

**Özlem Çalık**

<https://orcid.org/0009-0004-1841-3214>  
Niğde Merkez Cumhuriyet İlkokulu, MEB, Niğde / TÜRKİYE

**Okul Yöneticilerinin İnovatif Liderlikleri**

**Innovative Leadership of School Administrators**

**ÖZET**

Gerçekleştirilen bu çalışmada eğitim-öğretim ortamları açısından okul yöneticilerinin inovatif liderlikleri ve inovatif liderliklerinin önemini literatürden ulaşılan kaynaklar ışığında irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatürde ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklar irdelenmiş ve konunun önemine ilişkin gerekli bilgiler derlenerek bir düzen içerisinde sunulmuştur. İnovatif liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek yaratıcılığı, değişimi ve yeniliği teşvik eden bir liderlik tarzını ifade eder. İnovatif liderler, örgütlerini sadece mevcut durumda yönetmekle kalmaz, aynı zamanda yeni fikirleri destekler, risk almaktan çekinmez ve sürekli gelişimi teşvik ederler. İnovatif liderin sahip olması gereken özellikler temel başlıklar halinde, kalp, empati, tutku, sabır, strateji ve hız olarak literatürde yer bulmaktadır. Sonuçlara göre inovatif liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri, eğitim kurumlarının başarısında ve gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. İnovatif liderler değişime uyum sağlayabilen, yeni fikirleri teşvik eden, risk alabilen ve öğretmenler ve personel arasında işbirliğini teşvik eden kişiler olarak öne çıkmaktadır. Liderlerin kurum içindeki çalışanları motive etme, yenilikçi projeler geliştirme ve öğrenci başarısını artırma gibi konulardaki başarıları vurgulanmıştır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin inovatif liderlik becerileri, eğitim-öğretim ortamlarında sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilme ve başarıya ulaşma açısından büyük öneme sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Inovasyon, Liderlik.

**ABSTRACT**

This study aimed to examine school administrators' innovative leadership within the context of educational environments and to explore the significance of their innovative leadership based on the sources obtained from the literature. In pursuit of this goal, both domestic and foreign sources available in the literature were scrutinized, and the necessary information concerning the importance of the subject was compiled and presented in an organized manner. Innovative leadership signifies a leadership style that goes beyond conventional approaches, promoting creativity, change, and innovation. Innovative leaders not only manage their organizations in the present but also endorse novel ideas, are unafraid of taking risks, and encourage continuous development. The attributes required for an innovative leader are categorized in the literature under fundamental headings: Heart, Empathy, Passion, Patience, Strategy, and Speed. According to our findings, school administrators possessing innovative leadership qualities play a significant role in the success and development of educational institutions. Innovative leaders stand out as individuals who can adapt to change, encourage new ideas, take risks, and promote collaboration among teachers and staff. The success of leaders in motivating employees within the organization, developing innovative projects, and enhancing student achievements has been emphasized. Consequently, the innovative leadership skills of school administrators hold great importance in terms of adapting to and achieving success within the ever-evolving and changing needs of educational environments.

**Keywords:** Manager, Innovation, Leadership.

**1. GİRİŞ**

Liderlik tarzı çalışmaları yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk araştırmalar, zamanın yaygın olarak kabul edilen "büyük" liderleri tarafından sergilenen liderlik özelliklerine odaklanmıştır. Genel kanı, "büyük" insanların liderlik özelliklerine ya da niteliklerine sahip olarak doğdukları yönündeydi. Dahası, yalnızca "büyük" insanlar bu özelliklere sahipti (Northouse, 2012). O dönemdeki araştırmaların çoğu, bu özelliklerin neler olduğunu ve tüm liderler için evrensel olup olmadığını belirlemeye odaklanmıştır (Bass ve Stogdill, 1990). Stogdill'in (1948) liderleri lider olmayanlara karşı tanımlayan belirli bir liderlik özellikleri kümesi bulunmadığını tahmin etmesi 1940'lara kadar sürmüştür. Stogdill liderliği tanımlamak için tek kelimeyle özellikler kullanmış, ancak içgörü, sorumluluk ve inisiyatif gibi özelliklerin gerçekten de "büyük" liderlerin evrensel özellikleri olduğunu kanıtlayamamıştır. Stogdill (1974) ikinci çalışmasını yayınladığında, açıkça durumsal liderlikten ve bunun kişinin sahip olduğu liderlik özellikleri ya da karakteristikleriyle nasıl bir ilişki ya da etkileşim içinde olduğundan bahsediyordu. Liderlik her bireysel etkileşim, idari karar veya kriz durumu için aynı kalmaz. Eğitimde insanlar ve

politikalar her gün değişir. İstisnai lider bunu anlar ve etkinliği en üst düzeye çıkarmak için liderlik tarzını değiştirme yeteneğine ve esnekliğine sahiptir (Stogdill; 1974).

Herhangi bir liderlik tarzının etkili olabilmesi için, bireyin liderlik tarzının temelini oluşturan bir "Yenilikçi Eğitim Liderliği Beceri Seti" olması gerekir. Bu beceri seti, çoğu liderlik özellikleri listesinde görünenlerden biraz daha kişiseldir. Yenilikçi bir liderin beceri ve özelliklerini ele alırken göz önünde bulundurması gereken temel özellikler şunlardır (Northouse, 2012): İnovatif liderlik, örgüte yeni değer ve yetenekler katmak için gereken yönleri belirleme ve bağlantı oluşturma sürecini ifade eder. İnovatif liderlik, inovasyona bütünsel bir bakış açısı getirme ve aynı zamanda inovasyonu stratejik bir şekilde yöneten unsurları birleştirme ve uyumlandırma becerisi ile karakterize edilir (Pamuk, 2022). İnovatif liderlik, herhangi bir eğitim kurumunda önemli bir rol oynamaktadır. En iyi okullar, etkili bir lider tarafından yönetilir. Liderler öğretmenler, destek personeli, öğrenciler ve velilerle ilgilenirken çok yönlüdür. İnovasyon liderliği, işyerinde çalışanları daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik etmek için organizasyonlardaki farklı liderlik tarzlarının bir kombinasyonudur. Aynı zamanda onların beceri ve yeteneklerini geliştirmek suretiyle verimli sonuçlar üretmelerine yardımcı olma konusunda da önemlidir. Dolayısıyla, inovatif liderlik, kurumun misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmede hayati bir öneme sahiptir (Burns, 1978). Spahr'a (2015) göre, inovatif liderler diğerlerini düşünmeye ve yeni fikirlerin test edilebileceği ve değerlendirilebileceği bir ortamın yaratılmasına teşvik ederler. Bu liderler genellikle misyonerlerdir, örnek teşkil ederek ve işbirliğini teşvik ederek astlarını motive ederler. Çalışanlar, liderleri inovatif olduğunda yaratıcılığa ve yeniliğe yönelirler (Wipulanusat ve diğerleri, 2017).

Okul yöneticilerinin inovatif çalışmalarının başarılı olabilmesi için, süreçlerin her aşamasında aktif bir şekilde rol alması büyük önem taşımaktadır. Akdeniz'in (2009) çalışmaları, inovasyon çalışmalarındaki başarının, okul yöneticilerinin iyi bir okul ve etkili öğretim anlayışına sahip olmaları, değişimin etkilerini ve hedeflerini anlamaları ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, çalışanların değişim süreçlerine katılımını, desteğini ve motivasyonunu artıracak bilgi ve becerilere sahip olmaları da son derece önemlidir. Bu bağlamda, inovasyona açık bir okul yöneticisi profilinin varlığı, inovatif süreçlerin başarısında belirleyici bir faktördür (Eraslan, 2014). Sonuç olarak, günümüzde başarıya ulaşmanın yolu, inovasyona yönelik bir perspektif benimsemek ve yenilikçi düşünce ve uygulamalara önem vermektir. Eğitim kurumları ve yöneticileri de inovatif liderlik niteliklerini benimseyerek, eğitim-öğretim süreçlerinde dönüşüm sağlamak ve başarılı sonuçlara ulaşmak için önemli bir rol oynamaktadırlar.

## 2. EĞİTİMDE İNOVASYONUN BOYUTLARI

Eğitim, toplumun temel ihtiyaçlarını karşılayan ve toplumsal gelişmenin anahtarı olan önemli bir sosyal kurumdur. Hızla değişen dünyamızda, küreselleşmenin getirdiği zorluklarla baş edebilmek ve ilerlemek için eğitim önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Ancak, bu değişimle başa çıkabilmek için eğitim sürecinin sistematik, tutarlı ve ölçeklenebilir bir şekilde tasarlanması gerekmektedir (Cros vd.1996: 127). Eğitim sürecinin etkili bir şekilde işlemesi için öğretmenler, akademisyenler, yöneticiler, araştırmacılar ve politika yapımcıların öğrencileri hayata hazırlayan eğitim-öğretim sürecini tasarlaması ve uygulaması önemlidir. Ulusal eğitim sistemleri, tarihsel, politik, sosyal, kültürel ve ekonomik etkileri içeren geniş kapsamlı alanlardır ve birinde yapılan herhangi bir değişiklik diğer alanları da etkileyebilir (Blouin vd., 2009: 157; Körükçü, 2021)..

### 2.1. Politika

Eğitim alanındaki düzenlemeleri ve işleyişi belirleyen temel yasalar ve ilkelere atıfta bulunan önemli bir boyuttur. Ayrıca, eğitim kurumlarının kurumsal sınırlarını ve yönetim yaklaşımlarını açıklar (Ural, 2021: 25). Günümüzde, işgücü piyasasındaki değişimlerle birlikte, devletler eğitimde yenilikçi politikalar uygulamak için bilgi teknolojilerini önemli ölçüde kullanmaktadır. Yenilikçi eğitim programları, değişen işgücü taleplerine ve ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneğiyle öne çıkmaktadır ve bu sayede toplumsal gelişmeye katkıda bulunmaktadır (Van Noy vd. 2008: 4).

### 2.2. Sosyal Boyut

Yenilikçilikle birlikte ekonomik kalkınma, sağlık hizmetleri ve eğitim gibi temel alanlarda toplumsal sorunların yeni çözüm yollarını aramayı gerektiren önemli bir perspektiftir. Yenilikçilik, toplumun yeni dönüşümlere ve değişimlere yönelik bilinçlenmesine katkı sağlayarak, toplumsal gelişimin temel bir itici gücü olmaktadır (Datta, 2011: 56). Bu bağlamda, bilim insanları, eğitimciler ve aydınlar toplumun yenileşmeye uyum sağlamasına ve bilinç kazanmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal boyut, toplumun yenilikçilikle entegre olması ve bu sayede toplumsal refahın artırılması hedeflenmektedir (Hochgerner, 2012: 87).

### 2.3. Felsefi

Eğitim felsefeleri, çağın değişen ihtiyaçlarına uygun olarak sürekli gelişen ve dönüşen bir yapıya sahiptir. Yenileşme kavramının önemmediği bireysel ihtiyaçlar, yapılandırmacı eğitim felsefesiyle öne çıkmaktadır. Bu eğitim anlayışı, bireyin önemini vurgulayarak toplumun yenileşme sürecine katkı sağlamaktadır. Yapılandırmacılık, öğrenmenin bireyin kendi deneyimleri ve yaşantılarıyla şekillendiğini kabul ederken, aynı zamanda toplumdaki değişimin temelini oluşturan bireysel gelişime odaklanmaktadır. Bu nedenle, yapılandırmacı eğitim felsefesi bireyin kendini sürekli olarak yenileyebileceği bir eğitim ortamının gerekliliğini vurgular (Maier, 1971; Serdyukov, 2017).

### 2.4. Kültürel

Günümüzde nüfusun kültürel çeşitliliği hızla artmaktadır ve eğitim sistemleri de bu değişime uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle, 1960'lı yıllardan itibaren çok kültürlü eğitim anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Çok kültürlü eğitim, farklı bakış açıları ve metodolojiler içeren bir alan olup, asimilasyoncu veya çoğulcu perspektiften farklı bir bakış açısını temsil eder (McFadden, 1997: 7). Aynı zamanda, küresel eğitim kavramı da günümüzün önemli konularından biridir. Bir ülkede meydana gelen bazı sorunlar, açlık, çevre kirliliği, terörizm ve salgın hastalık gibi, genellikle diğer ülkeleri de etkileyebilir ve küresel sorunlar haline gelebilir. Bu nedenle, küresel eğitim son yıllarda önem kazanmış ve tartışılan bir konu olmuştur (Kirkwood, 2001: 10). Çok kültürlü ve küresel eğitim, yenilikçi eğitimin küresel boyutu altında önemli bir rol oynamaktadır ve eğitimcilerin ve politika yapımcıların dikkate alması gereken konulardır (Serdyukov, 2017: 8). Bu kavramlar, eğitim sistemlerinin çeşitliliği ve küresel sorunları ele almasını sağlayarak, bireylerin daha geniş bir perspektifle dünyayı anlamasına ve katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır.

### 2.5. Pedagojik

Yetkinlik Temelli Eğitim, günümüz ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmiş ve STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarını içeren bir eğitim yaklaşımıdır. Bu eğitim anlayışı, bireylerin 21. yüzyıl becerilerini kazanarak uluslararası düzeyde rekabet edebilecek yetkinliklere sahip olmalarını amaçlamaktadır. Yani, yetkinlik temelli eğitim, öğrencilere sadece akademik bilgi değil, aynı zamanda problem çözme, iletişim, eleştirel düşünme, işbirliği gibi önemli becerileri de kazandırmayı hedefler. Bu sayede öğrenciler, küresel dünyada başarılı ve etkili bireyler olarak yetişirler. STEM alanları ise, bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik konularını içererek öğrencilere bilimsel ve teknolojik alanlarda da yetkinlikler kazandırmayı amaçlar. Böylece gelecekteki iş ve yaşam koşullarına uyum sağlayacak donanımlı bireylerin yetişmesine katkıda bulunur (Serdyukov, 2017: 8).

### 2.6. Teknolojik

Bilim ve teknoloji politikaları, bir ülkenin bilim ve teknoloji alanındaki yönetim sistemleri ve ulusal politikaların oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Bu politikalar ve etkili kurumlar, teknolojinin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehberlik eder ve ülkenin bilim ve teknoloji alanında ilerlemesine katkıda bulunur (Tarman, 2016: 77).

## 3. ÖĞRENME ORTAMLARI VE İNOVATİF UYGULAMALAR

Akademik uzmanlar tarafından yapılan kapsamlı araştırma incelemeleri, öğrenme süreçlerinin çeşitli yönlerini ele alarak 21. yüzyıl için öğrenme ortamlarının geliştirilmesinde yol gösterici olacak yedi çapraz "ilke"nin sentezlenmesine katkı sağlamıştır (Dumont ve diğerleri, 2010). Bu ilkelere dayanarak, öğrenme ortamlarındaki çeşitli faaliyetlerin ve ilişkilerin tasarımı için referans kılavuzları sunmaktadır. 2010 raporunda "21. yüzyıl etkinliği" olarak tanımlanan bu ilkelere dayalı olarak yapılan uluslararası araştırmalar, etkili öğrenme ortamlarının aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna varmaktadır (Dumont ve diğerleri, 2010).

- Öğrenenleri temel katılımcılar olarak tanımak, aktif katılımlarını teşvik etmek ve öğrenen olarak kendi faaliyetlerine ilişkin bir anlayış geliştirmek (öz düzenleme).
- Öğrenmenin sosyal doğası üzerine kurulmalı ve grup çalışmasını ve iyi organize edilmiş işbirlikçi öğrenmeyi aktif olarak teşvik etmelidir.
- Öğrencilerin motivasyonlarına ve duyguların başarıdaki kilit rolüne son derece uyumlu öğrenme uzmanlarına sahip olmak.
- Önceki bilgileri de dahil olmak üzere, öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklara karşı son derece duyarlı olmak.

- Aşırı yüklenme olmadan herkesten sıkı çalışma ve meydan okuma talep eden programlar tasarlamak.
- Beklentileri net bir şekilde ortaya koymak ve bu beklentilerle tutarlı değerlendirme stratejileri uygulayarak; öğrenmeyi desteklemek için biçimlendirici geri bildirimle güçlü bir vurgu yapmak.
- Bilgi alanları ve konular arasında olduğu kadar toplum ve daha geniş dünya ile de "yatay bağlantılılığı" güçlü bir şekilde teşvik etmek.

Bu çapraz sonuçların ya da "ilkelerin" gücü ve geçerliliği, her birinin diğerlerinden ayrı olarak ele alınmasında yatmaz. Bunun yerine, bir öğrenme ortamının gerçekten etkili olarak değerlendirilebilmesi için hepsinin bir şekilde mevcut olması gereken zorlu bir çerçeve sunmaktadır. Bu ilkeler, mevcut raporun devamı niteliğindeki analizin ayrılmaz bir parçasıdır (Dumont vd., 2010).

#### 4. YENİLİKÇİ LİDERLİK SÜRECİ

Liderlik üzerine yapılan kapsamlı araştırmalara rağmen, liderlik en görünür ancak en az anlaşılmış olgulardan biridir (Burns, 1978). Literatürde liderlik, bir kişinin, grubun ve çevrenin kişiliğiyle ilgili bir mesele olarak algılanmıştır. Liderlik, neyin etkili bir şekilde yapılması gerektiğini anlamaları ve bu konuda hemfikir olmaları için başkalarını etkileme ve bir kuruluşun ya da ulusun ortak vizyonunu gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Son zamanlarda, komuta ve kontrolün merkezde olduğu liderlik biçimine alternatif olarak dönüşümsel liderlik (Rost, 1993; Tichy ve Devenna, 1986) karizmatik liderlik (Conger ve Kanungo, 1988), öz liderlik, vizyoner liderlik (Nanus, 1992) ve demokratik liderlik gibi çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Yenilikçi liderler geçmişi bilir, bugünü görür ve geleceği tahmin eder; mevcut ve gelecekte beklenen sorunları çözmek ve kuruluşlardaki ve uluslardaki insanların ihtiyaçlarını karşılamak için yeni siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik koşulları değiştirmek ve yaratmak için bir vizyon oluşturur. Ortak bir vizyonla geleceği şekillendirebileceklerine ve şekillendirmeleri gerektiğine kuvvetle inanırlar ve bunu başarıyla gerçekleştirmek için cesurca hareket eder ve risk alırlar. Paylaşılan vizyonlar, temel inançlarımızın yansımaları ve büyük bir şey başarmak için güçlü arzularımızın, özlemlerimizin ve hayallerimizin ifadeleridir. Paylaşılan vizyonlar odaklanma yaratır, yönü belirler, insanlara ilham verir ve onları ortak bir çabada birleştirir ve başarılı bir uygulama için insanların temel değerlerini uyumlu hale getirir. Yenilikçi liderler, yenilikçi liderlik uygulamalarının başarısında en önemli rolü oynayan bilgi, beceri, değerler, yetenekler ve liderlik arzuları gibi ortak niteliklere sahiptir. Takipçilerin doğası ile iç ve dış faktörler de başarılarında önemli rol oynar (Blanchard ve Stoner, 2004; Şen, 2007). Aşağıdaki bölümlerde başarılı yenilikçi liderlik için bazı kilit faktörler sunulmaktadır.

##### 4.1. Yenilikçi Liderlik İçin Gerekli Yetenekler, Beceriler ve Değerler

Bilgi, yenilikçi liderliğin başarısı için önemli bir rol oynar. Ancak, yetenekler ve beceriler başarılı inovasyon için çok önemlidir. Zeki ve vizyoner olmak gibi yetenekler, liderlerin doğru eylemleri seçmesini ve bunları doğru bir şekilde yapmasını sağlar. Bu nitelikler yenilikçi liderleri rakiplerinin ve zamanlarının ötesine taşır. Yetenekler, üstün stratejiler geliştirmek ve bunları başarıyla uygulamak için mevcut çevreyi anlamak, düşünmek, analiz etmek ve geleceği daha iyi görmek için üstün rekabet avantajları sağlar. Yenilikçi liderlerin çoğu doğuştan yeteneklidir, ancak bu yeteneklerini erken yaşlarda başlayarak, öğrenerek, yaparak ve sürekli tekrarlayarak geliştirirler (Colvin, 2010).

Liderlik becerileri de yenilikçi liderliğin başarısı için önemlidir. Gerekli becerilere sahip liderler, görev süresini kısaltarak, kaliteyi artırarak ve benzer şeyleri yapma riskini azaltarak işleri nasıl daha iyi yapacaklarını bilirler. Beceri bilgisi, uzmanlaşma ve görevlerin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi gibi işin yeniden tasarlanması yoluyla artırılacaktır (Heizer ve Render, 2010). Gerekli beceriler ayrıca öğrenen organizasyon süreçlerinin oluşturulması ve organizasyonda yeni yollarla düşünmek ve yeni değerler ve yetenekler öğrenmek için zımnî bilgi yaratılması yoluyla da geliştirilecektir (Heifetz ve Donald, 2003; Senge, 1993).

Değerler bilgisi de başarılı yenilikçi liderlik uygulamalarında önemli bir rol oynar. Paylaşılan bir vizyon geliştirmek için nedenler, inançlar ve araçlar sağlar. Ayrıca liderlere vizyonlarını başarıyla gerçekleştirmeleri için rehberlik eder ve onları motive eder. Her liderlik kararı ve eylemi değerlerle başlar ve değerlerle biter. Değerler, liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerini etkiler, açık iletişim ve yakın ilişki ortamı kurmalarına yardımcı olur. Atatürk, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr. gibi yenilikçi liderler başarılı yenilikçi liderlik uygulamaları için insan hakları, haysiyet, özgürlük, eşitlik, kardeşlik, bağımsızlık, güvenlik, ahlak, sadakat, yaratıcılık, mutluluk, dürüstlük, doğruluk, güven ve cesaret gibi değerleri kullanmışlardır (Heifetz ve Donald, 2003). Son zamanlarda yapılan iş liderliği çalışmaları,

değerlerin kurumlarda ve uluslarda başarılı yenilikçi liderlik uygulamalarının belirlenmesinde kilit faktör olduğunu göstermektedir (Burns, 2003). Yenilikçi liderler, başarılı yenilikler geliştirmek için takipçilerini geliştirmeye, onlarla iletişim kurmaya ve onları motive etmeye yönelik değerlere sahip olmalı ve bunları kullanmalıdır.

#### 4.2. Yenilikçi Bir Lider Olmak İçin Gerekli İrade

Bir kişinin yenilikçi bir lider olma yönündeki iradesi, muhtemelen başarılı yenilikçi liderliğin en önemli belirleyicisidir. Arnold M. Ludwig, King of the Mountain (Dağın Kralı) adlı kitabında yirminci yüzyılda 199 ülkeden 1941 siyasi lideri incelemiştir. Lider adaylarının yüksek makamlara gelme nedenlerinin, sosyal ve biyolojik olarak güdülendikleri şeyleri yapmak için kullandıkları rasyonalizasyonlar olduğu sonucuna varmıştır. Vizyonerdiler ve en iyi lider olmayı hayal ederler. Toplumu yeniden şekillendirmek ve vizyonlarını doğrulamak isterler. Hepsisi en güçlü olmak için güçlü bir iradeye sahiptir ve nihai gücü elde etmek ve bunu korumak için hayatlarını riske atarak büyük lider (Dağın Kralı) olmak isterler. Birçok başarılı liderlik çalışması, bir kişinin iradesinin yenilikçi bir lider olmak için ana itici güç olduğu sonucuna varmaktadır. Yenilikçi liderler aynı zamanda kendileri, kuruluşları ve ulusları için en iyisi olmak ve en iyisini yapmak isterler. Yenilikçi lider olma aşkı, liderlerin daha çok çalışmasını, daha mutlu, hırslı ve başarılı olmasını sağlar. "Bir insan olmak istediği kişi olabilir" ifadesi yenilikçi liderler için doğru bir tanımlamadır. Yenilikçi bir lider olma arzuları ve vizyonları onları motive eder ve onlara ilham verir. Yirminci yüzyılın yenilikçi liderlerinin çoğu mahkum olmuş, cezalandırılmış ve sürgüne gönderilmiştir; lider olmak ve vizyonlarına ulaşmak için darbelere, iç savaflara veya askeri faaliyetlere katılmışlardır. Gençliklerinde ve sonrasında lider olmak için büyük bir istek ve çaba göstermişlerdir (Kellerman, 2010; Salacuse, 2006).

### 5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVATİF LİDERLİKLERİ VE ÖNEMİ

Liderlik tarzı çalışmaları yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk araştırmalar, zamanın yaygın olarak kabul edilen "büyük" liderleri tarafından sergilenen liderlik özelliklerine odaklanmıştır. Genel kanı, "büyük" insanların liderlik özelliklerine ya da niteliklerine sahip olarak doğdukları yönündeydi. Dahası, yalnızca "büyük" insanlar bu özelliklere sahipti (Northouse, 2012). O dönemdeki araştırmaların çoğu, bu özelliklerin neler olduğunu ve tüm liderler için evrensel olup olmadığını belirlemeye odaklanmıştır (Bass ve Stogdill, 1990). Stogdill'in (1948) liderleri lider olmayanlara karşı tanımlayan belirli bir liderlik özellikleri kümesi bulunmadığını tahmin etmesi 1940'lara kadar sürmüştür. Stogdill liderliği tanımlamak için tek kelimelik özellikler kullanmış, ancak içgörü, sorumluluk ve inisiyatif gibi özelliklerin gerçekten de "büyük" liderlerin evrensel özellikleri olduğunu kanıtlayamamıştır. Stogdill (1974) ikinci çalışmasını yayınladığında, açıkça durumsal liderlikten ve bunun kişinin sahip olduğu liderlik özellikleri ya da karakteristikleriyle nasıl bir ilişki ya da etkileşim içinde olduğundan bahsediyordu.

Herhangi bir liderlik tarzının etkili olabilmesi için, bireyin liderlik tarzının temelini oluşturan bir "Yenilikçi Eğitim Liderliği Beceri Seti" olması gerekir. Bu beceri seti, çoğu liderlik özellikleri listesinde görünenlerden biraz daha kişiseldir. Yenilikçi bir liderin beceri ve özelliklerini ele alırken göz önünde bulundurması gereken temel özellikler şunlardır (Northouse, 2012):

#### 5.1. Kalp

Liderlik, eğitim alanında yapılan her faaliyetin merkezinde yer alan temel bir beceridir. Bu önemli yetkinlik, liderlere kampüslerimizde günlük olarak uygulanan şefkatli bir yaklaşım sunar. Kalp, bireysel durumlar hakkında birkaç dakika düşünmeye teşvik eder ve yalnızca kurumsal politikalarla işleri halletmek yerine derinlemesine düşünmeyi sağlar. Bu, işimize anlam katarak, kurum içinde kutlama ve memnuniyet duygusunu yaşamamızı sağlar. Kalp, ilişkilerimizi meşru bir şekilde geliştirmemize ve iş arkadaşlarımıza karşı sevecen bir tavır sergilememize yardımcı olur. Çalışanların ve öğretim üyelerinin moral durumu ile kurumsal kalbimiz arasında doğrudan bir bağlantı vardır. İyi bir liderin tutum, iş ahlakı ve moral, kurum lideri tarafından oluşturulan kalp yaklaşımıyla belirginleşir, ancak bunu somut olarak tanımlamak zordur (Bass ve Stogdill, 1990).

Liderlik becerisinin kişinin fiziksel sağlığı üzerinde de etkisi olabilir. Etkili bir lider, günlük stresle başa çıkacak enerjiyi sağlamak için sağlığını düzenli olarak korumalıdır. Covey'in ifade ettiği gibi, liderler çeşitli bireylerin motivasyon ve ilham kaynağı olduğu için düzenli olarak "pillerini yeniden şarj etmelidir". Bunun için koşu, yoga, meditasyon, derin düşünme, dua, yürüyüş ve egzersiz gibi aktiviteler önerilebilir. Etkili bir lider olmak için denge önemlidir. Bu, aile ve arkadaşlar için kaliteli zaman ayırma, kişisel yalnızlıkta düşünceleri toplama ve her gece yeterli dinlenmeye önem verme gibi unsurları içerir (Covey, 1990).

## 5.2. Empati

Bir liderin, insanlarla olan ilişki biçimi, muhtemelen hem lider hem de kuruluş hakkında insanların duygusal deneyimlerini belirleyen temel bir faktördür. Hawthorne çalışmalarına dair yapılan literatür taramasının temel bulgusu, işçilerin verimliliği üzerindeki en olumlu etkinin liderlerin/yönetimin artan ilgisi olduğudur. Bu sonuç Petters ve Odeyemi'nin (1985) bulguları tarafından desteklenmiştir; daha başarılı şirketlerdeki liderlerin/yöneticilerin, masalarının arkasından çıkarak personel ve işçilerle etkileşime girerek onların görüşlerini alması ve aslında onlara ilgi göstermesi üzerine yoğunlaştığı ortaya konulmuştur. Peters'a göre, General Zias (1985) de liderin askerlerden saygı ve itaatin ancak onlarla zaman geçirecek kazanılabileceği sonucuna vararak onları saygı ve haysiyetle muamele etmeye teşvik etmiştir. Yazarların uzun yıllara dayanan eğitim yönetimi deneyimleri, süperintendent ve okul müdürlerinin, önemli kararlarında çalışanları ve öğretmenleriyle katılımcı ve danışma yoluyla işbirliği yapmalarının, ekibi tarafından daha iyi desteklenmelerine ve nihayetinde yönetim kurulu ve kamuoyunda daha başarılı olmalarına yol açtığı gözlemlenmiştir (Marron ve Cunniff, 2014).

## 5.3. Tutku

Eğitim yönetiminde göz ardı edilemeyecek son derece kritik bir beceri olan tutku, tüm eğitim yöneticileri için vazgeçilmezdir. Giriş seviyesinden üst düzey yönetim kademesine kadar tüm eğitim liderlerinin, inovatif yaklaşımlarını şekillendiren mesleki tutkunun önemi büyüktür. Yönetici kademelerini yükseltirken, günlük öğrenci teması azalsa bile, öğrencilerle çalışmaya olan tutkunun asla kaybedilmemesi gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin, öğrencilerle etkileşimi sürdürebilmek için bilinçli şekilde fırsatlar yaratmaları kolay bir görev olmayabilir, ancak çaba sarf edildiğinde oldukça değerli sonuçlar getirecektir. Değişim döngüleri içinde inovatif bir eğitim lideri olarak tutkuyu korumanın zorluğu, departman, okul, bölge veya birimdeki tüm sorumluluklara karşı olan tutkunun canlılığını sürdürebilmektir. İnsanlar olarak, zamanla işimizin bazı yönlerine olan tutkumuz azalabilir. Ancak, önemli olan, bu tutkusuzluğu etkileşimde olunan çeşitli gruplara yansıtılmamaktır. Eğer bir alan hakkındaki ilgi azaldıysa, tekrar onu canlandırarak yollar bulmaya çalışılmalıdır. Bireyler sorumluluklarında olan tutkularını kaybettiği için görevleri veya sahip olduğu sorumlulukları başkalarına devretmek yerine, üstesinden gelebilmek için yeni yaklaşımlar aramalıdır. Bütçeleme, personel işleri, stratejik planlama, teknoloji, değerlendirme veya diğer alanlar, zamanla sıkıcı hale gelebilir ve bir zamanlar sahip olunan tutku yitirilebilir. Ancak, bu duyguyu açıkça dile getirmemek ve hala profesyonelce işe odaklanmak önemlidir. Tutku, motivasyonel bir güç olarak hizmet eder ve dolayısıyla kariyer boyunca sahip olunması gereken son derece önemli bir liderlik becerisidir (Marron ve Cunniff, 2014).

## 5.4. Sabır

Son beş yılda, yenilikçi eğitim liderlerinin sahip olması gereken en kritik liderlik becerilerinden biri "Sabır" olarak öne çıkmıştır. Ekonomik koşulların zorlaştığı, devletin eğitim alanındaki desteğinin azaldığı ve hesap verebilirlik gerekliliklerinin arttığı bir dönemde, yöneticilerin zorlu zamanları atlatabilmek için detaylı planlar yapmaları gerekmektedir. Yöneticiler, ekipleriyle birlikte krizi atlatabilmek için çaba göstermektedir. Bu süreçte, inovatif eğitim liderleri, büyümenin durakladığını ve ekonominin ve halk desteğinin düzeline kadar da muhtemelen eski haline dönmeyeceğini anlamaktadırlar. Sabır, yöneticilerin programlarını veya departmanlarını sürdürebilmek adına kaynak düzeylerine sıkıca tutunma çabasını ifade eder. Emekli olan veya ayrılan personeli değiştirmek artık uzun, zorlu ve tartışmalı süreçler gerektirmektedir ki bu da on yıl öncesine kıyasla oldukça zorlu bir süreçtir. Bütçeler neredeyse günlük olarak gözden geçirilmeli ve kontrol edilmelidir. Sabır, bir programı geliştirme ve büyüme hedefine yönelik beklentilerle aynı anda kaynakların kesildiği bir dönemde hayati bir liderlik becerisidir (Marron ve Cunniff, 2014).

## 5.5. Strateji

Strateji, günümüz yöneticisi için en temel liderlik özelliklerinden biri olabilir. Ne kadar etkili bir planlama yapıyorsunuz? Planlama, düzenleme ve uygulama yetenekleriniz, etkileşimde bulunduğunuz tüm üniversite bileşen grupları tarafından kolaylıkla fark edilebiliyor mu? Kurumunuzun stratejik planlarına dair çalışma bilginiz nedir? Projeleri başarılı bir şekilde tamamlamak için nasıl yönlendireceğinizi veya gerektiğinde ayarlayacağınızı biliyor musunuz? Hem altınızdakiler hem de üstünüzde olanlar, programınız, departmanınız, okulunuz veya bölümünüz içindeki kaynak tahsisi stratejinizi kolaylıkla kavrayabiliyor mu? Uyguladığınız stratejiler her zaman dürüst ve kendi çıkarlarınızı gözetmeyen stratejiler olarak mı algılanıyor? Meslektaşlarınız, özellikle öğrenciler, veliler, programlar veya bölümler üzerinde etkisi olduğunda, sunduğunuz stratejilere olan inançlarını ifade ediyorlar mı? Stratejiler, şeffaflık ilkesi

gözetilerek ve uygun bileşenlerin geniş katılımıyla mı geliştiriliyor? Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında, kurumsal hiyerarşinin her seviyesinde yukarıdan aşağıya doğru en üst düzeyde iletişim sağlanıyor mu? Son olarak, stratejileriniz başarı ile değerlendiriliyor ve daha da önemlisi, programınızı, departmanınızı, bölümünüzü, kurumunuzu ve en önemlisi öğrencilerinizi geliştirdiği veya iyileştirdiği düşünülüyor mu? Bu soruların büyük bir kısmına olumlu yanıtlar verildiğinde strateji, Yenilikçi Liderlik yeteneklerinin önemli bir bileşeni olarak kabul edilebilir (Marron ve Cunniff, 2014).

## 5.6. Hız

Hız, diğer yöneticilerden alkış alan bir liderlik becerisidir. Bazı yöneticiler nasıl olur da adeta sestem hızlı bir şekilde hareket eder ve görevleri, projeleri en kısa sürede tamamlarlar? Onlar sadece işi halleder gibi bir izlenim uyandırır. Bu beceriye sahip liderler, komiteleri bir araya getirme ve onları belirlenen görev ve sorumluluklarıyla yönlendirme konusunda uzmanlaşır. Hız, sadece işin hızlı yapılması değil, aynı zamanda kaliteli işin hızla gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Birçok kişi, hız testini geçen ancak kalite kontrol sınavından başarısız olan çalışanlarla karşılaşmıştır. Ancak "hızlı" liderlerin bazı belirgin avantajları olabilir. Çoğu zaman ilk tamamlanan işler, üstün bir şekilde değerlendirilir. Bu, departmanlarına daha iyi kaynak tahsisine yol açabilir. "Hızlı" liderler, kuruma zamanında ve eksiksiz sunulan herhangi bir çalışmayla çok başarılı olarak algılanırken, diğerleri hala komiteleri, projeleri ve görevleri üzerinde çalışmaktadır (Marron ve Cunniff, 2014).

## 6. SONUÇ

Okul yöneticilerinin inovatif liderlik becerileri, eğitim-öğretim ortamlarında sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilme ve başarıya ulaşma açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, eğitim sistemimizin geleceği için inovatif liderlerin yetiştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Yenilikçi okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinin en önemli çıktısı olan öğrencilerin başarısı üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır.

Günümüzde birçok toplum, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda hızlı bir evrim geçirmektedir. Bu değişimlerin arasında eğitim de öne çıkan ve toplumları en çok etkileyen unsurlardan biridir. Eğitim, bireylerin toplum içindeki değişimlere ve dönüşümlere uyum sağlamasını amaçlayan istenilen davranışları kazandırmada önemli bir rol oynamaktadır. Toplumlar, eğitim aracılığıyla kendi kültürlerini, aynı zamanda çağın gerektirdiği değişen değerleri, bilgi birikimlerini ve teknolojilerini yeni nesillere aktararak yeni bir oluşumu gerçekleştirirler. Eğitim felsefesi, toplumdaki bireylerin eğitim hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere uygun felsefi görüşlerin ve akımların oluşturduğu bir yapıdır.

Eğitim felsefesi, en geniş kapsamında, "nasıl bir vatandaş yetiştirilmeli" düşüncesinden yola çıkarak bireylere toplumun o dönemki ihtiyaçlarına uygun eğitim hedefleri geliştirmeyi ve bu hedefleri felsefi düşüncelerle desteklemeyi amaçlar. Aynı zamanda, toplumsal sistemlerle çatıştığında ise mevcut benimsenen felsefi düşüncenin karşısında alternatif görüşler oluşturmayı hedefler.

Eğitimciler, bilgi, politika ve yöntemlerini sürekli geliştirerek eğitim süreçlerini yenilemeye adapte etmelidirler. Bu yenileşme, toplumun sürekli olarak değişim ve dönüşüm sürecinde olmasından kaynaklanır. Bireylerin sürekli değişen dünyada kendilerini geliştirebilmeleri için yapılandırmacı eğitim felsefesi önemli bir role sahiptir. Öğretmenlerin yenilikçi ve yenileşmeyi destekleyen bir konumda olması, öğrencilerin geleceğe hazırlanmasında kritik bir rol oynar. Eğitimin, toplumsal değişim ve yenileşme sürecine uyum sağlayabilmesi için birey ve eğitimciler arasındaki etkileşim büyük bir önem taşır. Eğitim sistemi, bireyleri bu yeni becerilere hazırlamak ve yenilikçi düşüncüyü teşvik etmek amacıyla önemli bir rol oynamaktadır. Yenilikçi eğitim anlayışı, öğrencilere bilgiyi keşfetme, eleştirel düşünme, problem çözme ve iletişim gibi önemli becerileri kazandırmayı hedefler. Böylece bireyler, değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilir, yenilikleri takip edebilir ve toplumun ilerlemesine katkıda bulunabilirler. Yenilikçi düşünce ve becerilerin geliştirilmesinde eğitimin temel bir araç olduğu açıktır. Bu nedenle, eğitim sistemlerinin yenilikçi anlayışı benimsemesi ve öğrencilere geleceğin gereksinimlerine uygun beceriler kazandırması büyük önem taşımaktadır. Böylelikle toplumlar, değişen dünyaya uyum sağlayabilir ve geleceğe daha güçlü bir şekilde ilerleyebilirler.

Eğitim-öğretim sürecinin önemli bileşenlerinden biri ise inovatif okul yöneticileridir. Liderlik her bireysel etkileşim, idari karar veya kriz durumu için aynı kalmaz. Eğitimde insanlar ve politikalar her gün değişir. İstisnai lider bunu anlar ve etkinliği en üst düzeye çıkarmak için liderlik tarzını değiştirme yeteneğine ve esnekliğine sahiptir. Herhangi bir liderlik tarzının etkili olabilmesi için, bireyin liderlik tarzının temelini oluşturan bir "Yenilikçi Eğitim Liderliği Beceri Seti" olması gerekir. Bu beceri seti, çoğu liderlik özellikleri listesinde görünenlerden biraz daha kişiseldir. Yenilikçi bir liderin beceri ve özelliklerini ele

alırken göz önünde bulundurması gereken temel özellikler “Kalp”, “Empati”, “Tutku”, “Sabır”, “Strateji” ve “Hız” olarak belirlenebilir. Bu özellikleri bir arada toplayan okul yöneticileri yenilikçi lider özelliklerini bünyesinde toplayarak, eğitim-öğretim sürecinde istenilen hedeflere ulaşılmasını sağlama noktasında önemli bir itici gücü oluşturacaktır. Böylelikle öğrencilerin akademik başarılarına ek olarak, sosyo-kültürel gelişimlerinin de önemli bir düzeyde gelişim göstereceği söylenebilir.

### 6.1. Öneriler

- Öğretmenler ve okul idaresi arasında bilgi alışverişinin sağlanması adına ortak fikir havuzlarının yer alacağı platformlar oluşturulabilir.
- İnovatif okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi dikkate alınarak, okul ortamlarının yenilikçi uygulamalara göre planlanması önerilmektedir.
- Okul müdürlerinin inovatif liderlik özelliklerini ne düzeyde gösterdiği ve kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.

### KAYNAKÇA

- Akdeniz, T. G. (2009). *Ortaöğretim kurumlarındaki eğitim programlarıyla ilgili değişim uygulamalarında yönetici ve öğretmenlerin yaşadığı problemler*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (250340), Maltepe Üniversitesi SB Enstitüsü.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press Simon and Schuster.
- Blanchard, K. and Stoner, K. (2004). *Full steam ahead*. Berret-Koehler Publisher.
- Blouin, R. A., Riffée, W. H., Robinson, E. T., Beck, D. E., Green, C., Joyner, P. U. and Pollack, G. M. (2009). Roles of innovation in education delivery. *American journal of Pharmaceutical Education*, 73(8), 1-12.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns M. J. (2003). *Transforming leadership*. Grove Press.
- Colvin, G. (2010). *Talent is overrated (Translated by Kemal Atakay: Yetenek Dediğin Nedir)*. Akademi Yayıncılık.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership. fireside boks*. Simon & Schuster.
- Cros, F., Adamczewski, G. and Adamczewski, H. (1996). *L'innovation en éducation et en formation*. De Boeck Université.
- Datta, P. B. (2011). Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(1), 55-75.
- Dumont, H., Istance, D. and Benavides, F. (eds.) (2010). *The nature of learning: Using research to inspire practice*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- Eraslan, F. (2014). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Inovasyon Yeterlilikleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. EB Enstitüsü, (377630), Sakarya Üniversitesi.
- Heifatz A. R. and Donald, L. (January-February 2003). *The leader as teacher: Creating the learning organization*. Ivey Business Journal.
- Heizer, J. and Render, B. (2010). *Operations management*. Prentice Hall.
- Hochgerner, J. (2012). New combinations of social practices in the knowledge society. In H. W. Franz, J. Hochgerner and J. Howaldt (Eds.). *Challenge social innovation* (pp.87-104). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kellerman, B. (2010). *Leadership: Essential selections on power, authority, and influence*. McGraw Hill.
- Kirkwood, T. F. (2001). Our global age requires global education: Clarifying definitional ambiguities. *The Social Studies*, 92(1), 10-15.
- Körükçü, M. (2021). Determination of social studies teachers' opinions on social gender. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 9(2), 103-110.



- Marron, J. M. and Cunniff, D. (2014). What is an innovative educational leader? *Contemporary Issues in Education Research*, 7(2), 145-149.
- McFadden, J. (1997). *Multicultural & global/international education: Guidelines for programs in teacher education*. Washington, DC: AACTE Publications.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Northouse, L. L. (2012, September). Helping patients and their family caregivers cope with cancer. In *Oncology Nursing Forum*, 39(5).
- Pamuk, K. (2022). Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif liderlik davranışlarının incelenmesi: Ünye ilçesi örneği. *Route Education and Social Science Journal*, 74, 394-405. Doi: 10.17121/ressjournal.3251.
- Petters, H. I. and Odeyemi, O. (1985). Physico-chemical quality of Mokuro dam in Ile-Ife, Nigeria. *Water International*, 10(4), 162-167.
- Rost, C. J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger Publishers.
- Salacuse, J. W. (2006). *Leading leaders*. Amacom.
- Senge, P. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it?. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-32.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Şen, A. (October, 2007). Leadership with a shared vision in the twenty-first century. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2).
- Tarman, B. (2016). Innovation and education. *Research in Social Sciences and Technology*, 1(1), 77-97.
- Tichy, N. M. and Devenna, M. A. (1986). *The transformational leader*. John Wiley.
- Ural, A. (2021). *Bir bilim dalı olarak eğitim politikası*. Pegem akademi.
- Van Noy, M., Jacobs, J., Suzanne, K., Thomas, B. and Hughes, K. L. (2008). *Noncredit enrollment in workforce education: State policies and community college practices*. American Association of Community Colleges.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K. and Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7-17.