

Eğitim Örgütlerinde Liderlik

Editör: Sinan YALÇIN



Editör: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK

ISBN 978-625-5704-62-7

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Egît. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabı tümü ya da bölümleri, kapak tasarımını; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunda tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taramaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Ekim 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçag Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Yayinci Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayinevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Liderlik konusu genel itibarı ile politika ve askeriye ile daha çok eşleştirilse de günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, değişim ve dönüşüm zorunluluğu bütün toplumsal alanlarda liderliği önemli bir kavram haline getirmiştir. Artık örgütlerde dönüşümün anahtar kavramı liderlik olmuştur. Eğitim örgütleri toplumsal değişim ve dönüşümün ana damarını oluşturmaktadır. Bir toplumun değişim ve dönüşüm ihtiyacı eğitim faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Bundan dolayı eğitim örgütlerinde liderlik konusu şiddetle öncelikli konular arasında yerini almalıdır. Çünkü değişim insan ile başlar. İnsanın davranışları, anlayışları değişimden sistemi veya toplumu değiştiremezsiniz. Eğitim davranış değiştirmeye süreci olarak tarif edilir. Buradan hareketle eğitim, eğitim örgütleri, eğitim örgütlerinin yöneticileri bu değişimin başat aktörleridir aynı zamanda. Eğitim örgütlerinin bu değişimini ve dönüşümü gerçekleştirebilmeleri liderlik becerisine sahip yöneticiler ile mümkün olmaktadır. Eğitim örgütlerinde liderlik konusu bu bakımdan son derece önemli bir konudur. Artık günümüzde hem birey hem toplum hem de eğitim açısından eğitim örgütü yöneticilerinin liderlik özellikleri ile örgütlerini yönetmeleri beklenmektedir.

Bu eserde alanyazındaki liderlik türleri eğitim ve okul bağlamında değerlendirilmiş ve eğitimde ve okulda hangi liderlik türünün hangi davranışları ve özellikleri gerektirdiği farklı yazarlar tarafından ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu eserin ortaya çıkışında katkı sunan bütün yazarlara şükranlarımızı sunuyoruz. Alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağını düşündüğümüz bu eserin aynı zamanda akademisyenlere, öğretmenlere, eğitim yöneticilerine önemli bir kaynak olacağını umuyoruz.

Prof. Dr. Sinan YALÇIN, Ekim 2025

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editör: Prof. Dr. Sinan YALÇIN

1. Bölüm: Liderlik, Yönetim, Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar

Prof. Dr. Sinan YALÇIN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-2372-9035

Fatma ALKAN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ORCID No: 0009-0007-1480-9387

2. Bölüm: Dağıtımcı Liderlik

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-7830-4763

3. Bölüm: Dönüşümsel Liderlik

Doç. Dr. İsa YILDIRIM, Atatürk Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0365-3480

4. Bölüm: Güçlendirici Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ, Atatürk Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-5676-1827

5. Bölüm: Süper Liderlik

Doç. Dr. Hasan Yücel ERTEM, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-9058-641X

6. Bölüm: Yapılandırmacı Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Fatih DEMİR, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-2013-4626

7. Bölüm: Hümanist Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Mevsim ZENGİN, Mersin Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-0273-576X

8. Bölüm: Otoriter Liderlik

Atakan VAROL, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0008-4885-8301

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-7830-4763

9. Bölüm: Öğretimsel Liderlik

Semih ÇUHADAR, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0006-6827-4579

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-7830-4763

10. Bölüm: Otantik Liderlik

Hakan PAÇACI, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0003-4038-3763

Zekai ŞAHİN, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0003-5239-9180

11. Bölüm: Demokratik Liderlik

Mehmet ÇİMENLİ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0001-8407-7851

12. Bölüm: Hizmetkâr Liderlik

Musa ÖZBEY, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0009-6486-4477

Prof. Dr. Fikret GÜLAÇTİ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-3200-1994

13. Bölüm: Etkileşimci Liderlik

Gamze GÜLYÜZ BAR, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0006-6655-5529

14. Bölüm: Kolaylaştırıcı Liderlik

Burcu KAZAR YAZICI, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0004-3342-3437

15. Bölüm: Etik Liderlik

Faruk ESER, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0001-6361-8102

16. Bölüm: Karizmatik Liderlik

İshak DALTABAN, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0004-1402-6436

17. Bölüm: Kültürel Liderlik

Murat DEMİR, Erzincan İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

ORCID No: 0009-0006-6984-9821

18. Bölüm: Stratejik Liderlik

Murat PALA, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0006-0689-5054

19. Bölüm: Teknolojik Liderlik

Ferhat EVRENSEL, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0001-3010-1561

Ayhan KOÇ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0365-3560

20. Bölüm: Vizyoner Liderlik

Coşkun YEŞİLBAŞ, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0009-0007-5486-1972

21. Bölüm: Duygusal Liderlik

Fatih ALKAN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0000-1002-6798

Fatma ALKAN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0009-0007-1480-9387

22. Bölüm: Karanlık Liderlik

Didem KAFKAS, Erzincan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

ORCID No: 0000-0003-2200-8364

Prof. Dr. Sinan YALÇIN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-2372-9035

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	iv

1. BÖLÜM

LİDERLİK, YÖNETİM, LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Yönetim.....	1
Liderlik.....	2
Liderlik Yaklaşımları	2
Büyük Adam Teorisi.....	3
Özellikler Yaklaşımı	3
Davranışsal Yaklaşım	3
Durumsallık Yaklaşımı	4
Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	4
Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Önemi	4
Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi.....	6
Sonuç.....	7
Kaynakça.....	9

2. BÖLÜM

DAĞITIMCI LİDERLİK

Eğitim Sisteminde Liderlik	12
Dağıtımci Liderlik	14
Demokratik Okullarda Dağıtımci Liderlik Zorunluluğu.....	18
Öğretim Süreçlerinde Dağıtımci Liderlik	19
Okul Yönetiminde İş ve İşlemlerin, Yönetsel Eylem ve Etkinlıkların Dağıtımci Liderlik	20
Uygulamalarıyla Gerçekleştirilmesi.....	20
Kaynakça	22

3. BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Eğitimde Dönüşümsel Liderlik	27
Okullarda Dönüşümsel Liderlik.....	28
Kaynakça.....	31

4. BÖLÜM

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Okullarda Yöneticilerin Güçlendirici Liderlik Davranışları	34
Okulda Öğretmeni Güçlendirmek	35
Güçlendirici Liderlik Stratejileri	37
Kaynakça.....	38

5. BÖLÜM SÜPER LİDERLİK

Süper Liderliğin Kapsamı ve Tanımı	42
Süper Liderliğin Bireyselliği.....	42
Süper Liderliğin Toplumsallığı	44
Süper Liderliğin ÖrgütSEL Rolü.....	45
Eğitim Örgütlerinde Süper Liderlik.....	46
Sonuç.....	48
Kaynakça.....	48

6. BÖLÜM YAPILANDIRMACI LİDERLİK

Kaynakça.....	54
---------------	----

7. BÖLÜM HÜMANİST LİDERLİK

Okul Bağlamında Hümanist Liderlik	57
Kaynakça.....	60

8. BÖLÜM OTORİTER LİDERLİK

Lider ve Liderlik	62
Otoriter Liderlik	63
Otoriter Liderlik Tarihçesi	63
Eğitimde Otoriter Liderlik	67
Otoriter Liderlik ve Eğitimdeki Etkileri	68
Yönetici ve Öğretmen Açısından Otoriter Liderlik.....	68
Sonuç.....	70
Kaynakça.....	71

9. BÖLÜM ÖĞRETIMSEL LİDERLİK

Liderlik Kavramı.....	73
Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki.....	74
Öğretimsel Liderlik Kuramı.....	75
Öğretimsel Liderliğin Tarihsel Gelişimi	76
Öğretimsel Liderliğin Boyutları	77
Öğretimsel Liderlerin Özellikleri	78
Öğretimsel Liderlikte Karşılaşılan Zorluklar.....	79
Öğretimsel Liderlikte Etik ve Değerler	80
Sonuç.....	81
Kaynakça.....	82

10. BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

Otantik Liderlik Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	84
Otantik Liderliğin Bileşenleri	85
Eğitimde Otantik Liderliğin Önemi	85
Eğitim Kurumlarının Doğası ve Otantik Liderlik Gereksinimi	85
Otantik Liderliğin Eğitim Çıktularına Etkisi	86
Eğitim Liderlerinin Otantik Liderlik Davranışları	86
Eğitim Yönetiminde Otantik Liderlik Modelleri	87
Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik Geliştirme Stratejileri	87
Bireysel Düzeyde Otantik Liderlik Geliştirme	87
Kurumsal Düzeyde Otantik Liderlik Geliştirme	88
Eğitim Yönetiminde Otantik Liderliğin Zorlukları ve Sınırlılıkları	88
Okul Yöneticisinin Otantik Liderliği	89
Kaynakça.....	90

11. BÖLÜM

DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik Liderliğin Kuramsal Temelleri	92
Demokratik Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yeri ve Önemi	93
Demokratik Lider Olarak Okul Yöneticisi	94
Demokratik Liderlik ve Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri	96
Kaynakça.....	97

12. BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr Liderlik	100
Eğitimde Hizmetkâr Liderlik	102
Kaynakça.....	104

13. BÖLÜM

ETKİLEŞİMÇİ LİDERLİK

Etkileşimci Liderlik Nedir?	107
Etkileşimci Liderlik Özellikleri	108
Okul Yöneticisinin Etkileşimci Liderliği	109
Sonuç	110
Kaynakça.....	111

14. BÖLÜM

KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİK

Kolaylaştırıcı Liderlik	113
Kolaylaştırıcı Liderlik Özellikleri	115
İşbirliğini Teşvik Etme	115
En Uygun Kaynak Kullanımını Sağlama	115
Vizyonerlik	115

Çatışma Yönetimi	115
Ekip Kurma ve Yetkilendirme.....	115
Etkili İletişim.....	116
Karar Almayı Kolaylaştırma.....	116
Geri Bildirim ve Tanıma.....	116
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık.....	116
Dayanıklılık	116
Okul Yöneticisinin Kolaylaştırıcı Liderliği.....	117
Sonuç.....	119
Kaynakça.....	120

15. BÖLÜM ETİK LİDERLİK

Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	121
Etik Liderlerin Özellikleri	122
Okullarda Etik Liderlik	123
Etik Liderler Olarak Okul Yöneticileri.....	124
Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim	125
Okul Yöneticilerinin Uymaları Gereken Etik İlkeler	126
Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları	127
Kaynakça.....	128

16. BÖLÜM KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Süreci.....	129
Okul Müdürleri ve Karizmatik Liderlik	132
Kaynakça.....	134

17. BÖLÜM KÜLTÜREL LİDERLİK

Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik	137
Kaynakça.....	140

18. BÖLÜM STRATEJİK LİDERLİK

Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik.....	143
Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri.....	145
Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler	146
Yasal ve Bürokratik Etmenler.....	146
Zaman ile İlgili Etmenler.....	147
Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenler	147
Kaynakça.....	148

19. BÖLÜM TEKNOLOJİK LİDERLİK

Eğitim ve Teknoloji	151
Eğitimde Teknoloji Kullanımının Önemi	152
Teknolojik Liderlik	153
Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderliği	154
Okul Yöneticileri İçin NETS-A Standartları (ISTE)	157
Kaynakça.....	158

20. BÖLÜM VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner Liderlik Nedir?	160
Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği.....	161
Kaynakça.....	164

21. BÖLÜM DUYGUSAL LİDERLİK

Duygu ve Duygusal Zekâ: Tanımlar ve Kuramsal Temeller	166
Liderlik: Tanım ve Kuramsal Yaklaşımlar	167
Duygusal Liderlik.....	168
Eğitim Kurumlarında Duygusal Lider.....	169
Sonuç.....	170
Kaynakça.....	171

22. BÖLÜM KARANLIK LİDERLİK

Karanlık Liderlik Türleri.....	175
Karanlık Liderliği Ortaya Çıkarın Etmenler	176
Karanlık Liderliğin Eğitim Yönetimine Etkisi	177
Kaynakça.....	179

1. BÖLÜM

LİDERLİK, YÖNETİM, LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Prof. Dr. Sinan YALÇIN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-2372-9035

Fatma ALKAN, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ORCID No: 0009-0007-1480-9387

Liderlik insanın var olduğu andan itibaren askeriyeden eğitime, aileden spora her alanın en önemli dinamiklerinden biri olmuştur. İnsanları ortak bir amaç etrafında toplayabilme, hedefe yönlendirebilme, onlara rehberlik edebilme ve motive etme süreci olarak tanımlanabilen liderlik, sadece yönetimsel bir davranış değil aynı zamanda sanatsal, sosyal ve psikolojik yönleride olan bir kavramdır. Günümüzde yaşan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamı liderlik kavramını daha önemli hale getirmiş adeta örgüt yönetiminde liderlik kavramını zorunlu hale getirmiştir, liderlik becerisine sahip kişiler hem örgütlerinde hem de kendi gelişimlerinde önemli roller üstlenmiştir. Liderlik kavramını anlayabilmek için öncelikle yönetim kavramına ve liderlik ile ilgili yaklaşılara göz atmak gereklidir.

Yönetim

Yönetim, toplumsal yaşamın ve örgütlerin temel işleyişini düzenleyen en önemli olgulardan biridir. En geniş anlamıyla yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insan ve madde kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlenmesi ve denetimi sürecini ifade eder (Koç & Topaloğlu, 2010). Yönetim kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı anımlar kazanmış; klasik dönemden günümüze kadar değişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklı teoriler geliştirilmiştir. Max Weber'in bürokrasi anlayışı, Henri Fayol'un yönetim ilkeleri ya da Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim düşünürünün gelişiminde önemli duraklar olmuştur. Özellikle 20. yüzyıldan itibaren örgütlerin daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte yönetim, yalnızca mekanik bir süreç değil; aynı zamanda insan davranışlarını ve motivasyonunu da dikkate alan dinamik bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır (Robbins & Judge, 2019). Eğitim

örgütlerinde yönetim, yalnızca kaynakların verimli kullanımını değil, aynı zamanda bireylerin gelişimini ve toplumsal beklentilere uygun biçimde yetiştirmesini de kapsayan çok boyutlu bir süreçtir.

Liderlik

Liderlik ise yönetimden farklı fakat onunla yakından ilişkili bir kavramdır. Liderlik, bireylerin belirlenmiş hedeflere ulaşmaları için diğerlerini etkileme, yönlendirme ve motive etme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2025). Yönetim daha çok planlama, örgütleme ve denetim gibi işlevsel boyutlara odaklanırken; liderlik vizyon oluşturma, ilham verme ve değişim yaratma süreçleriyle öne çıkar. Eğitim alanında liderlik, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu artırma, okulun vizyonunu belirleme ve toplumsal beklentilere uygun bir öğrenme iklimi oluşturma açısından kritik rol oynamaktadır. Burns (1978), liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olarak ayırmış; dönüşümcü liderliğin bireylerin potansiyelini açığa çıkarma ve örgütte köklü değişimler yaratma gücüne sahip olduğunu vurgulamıştır. Bass (1990) ise dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarında yenilikçi uygulamaların önünü açtığını belirtmiştir. Bu çerçevede eğitim örgütlerinde liderlik, yalnızca yönetsel bir işlev değil, aynı zamanda pedagojik bir sorumluluk olarak da değerlendirilmektedir.

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları tarihsel süreç içerisinde farklı paradigmalar dayanarak gelişmiştir. 20. yüzyılın başlarında “büyük adam teorisi” veya “özellikler yaklaşımı” liderliği kişisel niteliklere indirgememiştir. Ancak zamanla liderlik yalnızca kişisel özelliklerle açıklanamayacağı için davranışsal ve durumsallık yaklaşımları öne çıkmıştır. Lewin, Lippitt ve White'in (1939) otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin sınıflandırması, liderlik davranışlarını anlamada önemli bir adım olmuştur. Daha sonraki yıllarda Fiedler'in durumsallık kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, House'un yol-hedef kuramı liderliği bağlama göre açıklayan teoriler olarak öne çıkmıştır (Aydın, 2018). Günümüzde ise dönüşümcü, dağıtımcı, etik ve vizyoner liderlik yaklaşımları eğitim literatüründe en çok tartışılan modeller arasında yer almaktadır. Türkiye'de de özellikle 2000'li yıllarda itibaren dönüşümcü ve dağıtımcı liderlik üzerine yoğun araştırmalar yapılmıştır (Çelik, 2012). Bu çalışmalar, liderlik yaklaşımlarının eğitim örgütlerinin verimliliğini, öğretmenlerin motivasyonunu ve öğrenci başarısını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.