kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumu nezdinde dönüşümcü liderliğin en önemli misyonu, zamanın gereklerine uygun eğitim kurumları yaratmak olmalıdır. Eğitim kurumunun bilimsel gelişmeleri takip etmesinde, çevresel olanakların geliştirilip eğitimin kalitesinin artırılmasında dönüşümcü yönetici davranışlarının önemli etkisi bulunmaktadır.

Eğitim kurumu yöneticileri belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için kendilerine tanınan yetkiler doğrultusunda yönetim faaliyetlerini yürüten kişilerdir. Liderler ise, yöneticilere göre daha fazla etki gücüne sahip kişiler olarak bilinmektedir. Örgütün, belirlenen hedeflere ulaşması için gerek yönetici gerekse liderlerin dönüşümcü (transformasyonel) yapılarının yanı sıra, sahip oldukları kişisel özelliklerinin de önemli olduğu bilinmektedir (Çelik, 1998: 427; Fırat ve Yeşil, 2020: 44).

Araştırmanın temel amacı; dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin kavramsal olarak çözümlenmesi, eğitim kurumu düzeyinde dönüşümcü liderliğini tartışmak ve eğitim kurumunda dönüşümcü liderlerin davranış biçimlerini ortaya koymaktır. Çalışmanın veri toplama yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman incelenmesidir. Bu yöntem araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı dokümanların analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 187). Bu çerçevede ulusal ve uluslararası literatürde yer alan belge ve raporlar detaylı bir şekilde incelenmiş olup eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar söz konusu çalışmamızda değerlendirilmiştir.

1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

İnsanların, bireysel ihtiyaçlarını karşılama adına herhangi bir gruba dahil olma arzusuna sahip olmaları, sosyal bir varlık olmalarının gereğidir. İnsanların bazılarının yöneten bazılarının ise yönetilen konumda olmaları karakter ve kişilik yapılarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramları her ne kadar birbiri yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı kavramlar olduğu bilinmektedir (Gavin, 2019). İnsanların yapıları, kişilik özellikleri, aldığı eğitim ve yetişme tarzları farklıdır. Bu açıdan bakıldığında her isteyen lider ya da yönetici olması beklenmez. Yöneticiler resmi konumları ile insanları etkileme yolunu seçerken, lider daha çok sosyal etkileşim yoluyla insanları etkileme yoluna gitmektedir. Liderler daha geniş bir etki alanına sahipken, yöneticilerin etkisi daha sınırlı olabilir veya hiç etkileri olmayabilir. Fakat yöneticilerin planlama, uygulama ve denetim faaliyetlerinde bulunması etki alanlarının az da olsa liderden fazla olduğu durumlarla da karşılaşmak mümkündür (Aslan, 2019: 26-28). Nitekim birçok araştırma liderler ile yöneticiler arasında çeşitli farkların olduğunu ortaya koymuştur. Lider ile yönetici arasındaki temel farklılıklar konusunda bu sınıflamanın genel olarak vurguladığı hususlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Koçel, 2014: 674; Öztürk, 2018: 118; Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 132-133):

- Yönetici resmi bir pozisyona sahipken, liderler için böyle bir gereklilik yoktur.
- Yönetici üstlendiği görevi yerine getirirken, lider ise daha çok yönlendiricidir.
- Yönetici bulunduğu konumdan dolayı güç kullanırken, lider kitleleri kendine bağlar ve harekete geçirir.
- Yöneticinin görevlendirilmesi, görevden alınması ya da denetlenmesi mevzuata bağlı iken, liderlikte ise hukuki kurallardan bağımsız bir yapı söz konusudur.
- Yöneticilikte makam temsili söz konusu iken, liderlikte daha çok doğuştan gelen özellikler ve bilişsel unsurlar vardır.
- Yönetici var olanı yapma eğilimindedir, lider ise vizyon sahibidir.
- Yönetici sürekli mevcut olanla ilgilendiğinden durağan, liderlerin ise dinamik bir yapısı söz konusudur.
- Yönetici denetimci bir özelliğe sahip iken, lider ise ufuk açıcı bir özelliğe sahiptir.
- Yöneticilik bir meslek veya kariyer uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve eyleme geçirebilme işidir.
- Yöneticilik genellikle formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için formal yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik, belirlenmiş hedeflere ulaşmada etkin işlerin yapılmasına odaklanırken, liderlik hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesiyle ilgilidir.
- Yönetici, insanları etkileme yetkisini bulunduğu pozisyondan alır iken, liderin insanları etkilemek için kullandığı araçlar ise kişisel özellikleri, davranışları, vizyonu, güveni ve ilhamıdır.
- Yöneticinin belirli bir görev tanımı vardır, liderin görev tanımı genellikle belirsizdir.
- Yöneticilik, eğitim, muhasebe, ölçme, istatistik, yönetmelik ve prosedürlere dayanırken, liderlik insanları kendi istekleriyle davranışa sevk edebilme, vizyon ve ilham verme gibi "sanat" yönüne ağırlık verir.
- Yöneticilik, belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlarken, liderlik değişim ve dönüşüm sağlama işidir.
- Yönetici, işletmenin içyapı ve dinamiklerine odaklanırken, lider işletmenin dış çevresinin yapısı ve dinamiklerine de bakar.
- Yönetici, işleri doğru yapan biridir; lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda liderlik kavramı ile ilgili aşağıdaki tanımlamalara ulaşılmıştır:

- Bir grubu ortak hedefler noktasında bir araya getiren ve grubu ortak hedefler doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Bass, 1990: 19-31).
- Sahip olduğu özellikler itibarıyla çevresindeki diğer kişilerden ayrılan, etkileşim ve yönlendirmeyi başarılı bir şekilde yapan kişidir.

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına örgüt üyelerini bir araya getirecek bilgi, beceri ve donanıma sahip kişidir yani etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür. Ayrıca kurum içinde başka kişiler tarafından çözülemeyen sorunları çözecek bilgi, beceri ve tarza sahip olma özelliğine de sahiptir.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirme adına çalışanların davranış ve eylemleri etkileyebilme süreci (Öztürk, 2018: 26).
- Kişinin planlamalar doğrultusunda aldığı kararları eyleme geçirebilme noktasında güç kullanan kişidir (Zaleznik, 1992: 1).

1.1 Liderlik Türleri

Liderlik, bireylerin, bir bütün olarak kuruluşa yarar sağlayacak ortak bir amaç veya vizyona doğru başkalarına ilham verme, etkileme ve rehberlik etme yeteneğidir. Yönlendirme sağlamak, görevleri devretmek, kararlar almak, hedefleri belirlemek ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek gibi birçok temel işlevi kapsamaktadır. Bu açıklamalar kapsamında görülen yaygın liderlik türleri; vizyoner, işlemsel, karizmatik, otokratik, bürokratik, demokratik, dönüşümcü (transformasyonel) ve bırakınız yapınlar (serbest bırakan) liderlik olmak üzere 8 ayrı başlığa ayrılmaktadır (Ramakrishnan, 2022). Bu liderlik türleri, liderlerin sergilediği yaklaşım, tarz ve davranışlar açısından farklılık gösterir. Ayrıca bu tarzlar karar verme yetkisine, ekip katılımına, motivasyon tekniklerine ve genel liderlik yaklaşımına göre farklılık göstermektedir. Her stilin duruma bağlı olarak güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu liderlik türlerinin zayıf ve güçlü yönleri aşağıda belirtilen şekillerde açıklanmıştır.

Vizyoner Liderlik: Vizyoner liderler, başkalarına geleceğe yönelik bir vizyon etrafında çalışma konusunda ilham verip onları motive ederler. Aynı zamanda statükoya meydan okuyarak ve yeni fikirleri teşvik ederek yaratıcı düşüncüyü ve yeniliği desteklerler. Lakin bu liderler vizyonlarını iletmede zorluk yaşayabilirler, bu da ekip üyeleri arasında yanlış anlamalara veya kafa karışıklığına neden olabilir. Vizyoner liderler ayrıca ulaşılması zor olabilecek iddialı hedefler belirleyebilir, potansiyel olarak baskı yaratabilir ve gerçekçi olmayan beklentileri teşvik edebilir (Wells, 2024).

İşlemsel Liderlik: İşlemsel liderler, hedeflerine ulaşmaları için başkalarını etkilemek amacıyla sosyal alışverişleri kullanırlar. Bu liderler açık beklentiler, hedefler ve performans standartları oluşturarak başkalarının kendilerinden ne beklediğini anlamalarını sağlar ve böylece hesap verebilirliği teşvik ederler. Ekip üyelerini motive etmek ve teşvik etmek, üretkenliği ve performansı artırmak için ödülleri ve takdirleri kullanırlar. Bu özelliklere karşın işlemsel liderlerin negatif yönleri; öncelikle mevcut süreçleri sürdürmeye ve belirlenen hedeflere ulaşmaya odaklanırlar. Ki bu da potansiyel olarak ekip içindeki yenilikçiliği ve yaratıcılığı bastırabilir. Ayrıca bu özelliğin etkileşimci yaklaşımı, ekip üyeleri için kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarının eksikliğine de yol açabilir (Gedik, 2020: 20).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderler, coşkulu, enerjik ve karizmatik davranarak başkalarını belirli bir şekilde davranmaya teşvik eder ve motive ederler. Aynı zamanda yüksek moral ve katılımı

teşvik eden iyimser bir çalışma atmosferi yaratırlar. Fakat bu liderler ikna etme yetenekleri, organizasyonun veya ekibin çıkarları dikkate alınmaksızın, kendi çıkarlarına hizmet etmek için kullanılabilir. İlham vermeye ve motive etmeye odaklanmak, uygulama ve uygulamanın pratik yönlerini gölgeleyebilir (Anderson ve Sun, 2017: 77; Ojokuku ve ark., 2012: 203).

Otokratik Liderlik: Otokratik liderler, başkalarının görüşlerine başvurmadan karar alır ve emir verirler. Bu liderlik tarzı, kriz durumlarında hızlı ve kararlı eylemleri mümkün kılar. Ayrıca, belirsizliği en aza indirerek net yönlendirme ve talimatlar sunma avantajı sağlar. Fakat otokratik bir liderlik tarzında karar alma sürecine sınırlı katılım, ekip üyelerinin kendilerini kopmuş veya değersiz hissetmesine neden olabilir. Ayrıca, başkalarından girdi eksikliği, yeni fikirlerin ve farklı bakış açılarının üretilmesini de engelleyebilir (Maloş, 2012: 422; Shinde, 2023).

Bürokratik Liderlik: Bürokratik liderler, liderlik yaklaşımlarını yönlendirmek için yerleşik kurallara ve prosedürlere odaklanarak riskleri en aza indirmeye çalışırlar. Organizasyon içinde verimliliği, tutarlılığı ve düzeni teşvik eden açık yapılar, kurallar ve süreçler oluştururlar. Bu liderlerin negatif tarafları ise uyum sağlamak yerine yerleşik kurallara ve prosedürlere bağlılığa öncelik verme eğilimindedirler. Bu da onları yaklaşımlarında esnek kılmaz, aksine katı hale getirir. Ayrıca genellikle görev ve sorumlulukları sıkı bir şekilde kontrol ederek bireysel özerkliği ve karar alma yetkisini sınırlandırır (Al Khajeh, 2018: 5).

Demokratik Liderlik: Demokratik liderler, karar alma sürecine başkalarını da dahil ederek işbirliğini teşvik ederler. Ekip üyelerini karar alma sürecine dâhil ederek ekipte hem sahiplenme hem de bağlılık duygusunu geliştirirler. Üstelik bu liderlik yaklaşımı çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve söz sahibi olmalarına yardımcı olacaktır. Bu yaklaşım, iş tatmininin ve motivasyonun artmasına katkı sağlar. Demokratik liderlerin eksik yönleri; tartışmalar ve fikir birliği oluşturma nedeniyle daha yavaş olabilir. Demokratik liderlik anlaşmazlıklara yol açabilir ve ekip üyeleri arasında da çatışmalar ortaya çıkabilir, dolayısıyla çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesi gerekir (Çelik, 2016: 25).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderler, bireyleri dönüştürerek onları daha büyük başarılar ve kişisel gelişim yolunda destekler. Bu liderler, yaratıcılığı teşvik eder, mevcut duruma meydan okur ve sürekli iyileştirme ile büyümeyi esas alan bir kültürü geliştirirler. Ayrıca çalışanlar arasında memnuniyet, moral ve motivasyon duygusunu teşvik eden destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamı yaratırlar. Bu özelliklerin aksine dönüşümcü liderlerin yüksek beklentileri ve mükemmellik arzusu bazen çalışanlar üzerinde artan baskı ve iş yüküne yol açabilir. Buna ek olarak, kurumsal hedeflerin peşinde koşan dönüşümcü liderler, bireysel ekip üyelerinin gelişimsel ihtiyaçlarını göz ardı edebilir (Baynal Doğan ve ark., 2021: 178; Ramakrishnan, 2024). Bass ve Steidlmeier, (1990) dönüşümcü liderlik tarzının genel özelliklerini dört grupta ele almıştır. Bunlar; karizma, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel düşünmedir. Karizma, liderin vizyon ve misyon duygusu sağlaması,

çalışanlara gurur aşılması ve onların saygı ve güvenini kazanması anlamına gelir. İlham verme, liderin yüksek beklentiler iletilmesi, semboller aracılığıyla çalışanların çabalarını odaklaması ve önemli hedefleri basit ve anlaşılır şekilde ifade etmesi olarak tanımlanır. Entelektüel uyarım, liderin çalışanları rasyonel, dikkatli ve analitik problem çözme süreçlerine teşvik etmesini ifade eder. Bireysel düşünme ise liderin her bir çalışana özel ilgi göstermesi, onları bireysel olarak ele alması, koçluk yapması ve rehberlik sunmasıdır. Aynı zaman bu özellikler dönüşümcü liderliğin bileşenleri olarak da ifade edilmektedir.

Bırakınız Yapsınlar Liderliği: Bu liderler bireylere özgürlük ve özerklik sağlayarak onların kendi kararlarını vermelerine olanak tanımaktadır. Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire) liderleri bireyleri özerklikle güçlendirir, yaratıcılığı ve inisiyatifini teşvik etmektedir. Bu tür liderlikte çalışanların işlerini sahiplenmeleri teşvik edilir ve bu da öz motivasyonun artmasına vesile olur. Fakat bu liderler; yapı ve rehberlikten yoksun olabilir ve çalışanların kendilerini kaybolmuş veya belirsiz hissetmelerine neden olabilir. Bırakınız yapsınlar liderliğinde tanınan özgürlük ve özerklik aynı zamanda hesap verebilirlik eksikliğine ve genel üretkenliğin azalmasına da yol açabilir (Güney, 2012: 387; Serinkan, 2012: 25).

1. 2 Eğitim Kurumlarında Liderlik

Hem liderlerin hem de yöneticilerin benzer hedeflere sahip olduğu söylenebilir. Liderler ve eğitim yöneticileri toplumsal sorumluluklarını yerine getirme noktasında gayret gösterirler. Okul yöneticilerinin en önemli sorumluluğu okuldaki eğitim faaliyetlerini hedefler ve planlamalar doğrultusunda başarıya ulaştırmak olmalıdır. Ancak bu planlamalar çerçevesinde ortaya konan hedeflerin başarıya ulaşması örgüt çalışanlarının performansına bağlı olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Lider olarak tanımlanan okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarıyla birlikte belirledikleri hedefleri daha çok gerçekleştirdikleri görülmektedir. Eğitim kurumu yöneticileri, yönetici olmaktan ziyade ortaya koydukları eğitsel perspektife bağlı olarak eğitsel ve öğretimsel lider olduklarını ortaya koymak durumundadırlar. Bunu yaparken de okul çalışanlarının bireysel özellik ve donanımlarını öğrenci ve veli özelliklerini çevresel faktörleri gözlemlemeli ve farklı durumlarda farklı liderlik vasıflarını sergilemeleri gerektiği bilinmelidir (Tanrıoğen, 2000'den aktaran Yalçınkaya, 2002: 115).

Başarılı veya etkin eğitim kurumları, belirlenen hedeflere ulaşabilen kurumlardır. Bu kurumlardaki yöneticilerin liderlik davranışları eğitim kurumunun başarısı üzerinde son derece etkilidir. Eğitim kurumu yöneticilerinin ortaya koyduğu etkili yönetim tarzında, sahip olduğu iletişim becerisi, yetiştirme ve yönetme, oluşturduğu olumlu okul iklimi ortamı ve çalışma ortamında sergilediği eğitsel ve öğretimsel liderlik özellikleri etkilidir (Taşçı, 2022: 14-15). Ancak bir eğitim kurumunun başarısı sadece bu özelliklerle de sınırlı değildir. Eğitim kurumu bulunduğu çevrenin şartları, velilerin eğitime bakış açısı ve potansiyeli, kurum çalışanlarının yeterlilik düzeyi ve en önemlisi de toplumun özellik ve yetenekleri ölçüsünde yönetici yaratma durumu etkili olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2014: 21).

1. 3 Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin/Liderlerin Özellikleri

Eğitim faaliyetleri yürüten kurumların hedefledikleri başarıyı elde edebilmesi, bilimsel gelişmeler ışığında kendini yetiştirmiş, gerekli bilgi ve donanıma sahip ve çalışanlarına liderlik edebilecek kapasitedeki yöneticilere ihtiyaç duymasına bağlıdır. Eğitim kurumunun yönetimine talip olan idarecinin, kurumun temel amaçları doğrultusunda örgütü; akademik, sosyal ve kültürel olarak hedeflenen noktaya taşıyabilmesi için yöneticiliğin gerektirdiği bütün özellikleri bünyesinde taşıması ve liyakat sahibi olması gerekmektedir. İdareci kurumun paydaşları olan öğretmen (eğitimci), veli ve öğrencilerle yakın diyalog içinde olmalı ve bütün paydaşlarla birlikte kurumu sahiplenmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin sahip olması gereken birçok özellik vardır. Bu özelliklerden bazıları ayrıntılı açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmiştir (Dönmez, 2002: 27-45).

Vizyoner olmalı ve hedefe yönelik gerekli adımları atabilmelidir.

Vizyonerlik bağlamında, geleceğe ilişkin eğitim ortamını hayal edebilir ve uzun vadeli hedefler belirleyebilir. Elbette bu hedefler genellikle eğitim kurumunun misyonu ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmelidir. Keza yine vizyoner bir eğitim yöneticisinin, hedef belirleme aşamasında eğitim kurumunun sadece bugünkü durumunu değil, aynı zamanda gelecekte de müspet ya da menfi nasıl bir etki bırakacağını hesaba katması gerekmektedir. Bu vizyon; personeli, öğrencileri ve paydaşları etkilemeye yönelik ilham verici bir gelecek görüntüsü oluşturmalıdır. Kurum paydaşlarının ve öğrenenlerin yaşamında farklılık yaratabilmelidir. Dolayısıyla vizyoner cephesi gelişmiş bir idarecinin stratejik planlama becerisinin elbette üst düzey olması gerekmektedir. Kaynak yönetimi meselesinin farkında olması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan insan kaynakları, finansal kaynaklar ve teknolojik altyapı gibi kaynakları etkili bir şekilde yönetebilmelidir. Hatta şuna da değinmek mümkün olabilir; hedeflere ulaşmak, genellikle değişimi içerir; eğitim yöneticisi değişimin tüm unsurlarını etkili bir şekilde yönetebilmeli, personeli ve öğrencileri bu süreçte desteklemelidir (Turan, 2022: 495).

Çalışanların değerlendirilmesinde yeterli bilgiye ve beceriye sahip olmalıdır.

Eğitim yöneticisi ölçülebilir belirli hedefler koyarken, performans standartlarını belirlemeli ve tüm çalışanlar için objektif ve adil değerlendirme kriterleri oluşturmalıdır. Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve hakkaniyetle yürütülmesinin yanı sıra çalışanlar için açık ve ölçülebilir performans standartları elbette büyük önem taşımaktadır. Bu standartlar, çalışanların ne beklediğini anlamalarına ve performanslarını değerlendirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Değerlendirme süreçlerinde ahlaki ve etik standartlara uymak yöneticinin tarafsızlık, dürüstlük ve adil değerlendirme ilkelerine bağlı kalarak çalışanlarını motive edebilmesi aslında yine doğru liderliğin olmazsa olmazıdır. Bu açıdan değerlendirme süreçleri, elbette etkili iletişimi de gerektirir; yönetici, geribildirimleri açık ve yapıcı bir şekilde iletebilmeli, çalışanların anlamasını sağlamalı ve gelişim alanlarını net bir şekilde ifade etmelidir. Yeterli bilgi ve beceriye sahip bir eğitim yöneticisi, çalışanların güçlü yönlerini tanır ve gelişim alanlarını belirler. Buna dayanarak bireysel gelişim planları oluşturup çalışanların profesyonel

gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Eğitim yöneticisi bu şekilde kendi liderlik becerilerini ve yönetim pratiğini de değerlendirme imkânına sahip olacaktır. Kendi gelişimine açık olan yönetici ihtiyaç duyması halinde uygun eğitim ve destek kaynaklarına başvurmalıdır (Şahin, 2022: 355).

Vizyonda esneklik ve değişimde sürekliliği esas almalıdır.

Eğitim yöneticisi değişimin bir süreç olduğunu ve sürecin aktif bir şekilde yönetilmesi gerektiğini bilmesi ona, hızla değişen eğitim ortamında beklenmeyen durumlarla başa çıkma ve yeni fırsatları değerlendirme yeteneği vermektedir. Bu şekildeki esnek bir vizyon yaklaşımı, değişimin getirdiği riskleri anlamayı da içerir. Yönetici, olası engelleri önceden tanımlar ve bu risklere karşı etkili stratejiler geliştirir. Eğitim yöneticisi, öğretim metotları ve programları konusunda da esnek olmalıdır; çeşitli öğrenme stillerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak esnek eğitim yaklaşımlarını benimsemek, öğrenci başarısını artırabilir. Aslında esneklik kavramının kendi içinde taşıdığı “zamana ve mekâna uyum gösterme” niteliği göz ardı edilmeden, eğitim kurumunun vizyonunu, gelişen teknoloji, toplumsal değişimler ve ekonomik faktörlere uygun şekilde esnek bir şekilde revize etme başta olmak üzere her türlü değişimi, gelişme ekseninden pozitif anlamda kuruma ve eğitim-öğretim faaliyetlerine değer katabilecek uygun mecraaya yönlendirebilmesi zaten başlı başına bir liderlik yeteneği olarak düşünülmektedir. Bu anlamda eğitim yöneticisi, eğitim programlarındaki başarıyı ölçmek ve değerlendirmek için de gelişimi önceleyen dinamikleri çok iyi okumalı, sürekli veri analizi yapmalıdır. Bu şekilde, sistemin esnek, dinamik yapısı muhafaza edilerek gelişmenin hem sürekliliği hem de yenileşerek-gelişerek devam etmesi takip edilebilir (Yeni, 2020: 2).

Gelişme eğiliminde olmalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmedir.

Eğitim yöneticisi, daima öğrenme ve gelişme felsefesine inanan, bilhassa eğitim alanındaki güncel gelişmeleri takip eden ve bu alanlardaki yeni yöntemlere teknolojiye ve araştırmalara açık olan bir karakter arz etmelidir. Eğitim konusundaki en son bilgileri edinmek, liderlik becerilerini güçlendirmek ve kendini sürekli olarak yenilemek için çeşitli kaynaklardan faydalanan eğitim yöneticisi, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için düzenli olarak kişisel SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi yapmaktadır. Bu analiz, güçlü yönlerini maksimize etme ve zayıf yönlerini geliştirme konusunda ona rehberlik etmektedir. Bu şekilde eğitim yöneticisi, eğitim sektöründeki değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilir. Yeni öğrenme yöntemleri, teknolojik gelişmeler ve eğitim politikalarındaki değişimlere uyum sağlama yeteneği aynı zamanda işbirliği ve paydaşlarla etkileşim, farklı bakış açılarını anlama ve bu farklılıklardan öğrenme fırsatları sunmaktadır (Coşkun, 2024).

Yaptığı toplantıları yönetebilme kabiliyetine sahip olmalıdır.

Yukarıda “çalışanların değerlendirilmesinde yeterli bilgiye ve beceriye sahip olmalı” başlığı altında etkili iletişime kısmen temas edildiyse de eğitim sürecinin tümüyle etkili iletişime bağlı olduğu bilinen bir gerçekliktir. Durum bu kadar net olarak ifade edilmişken özellikle eğitim yöneticisinin,

toplantılarda düşüncelerini açık ve etkili bir şekilde ifade edebilmesi ve her konuşmasının adeta farklı perspektiflere kaynaklık arz edecek şekilde değişik materyalleri önceden hazırlamak suretiyle eğitim politikasının amaçlarına uygun olacak açıklıkta muhatabına ulaşması elbette çok önemlidir. Eğitim yöneticisi, kendi kurumunda personelin doğru bilgilendirilmesi anlamında pozitif bir ortam hazırlamalı ve çağdaş yapılandırmacı eğitim modeline uygun bir şekilde eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksatılmadan uygulanmasından da sorumludur. Kurum kültürünün oluşması için her bir bireyin görüş beyan etme ve karar alma aşamalarında yöneticinin süreçleri şeffaf bir şekilde yönetmesi ve katılımcıların görüşlerini değerlendirmesi hayati önem arz etmektedir. Yönetici, toplantıda daima olumlu bir atmosferi sürdürmeli ve katılımcıları motive etmelidir. Pozitif bir ortam, yaratıcılığı teşvik eder ve çözüm odaklı bir toplantı atmosferini destekler. Elbette eğitim yöneticisi, toplantıda alınan kararların ve belirlenen görevlerin takibini yapmalıdır. Özellikle görevleri doğru kişilere devretmek ekip üyelerinin güçlü yönlerini kullanmalarını sağlar, işbirliğini artırır ve eğitim yöneticisinin toplantılarda liderlik etme yeteneğini güçlendirerek kurumsal hedeflere yönelik daha etkili kararlar alınmasına olanak tanımaktadır (Ak, 2023: 5-6).

Çalışanlarına işle ilgili güven duygusunu yansıtabilmelidir.

Yönetici çalışanlarla işle ilgili konularda şeffaf bir şekilde iletişim kurmalı, kararları ve yönetim süreçlerini paylaşmalıdır. Her çalışanın eşit şartlarda değerlendirilmesini sağlamak, güvenin oluşmasında temel bir faktördür. Zira güven duygusu, söz verildiğinde ve tutulduğunda oluşur. Yönetici, taahhütlerini yerine getirmeli, verdiği sözleri tutmalı ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeli, çalışanlarının fikirlerine ve görüşlerine değer vermelidir. Katılımcı bir liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve süreçlere aktif olarak katılmalarını teşvik eder. Eğitim yöneticisi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlamaya yönelik empati yapmalıdır. Kişisel ve profesyonel gelişimleriyle ilgilenmek, güven duygusunun güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların olası hatalarını ele alma hususunda hoşgörülü olmalı ve hatalardan öğrenme fırsatlarına vurgu yapmalıdır. Bu durum, çalışanların risk almasını ve gelişimlerini destekler. Eğitim yöneticisi sözlerine uygun davranışlar sergileyerek ve olumlu tutumlarla eğitim-öğretim ortamında güven ortamını inşa etmelidir. İlkeli ve güvenilir davranışlar, mesai arkadaşlarının kendisinin liderliğine olan güvenlerini artırır. Bu özelliklerin bir arada bulunması, eğitim yöneticisinin çalışanlarına güven verebilmesini sağlar. Güven duygusu güçlendikçe işbirliği ve takım ruhu artar, çalışanlar daha motive olur ve kurumsal başarı için daha etkili bir çalışma ortamı oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir (Yardım, 2023: 7606).

Bir eğitim kurumu yöneticisinde açıklanan özelliklerin bir arada bulunması, eğitim kurumunun başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Vizyonerlik, eğitim yöneticisinin kurumunun gelecekteki başarılarına yönelik bir yol haritası oluşturmasına yardımcı olurken, hedefe yönelik adımları atabilme yeteneği ise bu hedeflere ulaşmak için gereken pratik aksiyonları içerir.

2. EĞİTİM KURUMU VE KURUM YÖNETİCİLİĞİ

Ülkeler, genellikle yetiştirmek istedikleri insan tipini genel ve özel hedeflerine uygun olarak, milli bilinç ve beraberliği güçlendirmek adına okullarda verilen eğitimi kendi yönetim felsefelerine uygun olarak şekillendirdikleri görülmektedir. Devletler bu şekilde eğitimi kurumsallaştırarak kendi eliyle yürüttüğü bir hizmete dönüştürmüşlerdir. Toplumsal alanda meydana gelen değişim ve dönüşüm, meslekte uzmanlaşma dediğimiz olguyu kaçınılmaz hale getirmiştir. Çeşitlenen iş hayatı ve kamusal alanın ihtiyaç duyduğu donanıma sahip bireyleri nitelikli bir şekilde yetiştirme arzusu, okul dediğimiz yapının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Fidan, 2012'den aktaran Cengiz, 2021: 7).

Eğitim kurumu, eğitim ve öğretim faaliyetleri yürüten ve bu amaçla öğrencilere çeşitli eğitim programları sunan bir kurumdur. Eğitim kurumları, okul, üniversite, kolej, meslek yüksekokulu, eğitim enstitüsü, kurs merkezi, dil okulu gibi çeşitli tiplerde olabilir ("Eğitim kurumu," 2024). Toplumlar belli bir müfredat doğrultusunda planlı bir şekilde ideolojilerini benimsetmek ve bu doğrultuda insan yetiştirmek adına eğitim kurumlarına ihtiyaç duymaktadır. Eğitim kurumlarının genel amacı topluma faydalı insanlar yetiştirmektir.

Eğitim kurumları, öğrenenlere özel öğrenme imkânları sunan alanlardır. Öğrenciler kendi yaş gruplarıyla öğrenme imkânı sağlamanın yanında kişisel yeteneklerini de geliştirme imkânı bulmaktadır (Kıyançık ve Özkan, 2023: 150-152). Eğitim kurumunun temel ham maddesi bireydir. Eğitim ortamında bireyi formel öğrenmeler etkilediği gibi informal öğrenmeler de etkileyebilmektedir. Eğitim kurumu, yönetim kademesinin istediği nitelikli ve donanımlı insan gücünün yetiştirildiği en önemli araç olduğu söylenebilir (Başar, 1997: 23-57). Eğitim kurumları, bireylere eğitim vermenin yanında kişisel gelişimlerini sağlayıp özerkleştirdiği sosyal ve duygusal yönden geliştiği, başkalarından bağımsız olarak gelecekleri ile ilgili bağımsız karar alma becerilerinin kazandırıldığı yerlerdir (Kotaman, 2009: 174-194).

Yönetim terimi, dilimizde idare etme ve sevk etme anlamlarında kullanılır. Literatürde, yönetimin farklı şekillerde tanımlandığı gözlemlenmektedir. Bu tanımları genel ve özel olarak ikiye ayırabiliriz. Genel tanım insan faaliyetlerini içerirken özel tanım işletme faaliyetlerine odaklanır. Genel anlamda yönetim, "İnsanların bir amaca doğru işbirliği içinde çalışmalarını sağlama ve onları bu amaç doğrultusunda yönlendirme, yürütme çabalarının toplamıdır" şeklinde ifade edilir (Tosun, 1992: 161). Bir diğer tanıma göre ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Konumuz olan özel tanıma göre, yani eğitim yönetimi açısından, bu disiplinler arası bir bilim dalıdır ve bir ülkenin eğitim sistemini bütünsel olarak analiz etmeyi ve sentezlemeyi amaçlamaktadır (Çınkır, 2024). Yönetim faaliyeti, örgütün belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirip düzenli bir şekilde sürdürmek için beş ögenin koordinasyon içerisinde işletilmesi gerekir. Bu beş öge aynı zamanda yönetim fonksiyonu diye

geçmektedir. Yönetimin beş fonksiyonu; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim şeklindedir.

Eğitim yönetimini daha çok kamu yönetimi olarak, okul yönetimini ise kamu yönetiminin bir alt dalı olarak tanımlamak yerinde olacaktır (Başar, 1994). Literatüre bakıldığında eğitim yönetimi ile alakalı bulguların Roma medeniyetine ait olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi, yetki, denetim, müfettiş gibi kavramların bu dönemde kullanıldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi aynı zamanda bir süreci ifade etmektedir. Fayol yönetim süreçlerini, planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak kategorize etmiştir (Bursalıoğlu, 2016'dan aktaran Cengiz, 2021: 8-9).

Okul yöneticiliği Türk milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda bireylerin yetiştirilmesi, en uygun şekilde öğrenme koşullarını hazırlama, örgüt çalışanlarını ortaya konan hedefler doğrultusunda bir araya getirerek maksimum faydayı sağlamayı ifade eder (Çelik, 1999: 41). Eğitim kurumu yöneticileri amaç belirlerken ülke eğitim politikasının temel amaçlarını, eğitim felsefesini, okulun bulunduğu çevrenin özelliklerini, okulun mali durumunu, toplumun algı ve beklentilerini dikkate almalıdır (Şahin, 2012: 143). Eğitimin ana ögesi olan öğrenciler ve eğitim öğretim programı dikkate alınarak sürecin yürütülmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Dolayısıyla yönetici, öğretimsel liderlik açısından eğitim öğretim faaliyetinin en önemli parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1994: 81-83). Başar (2000) eğitim yöneticilerini, eğitim kurumu çalışanları ile birlikte belirlenen hedefler doğrultusunda iş bölümü ve görev dağılımı yapan, belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyini kontrol eden, çalışanlar arasında dengeli bir yönetim tarzını sergileyen, olumlu bir okul kültürünün oluşması için yoğun çaba sarf eden bireyler olduğunu işaret etmektedir.

Eğitim kurumu yöneticileri çevresinde bulunan insanları etkilemek adına ellerindeki gücü kullanırlar. Yöneticilerin sahip olduğu güç çeşitleri; ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik veya benzetim gücü şeklinde belirlenmiştir (Aslan, 2019: 99-103).

3. TRANSFORMASYON LİDERLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik kavramı, ilk olarak Dawston'un "Rebel Radership" (İsyan Liderliği) adlı çalışmasında bahsedildiği bilinmektedir. Sosyolojik bir tez olarak karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik 1978'de James McGregor Burns tarafından liderlik kavramı yaygınlaştırılarak kullanılmıştır. Dönüşümcü liderler değişim ve dönüşüme açık olduklarından yenilik özellikleri ön plandadır. Bu yapıya sahip liderler değişime açık ve yönetim tarzları itibarıyla çalışanlarına ilham kaynağı olmaktadır. Dönüştürücü liderler örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirerek verimliliğin en üst düzeyde olması için çalışanlarını yüreklendirir ve çalışanlarına öncülük ederler (Gedik, 2020: 20; Öztürk, 2018: 62). Yaşadığımız çağda değişim ve dönüşümün hayati derecede hızlı olduğu görülmektedir. Örgütlerde planlama dışı olarak ortaya çıkan kriz durumlarıyla baş etme isteği dönüşümcü liderliğe olan ihtiyacı daha da artırmıştır. Dönüşümcü liderler örgütünün ve takipçilerinin

amaçları söz konusu olduğunda kendi çıkarlarından vazgeçmeyi bilmelidir ve ancak bu şekilde varlık gösterebilirler (Aslan, 2019: 197-199).

Liderlik, ekonomik sosyal ve kültürel güç kaynaklarını kullanarak örgüt çalışanlarını belirlenen hedeflere yönelik harekete geçirmektir (Burns, 1978: 425). Yapılan tanımlama özellikle hedeflere odaklanmıştır. Belirlenen hedefler birbirinden bağımsız olduğu kadar aynı zamanda birbirleriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir hedefe ulaşabilmek adına karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Böyle bir ilişkide, takipçilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları noktasında ortak bir eylem birliği mümkün görünmemektedir. Söz konusu bu eylem etkileşimci liderlik anlayışının bir gereğidir. Liderliğin süreçleri kullanılarak takipçilerin amaç ve değerlerini şekillendirip değiştirebilme durumu dönüşümcü liderlikle alakalı bir durumdur. İki durumda da ortaya konulan liderlik yaklaşımı insanların hizmetine sunulabilir (Burns, 1978'den aktaran Tabak, 2005: 1).

Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderlikte, liderler ortaya konan hedefler doğrultusunda kendi benlik kavramı ile astların benlik kavramını özdeşleştirmeye çalışarak örgütün verimlilik derecesini artırmaya gayret ederler. Dönüşümcü liderliğin sahaya yansıma durumunu otantik lider ve otantik olmayan lider olarak ikiye ayırılır. Otantik lider; kurumun ya da örgütün amaç ve çıkarları için kendi çıkarlarını öteleyen ya da vazgeçen, otantik olmayan lider ise; kurumun ya da örgütün çıkarlarını önemsemeyen astlarına güvenmeyip astlarını aldatan kişilik özelliklerine sahiptir. Bass gerçekçi olmayan sahte dönüşümcü liderlerin, rasyonel hareket etme yerine daha çok duygularıyla hareket ederek astlarını ya da kurum çalışanlarını kullanmaktan çekinmedikleri etik açıdan da sorunlu tipler olduğunu belirtmektedir.

Sashkin'in geliştirdiği lider davranış anketinde dönüşümcü lider davranışlarını incelediği beş (5) kategori geliştirmiştir. Bu kategoriler; fırsat, dikkate alma, haberleşme, güven ve açıklıktır. Ayrıca bunlara ek olarak dönüşümcü liderlerin ortalama liderlere göre farklı üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; kendine güven, güç isteği ve vizyondur. Fakat bu özellikler doğuştan kazanılan değil sonradan öğrenilen özelliklerdir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 93). Podsakoff göre dönüşümcü liderlik altı (6) boyutta incelenebilmektedir. Bu boyutlar; davranış modelleri oluşturma, ilham ve vizyon sağlama, örgüt amaçlarına adanmışlık, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek sağlama şeklinde belirlenmiştir (Çetin, 2020: 91). Alinyazında dönüşümcü liderlik ile ilgili farklı boyutların da olduğu görülmektedir. Bu boyutlar ile ilgili kısa açıklamalar aşağıdaki gibidir (Edizler, 2011: 22).

İdealleştirilmiş Etki: Lider ya da yöneticinin çalışanlarını çeşitli duygular aracılığıyla etkileme gücü olarak tanımlanabilir.

Esinlenmiş Motivasyon (Telkinlenmiş Güdü): Belirli hedefler doğrultusunda çalışanlarını harekete geçirecek motivasyonu sağlamada kararlı olma anlamına gelmektedir. Liderin örgüt

çalışanlarının geleneksel düşünce yapısından sıyrılması adına onlara ilham kaynağı olması şeklinde tanımlanabilir.

Entelektüel Uyarım: Lider ya da yöneticinin mevcut problemi hissederek örgüt çalışanlarının olağandışı bir bakış açısı ile mevcut problemin farkına varmalarını sağlama çabasıdır.

Bireysel Etki: Örgüt çalışanlarının, ihtiyaç duydukları alanlarla ilgili bilgi ve beceri kazanmaları adına onlara destek olmak şeklinde tanımlanır.

Son yıllarda dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir. Ülkemizde de bu alanda akademik olarak çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Değişim ve dönüşümün inanılmaz derecede hızlı olduğu varsayımından hareketle dönüşümcü liderlik alanında yapılan çalışmaların hem sayısal hem de nitelik olarak artırılması gerektiği gerçeği unutulmamalıdır.

3.1 Eğitim Kurumu Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik

18. yüzyılda üretim toplumuna geçişle birlikte, yaşanan değişim ve dönüşüm bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha hızlı yaşanarak devam etmektedir. Bilgiye verilen önem sayesinde insanlık bilimsel anlamda çığır açmıştır. İnsanlara sunulan bu fırsatlar toplumsal yapıların yeniden şekillenmesinde belirleyici olmuştur. Bu fırsatlar sayesinde toplumsal ve ekonomik düzen oluşturma çabalarında hali hazırda devam etmektedir. Sanayi toplumunda üretim faaliyetleri ön planda iken bilgi toplumunda ise üretilen bilginin daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda bilginin bir güç olarak görülmesi toplumsal ve ekonomik alanda hızlı bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm sayesinde artık öğrenenlerin kendilerine sunulan bilgiyi olduğu gibi kabul eden değil; araştırarak bilgiye ulaşmaya çalışan, ulaştığı bilgiyi akıl süzgecinden geçiren ve yeni bilgi üreten bireyler haline dönüştürdüğü bilinmektedir (Eraslan, 2004: 7).

Okulların değişen amaçları, toplumun değişen dinamikleri ve ihtiyaçları eğitim kurumuna yeni misyon yüklediği gibi eğitim kurumunu yalnız eğitim-öğretim faaliyetinin gerçekleştirildiği yerler olmaktan çıkarmıştır. Aynı şekilde kurum yöneticilerini de sadece öğreten olmaktan alıkoyan, dönüştürüp geliştiren bir disiplin anlayışına zorladığı da bilinmektedir. Eğitim kurumu yöneticisinin yönetim anlayışını sadece öğretim boyutuyla sınırlamak, çağımız eğitim anlayışına uygun düşmemektedir. Okulların yalnızca öğrenci ve öğretmenlerden ibaret görülen örgütlenmeden ziyade, eğitim kurumunun yakın çevresi sosyal ve ekonomik durumu veli profili, kültürel birikim gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır (Şahin, 2012: 143). Eğitim kurumu yöneticileri sahip oldukları özellik ve birikimleriyle eğitim kurumunu her alanda etkilemeleri beklenmektedir. Bu husustan hareketle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler okulu ilgilendiren bütün konularda riskleri minimize ederek değişim ve dönüşüme olumlu katkı sağlayacak yönde kararların alındığı bir süreci hassasiyetle yürütmelidir. Yürütülen bu süreç eğitim kurumunun etki alanında bulunan toplumun motivasyonunu yükseltme ve eğitim konusundaki hassasiyetlerini artırma adına ortaya konan bir

süreçtir. Ortaya konulan bu süreç planlı bir şekilde işlendiğinde eğitim kurumu hedeflerine daha kolay ulaşabilir.

Dönüşümcü lider olarak eğitim kurumu müdürleri eğitim alanında meydana gelen değişim ve dönüşüme bilgi ve birikimleriyle her zaman hazır olmalıdır. Ayrıca değişim ve dönüşüme uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumu yöneticileri sahip oldukları deneyim, bilgi birikim ve kaynakları seferber ederek okulu her alanda geliştirmek ve ortaya çıkması muhtemel kriz durumlarıyla baş etmek adına kullanırlar. Çağımızda eğitimin içinde bulunan kurum müdürleri değişim ve dönüşümün kaçınılmaz olduğunun farkında olmalıdır. Muhtemel yaşanacak olumsuzluklara ve kriz durumlarına karşı gerekli önlemleri alabilecek yeterli bilgi, deneyim ve donanıma sahip olmalıdır (Acton, 2021: 43-44).

Eğitim kurumu noktasında dönüşümcü yöneticilerin en önemli misyonu çağımızın ihtiyaçlarına paralel olarak okulların eğitsel altyapısını oluşturmaya gayret göstermeleridir. Eğitim kurumlarının değişim ve dönüşüme bağlı olarak çağa ayak uydurmasında, eğitsel faaliyetlerde verim ve kalitenin artırılması noktasında, dönüşümcü ruh ve role sahip liderlerin önemli bir etkisinin bulunduğu göz ardı edilmemelidir (Leithwood, 1992: 10). Günümüzde eğitim kurumlarını çağa uygun bir şekilde yeniden yapılandırma çalışmaları, yöneticilerinin geleneksel eğitim anlayışı rolünden sıyrılıp daha modern, değişim ve dönüşümü önceleyen bir yapıya sahip olmalarına katkı sağlamıştır. Meydana gelen bu değişimde, eğitsel faaliyetlerdeki belirsizliğin giderilmesinin yanı sıra tutarlı hedeflerin ortaya konması, bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak teknolojik alt yapının tasarlanıp kurulması, eğitsel faaliyetlerden en üst düzeyde verim alma çabaları, eğitim kurumu yöneticilerinden beklenen en önemli liderlik davranışları arasında yer almaktadır (Çelik, 2000: 148).

Okul yöneticilerinden beklenen bu liderlik anlayışı örgüt çalışanlarının eğitsel ve kişisel gelişimlerini en üst düzeye çıkararak örgüte olan bağlılıklarını artırmak önemli amaçlardan biri olmalıdır. Oluşan bu bağlık ile birlikte örgütteki verimliliğin artarak devam edeceği düşünülmektedir (Leithwood ve Jantzi, 1999: 451). Dönüşümcü liderlik, eğitim kurumlarının eğitsel ve öğretimsel hedeflerini ortaya koymak, hedeflerin gerçekleştirilmesi için paydaşlarla işbirliği yapmak, örgüt çalışanlarının performanslarını olabildiğince artırarak, eğitsel verimliliği üst düzeye çıkarmayı sağlamaktır.

3.2 Transformasyon Lider Olarak Eğitim Kurumu Yöneticileri ve Özellikleri

Dönüşümcü bir okul yöneticisi eğitim öğretim faaliyetleriyle ilgili öğretmenlerin birbirlerinin fikirlerinden istifade etmeleri adına görüş alışverişinde bulunmalarına olanak sağlamalıdır. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca onların tavır ve düşüncelerine kulak vermelidir. İhtiyaç hâsıl oldukça onları dinlemek kendileriyle ilgilenildiğini gösterecek ve onların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayacaktır. Bunu hissettiklerinde daha üretken, çalışkan ve özverili olacaklardır. Okulun kendine ait ritüellerinin olması ve bu ritüellere bağlı olarak düzenlenecek

etkinliklerle örgüt üyelerinin kaynaşmaları, fikirlerini ifade etmeleri ve bu fikirleri paylaşma fırsatı vermesi bakımından önemlidir (Karadağ ve Özdemir, 2015: 270).

Empati yapma, karar alma süreçleri, problem çözmede gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin başvuracakları yöntemlerin başında gelmektedir (Akyürek ve Gündoğan, 2023: 548). Uygulanan bu yöntemle çeşitli nedenlerle örgütün çalışma ortamına uyum sağlayamayan örgüt çalışanlarına değişim ve dönüşüme ayak uydurma olanağı sağlanmış olacaktır. Ortaya konan çabalarla eğitim kurumunun gelişmesine katkısı olan öğretmen ve öğrencilerin takdir görmesi ve ödüllendirilmesi, gerek okul yöneticisini gerekse örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyerek kurumu sahiplenme duygusunu artıracaktır.

Dönüşümcü lider, okulun sosyal çevresinin ortaya koyduğu avantajları hemen fark eden liderdir. Dönüşümcü yöneticiler sayesinde okul ortamı değişim ve dönüşüm yaşarken öğrencilerin okula daha çok bağlanmalarına ve eğitim faaliyetlerinin kesintiye uğramasını engellemektedir. Dönüşümcü yöneticilerin ortaya koyduğu perspektif sayesinde yönetici öğretmen ve veli arasındaki iletişim daha iyi olacak ve öğrencilere eğitsel bağlamda olumlu katkı sağlayacaktır. Öğrencilerin okul ortamında mutlu bir şekilde öğrenme imkânına sahip olmaları, öğretmenlerin de öğrencilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak eğitsel faaliyetleri gerçekleştirmeleri dönüşümcü yöneticiler sayesinde daha mümkün olacaktır (Eraslan, 2004: 15-16). Dönüşümcü liderliğin ortak özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir; (Lawrason ve ark., 2023: 2).

- a) Vizyon oluşturma ve paylaşımcı olma
- b) Yaratıcı olma ve zihinsel yönden uyarım
- c) Etkili karizmatik özelliklere sahip olma
- ç) Yüksek motivasyon ve etkin iletişim
- d) Yönetim sürecinde esnek ve yapıcı olma
- e) Cesur ve duygusal yönden dayanıklı olma
- f) Güçlendirme(yetki paylaşımı)
- g) Değişim ve dönüşümden yana olma
- ğ) Özgüven sahibi ve güvenilir olma
- h) Ekip çalışmalarına önem verme ve saygı duyma
- ı) Sürekli öğrenmeye istekli olma

Eğitsel liderlik noktasında dönüşümcü liderliği, Pennell (2023) aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Dönüşümcü liderliğin en önemli argümanı değişim ve dönüşümdür. Dönüşümcü liderliğin eğitime en önemli yansımaları gerek yönetsel süreci gerekse eğitim öğretim sürecinde değişim ve dönüşümü sağlamayı amaçlamasıdır.
- Dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutlarının farklı alanları olduğu söylenebilir. Bu boyutlar, grup hedeflerini vizyon doğrultusunda belirlemek, bireylere destek vererek istenilen davranışları teşvik etmek ve performans artışı beklentisini oluşturmak olarak özetlenebilir.
- Dönüşümcü liderlikte okul yöneticileri değişim ve dönüşümü öncelemek durumundadır. Gelenekçi bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin yerine riskleri yöneterek değişim ve dönüşümü sağlamayı başaran dönüşümcü liderlerin ön plana çıkması eğitsel faaliyetler bağlamında daha çok fayda sağlayacağı bilinmelidir.
- Dönüşümcü liderler uygun bir yönetim tarzı ve kurum kültürü oluşturarak değişim ve dönüşümü başlatır. Bu değişim ve dönüşümü kurum kültürü haline getirenlerin dönüşümcü lider ya da dönüşümcü yönetici olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Aynı şekilde değişim ve dönüşüme karşı olan direnci ortadan kaldırmak yine dönüşümcü liderden beklenen önemli davranışlardan biridir.
- Dönüşümcü liderler eğitim kurumunun sosyal çevresine son derece önem vermelidir. Dönüşümcü liderlikte kurum içi ilişkiler önemli olduğu kadar kurum dışı ilişkilerde önemlidir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin gözlem yapma yeteneklerinin güçlü olması gerekir. Nitekim kurumun değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarını tam olarak ortaya konması gözlem yeteneğinin etkililiğine bağlıdır.
- Eğitim kurumu nezdinde ortaya konmaya çalışılan liderliğin etkinlik düzeyi, liderin değişim ve dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilme kapasitesine bağlıdır. Etkili dönüşümcü liderler, değişim ve dönüşümü başlatan, yöneten ve süreklilik kazandıran kişilerdir. Dönüşüm sürecinin başarılı olması durumunda eğitim kurumunun çevreyle olan etkileşim kapasitesinde artış olacaktır. Geleneksel yönetim anlayışını sürdüren eğitim kurumu yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin yeni gelişmelere göre yetişmelerini engeller ve eğitim kurumunun statik bir şekilde faaliyetlerini yürütmesine neden olmaktadır. Hâlbuki çağın gereksinimlerine göre eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten eğitim kurumu yöneticilerinin yeni gelişmelere açık olması ve dinamik bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim ve dönüşümün hızla ilerlediği günümüzde, eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurması hayati bir önem taşımaktadır. Klasik yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı bu dönemde, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilikçi ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan araştırmalar, eğitim kurumlarının yapısı, çevresel faktörler ve belirlenen hedeflere bağlı olarak farklı liderlik tarzlarının benimsenmesi gerektiğini ortaya

koymaktadır. Ancak, bu liderlik ve yönetim tarzlarının başarılı olabilmesi, değişim ve dönüşümü ön planda tutan bir yaklaşıma sahip olmalarına bağlıdır.

Yapılan araştırmalar, tek bir liderlik türünün her kurum için faydalı olamayacağını göstermektedir. Eğitim kurumlarının bulunduğu sosyal çevrenin sosyokültürel ve ekonomik yapısı, değişim ve dönüşüme verdikleri tepki ve eğitime bakış açıları, uygulanacak liderlik türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumlarda hangi liderlik türünün uygulanacağına karar verirken, birden fazla değişkenin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacak kişilerin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu işbirliğinde yeni bölüm ya da programların açılması, iş bilen, liyakat sahibi ve etkili yöneticilerin yetiştirilmesine katkı sağlayacaktır. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hayata geçirilecek olan Öğretmen Akademisi projesi de liyakatli öğretmenlerin ve dolayısıyla eğitim yöneticilerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Yöneticilik alanında yapılacak çalışmalarda, sahadan alınan doğrudan geribildirimlerin kullanılması da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin yönetim alanıyla ilgili kendilerini sürekli geliştirebilecekleri hizmet içi eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmesi, bu süreçte önemli bir rol oynayacaktır. Yönetim alanında kendini yetiştirmiş yetkin bir yönetici, kurum ve çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak değişim ve dönüşümün öncüsü olabilir.

Kurumların vizyon ve misyonu çerçevesinde belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için, okul yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış ve liyakatini kanıtlamış olmaları büyük fayda sağlayacaktır. Eğitim yöneticilerinin bu niteliklere sahip olmaları, kurumların daha etkili yönetilmesini ve öğrenci başarısının artırılmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, eğitim kurumlarının dinamik ve değişken koşullara uygun bir liderlik anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, bu süreçte önemli bir yer tutarken, liderlik stratejilerinin kurumların özgün ihtiyaçlarına ve çevresel faktörlere göre uyarlanması, eğitimde başarıyı artıracaktır. Eğitim yöneticilerinin sürekli gelişim içinde olması ve kendilerini yeniliklere açık tutması, eğitim kurumlarının geleceğe hazırlıklı olmalarını ve toplumun ihtiyaçlarına uygun bireyler yetiştirmelerini sağlayacaktır. Yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkarak çalışmamızı benzer alanlardaki çalışmalardan ayıran önemli farklılıklardan biri eğitim kurumlarının daha etkili yönetilmesi ve eğitimde başarılarının artırılmasına katkı sağlayacak önerilerin sunulmasıdır. Söz konusu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

Liderlik Eğitimlerinin Artırılması: Eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmek için düzenli olarak dönüşümcü liderlik ve stratejik yönetim konularında eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler, liderlerin değişen koşullara uyum sağlamalarına ve etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Kurum İhtiyaçlarının Analizi: Eğitim kurumlarının özgün ihtiyaçlarını belirlemek ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurmak için düzenli olarak ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Bu analizler, kurumların stratejilerini daha etkili bir şekilde uyarlamalarına olanak tanır.

Yenilikçilik ve Araştırma Teşvikleri: Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin yenilikçi yöntemler ve teknolojilere açık olmalarını sağlamak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine teşvik edilmelidir. Yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, kurumların gelişen eğitim trendlerine uyum sağlamasına yardımcı olur.

Geri Bildirim Mekanizmalarının Oluşturulması: Eğitim kurumlarında düzenli geri bildirim mekanizmaları kurarak, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin deneyimlerini ve ihtiyaçlarını dinlemek önem arz etmektedir. Bu geri bildirimler, liderlik yaklaşımlarının sürekli olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur.

İşbirliği ve Ağ Oluşturma: Eğitim kurumları arasında işbirliğini teşvik eden ağlar ve platformlar oluşturulmalıdır. Bu tür işbirlikleri, bilgi paylaşımını artırır ve en iyi uygulamaların yayılmasını sağlar.

Kapsayıcı ve Katılımcı Liderlik Yaklaşımları: Eğitim yöneticileri, liderlik yaklaşımlarında kapsayıcı ve katılımcı olmaya özen göstermelidir. Bu, tüm paydaşların (öğrenciler, öğretmenler, veliler) görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar ve karar alma süreçlerine katkıda bulunur.

Performans Değerlendirme ve Sürekli Gelişim: Eğitim yöneticilerinin performansını değerlendiren ve sürekli gelişimi teşvik eden sistemler kurulmalıdır. Bu sistemler, liderlerin etkili bir şekilde performans göstermelerini ve gelişim alanlarını belirlemelerini sağlar.

Stratejik Planlama ve Vizyon Oluşturma: Eğitim kurumları için uzun vadeli stratejik planlar ve vizyonlar oluşturulmalıdır. Bu planlar, dönüşümcü liderlik anlayışını destekler ve kurumların değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olur.

KAYNAKÇA

- Acton, KS., (2021) School Leaders As Change Agents: Do Principals Have The Tools They Need? Management in Education, Cilt;35, Sayı;1, s; 43–51
- Ak, B. A., (2023) Eğitim Örgütlerinde İletişim Sürecinin Yönetici Yetkinlikleri ve İşletme Yönetimi Bağlamında İncelenmesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt;5, Sayı;2, s;1-14
- Akyürek, S. S., Gündoğan, R. (2023) Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler, Sosyal Mucit Academic Review, Cilt;4, Sayı;4, s;532-557
- Al Khajeh, E. H., (2018) Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance, Journal of Human Resources Management Research, Sayı;2018, s;1-10

- Anderson, M. H., Sun, P. Y. (2017) Reviewing Leadership Styles: Overlaps And The Need For A New ‘Full- Range’theory, *International Journal of Management Reviews*, Cilt;19, Sayı;1, s;76-96
- Aslan, Ş., (2019) Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (2. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya
- Barutçugil, İ., (2014) Liderlik, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bass, B. M., (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, Cilt;18, Sayı;3, s;19-31
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, Cilt;10, Sayı;2, s;181-217
- Başar, E., (1997) Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt;10, Sayı;1, s;23-57
- Başar, H., (1994) Sınıf Yönetimi, Şafak Matbaacılık
- Başar, H., (2000), Eğitim Denetçisi, Pegem Akademi, Ankara
- Başaran, İ. E., (1994) Eğitim Yönetimi, Gül Yayınevi, İstanbul
- Baynal Doğan, T. G., Doğan, S., Aykan, E. (2021) Liderlik Tarzlarının Bibliyometrik Analizi, *Erciyes Akademi*, Cilt;35, Sayı;1, s;161-189
- Burns, J. M., (1978) Leadership, Harper & Row
- Bursalıoğlu, Z., (2016) Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Burucu, M., Duman, C., Okan, S., İzgi, S. (2023) Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, *Cihanşümül Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt;3, Sayı;5, s;31-37
- Cengiz, M., (2021) Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
- Coşkun, E., (2024, 28 Ocak) Yeni Nesil Kurumsal Eğitim Modeli Kişiselleştirilmiş Öğrenme Tasarımı, <https://www.linkedin.com/pulse/yeni-nesil-kurumsal-e%C4%9Fitim-modeli-ki%C5%9Fiselle%C5%9Ftirilmi%C5%9F-%C3%B6%C4%9Frenme-co%C5%9Fkun-tuyff/adresinden-12.05.2024-tarihinde-alınmı%C5%9Ftır>.
- Çelik, H., (2016) Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi
- Çelik, V., (1998) Eğitimde dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt;16, Sayı;16, s;423-442.
- Çelik, V., (1999) Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara
- Çelik, V., (2000) Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara

- Çetin, O. I., (2020) Dönüşümcü Liderlik, H.T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Ed.), Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma (s.83-98) içinde, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul
- Çınkır, Ş., (2024) Eğitim Yönetimi, Ankara Üniversitesi Ders Notları, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/42549/mod_resource/content/0/1.%20Hafta%20TE%20SOY%20_E%20C4%9Fitim%20Y%20C3%B6netimi%20Kapsam%20ve%20Amac%20B1.pdf adresinden 12.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Dönmez, B., (2002) Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt;29, Sayı;29, s;27-45
- Edizler, G., (2011) Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları, Erciyes İletişim Dergisi "akademia", Cilt;2, Sayı;2, s;20-32
- Eğitim Kurumu. (2024, 20 Mayıs) Wikipedia İçinde, https://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim_kurumu#:~:text=E%C4%9Fitim%20kurumu%2C%20e%C4%9Fitim%20ve%20%C3%B6%C4%9Fretim,okulu%20gibi%20%C3%A7e%C5%9Fitli%20tiplerde%20olabilir
- Eraslan, L., (2004) Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt;6, Sayı;1, s;7.
- Erçetin, Ş., (2000) Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- Fırat, İ., Yeşil, S. (2020) Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt;13, Sayı;2, s;40-57
- Fidan, N., (2012) Okulda Öğrenme Ve Öğretme (3. Baskı). Pegem Akademi, Ankara
- Gavin, M., (2019, 31 Ekim) Leadership vs. Management: What's the Difference? <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management#:~:text=Effective%20leadership%20is%20centered%20on,ahead%20and%20capitalizing%20on%20opportunities> adresinden 14.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Gedik, Y., (2020) Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Cilt;3, Sayı;2, s;19-34
- Güney, S., (2012) Liderlik (1. Basım), Nobel Yayıncılık, İstanbul
- Karadağ, N., Özdemir, S. (2015). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Geliştirilmesine İlişkin Okul Müdürü Görüşleri, International Journal of Sport Culture and Science, Cilt;3, Sayı; Özel Sayı 2, s;259-273

- Kıyanççek, Z., Özkan, H. (2023) Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Öğrenme Topluluklarına İlişkin Görüşleri, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt;7, Sayı;2, s;134-159
- Koçel, T., (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul
- Kotaman, H., (2009) Rudolf Steiner ve Waldorf Okulu, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt;6, Sayı;1, s;174-194
- Lawrason, S. VC., Shaw, R.B., Turnidge, J., Côté, J. (2023) Characteristics of Transformational Leadership Development Programs: A Scoping Review, Evaluation and Program Planning, Sayı;101, s;102354
- Leithwood K. A., (1992) The Move Toward Transformational Leadership. Educational Leadership, Cilt;49, Sayı;5
- Leithwood, K., Jantzi, J. (1999) Transformational School Leadership Effects: A Replication, School Effectiveness and School Improvement, Cilt;10, Sayı;4, s;451-479
- Maloş, R., (2012) Leadership Styles, Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies, 421-426
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., Sajuyigbe, A. S. (2012) Impact of Leadership Style On Organizational Performance: A Case Study Of Nigerian Banks, American Journal of Business and Management, Cilt;1, Sayı;4, s;202-207
- Öztürk, C., (2018) Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru.(1. Baskı), Nobel Yayınevi, İstanbul
- Pennell, L., (2023) Transformational Leadership in Education : A Comprehensive Approach to Educational Success, Transformational Leadership in Education, Cilt;0, Sayı;0, s; 1-8, Doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489.
- Ramakrishnan, M., (2022) Discovering Your Leading Style: A Guide To 8 Types Of Leadership, <https://emeritus.org/blog/different-types-of-leadership/> adresinden 12.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Ramakrishnan, M., (2024) What is Transformational Leadership And Why is it Important? <https://emeritus.org/blog/leadership-what-is-transformational-leadership/> adresinden 12.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Sarıoğlu Uğur, S., Uğur, U. (2014) Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt;6, Sayı;1, s;122-136

- Sashkin, M., E. W Rosenbach., (1993) A New Leadership Paradigm. Taylor R.L. ve Rosenbach W. E., Contemporary Issues İn Leadership, Westview Press Colarado, San Francisco, Amerika Birleşik Devletleri
- Serinkan, C., (2012). Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (3. Basım), Nobel Yayınları, İstanbul
- Shinde, S., (2023) What is Autocratic Leadership & How Does it Work in A Business Environment? <https://emeritus.org/blog/leadership-what-is-autocratic-leadership/> adresinden 12.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, M., (2012) Eğitimi ve Okulu Etkileyen Bazı Sosyal Değişimlerin Kavramsal Çözümlemesi, Millî Eğitim Dergisi, Cilt;42, Sayı;194, s;132-148
- Şahin, M., (2022) Eğitimde Yönetici Yetkinlikleri, Educatione, Cilt;1, Sayı;2, s;340-361
- Tabak, A., (2005) Lider ve Takipçileri, Asil Yayın Dağıtım
- Tanrıoğen, A., (2000) Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri, Eğitim Araştırmaları, Cilt;1, Sayı;2, s;80-83
- Taşçı, B., (2022) Okul Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Okul Çıktıları Üzerindeki Etkisi, Hakkâri Eğitim Fakültesi Dergisi (HEFDER), Cilt;1, Sayı;1, s;1-18
- Tosun, K., (1992) İşletme yönetimi. Savaş Yayınları, Ankara
- Turan, H., (2022) Okul Geliştirme ve Liderlik, MEB Kaynakları, <https://ogretmenimecesi.com/wp-content/uploads/2022/07/10-OKUL-GELISTIRME-VE-LIDERLIK.pdf> adresinden 12.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Wells, R., (2024) 5 Ways To Show Your Visionary Leadership Skills, <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2023/10/31/5-ways-to-show-your-visionary-leadership-skills/?sh=3725b6515448> adresinden 12.03.2024 tarihinde alınmıştır.
- Yalçınkaya, M., (2002) Çağdaş Okullarda Etkili Liderlik, Ege Eğitim Dergisi, Cilt;1, Sayı;2, s;109-119
- Yardım, F., (2023) Öğretmenlerin Yöneticiye Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, International Social Sciences Studies Journal, Cilt;9, Sayı;113, s;7596-7610
- Yavuz, M., (2017) Klasik ve Modern Dönem Yönetici Yetiştirme Sistemlerinin İncelenmesi: Kurumlar Ve Kişiler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt;31, Sayı;2, s;433-450
- Yeni, G., (2020) 21. Yüzyıl Becerilerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Yönlerine Olan Etkisi, Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED), Cilt;2, Sayı;2, s;1-11
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara
- Zaleznik, A., (1992). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, Cilt;70, Sayı;2, s;1-12. https://zampellagroup.com/wp-content/uploads/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf Erişim Tarihi: 14.08.2024