

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Ahmet ÖLÇER,

Öğretmen, Şube Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Yönetimi, Malatya, Türkiye / e-posta: olcer44@gmail.com /ahmet.olcer@meb.gov.tr / ORCID ID: 0009-0006-8955-1774

Özet

Günümüzde insanlar, toplumlar ve örgütler için vazgeçilmez bir olgu haline gelen değişim karşısında, eğitim yöneticilerinin organizasyonlarında daha etkin liderlik davranışlarını uygulaması zorunlu hâle gelmiştir. Durağan bir yapının asla düşünülmemeyeceği eğitim örgütlerinin toplumun beklentilerini karşılayabilmesi, başarılı nesiller yetiştirebilmesi için yöneticileri örgütün yapısına, kültürüne ve başarısına ayrı ayrı etki eden dönüşümcü liderlik yaklaşımına ait davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Bu çalışmada; örgüt kavramı, eğitim örgütleri, liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımlarını açıklanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve boyutları, eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderliğin etkileri üzerine alan yazın (literatür) çalışması yapılarak; dönüşümcü liderliğin genel bir çerçevesi sunulmuş, yapıları ve alt boyutları hakkında bilgi verilmiş, kişi ve örgüt açısından önemi vurgulanmıştır. Yine eğitim örgütleri için bazı çıkarım ve önerilerde bulunulmuştur. Değişimin bir ihtiyaç olduğunu kabul eden, değişimi etkili bir şekilde yöneten ve gereklerini en üst düzeyde yerine getiren lider yöneticilerin özellikleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Eğitim Örgütleri, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik

Abstract

In the face of change, which has become an indispensable phenomenon for people, societies and organizations today, it has become mandatory for educational administrators to apply more effective leadership behaviors in their organization. In order for educational organizations, where a static structure can never be considered, to meet the expectations of the society and raise successful generations, their managers must exhibit transformational leadership approach behaviors that separately affect the structure, culture and success of the institution. In this study; The concept of organization, educational organizations, the concept of leadership and leadership approaches are explained. In addition, by conducting a literature study on the transformational leadership approach and its dimensions, and the effects of transformational leadership in educational organizations; A general framework of transformational leadership is presented, information is given about its structures and sub-dimensions, and its importance for the person and the organization is emphasized. Again, some inferences and suggestions were made for educational organization. The characteristics of leading managers who accept that change is a need, manage change effectively and fulfill its requirements at the highest level are explained.

Keywords: Organizational Culture, Educational Organizations, Leadership, Transformational Leadership

GİRİŞ

Ülkelerin en temel dayanağı hiç kuşkusuz eğitimidir, eğitimin sisteminde en önemli kurumlar ise okullardır. Okulların çevrelerine ve çağın gereklerine uygun gelişip değişebilmesi ve yeniliklerin öncüsü olabilmesi için en temel öğesi olan yöneticilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin üretken ve yenilikçi olması zorunluluk halini almıştır. Okul yöneticilerinden, öğretmenlerin yenilikçi olması amacıyla liderlik yapması, rehber olması; onları cesaretlendirip destek olması beklenmektedir. Bu desteği sunarken öğretmenlerin “iyimserlik, umut, öz yeterlilik, sağlamlık gibi pozitif psikolojik sermaye yeterliliklerini” göz ardı etmemelidir (Tösten - Özgan, 2014, 429). İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda bilgi toplumu olma hedefinin gereği eğitim örgütlerinden, öğrenmeyi öğrenen, tartışmasını, sorup-irdelemesini bilen, üretken, yaratıcı, özgün ve girişimci bireyler yetiştirilmesi beklenmekte, ülkemizin kalkınma hızını artıracak insan gücünü yetiştirecek etkinlik ve kabiliyete sahip olmaları istenmektedir. Bu hedeflere ulaşabilme mücadelesinde sınırlı kaynakların etkin biçimde kullanılmasında en etkin rol okul yöneticilerindedir (Akyüz, 2002, 109-119).

Okul yöneticilerinin okulun günümüz ihtiyaçlarını karşılayamayan yönlerini yenilikçi çalışmalarla değiştirip; okullarda değişimi ve yenilik sürecini başlatabilmesi dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları ile mümkündür (Tunçer, 2011, 66). Örgütlerin diğer örgütlere (rakiplerine) göre daha başarılı olmaları için yeniliklerin takipçisi, değişime açık olması üyelerin değişimi içselleştirmesi oldukça önemlidir. Bunu sağlayacak değişime açık, vizyon sahibi dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır (Sayğan, 2016, 17-39).

Unutulmamalıdır ki okulun tüm personelinin amaç ve önceliği öğrencilerdir. Öğrenci başarısının artırılarak, ruhsal-fiziksel yönden sağlıklı bireyler yetiştirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere büyük sorumluluk düşmekte, başarıyı sağlamak için iyi organize olmaları gerekmektedir. Öğrencilerle uzun vakitler geçiren öğretmenlerin kendi güçlerinin farkına varmaları, öğrencilere yapıcı güçlerini ve pozitifliklerini hissettirmeleri gerekir (Korkmaz, 2009 224-225). Öğretmenlerin çalışma ortamlarında en üst düzeyde verimli olabilmeleri için huzur, mutluluk ve güven ortamının sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yeniliğin öncüsü olabilmeleri ve yenilik yönetimi yeterliliklerine sahip olmaları önemlidir.

Okul söz konusu olduğunda elbette, yöneticisi ya da lideri de önem kazanacaktır. Çünkü okulu başarıya ve ileriye taşıyacak organizasyon ve liderliği okul lideri sağlayacaktır. Bu durum eğitsel liderlik alanı ile ilgili temel ve önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Bu bağlamda liderlik kavramına, özellikle de dönüşümcü liderliğe değinmek gerekmektedir.

Liderlikle ilgili yapılan literatür tarama çalışmaları incelendiğinde 1930-1960 yılları arasında yapılan çalışmalarda liderin kim olduğu ve nasıl başarılı olacağı konusunun, liderin kişilik özellikleri, davranışları ve içinde bulunulan koşullara uyum yeteneği ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Yakın tarihlerde yapılan çalışmalarda ise liderlik farklı boyutlarda ele alınmış, “karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü (transformatif) ve kendi kendine” liderlik gibi yeni kavramlar üretilmiştir (Ayrancı ve Öge 2010, 38).

James BURNS tarafından 1978 yılında “Transformational Leadership” adıyla ilk defa gündeme taşınan dönüşümcü liderlik kavramı böylece literatürde yerini almıştır (Aydoğmuş, 2004, 11). Yönetime dair günlük rutin işlerin/faaliyetlerin ötesindeki değişim veya dönüşümü esas alan, iç ve dış çevredeki değişime uyum sağlamaya yönelik yenilikçi bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının bileşenleri, ilerleyen bölümlerde tahlil edip, derinlemesine ortaya konulacaktır.

1. ÖRGÜT TANIMI

Örgüt kavramının psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, işletme gibi farklı bilimlerin ortak çalışma alanında olması bu kavramın farklı bakış açılarıyla ele alınmasına ve birçok tanımlar getirilmesine neden olmuştur. Bu farklı yaklaşımlar nedeniyle bilimler arsası ortak bir örgüt kavramı tanımlanamamıştır (Dicle, 1974, 1).

Belirli bir amaç doğrultusunda, birden fazla kişinin davranışlarını işbirliği içerisinde, biçimlendirilmiş ilkelerle düzenlediği, sistemli yapılardır. (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Başka bir deyişle örgüt; insanların işbirliği ve iş paylaşımı gereksinimi sonucu oluşmuştur ve bir amaca ulaşmak için güç birliği yapmalarıdır (Akdur, 2003, 1)

1.1. Eğitim Örgütleri ve Özellikleri

Eğitim örgütleri bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliklere sahip eğitim yapısıyla, üstün vasıflı bireyleri topluma kazandırmayı amaç edinmiş kurumlardır (Öztürk, 2015 1).

Eğitim örgütleri bir yandan bireyin beklentilerini karşılarken diğer yandan da toplumun ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmiştir. Eğitim kurumlarının örgütsel amaçlarına uygun

olarak nasıl yapılacağı içerisinde yer aldığı toplumun eğitim kurumlarından beklentileri , toplumdaki kurumsal gelenek, örgütün amaçları ve vizyonu ile şekillenmektedir. Eğitim örgütlerinin yapılanması, doğası gereği farklı kurumların etkisinde, diğer örgütlerin yapılanmasına ve yönetim anlayışlarına paralel değişim göstermektedir (Güçlü ve Ak,2017, s 15). Eğitim örgütlerini ekonomik, sosyal ve politik yapılardan soyutlamak mümkün değildir. Eğitim sistemi; ekonomik, politik ve sosyal sitemlerle iç içe işler ve ürettiği bilim, teknoloji ve nitelikli işgücü ile bu sistemleri etkilemektedir (Çolakoğlu, 2005 1).

Eğitim örgütleri, hem ekonominin ihtiyacını karşılayacak insan gücünü yetiştirmek hem de bireyleri ilgi, kabiliyet ve yetenekleri doğrultusunda beceriler kazandırmak amacındadır. (1739 sayılı METK, m d . 3-4). Eğitim kurumlarının amaçlarını net bir şekilde ifade edebilmek, ticari kurumların amaçlarını belirtmekten daha zordur. Okullardan, bireylerin kapasitelerini artırmalarını sağlamak, inanç ve değerleri güçlendirmek, öğrencileri yetiştirip işe hazırlamak sayısal ölçümleri olmayan başarılması güç hedeflerdir. Bir hastanenin (tedavi), bir ticari kuruluşun (kar etme) amaçları bütün iş görenlerce aynı anlayışla kabullenildiği için farklı yorumlar oluşmaz. Okullar genel amaçlara sahiptir, herkesin farklı anlamlandırmasına sebep olacak şekilde soyuttur. “İyi vatandaş yetiştirmektir” şeklindeki bir amaç belirsizdir ve herkesin farklı değerlendirmelerine sebep olmaktadır (Toprakçı 1995, 52-53).

1.1.1. Eğitim Örgütlerinde Yönetimin Tanımı

Toplumlar varlıklarının devamlılığını sağlayabilmek için kültürlerinin yaşatılması, geleceğe taşınması ve geliştirilmesi görevinin eğitim örgütleri aracılığı ile yapmaktadır. Eğitim örgütleri bu vazifeyi en stratejik kurum olan okular aracılığıyla yerine getirmektedir. Toplumların bu hayati sorumluluğunu üstlenen okul kendi yapısal özellikleri içerisinde kendine has bir yönetim tasarlamak ve geliştirmek durumundadır (Aydın,1998, 318).

Görevi, amaçları doğrultusunda okulu yaşatmak olan okul yönetimi; okuldaki insan (öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) ve madde (bina, arsa, kıpman vb.) kaynaklarını okulun kendine has özelliklerini de göz önüne alarak üst düzeyde verimlilik esasıyla kullanılmasını koordine etmek ve denetlemekle sorumludur (Bursalıoğlu, 2011, 112).

Okul yönetimi görevini üstlenen liderin, öncelikle hataları ve aksaklıkları realist bir bakışla görebilmeli, onları çözebilecek kapasiteye sahip olmasını gerektirir. Liderlik; sorunları görmeyi, göğüslemeyi ve onları örgüt için fırsata dönüştürmekle olur. (Bursalıoğlu, 2011, 112-113).

Okul yöneticisi konumundaki lider, örgüte yöneldiği kadar üyeleriyle de ilgilenmeli; örgütün hedefleri ile üyelerinin gereksinimlerini bütün olarak düşünüp örgüt ile üyeler arasında dengeyi sağlamalıdır (Celep, 2004, 122).

2. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.1. Liderliğin Tanımı

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konudur. Liderlikle ilgili çok sayıda araştırmalar yapılmış, her tanımlamaya çalışan kişi kadar tanımı yapılmıştır. Bir kişinin grup üyelerini paylaşılan bir amacı gerçekleştirmek adına etkileme ve yönlendirme sürecidir (Northouse, 2016, 6).

Sağnak ve Şentürk'e (2012, 31) göre liderlik, akılcılıktan öte, duygusal yönleri daha ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları güdülemeyi, cesaretlendirmeyi, onlarda heyecan uyandırmayı, onlara kılavuzluk etmeyi ifade eder. Liderlik ileriye görmeyi, örgütün geleceğine yönelik vizyon ve hedefler belirlemeyi, bunları gerçekleştirmek için iş görenleri teşvik etmeyi kapsar (akt. Çengelci, 2014, 4).

2.2. Liderlerin Özellikleri

Liderlerin diğer kişilerden farklı birtakım özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce, lider özelliklere sahip olmayan kişilerin asla lider olamayacağı veya bu özellikleri taşıyanların örgütün lideri olabileceği anlamı taşımamaktadır. Üzerinde durulması gereken temel nokta, yapılan araştırmalarda ortaya çıkan lider özelliğine sahip bireylerin ortak yönleri olacaktır. Ancak şunu da belirtmeliyiz ki bu konuda ortak bir fikir birliğine varılmamış, her araştırma sonucunda bazı ortak lider özelliklerine ulaşılmıştır. Ayrıca farklı lider özelliklerinin olduğu gerçeğini de ortaya çıkaran araştırmalar da görülmüştür.

Ali Şahin ve arkadaşlarının 2004 yılında yapmış olduğu bir araştırmada temel liderlik özellikleri şöyle sıralanmıştır.

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini kararlara katmalı ve zıt görüşleri davet etmelidir.
- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir.
- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak lideri diğer insanlardan ayrılan bazı temel özellikler bulunmaktadır.

2.3. Liderlik Biçimleri

2.3.1. Otokratik Liderlik

Grup içerisindeki her türlü kararların lider tarafından alındığı, tüm yetkinin liderde toplandığı liderlik sitilidir. Hedeflerin ve yöntemlerin belirlenmesinde, kararların alınmasında astların herhangi bir müdahalesi bulunmamaktadır. Lider kendine güvenilmesini ve emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ister. Bu liderliğin başarısı liderin, saygınlığını ve üyelerin bağlılığı güçlü tutacak kişilik ve zekaya sahip olmasına bağlıdır. (Şafaklı, 2005,134).

2.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik Liderlik tarzında lider, yönetim yetkisini astlarıyla paylaşım eğilimindedir. Lider çalışanların işle ilgili önerilerini dinler, çalışanları fikirlerini açıklamaları yönünde cesaretlendirir, işle ilgili sürekli bilgilendirmeler yapılır (Tengilimoğlu, 2005, 7).

Liderin çalışanları üzerindeki etkisi uzmanlık ve ilgi gücüne bağlıdır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirgin olduğu, eleştiri ve övgünün dahi standartlarının olduğu, üyelerin başarıya ulaşması noktasında sürekli cesaretlendirildiği görülmektedir. Liderin amaç, yöntem belirleme ve karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerinin önemsenmesi bu yaklaşımın en belirgin özelliğidir (Tengilimoğlu, 2005,8).

2.3.3. Bürokratik Lider

Bürokratik liderlik, bir bürokratin veya bir kamu kurumu liderinin hizmet ettikleri toplumdaki insanları etkileme sürecini ifade eder. Canbolat'a (2016) göre bürokratik liderlik 'yasalar, kurallar ve talimatlar esas alınarak liderlerin; iş görenlerin sergiledikleri eylemler kapsamında değişik süreçler içerisinde olursa dahi hemen her koşul ve durumda 'kurallara bağlı hüküm' vermelerini' içermektedir. Diğer taraftan, yönetim ve karar alma yapılarında bir kurallar modeli uygulanarak, otorite hiyerarşisi içerisinde, sabit kurumsal görevleri önde tutan bir liderlik türüdür. Nitekim bürokratik liderlik yaklaşımı, grupları ve yürütülen projeleri yönetme amacıyla bazı kuralları ve işleyişleri odak noktaya almaktadır (Küçük, 2019,17).

2.3.4. Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik

Bu liderler, yönetim hakkını en az kullanan, çalışanları özgür bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan yaklaşıma sahiptir. Başka bir söyleyişle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2008, 457). Çalışanların gelişmesi için bir çaba gösterilmez, çalışanlar kendi kendilerini motive eder ve eğitirler. Bu liderlik yaklaşımının amacı, astlarına imkân ve kaynak sağlamak; çalışma sürecinde ortaya çıkacak sorunları çözmektir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 212).

2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Küresel rekabetin hızla büyüdüğü post-modern dönem olarak adlandırılan günümüz ortamında çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki hızlı değişimler örgütlerin etkinlik ve etkililiğini artırmak amacıyla yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların görülmesinde kuşkusuz değişen koşulların etkisi olduğu gibi insanların bakış açılarındaki değişimlerin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha uyumlu ve ilgili, özgürlükçü bir dünya görüşü ile insan faktörü, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004, 91-108).

Artık "örgütler, sadece görevine endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneği ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yapılandırmada cesur davranan liderlerle" çalışmak durumundadırlar (Çağlar, 2004, 91-108).

2.4.1. Karizmatik Liderlik

Max Weber tarafından gündeme getirilen karizmatik liderlik yaklaşımı, üyelerin liderlere olağanüstü nitelikler (karizma) nasıl yüklediklerini anlatmaktadır. Weber karizmayı; doğaüstü, insanüstü veya istisnai güç ve özellikler nedeniyle kişileri diğerlerinden ayıran bireysel özellikler olarak tanımlamıştı (Robbins ve Judge, 2013 387).

Karizmatik liderlik, genellikle kriz ve kaos yaşandığı zamanlarda ortaya çıkan, insanüstü vasıfları ve güçlü bir kişilik yapısına sahip kurtarıcı olarak görülen bireylerde karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarzla öne çıkan liderlerde olan güçlü kişisel özellikler; kendine güvenme, cesur olma, izleyicide gıpta yaratma, inandırma yeteneği ve güdülemedir (Çelik ve Sünbül, 2008, 52). Aynı zamanda karizmatik liderler, astların fikirlerini önemseyerek ve sorunlarını dinlemeye çalışarak takipçilerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için çaba göstermektedir. Dolayısıyla izleyiciler lidere karşı sevgi ve şefkat besler, istekli bir şekilde işlerini yapar ve örgütün vizyonuna ulaşmasında kişisel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004, 216).

2.4.2. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik; transaksiyonel, işlemci, eylemsel, işe dönük, örgütsel ya da edimsel liderlik olarak da nitelendirilmektedir. Etkileşimci liderlerin "sürekli program geliştirme, kesişen ve

paralel iletişim sağlama, özel amaçlar belirleme ve problemlerin çözülmesinde olağanüstü gayret gösterdikleri ve müzakere becerileri, kararların alınması, çalışanların geliştirilmesi ve ilerlemesini sağlama konularında rehberlik yaptıkları” belirtilmektedir (Çelik, 2011, 147). Genel olarak yöneticilik özelliklerini taşıyan bu liderler, başarılı iş görenleri ödüllendirilirler ve çalışanların başarılarına süreklilik kazandırmaya gayret etmektedirler (Şimşek -Fidan, 2005, 65). Etkileşimci liderliğin üç boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (tam serbestçi) liderliğidir (Buluç, 2009, 14).

3. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel Liderlik)

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde üzerinde en çok durulan ve en çok dikkati çeken liderlik tarzlarından birisi dönüştürücü liderlik tarzıdır. Dönüşüm; mevcut durumdan başka bir duruma girme, başka bir biçim alma, evrim, transformasyon gibi anlamları içeren bir kavramdır. Değişim ise; belirli bir zaman dilimindeki değişikliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2010). Değişim yönetimi; değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde ayakta kalabilmek ve yaşanan rekabette öne geçebilmek için örgütün kendini güncellemesi, değişim fırsatlarını iyi tahlil edip oluşan potansiyeli değerlendirmesi ve en doğru stratejinin tespit edilerek uygulanması için yeniden yapılanma işi olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2010).

Dönüşümcü liderliği, örgütte çevredeki değişen şartların gereksinimlerine uygun bir değişim/dönüşüm süreci başlatarak örgütteki yapıyı harekete geçirme; güven, cesaret ve saygınlık uyandırarak üyelerin inanç, tavır ve değerlerini etkilemek suretiyle, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde ifade etmek mümkündür (Özalp, 2010, 290).

Transformasyonel liderler, sadece araştıran, fikir üreten, irdeleyen ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla belli fikirleri insanlara telkin eden kişilerdir. Dönüşümcü liderler geleneksel yapıda girişimcilğe ve kendini yenilemeye ve geliştirmeye uygun bir ortam oluştururlar; enerjileri yüksek düzeydedir. Norris ve diğerlerine (1996) göre transformasyonel liderler, “İkna etme kabiliyetlerini kullanarak kişilerin belli kaidelere uyum göstermeleri için gerekli koşulları hazırlarlar.” Onlar, etkiledikleri bireylerin doğal gelişim sürecinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. İzleyenler lidere gerçek bir saygı ve ilgi gösterirler (Çelik, 1998, 4).

Dönüşümcü Liderliğin özelliklerini kısaca değinecek olursak (Coad ve Berry, 1998, 166);

- Dönüşümcü liderler iş görenlerde güven duygusunu artırır.
- Takipçilerinde aidiyet duygusunu ve motivasyon artışı sağlarlar.
- Takipçinin kişisel gelişimini destekler, gelişimleri için mentorluk ve koçluk yapar.
- Dönüşümcü lider takipçi hedefleri ile örgüt vizyonu ve misyonunu bütünleştirerek her ikisine de ulaşılmasını sağlar.
- Örgütün değişen ve gelişen dünyaya uyumunu artırmak için gerekli yönelimlerin oluşmasını sağlar.
- Takipçilerine rol model olur.
- Takipçileri de karar alma süreçlerine katılımlarıyla örgüt kararlarında etkin rol almalarını sağlarlar.

Dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarma, irade ve güven boyutundaki gereksinimlerinin farkına varmalarını sağlamaktır.

Dönüşümcü liderin katı, vazgeçilmez çözümleri yoktur. Takipçileri farklı düşünmeye, hayal kurmaya, çözüm odaklı olmaya, çözüm için farklı yolları araştırmaya teşvik eder. Farklı bakış ve çözüm önerilerini hiçbir zaman alay ve eleştiri konusu yapmaz (Coad ve Berry, 1998, 166)

Dönüşümü gerçekleştiren liderlerin, genelde toplumca kabul görmüş büyük şahsiyetlerin aksine, tercihen arka planda kalan, sakin, hatta çekingen ve utangaç kişilik özelliğine sahip oldukları görülmüştür. Alçak gönüllü kişiliği ile mesleki planda irade ve yaptırım erkinin

çelişkisel bir karışımıdır. Bu liderler işletmeleri iyiden mükemmelere dönüştürmektedir. Onlar için en değerli varlık insanlar değil, doğru insanlardır (Yavuz, 2008: 47).

Gerçek Bir Dönüşümcü Lider:

- Çağa uyum sağlayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar üretici yaklaşımıcı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir sebeple hareket etmek arasındaki farkı ayırt edecek kadar amaç odaklı,
- Dönüşüm süreçlerine, üretkenliğe, farklı fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Düşünecek, irdeleyecek, kendini değişimin önderi olarak görecektir, risk alacak, direnecek ve zoru başaracak kadar cesur,
- Takipçileri entelektüel açıdan aydınlatacak, onlara dönüşümün heyecan ve ruhunu aktaracak, yaşatacak kadar etkileyici,
- Zamanın değil, yarımların uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Geleneksel ile yeniliği ayırt edecek kadar çözümleme becerisine sahip,
- Karmaşıklığı göğüsleyecek kadar sade ve açık,
- Meçhullüklerin belirleyicisi olacak kadar etkili örgütlenmeleri öne çıkaran liderdir (Cömert, 2004, 9-10).

Kısacası dönüşümcü liderlik; her durum, her iş ve herkes için değişebilecek liderlik değil, gerektiğinde mevcut duruma, yapılması gereken işe ve takipçilere göre değişen ve değiştiren liderliktir.

3.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

3.1.1. Burns' un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

28

James Mc Gregor Burns' un politik liderlik araştırmaları dönüşümcü liderlik yaklaşımının temelini oluşturmuş, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayırımını ortaya koymuştur. Burns dönüşümcü liderliği, "liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon ve moral seviyelerini artırma süreci olarak tanımlamıştır." Dönüşümcü liderlik için haset ya da nefret, tutku ya da kaygı duygularının esas alınmadığı, insanlık, barış, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi değerler ve daha üstün ideallerin çekiciliğinde, iş görenleri bilinçlendirme ve onları yükseltme gayretleri olarak tanımlanmaktadır. Burns' e göre dönüşümcü liderlik, "Örgütün herhangi kademesinde, herhangi birisi tarafından gösterilebilecek en alt seviyedeki iş görenden en üst düzeydeki amire kadar herkesi kapsar" (Gökkaya, 2005, 9).

3.1.2. Bennis ve Nanus'un Teorisi

Bennis ve Nanus grubun yetersiz ve güçlü yanlarını ortaya koymak amacıyla çalışmalarını odaklamışlardır. Organizasyon dönüşümünde, Bennis ve Nanus lideri dört farklı stratejiyle özdeşleştirir (Gökkaya, 2005, 10- 11):

Birincisi: Dönüşümcü lider organizasyonun gelecekteki konumunu ortaya koyan açık bir vizyon belirlemelidir. Vizyon sade, anlaşılabilir, beklentileri karşılar olmalı ve takipçilerde enerji yaratmalıdır. Lider, vizyonu gerçekleştirmek amacıyla iş görenlerine bazı yetkileri devrederek, çalışmanın önemli bir noktasında olmalarını sağlayarak, kendilerini amacın bir parçası gibi hissetmelerini sağlar. Vizyon tasarla

rken takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarının temel alınması önemli rol oynar.

İkincisi: Dönüşümcü lider organizasyonda sosyal bir mimar özelliği taşımaktadır. Organizasyonda bireyselliğin korunarak ilerlenmesi, ortak değerlerin seçiminde bakış açısı oluşturur. Bu liderler örgütün değerlerine yön verirler ve karşılaşılan olaylardan örgütleri için yeni bir felsefe ya da kabul edilen yeni bir yapı kimliği ortaya koymak amacıyla iş görenleri harekete geçirirler.

Üçüncü olarak: Lider iş görenlerin görev dağılımındaki değişiklikleri çok sık yaparsa ve organizasyonda tutarsızlıklar sergilerse, iş görenlerin sadakat ve güvenlerini zedeler. Bunun için dönüşümcü lider takipçilerin pozisyonlarını doğru belirlenmesini sağlayarak takipçilerin organizasyona olan güvenini sarsmazlar. Bennis ve Nanus çalışmalarında “organizasyonu sağlıklı bir kimliğe” benzeterek, liderin dürüstlüğünün kabullenildiği bir organizasyonda güven oluşturduğunu belirlemiştirlerdir.

Dördüncü olarak: Dönüşümcü lider güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Zayıf olan yönlerinden çok, güçlü olduğu yönlerini öne çıkarır. Yeteneklerinin farkındadır ve liderlik görevi ile örgütün amaçları içerisinde etkili bir bağ kurmayı başarabilir. Bu sayede iş görenlerle samimi ilişki kurarak çift yönlü güven duygusunu oluşturabilir. Bennis ve Nanus araştırmalarında lider ve iş görenler arasında, çift yönlü güven hissinin tesis edilmesinde, liderin pozitif öz saygısının etkisini ortaya çıkarmışlardır. (Gökkaya, 2005, 11).

3.1.3. Tichy ve Devanna'nın Teorisi

Tichy ve Devanna dönüşümün örgütü etkileme ve değiştirme şekilleriyle ilgilenmişlerdir. Teknolojideki hızlı değişim, sosyal-kültürel varyasyonlar, rekabet ortamı ve diğer ulus ekonomileriyle karşılıklı dayanışmanın artması sonucu oluşan değişim şartlarında liderin etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Burada vizyon yapılanmasında yenilik öncelikle değişim ihtiyacının tanımlanmasıyla başlar, vizyonun yeniden oluşturulmasıyla devam eder ve değişimin kurumsallaşması ile sonlanır(Gökkaya, 2005, 11).

3.1.4. Bass' ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass dönüşümcü liderliği, takipçiler üzerinde liderin etkileri açısından ele almıştır. Takipçiler lideri önemserler, lidere güven, bağlılık ve saygı duyarlar. Takipçiler lider tarafından normalde yapmaları gerekenden daha fazlasını yapacak şekilde motive edilmişlerdir. Bass' a göre bir lider şu şekilde takipçilerini dönüştürebilir (Arslan, 2009, 139): - Görev çıktılarının anlam ve önemini farkındalığını arttırarak,

- Kendi şahsi menfaatlerinden takım ya da organizasyonun uğruna vazgeçmelerine ikna ederek,
- Daha fazla talep edilen ihtiyaçlarını harekete geçirerek.

Bass'a göre karizma, dönüşümcü liderliğin vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak dönüşümü gerçekleştirmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Dönüşümcü lider güçlü hisler uyandırarak takipçilerini etkiler ve takipçiler liderle çehre kazanır. İş görenlerin dönüşümü kılavuzluk, koçluk ve öğretmenlik yapılmasıyla gerçekleşebilir (Gökkaya, 2005, 12).

3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Burns öncülüğünde başlatılan dönüşümcü liderlik ölçek çalışmaları sonucunda, Burns'un dönüşümcü liderlik tanımlaması ele alınmış ve bu tanıma uyan liderlerin özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu özellikler 4 ana başlıkta gruplanmıştır:

3.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Liderlik)

Karizma, liderlerin izleyenleri üzerinde, özündeki bağlılıklarını ve güçlü istek duygularını canlandırma yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır ve doğuştan gelen kişisel bir özelliktir (Akçakaya, 2010, 157). Dönüşümcü lider takipçileriyle karizmatik bağ kurabilmek için grubun umut, istek ve duygularını çok iyi tanımalıdır. Bunun sonucunda takipçiler lidere karşı güven duygusu ve güçlü bir sadakatle bağlanmalarını sağlar. Sadakat ve güven kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. (Erkan, 2002, 39).

3.2.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderlik boyutundan bir diğeri olan ilham verici (esinlenmiş) motivasyon, liderlerin takipçilerini cesaretlendirmek adına onlara başarması zor, önemli görevler vermeleri veya

verilen görevlerin oldukça önemli olduğunu fark ettirmeleri olarak açıklanabilir. (Akça, 2012, 116).

Takipçilerin sosyal gereksinimlerinin sahip oldukları fikirleri geliştirme yönündeki etkisi, ümit vaat eden amaca yönelik çözümlerle ilgili görüşlerini ortaya koyan bir liderlik boyutudur (Doğan, 2016, 100). İlham verici motivasyon, liderin ve üyelerinin örgütün amaçlarını içselleştirmeleri ve örgüte bağlılık seviyesini artırmak amacıyla gösterdiği çabayı ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 134).

3.2.3. Bireysel Düşünce (Kişiselleştirilmiş İlgi)

Bireysel düşünce yaklaşımının, mesleğin etik kurallarının daha fazla öne çıkarıldığı bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2000, 40).

Bireysel ilgi, her bireyin tek başına düşünülmesi, ihtiyaçlarının göz önüne tutulması ve buna bağlı olarak bireylerin performanslarını en üst düzeyde sergilemelerinde gönüllü davranmalarına yardımcı olan bir faktördür. Bu liderlik yaklaşımında, izleyenlerin bireysel ihtiyaçları önemsenir. Lider örgütçü davranışlar sergilerken izleyenleri destekleyici bir ortam sağlar. İş görenlerin performanslarını en yüksek düzeyde ortaya koymalarında bireysel destek için gayret gösterir. Takipçilerin bireysel farklılıklarını ve değişimlerini organizasyonun büyümesine yardımcı etken olarak değerlendirir. Lider etkili ve samimi ilişki kurar ancak disiplinli davranır (Bass, 1990, 119).

3.2.4. Entelektüel Uyarım

Bir örgütte değişim ve dönüşüm olması için üyelerin kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşmaları gerekirken, dönüşümsel lider, takipçilerin rahatça fikir üretip, fikirlerini açıklamaları ve tartışmaları için onları yönlendirir.(Ayrancı ve Öge, 2010, 37-46)

Açıkgöz' göre farklı bir kullanımla "Zihinsel Uyarım" , izleyenlerin problemlerini iyi tanımaları, problemlerin farklı yönlerle değerlendirip, farklı bakış açıları geliştirmeleri, verimli ve gelişimsel olmalarını sağlayan, takipçilerinin sorma ve öğrenme gayretlerini artıran ve mevcut kalıplaşmış davranışları değiştirebilecek fikirlere sevk eden liderlik boyutudur. Liderin, çalışanlarına farklı ve çığır açıcı sorunluluk veya meşguliyet bulması veya takipçilerin sorunlarını çözümü için karar verdikleri yöntemleri desteklemeleridir. Liderin çalışanların görüşlerini dinlemesi, önemsemesi, çalışanlarda bağlılık ve motivasyonu artıran bir ilkedir (Uzer, 2010, 44).

3.3. Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderliğin Etkileri

Eğitim sistemindeki problemlerin çözülmesi ve hedeflenen başarılı bir işleyişin sağlanması; temelde, "okulun" gerçek anlamda verimli, etkili ve başarılı yönetilmesiyle mümkündür. Okul, tüm bireyler için yaşamın anlamlandırıldığı, kurgulandığı ve öğrenmenin gerçekleştiği mekânlar olup eğitim faaliyetlerinin odağında insan vardır(Turan, 2007).

Okul yöneticisi, okulun ve okulda uygulanan programın yönetilmesinden, öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden ve okulun başarısından sorumludur. Okul yöneticisinin sahip olduğu yasal güç ve yetkiler, onun okulu yönetmesinde ve başarı sağlamasında tek başına yeterli olmayıp göstereceği liderlik özellikleri büyük öneme sahiptir(Şişman, 2012, 2).

Okul müdürünün lider yapısı ve özellikleri, güçlü okul kültürünün esas belirleyicilerinden olup liderlik yaklaşımları ile okul kültürü arasında önemli bir bağ olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Başarılı okul müdürleri, imkânları ve kaynakları etkili kullanarak, etkili öğretimi artırmayı ve öğrenci başarısını en üst seviyeye çıkarmayı hedefler; okul programlarının güncellenmesi, öğretme ve öğrenme ortamının tasarlanmasına, kurum kültürünün oluşturulmasına, iş görenlerin gelişimi sürekli hale getirmesine ve örgüt başarısının artırılmasına büyük önem verirler(Çelik, 2013, s16).

Dönüşümcü liderliğin, eğitim örgütlerinde istenilen ve beklenen sonuçların elde edilmesi noktasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticisi;

- Başta öğretmenler olmak üzere okuldaki tüm personelle işbirliği içerisinde hareket eder,
- Okulun amaçlarına ulaştırılması konusunda karizmatik ve kişilikleriyle öğretmenlere rol model olur,
- Öğretmenlerin stres, endişe ve tükenmişlik duygularına kapılmamaları, etkili ve istekli olmaları yönünde öğretmenlere destek olur,
- Yenilikçi, girişimci, etik değerlere bağlı, ilkeli, adaletli ve erdemlidir;
- Teknolojiyi ve bilimsel gelişmeleri takip ederek okullarını bu doğrultuda yeniler, değiştirir ve geliştirir, -Öğretmenlerine öğretimsel yönde liderlik eder,
- Öğretmenlerin kişisel farklılıklarına hassasiyet göstererek, onların birikim ve kabiliyetlerine göre beklentiler içine girer,
- Okula ve öğrencilere daha verimli katkı sağlamaları için öğretmenlerin bireysel ve kurumsal gelişimleri için gayret gösterir ve öğrenen örgüt kültürünü oluşturur,
- Sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlar,
- Öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade edebildiği, olaylar, durumlar ve sorunlar karşısında farklı görüş ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabildiği, kendisini okulun hedefleriyle özdeşleştirdiği, gelişmeye ve değişime açık, hoşgörülü bir iklim için gayret sarf eder,
- Öğretmenleri bireysel özelliklerine göre motive eder, cesaretlendirir,
- Mutlu ve başarılı öğrenciler yetiştirebilmek için öğretmenlerin mutlu ve başarılı olması gerektiği bilincine sahiptir (Avcı, 2015, 96).

21. yüzyıla ayak uydurabilecek yenilik ve değişim ihtiyaçlarını karşılayacak olan okullarda görevli okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri fertlerin ve toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında emek, zaman ve maliyet açısından birtakım kolaylık sağlamaktadır. Bir okulda örgütsel değişim çalışmalarının başarılı olmasında üç temel aşamanın benimsenmesi gerekmektedir; “yenilik başlatılması, yeniliğin uygulanması ve yeniliğin örgütsel yapının istikrarlı bir parçası olarak benimsenmesi gerekir” (Giacquinta, 1973, 180-201). Eğitim örgütlerinin, sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmesi kolay gerçekleşen bir durum olmayıp, liderler değişime karşı birtakım direnişlerle karşılaşmaktadırlar. Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmeyi düşündükleri değişiklik planlamalarını başarıyla gerçekleştirebilmeleri, büyük oranda çalışanların değişikliklere karşı direnebileceği gerçeğini göz önünde tutmalarına, iş görenin karşı çıkışlarına sebebiyet verebilecek etkenleri fark edip, bu etkenlere karşısında ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır (Gürses - Helvacı, 2011, 1540-1563). Eğitim örgütlerinde de üyelerin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiğinde destek vermeleri değişimin hem kendileri hem de öğrencilere yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Okullarda güçlü bir değişimin yaşanabilmesi değişimden etkilenen tüm personel ve çevrenin değişim sürecine katılımlarının sağlanmasıyla mümkündür. Ancak bu değişimin olumlu yönde gerçekleşebilmesi için iyi yönetilmesi de gerekmektedir. Bu da okul yöneticilerinin aynı zamanda iyi birer değişim yöneticisi olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ertürk ve Argon (2021)'un yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik yaklaşımına sahip okul yöneticilerine şu önerilerde bulunulmuştur:

- 1- Okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak çalışanlara rol-model olabilmeleri için;
 - a) Adil, yeniliklere ve yeni fikirlere açık, çözüm odaklı olmalı, etik davranışlar sergilemeli, öğretmenleriyle etkili iletişim sağlayarak onlara destek vermeli.

b) Çalışanlar üzerinde etki olabilmek için mesleki yeterliğe sahip, liyakatli, üretken, okul-çevre ilişkilerini yönetebilen, yönetim bilgi, beceri ve uzmanlık gücüne ve teknolojik yeterliğe sahip olmalıdır.

c) Demokratik yönetim anlayışını benimsemelidir.

d) Sorunların çözümüne yardımcı olmalı, dedikodudan uzak, sevgi, güven ve hoşgörü ortamı sağlanmalıdır.

2- Liyakat sahibi kişilerin yönetici olarak seçilmesi okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerine katkı sağlayarak, öğretmenler tarafından kabullenilmelerini kolaylaştırır.

3- Dönüşümcü lider yönetici olarak öğretmenlere ilham vermek ve motivasyonlarını artırabilmek için öğretmenlere rehberlik etmeli, onların hedef belirlemelerine destek olmalı, başarılarını ödüllendirmeli, okulda destekleyici, işbirlikçi bir hava oluşturabilmelidir.

4- Okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak entelektüel uyarım sağlayabilmeleri için;

a) Yenilik ve değişime açık olmalı, proje faaliyetlerini önemsemeli ve desteklemelidir.

b) Sorunları soğukkanlılıkla anlamalı, çalışanlarını suçlamak, azarlamak veya sorumluluk almaktan kaçmak yerine öğretmenlerle iş birliği içerisinde çözmelidir.

c) Samimi bir dil kullanarak, eleştirilere açık olmalı, nazik, güvenilir, yapıcı davranışlar sergilemeli, öğretmenleri ikna etmeli ve etkilemelidir.

5- Dönüşümcü lider davranış özelliklerine sahip okul yöneticileri öğretmenlere kişisel destek sağlamak için;

a) Öğretmenlerin lisansüstü öğrenimlerini desteklemelidir.

b) Eğitim materyallerinin temini, eğitsel organizasyonlar ve yarışmalara katılım konularında öğretmenlere destek vermelidir.

c) Öğretmenlerin mesleki gelişimine, problem çözme, okul-çevre ilişkiler ve mevzuat danışmanlığı konularında rehberlik yapmalıdır.

6- Okul yöneticileri, liderlik özellikleriyle okullarda sağlıklı bir okul iklimi ve kültürü oluşmasını, okulların değişime ve öğrenmeye açık bir örgüt haline gelmelerini sağlayabilir (Ertürk ve Argon 2021, 371-393).

Sonuçlar ve Öneriler

21. yüzyılda da daha önceki dönemlere kıyasla yönetimde dönüşümcü liderlik gibi çağdaş ve ilerici yaklaşımların çarpıcı bir şekilde ivme kazanacağı kuşku götürmez bir gerçektir. Örgütlerin gelecekte varlıklarını sürdürebilmeleri, üyelerinin, çevrenin ve toplumun taleplerini etkili bir şekilde karşılayabilmeleri ancak bilimsel yönetime dayalı bu planlı, programlı çalışmalarla ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin önderliğinde gerçekleşebilir. Toplumsal yapı içerisinde açık sistem olan okulların etkili olması bir bakıma değişen koşullara zamanında ve etkili bir biçimde uyarlanabilmesi ile mümkündür. Bunun için eğitim örgütlerinde yöneticilerin değişimi bir ihtiyaçtan öte, etkililik için vazgeçilemez bir zorunluluk olarak düşünmeleri ve değişim sürecinin yönetimini temel sorumluluklarından birisi olarak kabul etmeleri gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik özellikleri; öğretmenlere esin kaynağı olmakta ayrıca okuldaki değişimin itici gücünü oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerindeki yöneticiler dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirmeleri konusunda çaba sarf etmelidir.

Ülkemizi geleceğe güvenle taşıyacak insan kaynağını yetiştiren eğitim kurumlarındaki okul yöneticileri ne kadar yüksek dönüşümcü liderlik özellikleri sergilerlerse öğretmenlerin örgütsel güveni, bağlılık ve vatandaşlık davranışları; güçlü örgüt yapısı ile örgütün performans ve başarı düzeyi de o kadar yükselecektir.

Eğitim örgütlerinin en kıymetli kaynağı olan öğretmenlerin doğru yönlendirilmesi ve desteklenmesi, okul kültürünün oluşumunda ve okul ikliminde dönüşümcü liderlik vazgeçilmez öneme sahiptir. Örgütün performansının sürekli yükseltilmesinde, verimliliğin artırılmasında, örgüt üyelerinin topyekûn hedeflere odaklanması ve bu uğurda gayretli çalışması, vizyon, misyon, değer ve amaçlara adanmışlığın sağlanmasında dönüşümcü liderlik yaklaşımı temel etkidir. Öğrenci başarısında ilerleme, öğretmen motivasyonunda değerlendirme ve artış, sağlıklı bir kurum kültürünün oluşumu, akademik ve bireysel başarıyı duyuşal açıdan destekleyerek ilerletme gibi önemli argümanlar eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik sayesinde sağlanmaktadır. Böylece kendine güvenen bir toplum ve insanı oluşturmak daha mümkün hâle gelecektir. Bunu da dönüşümcü liderlik sağlayacaktır.

Öneriler

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerde dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirecek hizmet içi eğitimler, panel ve seminerler çevrimiçi eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmeli

Okul müdürlerinin bir araya gelmeleri bilgi, tecrübe ve içtihat paylaşımlarının yapılacağı etkinlikler düzenlenmeli. Dönüşümcü liderlik konusunda yazılmış kitaplar üzerine sohbetler yapılmalı. Bu etkinliklerin sonuçlarını içeren bültenler hazırlanmalı, tüm eğitim örgütlerine dağıtılmalı.

Öğretmenlerin iş doyumunu artırmanın örgütün başarısını doğrudan etkileyeceği konusunda eğitim yöneticileri bilgilendirilmeli, kurallar koymak yerine örgütsel değerler oluşturmanın gerekliliği vurgulanarak okul yöneticilerinin bu konulardaki yeterlilikleri artırılmalı.

Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında adaletli ve objektif davranmaları sağlanarak sağlıklı okul kültürü oluşturulmalı, ödüllendirme ve performans değerlendirilmesinde eşitlikçi bir yönetim benimsenmeli, tüm çalışanların örgüt için kıymetli olduğu sezdirilmeli.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirmeleri ve okul başarısını artırmaları için Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde lisansüstü programlara katılmaları teşvik edilmeli.

Eğitim örgütlerine yönetici yetiştirme sürecinin uygulamaya alınması ve bu süreçte yönetici adaylarına Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları, Yönetici, Liderlik ve Başarı vb eğitimler verilmelidir.

KAYNAKLAR

Akça, B. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü. Adana: Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, 2012.

Akçakaya, M. *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınları, 2010.

Akyüz, M.Y. "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik". *Ege Eğitim Dergisi* 2/1 (2002), 109-119.

Aslan, Ş. *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

Avolio Bruce. *J. Full Range Leadership Development Second Addition*. Thousand Oaks, Ca, Sage, 2011.

- Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1988.
- Aydoğmuş, H.İ. *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- Aykan, E. “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2) (2004), 216.
- Ayrancı, E. ve Öge E. *Abmyo Dergisi* 17 (2010), 37-46.
- Barnard, Chester İ. *The Functions Of The Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1988.
- Bass, Bernard, M. *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share Vision*. Organizational Dynamics, 1990.
- Buluç, B. “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 57(57) (2009), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1987
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.Ç. “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23 (2012), 132-156.
- Coad, A. ve Anthony, B. “Transformational Leadership And Learning Orientation”. *Leadership And Organization Development Journal* 19/3 (1998), 164-172.
- Cömert, M. “Dönüşümcü Liderlik”. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (6-9 Temmuz 2004). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2004.
- Çağlar, İ. “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”. *Gazi Üniversitesi, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2 (2004), 91-108.
- Çelik, C. - Sünbül, Ö. “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3 (2008), 52.
- Çelik, M. Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar Ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Çelik, O. V. Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi, 2011.
- Çengelci, E. *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Dicle, Ü. *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1974.
- Doğan, “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları”. Edt. N. Güçlü - Koşar. *Eğitim Yönetiminde Liderlik İçinde*. 97-141. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Eraslan, L. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi* 162 (2004), 24-36.
- Erdoğan, İ. *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Ankara: Sistem, 2000.

- Eryılmaz, F. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.
- Erkan, H. *Karizmatik Liderlik*. İstanbul: Doğu Yayınları, 2002.
- Ertürk R.ve Argon T. “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Davranışları”. *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/23 (2021), 371-393.
- Etzioni, Amital. *Modern Organizations Englewood Cliff*. New Jerse Prentice-Hall, Inc., 1964.
- Giacquinta, B. J. “The Process Of Organizational Change İn Schools”. *Review Of Research İn Education*, 1 1973, 178-208.
- Gökkaya, Ö. Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005.
- Gürses, G. - Helvacı, M. “Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnmemeleri”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8/1 (2011), 1540-1563.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21/1 (2007), 119-135.
- Karip, E. *Dönüşümcü Liderlik*. Gazi Üniversitesi. Ankara, 1998.
- Korkmaz, İ. “Sosyal Öğrenme Kuramı”. B. Yeşilyaprak İçinde. Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim. 224-225. Ankara: Pegem Akademi, 2009.
- Küçük, Ş. Liderlik Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs Mezuniyet Projesi, 2019.
- Şişman, M. *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A. Yayınları, 2012.
- Northouse, G. Peter. “Leadership Theory And Practice”. *Second Edition* (Sage Publication) (2001), 131- 158.
- Northouse, Peter G. : *Leadership: Theory And Practice* (Ed. Thousand Oaks). Ca, Sage, 2016
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. *The Leadership Manual* (Çev: M. Çelik). İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2007.
- Özalp, İ. *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nisan Kitapevi, 2010.
- Öztürk, N. “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015
- Robbins, ve Judge, T. *Örgütsel Davranış*.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2007.
- Turan, “İşini Bil Okuluna Sahip Ol”. Edt. Açıkalin- A.; Şişman- M. Turan. Ankara: Pegem A. Yayınları, 2007.
- Sağanak M. -Şentürk C. (2012). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Kış 2012, 10(1), 29-47
- Saygan T. “Örgüt Geliştirmenin Tarihi”. Çev. O. Sürgevil Dalkılıç. D. L. Anderson İçinde. Örgüt Geliştirme. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Şafaklı, O. V. “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”. *Doğu Üniversitesi Dergisi* 6/1 (2005).: 132-143.

Şahin, A.- Temizel, H.- Örselli, E. “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”. 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı (2004). Tokat: Osman Gazi Üniversitesi, 660-661.

Şimşek, N. - Fidan, M. *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi, 2005.

Taş, A. - Çetiner, A. “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* (Bahar) 9/2 (2011), 369-392

Toprakçı, E. “Okul Örgütünün Amaçlar Açısından Kendine Özgü Yönleri”. *Eğitim Yönetimi* (Kış) 1/1 (1995).

Tösten, R. - Özgan, H. “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği”. *Ekev Akademi Dergisi* 4/1 (2014), 429-442.

Tunçer, P. “Örgütsel Değişim ve Liderlik”. *Sayıştay Dergisi* 80 (2011), 57-83.

Uzer, M. *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2010.

Yavuz, E. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008.

<http://www.insankaynaklari.com>. E.T. 07.06.2023

<http://www.yenibiricom>. E.T. 07.05.2021

<https://deres/99-124.pdf>. E.T. 02.03.2022

<https://deres/99-124.pdf>. E.T. 09.12.2022