

---

---

## OKUL DÜZEYİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SCHOOL LEVEL

Ar.Gör. Levent ERASLAN  
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

### ÖZET

Günümüzdeki hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemektedir. Bu değişim süreci 21. yüzyılın eğitim yöneticilerinden farklı rollerin beklenmesine yol açmaktadır. Bu roller, geleneksel yöneticilik rollerinden farklıdır.

Ayrıca hızlı sosyoekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, (eğitim yönetimi genelinde) okul yöneticiliğinin eskiye oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul yöneticilerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmaları zorunlu hâle getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur. Artık günümüz okul yöneticileri hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmek için, geçmişe oranla göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin salt okul işleri yapmaları yeterli olmamaktadır. Tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden okul yöneticisi tipi yerine değişimi okul ortamına getiren yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, çağın gereklerine uygun bakış açısına sahip vizyoner okul müdürlerinin bulunması gerekmektedir. Bu da ancak okul yönetiminde dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olacaktır.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı çağın gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır.

Bu araştırmada kavramsal olarak dönüşümcü liderliğin çözümlenmesi ve okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tartışılması ile okul örgütünde örnek dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Okul, Dönüşüm, Dönüşümcü Liderlik

### ABSTRACT

The only aim of the transformational leadership in school level is to create schools which are suitable to the conditions of our era. The transformational leadership behaviours have a great role in schools' in accordance to the environmental conditions, following up the scientific and technological developments and making increase the educational quality.

This research is based on, the transformational leadership's reaching to a solution as a conceptual view, the discussion of the transformational leadership and model transformational leadership behaviours/attitudes in school organizations

**Keyword:** Education, School, Transformation, transformational leadership

## GİRİŞ

Toplumsal sistemlerde siyasi, ekonomik, ideolojik, teknolojik, değişmeler ani gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir takım sorunlara neden olmakta; sorunlar eğitim dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadırlar (Gökçe, 2000: 5). Bu anlamda eğitimin güvence üretmesi, çağdaşlaşması sistemin felsefe ve donanım olarak değişimin taleplerine uygun hale gelmesiyle mümkün olabilir (Doğan, 2000: 119).

Bilgi çağının etkisi kendisini hissettirmekten öte varlığını baskılı bir şekilde kabul ettirdiği günümüzde, eğitim sistemi ve uygulayıcısı olan okul örgütü de bu değişim süreçlerinden doğal olarak etkilenmektedir. Bu bağlamda, eğitim sisteminin, bilgi toplumu ve küreselleşen yaşamsal gereklere uyum sağlayabilmesi için; eğitim politikaları, yapı ve işleyişi genelinde yönetim anlayışının, eğitimin tüm katılımcıları ile birlikte ulusal boyutta yeniden planlanması ve dönüşüm politikalarının acil bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda bilgi toplumunun ana sermayesi olan eğitimli insanı yetiştirecek, şekil verecek kurum olarak okulun, işlevleri ve amaçları yeniden düşünölmeli ve tartışılmalıdır.

Bilgi toplumunun okul yöneticileri, öğrencilerini bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır. Okul içerisinde yöneticinin liderlik özellikleri yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır. Bu liderlik tipinin adı “**Dönüşömcü (transformasyonel)**” liderliktir.

### **Dönüşömcü Liderliğin Kavramsal Çözömlenmesi**

Dönüşömcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşömcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998: 27). Özellikle son yıllarda dönüşömcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570’den fazla akademik çalışma yapılmıştır (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP-2000). Son yirmi yıldır ise dönüşömcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix, 2000:7). Bu arayışın adı “*dönüşömcü liderliktir.*”

---

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, KLSP, 1997, Bass, KLSP, 1997). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992:303).

Burns "*Liderlik (Leadership)*" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978:425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, Etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Burns, 1978:426; akt.Tabak, 2001:1).

Leithwood'a göre (1992:8) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lidere seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir.

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirenleri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplineli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999:114). Kirby ve Paradise (1999:303) bu durumu şöyle özetlemişlerdir;

“Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.”

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewis ve Kunhert, 1987:649). Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddi ögelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2001: 3).

Burns’un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımının ötesine gidememiştir. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır (Hartog ve diğ. 1997:34). *Bernard Bass*, ilk defa çalışmasıyla Burns’un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya

taşımıştır. Bass çalışmasında *Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)* hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket içerik iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:90, akt. Tabak, 2001: 4). Ankette etkileşimci liderliğin belirleyicileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderliğin belirleyicileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın Etkileşimci liderlikten farkı, dönüşümcü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Sashkin ve Rosenbach, 1993:91, Tabak, 2001: 5).

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:93,akt. Tabak, 2001: 5).

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, izleyici ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (Rost, 1993:87).

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) *Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)* ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları *Tichy ve Tavenna (1983) Conger-Kanungo*

(1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (Zel, 1997:64). Ayrıca dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach,1993: 93).

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği *Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire)* da beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 93, Tabak, 2001: 5). *Podsakoff* dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak ise vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir. Ayrıca, *Bass* sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmiş, geliştirmiştir. Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; *Sashkin*, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. *House*, *Trice*, ve *Beyer* dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çekmişlerdir. Ek olarak *Burns*, (1978) *Bass* (1985) *Howell* ve *Avolio* dönüşümcü liderlikte âhlak boyutunu araştırmıştır (Çelik,2001:42-143).

Literatürde dönüşümcü liderliğin boyutları yukarıda da görüldüğu üzere farklı biçimlerde sıralanmıştır. Bu boyutlar genel olarak şu şekilde kabul edilir;

- a) İdealleştirilmiş Etki
- b) Telkinle Güdüleme
- c) Entelektüel Uyarım
- d) Bireyselleştirilmiş Etki

Dönüşümcü liderliğin özellikleri ise geniş olmakla beraber, aşağıda araştırmacı tarafından şu şekilde ortaklaştırılmıştır (Eraslan, 2003: 108);

- a) Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma
- b) Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık
- c) Karizmatik Etkiye Sahip Olma
- d) Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi
- e) Değişimin Temsilcisi Olma
- f) Duygusal Dayanıklılık, Cesur Olma, Risk Alma
- g) Güçlendirme (Yetkilendirme)
- h) Esnek Yönetim Anlayışı
- i) Güvenilirlik ve Öz-güven Sahibi olma
- j) Ekip Çalışmasına Önem Verme
- k) Yaşam Boyu Öğrenme
- l) Mizah anlayışı

Ülkemizde dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Özellikle akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Eğitim alanında ise çeşitli nitel çalışmalar yapılmakta ancak bu çalışmaların eğitim camiasına tanıtılmasında çeşitli problemler yaşanmaktadır.

### **Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik**

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı dönüşüm, günümüzde bilgi toplumuna geçişle aynı şekilde yaşanmaktadır. Bilgi devrimi sayesinde insanlığın önünde yeni bir çağ açılmıştır. Bu çağda insanlara yeni fırsatlar sunulmakta, toplumsal yapılar yeniden şekillenmekte ve yeni bir ekonomik düzen oluşturulmaktadır. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi sanayi toplumunda ön planda olan mal üretimi yerine “bilgi üretimi”nin ön plana geçmesidir.

Bilgi toplumunda en önemli gücün bilgi olması, toplumsal, kültürel ve politik alanda pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşılmış, dünyamız küçülmüş, ülkelerin sınırları ortadan kalkmış, dünya standartları belirleyici hâle gelmiştir. Bu yeni çağda eğitimin bireyleri, çağdaş teknoloji ürünlerini kullanarak bilgiye kolayca ulaşabilecek yeteneğe sahip hâle getirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitimin ve eğitimcinin tanımı da değişmiştir. İçinde bulunduğumuz çağda öğrenenlerin bilgi aktaran değil, bilgiye ulaşma yolları hakkında yol gösteren derinlemesine bir konuda bilgi sahibi olan değil, her konuda derinlemesine bilgiye nereden, nasıl ulaşacağını bilen ve bu konuda öğrencilere rehberlik

---

eden bir yapıda olmaları gerekmektedir. Öğrenenlerin de kendilerine sunulan bilgiyi kalıp olarak alıp ezberleyen, eleştirmeyen, yaratıcılığını kullanmayan bireyler yerine; bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, kendi öğrenme hızına göre ilerleyebilen, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendini geliştirebilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir (www.meb.gov.tr-2003).

Eğitim olgusunun değişimi, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Yukarıda özellikleri betimlenen yeni eğitim olgusunun yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının çok ötesinde, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel paradigmadan direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi paradigması, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümcü lider” olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyumunda olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere’de okul düzeyinde dönüşümcü liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001: 201).

Okulların değişen misyonları, değişen toplumsal dinamikler, gereksinimler, beklentiler ve yeniden yapılanma çalışmaları nasıl okulu sadece öğretim yapılan yerler olmaktan çıkardıysa, okul müdürlerini de öğretimsel liderlik rolünden dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamaktadır. Okul müdürünün liderlik davranışlarını sadece öğretim boyutuyla sınırlama günümüz koşullarına uygun bir anlayış değildir. Okullar yalnızca öğretmen ve öğrencilerden oluşan kapalı bir örgütlenme değildir, okulun dışı, çevresi, okulun içinde yer aldığı sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik çevresi vardır (Şişman,2002:152)<sup>1</sup>. Okul müdürleri bu okul dışı

---

<sup>1</sup> Bu ve buna benzer yaklaşımlara Eğitim Bilimlerinin tüm alt disiplinlerinde rastlanılmaktadır. Bu kısır yaklaşım oldukça geniş olan “eğitim” kavramını, onun sadece bir parçası olan “okul” kavramı ile özdeş kabul etmektedir. Bu yaklaşım biçimi (eğitim=okul) eğitim reformlarını da yansıtmış, okul orijiniinde yapılan iyileştirmeler eğitim reformu olarak sunulmuştur.



çevreyi de etkileyecek liderlik özellik ve davranışlarına sahip olmalıdır. Bu noktada dönüşümcü liderlik örgüt için okul dışı ve içi, doğru ve önemli olan hassasiyet derecelerini arttırmak için liderin önlem aldığı bir süreçtir. Aynı zamanda okul ya da toplumun iyiliği için motivasyon derecesini arttırmak ve kişinin kendisini ilgilendiren konuların ötesine geçebilme sürecidir. Öğretmenlerin kaydettiği gelişmeler sayesinde okul gelişiminin üst bir seviyeye ulaşmasını sağlarlar. Yüksek performans gösteren öğretmenler yüksek performanslı örgütleri oluştururlar (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/ 2000). Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlamaktayken, dönüşümcü lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren bir lider olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000:151).

Dönüşümcü lider olarak müdürler ise eğitimin sürekli değişen yüzüyle her zaman karşı karşıya olduklarından yeni roller üstlenmektedirler. Bu müdürler bilgi ve becerilerini, okul örgütünü içte ve dışta yeni şeylere yönlendirmek, eski ve yeni kaynakları seferber etmek ve şu anda karşılaştıkları veya ileride karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkmak için kullanırlar. Günümüzde okul sistemi içerisinde bulunan etkin müdürler, değişimin kaçınılmaz, gerekli ve gerçekten var olduğunu bilirler ve değişimi sağlamak için çalışırlar (Bottery, 2001:203).

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı 21. yüzyıl gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Leithwood, 1992:10). Özellikle okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel, eğitimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadelede, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha uzmanlaşmış bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Çelik, 2000:148).

Liderliğe olan bu yeni yaklaşım okul içerisinde bireylerin gelişim gücünü artırmayı, izleyenlerin örgütsel amaçlara karşı yüksek derecede kişisel bağlılık sağlamasını amaçlamaktadır. Bu bağlılık ve oluşan güç, büyük derecede verimlilik ve etkililik ile sonuçlandığı varsayılmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 1999:451). Dönüşümcü liderlik okullarda öğretme ve öğrenmenin amaçlarını belirlemek ve işbirliği içerisinde başarılı olabilmek

---

---

için çareler bulmak, okul üyelerinin performanslarını daha yüksek bir düzeye çıkartabilmeyi sağlamaktır.

Leithwood, uzun yıllar süren (on beş yıl) ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüşümcü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacını saptamıştır (Cashin, www.mun.ca/ educ/ed4361/ 2000):

**1. Personel geliştirmeye dayanan, profesyonel bir okul ortamı yaratmak ve bu ortamı devam ettirmek için yardımcı olmak.** İşbirliğine dayanan bir okul ortamında okul üyeleri ile sık sık bir araya gelir. Birlikte gözlem yapar, birlikte eleştirirler ve planlar yaparlar. İşbirliğine dayanan sorumluluk ve sürekli gelişimi sağlama anlayışı birbirine bir şeyler öğretmeyi ve sonuçta daha iyi öğretimin nasıl başarılacağı çalışmalarında bulunur. İşbirliğine dayanan bir ortam yaratmak ve bunu sürdürmek için öğretmenler ile birlikte strateji belirler ve öğretmenlerin birbirlerine yabancılaşmalarını birbirlerinden uzak durmalarını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir biçimde iletir. Liderliği ve gücü okul üyeleri ile birlikte paylaşır.

**2. Öğretmen gelişimini teşvik etmek.** Öğretmenin meslekî gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Bu işlem, öğretmenler kendilerinin de katılacakları bir görevi organize ettikleri zaman daha kolaydır. Öğretmen gelişimi öğretmenlere rutin olmayan bir problemi çözme görevi verildiğinde ve amaçların neler olduğu net olarak açıklandığında başarılabilir. Dönüşümcü Lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

**3. Öğretmenlere problemleri daha etkili bir biçimde çözmeleri için yardımcı olmak.** Anamlı bir gelişimi sağlamak için personelin çok çalışması gerekir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik öğretmenleri ekstra güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur. Bu tür liderler problemleri yorumlarken daha geniş bir perspektiften bakarlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları için grup tartışmalarına önem verirler. Bu tür liderler bir grup hâlindeki personelin tek bir liderden daha iyi çözümler bulacağına inanırlar.

Leithwood'a (1992:11) göre dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin işbirliği üzerinde önemli bir etkisi ve öğretmenlerin okul gelişimi ve değişen eğitsel davranışlara karşı tavırları ile dönüşümcü liderlik arasında önemli bağlantılar vardır. Bu dönüşümü sağlayabilmek için dönüşümcü bir liderin

dürüstlük, sadakat, doğruluk, adalet, eşitlik ve insan hakları gibi ahlaki değerlerin gelişmesine yardımcı olması gereklidir.

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında varolan sistemlerin yenilenmesini sağlayan, örgütü etkin kılan bir liderliktir. Örneğin *Leithwood, Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket (The Move Toward Transformational Leadership)* konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir (Çelik, 2000:152):

- ◆ Dönüşümcü liderliğin olduğu okullarda, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plân yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine daha nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.
- ◆ Bu okul liderleri, aktif bir biçimde, okulun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşmaktadırlar.
- ◆ Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” sarf etmelerini yönlendirmektedirler. Bu liderler sorun çözümede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, okul içersinde ve tüm yönleri ile ortaya koydukları görülmüştür.
- ◆ Bu okul liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır: Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemiştir.
- ◆ Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde ön yargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının ön yargılarını değerlendirmişlerdir.
- ◆ Bu liderler, çalışanlarının bir sorunun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarını dair bir inancı paylaşmışlardır; bu kararlar, bireysel çalışmaya nazaran daha iyidir ki, bu inanç Dönüşümcü lider olmayanlar tarafından paylaşılmamıştır.

### **Dönüşümcü Okul Müdürünün Özellikleri**

Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal (maddî) kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretiminden, okul üyelerinin ve öğrencilerin performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (Şişman, s.136, 2002). Okul müdürlerinin bu rolleri ile birlikte okul yönetiminde en kritik öge olması, okul müdürlüğünde “dönüşümcü” liderliği gündeme getirmektedir.

Bu rollerini yerine getirirken;

- ◆ Dönüşümcü bir biçimde liderlik için müdürlerin sahip olması gerekli olan kişisel özellikler ve değerlere,
- ◆ Değişimi sağlayan kişi olarak müdürlere,
- ◆ Yönetici olarak müdürlere,
- ◆ Değişik bireylerden oluşan okul toplumunun eğitimini sağlamak için müdürlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklara değinilecektir (Cashin, [www.mun.ca/educ/ed4361/](http://www.mun.ca/educ/ed4361/) 2000):

### **Kişisel Özellikler ve Değerler**

Deal ve Peterson müdürlerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olması gerektiğini iddia etmektedir. Yani mantıklı düşünmenin yanı sıra bir sanatçı gibi anlatma yeteneği ve ihtirası olması gerekir. Teknik roller; planlayan, kaynakları tahsis eden, koordinatör, yönetici, düşünce ve bilgi (duyurular,haber,yenilikler, vs) yayan, kanunlar konusunda uzman ve analiz yapan kişi olmaktır. Sembolik roller ise, bir tarihçi, antropolog gibi konusunda araştırmacı, vizyon sahibi, sanatçı anlayışına sahip olma özellikler sayılabilir. Bu özelliklere sahip olan müdürler, sistem hiyerarşisi içerisinde iletişimi, okul ortamının yönetilmesi, verimliliğin ve okulla ilgili sorumlulukların değerlendirilmesinde liderliği kullanabilirler. Bu özelliklere ek olarak Patterson geleceğin okullarında müdür olabilmek için daha başka değerler de olduğunu söylemektedir. Bunların ilki katılıma açık olmaktır. Öğretmenleri ve öğrencileri onları etkileyecek olan bir tartışma ya da karara aktif katılmaları için teşvik etmektir. İkincisi ise çeşitliliğe açık olmaktır. Etkili müdürler görüşlerin, düşüncelerin çeşitli olmasına değer verir. Üçüncü değer uyumsuzluklara açık olmaktır. Uyuşmazlıkları sağlıklı bir biçimde çözmek daha karışık sorunlar için daha kuvvetli ve sağlam çözümler hazırlamaktadır. Dördüncüsü düşüncelerin yankısını bulmasıdır.

---

Düşüncelerinde kendi ya da başkalarının etkisini görme müdürlere daha iyi örgütsel kararlar almayı sağlar. Sonucu ise hatalara açık olmaktır. Etkili müdürler hatalara açıktır ve onlardan da bir şeyler öğrenir. İnsanları değişimin iyi bir şey olduğuna inandırmak kolay değildir. Müdürlerin yenilikleri getirirken yaratıcı olmaları gereklidir (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/ 2000).

### **Değişimin Etmeni Olarak Müdürler**

Okul sürecinde değişim sıklıkla direnme ile karşılaşabilir, bu direnç öğretmen, öğrenci velilerden veya çevreden olabilir. Bu direniş hali aslında sistem için yararlıdır. Uyuşmazlıkları bastırabilen bir kültür ileride durgunlaşır. Çünkü değişim daima uyuşmazlıkla başlar. Müdürlerin yapması gerekli olan personel/öğrenci/veli için kendi kaygılarını dile getirmelerini kolaylaştırmak, onları dinlemek ve yeni düşünceler için ipuçlarını yakalamaktır.

Dönüşümcü müdürler öncüdür. Dönüşüm süreci; zamanı ayarlama, okul kültürünü değiştirme, ekiple çalışma ve işbirliği gerekliliğinin fark edilmesini şart koşmaktadır. Farklılıklar, değişik düşünceler ve uyuşmazlıklar kaçınılmazdır, ancak bunlar aynı zamanda önemli gelişmeler, öğrenme ve yeni bir okul kültürünü sağlayacak elementlerdir (Cashin, www.mun.ca/ educ/ed4361/2000).

### **Yönetici Olarak Müdürler**

İyi müdürler yönetimin stratejik önemini bilirler. Geleneksel liderlikte karar verme çoğunlukla liderin tekelindeymiş gibi algılanmıştır. Fakat bilgi çağının başlamasıyla okullar yeniden düzenlenerek müdürlerin ve öğretmenlerin birlikte çalıştığı bir şekilde yapılandırılmıştır. Statüye dayalı bir yönetim sisteminde öğretmen ve yöneticiler okul içi eğitim politikasını oluşturmak ve okulda yapılacak işleri belirlemek için birlikte çalışırlar. Bir zamanlar müdürün omuzlarına yüklenen sorumluluklar artık bir gruba dağılmıştır. Müdürün karar alma sürecindeki ağırlığı, öğretmenlerinkiyle aynı değerdedir. Bu tür bir yönetim, müdürün rolleri için yeni bir anlayışı ve değerlendirmeyi beraberinde getirmiştir. Müdürün yapacağı olağan görevler yine aynıdır fakat karara katılmanın bir sonucu olarak müdürün okul içi eğitim programları ile ilgili rolü değişmiştir. Okulda yapılacak eğitsel işler ortak karar alınarak belirlendiği için müdürün bu konsensüs ortamını oluşturması gerekir. Müdürün geleneksel görevleriyle şu anda yaptıkları arasındaki fark müdürün artık dolaylı olarak görevlerini yerine getirmesidir. Karar verme sürecinin paylaşımı, müdürün otoritesini kaybettiği anlamına

---

---

geliyormuş gibi gözükebilir. Ancak müdürün iletişim içerisinde bulunduğu daire genişlediği için daha etkili bir hâle gelmektedir. Müdür yalnız başına karar verdiğinde yalnız başına bu kararı uygulamaya çalışır ama grup hâlinde karar verilirse grup bunu gerçekleştirmeye çalışır (Cashin, [www.mun.ca/educ/ed4361/2000](http://www.mun.ca/educ/ed4361/2000)).

### **Okul İçinde Eğitimi Sağlayan Kişi Olarak Müdür**

Son 20 yıl içerisinde okullar büyük ölçüde değişmiştir. Okullarımızdaki en büyük farklılık sosyokültürel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik müdürlerin bu gruplarla iyi ilişkiler kurmasını gerektirmektedir.

Okuldaki farklı kültürlerden kişilerle anlamlı ilişkiler kurmak müdür için büyük bir çaba gerektirir. Ulaşılabilirlik bir anahtardır. Bu anahtar insanlarla konuşmak ve onlara sizin onlar için orada bulunduğunuz mesajını ulaştırmayı içerir. Ryan, müdürlerin uygun olan dillerde karşılama mesajları göndermeli ve kişilere hoş geldin diyen mektuplar yollamalı diyerek okuldaki değişik kültürlerden kişilerle konuşmak için bir inisiyatif başlatmanın önemini vurgulamıştır (Cashin, [www.mun.ca/educ/ed4361/2000](http://www.mun.ca/educ/ed4361/2000)).

Okul üyeleri ile iyi ilişkiler kurma ve bunu devam ettirme çabası içerisinde okulu oluşturan toplumlara tanımak da önemli bir yer tutmaktadır. Müdürler okul içerisinde dolaşarak, değişik anketler uygulayarak ya da aileleri okulun organize ettiği toplantılara davet ederek bu konuda çok şey öğrenebilecektir. Okul içerisinde eğitimi sağlama günümüzde müdürlerin yapması gereken işlerden yalnızca birisidir. Dönüşümcü lider olmaya çalışan müdürler bu görevi yapmak için daha hazırlıklıdırlar ve bunun sonucunu da daha kısa zaman içerisinde görecektir.

Etkili ve verimli bir okul ortamı yaratmak için en önemli unsurlardan birisi liderliktir. Dönüşümcü liderlik rolünü üstlenen müdürler daha yüksek ahlakî ve motivasyon seviyelerine ulaşmak ve eğitimde amaçlanan şeyleri başarmak için öğretmenler, öğrenciler, aileler ve toplumla birlikte çalışacaklardır.

### **Dönüşümcü bir okul müdürü;**

Öğretmenlere birbirlerinin fikirlerini paylaşma imkânı vermelidir. Personelin ilgi ve gereksinimlerini de göz önüne almalıdır. Ayrıca onların tavır, düşünce ve felsefelerini de dinlemelidir. Onları dinlemek kendileriyle ilgilenildiğini gösterecektir. Bunu hissettiklerinde daha üretken olacaklardır. Okulda personelin katılacağı aktiviteler düzenlemek öğretmenlere

---

birbirlerinin fikirlerini paylaşabilme imkânı verecektir. Okula yeni bir personel alındığında onların da karara katılması sağlanmalıdır. Onların bu liderlik türünden haberdar edilmeleri ve neyi kapsadığı anlatılmalıdır.

Empatik olmak aile, öğretmen ve yöneticilerin problem çözmede ve karar almada yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Bu yolla mutlu olmayan öğretmenlere değişme şansı verilebilir. Bu durum ayrıca herkesin okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacağı bir ortam yaratır.

Okulun gelişmesine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenlerin yaptıkları işleri diğer insanlara da duyurur. İnsanların şahsi çabalarını takdir eden özel takdir notları yazmak çok etkilidir. Bu davranışlarıyla müdür hem kendisinin hem de personelinin moral motivasyonunu arttırabilir.

Müdürün öğretmenleri desteklemek için hazırladığı proje için maddî kaynak bulmak ve çalışma saatleri içerisinde işbirliği ortamı yaratmak gibi bürokratik yollardan da yararlanması gerekir. Vakit darlığı, kırtasiye işleri veya diğer sorunlardan kaçınması gerekir.

Dönüşümcü liderlik, okul ve çevresine belirli avantajlar sağlamaktadır. Çocuklarımız okula gitmekle kendilerine yarar sağlarken, dönüşümcü liderlik sayesinde okul ve çevresi gelişecektir. Birlikte çalışan öğretmen ve idareciler, birbirlerine destek ve yardım sağlamanın yanında hem birbirleri arasındaki ilişkileri güçlendirecek hem de öğrencilere yararlı olacaktır. Dönüşümcü yapı, öğretmenlerin eğitim toplumu içerisinde değerli bir yere sahip olmasını ve öğrencilere daha verimli bir öğretimin verilmesini sağlayacaktır. Personel arasındaki işbirliği öğrencilere de örnek olacaktır. Dönüşümcü liderlik öğrencilerin daha zevkli bir şekilde öğrenmelerini ve öğretmenlerin de öğrencilerin gereksinimlerini daha iyi bir şekilde karşılama imkânlarını oluşturacaktır.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları ise şunlardır (Çelik, 2000: 221):

1. Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.

2. Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeyle ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir.

---

3. Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve ilişki yönelimli bir davranış boyutunu değil, temelde altı davranış boyutunu kapsamaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderliğin davranış boyutunu genişletmiştir denilebilir.

4. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.

5. Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

6. Dönüşümcü liderlik kuramı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider, çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.

7. Dönüşümcü liderlik kuramı lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümün başarılı olması, örgütün çevreye uyum sağlama kapasitesini geliştirmektedir. Statik bir örgüt ya da grup yapısını sürdüren bir okul yöneticisinin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesini engellerler. Bu durumda çevrede okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler, okul yöneticisini yıpratır.



Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik süreci çeşitli değişkenlerin etkisiyle kimi zaman zorlaşmakta ve engellenebilmektedir. Bu değişkenler arasında eğitim sisteminin yasal çerçevesi (mevzuat), okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlılıkları, dikey hiyerarşik yapı, okul içerisindeki üyelerin değişime ve dönüşüme inanmamaları ve dirençleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik felsefesini bilmemeleri vb. sayılabilir. Ancak bilinmesi gereken okul müdürlerinin mikro alan olarak tanımlanabilecek okul örgütlerindeki dönüşümcü liderlik davranışlarının eğitim sistemindeki dönüşüm sürecini tetikleyebileceğidir.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik davranışları ise aşağıda belirtilmiştir (Leithwood, Jantzi, 1999:478-480):

#### **Amaçlar**

- ◆ Okul için geniş paylaşımcı bir vizyon geliştirir.
- ◆ Okul vizyonu ile okul üyeleri arasında iletişimi sağlamak için olanaklar sağlar,
- ◆ Okul amaçları ve vizyonu hakkında fikir birliğinin oluşmasını sağlar.
- ◆ Öğretmenlerin bireysel ve ekipler halinde düzenli şekilde vizyon doğrultusunda ilerlemelerini, ilerlerken eleştiri yapmalarını sağlar.
- ◆ Okuldaki başarının artması ve hedeflerin büyütülmesi için okul üyelerini teşvik eder.
- ◆ Okulun vizyonu ile bireysel amaçlar arasında bir bütünlük oluşturmaya çalışır.
- ◆ Bireysel bir şekilde öğretmenlerin profesyonel başarıları ile ilgilenir.
- ◆ Karar verme sürecinde okulun hedeflerini tema olarak kullanır.
- ◆ Öğretmenlerin hedeflere uygunluğunu ve okulun amaçlarını açıkça bildirir.
- ◆ Okul için önemli olan hedefler hakkında kendi görüşlerini vurgular.
- ◆ Yüksek performans beklentisi içindedir.
- ◆ Sık sık mükemmellik normları kullanır.
- ◆ Personelin yenilikçi, çalışkan ve profesyonel olmasını bekler. Bu kriterleri yeni personeller için de kullanırlar.
- ◆ İnsanların yapacakları iş için esnek sınırlar koyarlar. Okul üyelerine okul şartlarında özgürlükçü bir ortam sağlarlar (Okul üyelerinin yaratıcılıklarını geliştirmesi amacıyla).

## İnsanlar

- ◆ Bireysel destek sağlar.
- ◆ Öğretmenlerin problemlerini anlamak ve onların özel yeteneklerinin, ilgilerinin farkına varmak için tanımaya çalışır, personelin fikirlerini dikkatle dinler.
- ◆ Okulun nabzıdır, öğretmenlerin bireysel ilgilerini korur, okulun değişime başlama noktasında öğretmenleri yenilikleri denemeye cesaretlendirir.
- ◆ İlgi alanlarına uygun alıştırmalar yapılıır.
- ◆ Mümkün olduğunca öğretmenin değişim girişimlerine olumlu karşılık verir.
- ◆ Herkese açık bir politika izler.
- ◆ Herkese eşit bir biçimde davranır; bir gruba veya bireye özel ilgi göstermez.
- ◆ Ulaşılabilir, elde edilebilir ve tatmin edicidir.
- ◆ Amaçların takibinde öğretmenle birlikte hareket eder.
- ◆ Olabildiğince sık bir şekilde, meslekî gelişmeler için maddi olanaklar sağlar ve grupça verilen değişiklik kararlarını destekler.
- ◆ Zihinsel teşvik sağlar.
- ◆ Okul üyelerini baskı kullanmadan yenilikleri denemesi için cesaretlendirir. Yeni fikirlerin ve okulun yönetimi ile ilgili bilgilerin tartışılmasını ve araştırılmasını teşvik eder.
- ◆ Konferanslara katılır ve yeni fikirler için birçok kaynak araştırır, bu fikirleri personele iletir.
- ◆ Diğer okulları ziyaret ederek yeni fikirler arar.
- ◆ Açıkça, takip edilecek diğer çalışmaları tanır.
- ◆ Öğretmenleri, uzmanlıklarını meslektaşlarıyla paylaşmaları için davet eder.
- ◆ Sürekli olarak okullarda yer alan olumlu etkinlikleri araştırır ve anlatır.
- ◆ Meslekî ve okul gelişimine karşı çabaların bir parçası olan hataların cezalarını kaldırır.
- ◆ Nitelikli meslekî araştırma modelleri hazırlar.
- ◆ Özel olayların belirlenmesinde öğretmenler ile birlikte çalışır.
- ◆ Kendi liderlik araştırmaları hakkındaki geri bildirimlere olumlu bir şekilde karşılık verir.
- ◆ Okul üyelerine saygıyla davranır. Öğrencilerin çalışmalarını över.
- ◆ Kendi çalışmaları için istek ve enerji gösterir.

- ◆ Daima bireylerin en iyisini yapması için uğraşır, yoğun çalışır ve zaman zaman risk alır.
- ◆ Saygı gösterir.
- ◆ Dakik olur.
- ◆ Mizah duygusuna sahip olur.
- ◆ Kendi çalışması için personelinden geri bildirim ister.

### **Yapı**

- ◆ Geniş çapta bütün okul üzerinde sorumluluk ve liderlik için güç dağıtır.
- ◆ Personelle karar verme gücünü paylaşır.
- ◆ Kendi kararlarını verirken personelin kararlarını alır.
- ◆ Personel toplantıları süresince problem çözümünde etkili süreci oluşturur.
- ◆ Personele kurullarda kendi kararlarını almaları için izin verir.
- ◆ Öğretmenler (gruplar, bireyler) için onların kararlarında özerklik sağlar.
- ◆ Personelin karar alması ve plân yapması için gereken bilgiyi aramak için gereken zaman ve birlikte planlama zamanını elde etmesi için çalışma koşullarını değiştirir.

### **Kültür**

- ◆ Hem personel hem de öğrenciler için üstünlük örnekleri paylaşır.
- ◆ Sık sık ve doğrudan iletişim için çalışır. Bütün olanaklar kullanarak okulun amaçları ve vizyonunu çevreye anlatır.
- ◆ Güç ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşarak; yöneticiler ve öğretmenler ve okuldaki diğer gruplar arasındaki sınırı çıkarmak için çalışır.
- ◆ Sosyal fırsatların sağlanmasında personelin büyük bölümünün katılımıyla, törensel kültürel değerlerin açıklanması ve semboller kullanılır.

### **Sonuç Yerine**

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik diğer işletme alanlarında olduğu kadar toplumsal bir kurum olma özelliği gösteren okullarda uygulanabilecek davranışlar bütünüdür. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat

---

---

uygulamaları içersindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçişe ihtiyacımız bulunmaktadır. Çünkü bilgi çağında, sanayi toplumunun yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır.

**Büyük lider Atatürk’ün** yıllar öncesinden işaret ettiği gibi çağdaş milletler düzeyine erişebilmemizde milli eğitimimizin büyük ve önemli bir rolü vardır. Bu anlamda eğitim anlayışımız genelinde ve yönetimi özelinde dönüşümsel anlayışı hakim kılmak durumundayız. Sayıca oldukça geniş katılımcı kitlesi olan eğitim sistemimiz, her bölümünde ve kademesinde çok ciddi olumsuz sinyaller vermektedir. Lise giriş sınavlarında, Üniversite seçme sınavlarında sıfır alan öğrencilerin artışı bu sinyallerin en önemlilerinden biridir. Bu ve bunun gibi durumlardan ötürü Türkiye’de eğitim kavramı, neredeyse bu toplumu oluşturan kişilere karışık bir problemi çağrıştırır hâle gelmiştir .

Tarihteki en büyük dönüşümcü lider olan **Büyük Atatürk** yıllar öncesinden bu duruma dikkati çekmiştir. **Atatürk** geniş vizyonu ile bugünün karar vericilerine yol göstermiştir. Bu yol gösteriş aşağıdaki veciz cümlede anlam bulmaktadır:

*“Eğitim işlerinde mutlaka başarılı olmak gereklidir. Bir milletin hakîki kurtuluşu ancak bu surette olur. » (1922)*

---



---

**KAYNAKÇA**

- Allix, M. Nicholas** “Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?”, **Educational Management & Administration**, 28 (1), 2000
- Bass, Bernard M.** **Leadership And Performance Byond Expectation** New York. Free Press 1985
- Bass, M. Bernard, Bruce J. Avolio.** **Improving Organizational Effectiveness: Through Tranformational Leadership.** Sage Pub. 1994
- Bass, M. Bernard, Paul Steidlmeier.** “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”, **Leadership Quarterly**, 10 (2), Summer, 1999
- Bass, M. Bernard.** **Stogdill’s Handbook of Leadership.** NewYork : Free Press. 1981
- Bass, M. Bernard.** “The Ethics of Transformational Leadership”. **Kellogg Leadership Studies Project Working Papers**, [www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997](http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997)
- Bass, M. Bernard.** “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 8 (1), 1999
- Bottery, Mike.** “Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leardeship in Education ?”, **School Leadership & Management** 21 (2), 2001
- Bresctick, Emel Topçu.** **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği.** Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1999
- Burns, M. G.,** **Leadership**, Harper-Row, Newyork 1978.
- Cashin, Jim.** “Transformational Leadership: **A Brief Overview**”& **Guidelines for Implementation** Prepared by Education 4361, [www.mun.ca/educ/ed4361/2000](http://www.mun.ca/educ/ed4361/2000) December 2000
- Çelik, Vehbi.** “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.” **Eğitim Yönetimi**, 4(16), 1998
- Çelik, Vehbi.** **Eğitimsel Liderlik.** Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000
- Eraslan, Levent.** “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü liderlik Özellikleri.** Yayınlanmamış YL Tezi.Kırıkkale,2003
- Doğan, İsmail.** **Sivil Toplum.** Sistem Yayıncılık. Ankara, 2000
- Gökçe, Feyyat.** **Değişim Sürecinde Devlet ve Eğitim.** Eylül Yayıncılık. Ankara, 2000
- Hartog, Deanne N. Den, Van Muijen, Jaap J.** “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ.” **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 70 Issue 1, March, 1997
- Hickman, G.Robinson .** “Transforming Organizations to Transform Society” **Kellogg Leadership Studies Project Working Papers**, [www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997](http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997)
- Keçecioglu, Taner.** **Liderlik Ve Liderler.** Kal-Der Yayınları. İstanbul, 1998

- 
- Leithwood, Kenneth. A.** “The Move Toward Transformational Leadership”. **Educational Leadership. 49(5), 1992**
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi.** “Transformational School Leadership Effects: A Replication”, **School Effectiveness and School Improvement. 10(4), 1999**
- Peggy, C. Kirby, V. Paradise Louis and Margaret L.King.** “Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational
- Rost,J.C.** Leadership for the 21<sup>st</sup> Century. New York, Praeger. 1993
- Sashkin, M., E. W Rosenbach.** ,“A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W. E., **Contemporary Issues İn Leadership**, Westview Press Colarado 87-103. 1993.
- Sorenson, Georgia.** “An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns” **Kellogg Leadership Studies Project Working Papers**, [ww.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/2000](http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/2000)
- Şişman, Mehmet. Öğretim Liderliği.** Pegem A Yayıncılık, Ankara,2002
- Tabak, Arif.** “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”,  
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1->  
[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)