

## **EĞİTİM YÖNETİMİNDE VİZYONER LİDERLİK**

Vehbi ÇELİK

*Bu makalede liderlik alanında yeni bir kuramsal çerçeve oluşturan vizyoner liderlik ele alınmış ve liderlik açısından önemi, vizyon geliştirme süreci, vizyoner liderlik rolleri ve okul yönetiminde vizyoner liderlik makalenin inceleme konularını oluşturmaktadır. Sonuçta vizyoner liderliğin genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.*

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görölmektedir.

Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilmezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. Vizyoner lider, bu sorunu çözme başarısını gösterir (Schein, 1997).

### **Liderlikte Vizyonun Önemi**

İzleyenler, lideri örgütün değerlerini biçimleyen bir kişi olarak algılayabilir. Geleneksel mantığa göre lider, en iyi karizmatik özelliklere sahip olan kişi değildir (Collin ve Porras, 1993). Lider açıkça vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada ya da her derde deva olmada yeterli değildir. Vizyon, karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir (Covey, 1990).

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır. Vizyon arzulanan geleceğin resmidir. Amaç soyuttur. Vizyon ise somuttur (Senge, 1996, s. 165). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş varolma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995, s. 115).

Bazı vizyonlar kişisel bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir, örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise bütün örgüt işgörenlerinin taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyon, değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır (Senge, 1996, s. 227).

Örgütler her zaman olumlu vizyonlar taşıyabilir. Hatta olumsuz vizyonlar, olumlu vizyonlardan daha yaygındır. Vizyonlar temel bir enerji kaynağıdır. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır. Olumlu vizyonları özendiren ise özlemin gücüdür (Senge, 1996, s. 247).

Vizyon yokluğu örgütsel başdönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önu tıkanır ve yok olur (Bennis, 1996, s. 53).

Vizyonlar işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler şunlardır (Heintel, 1995, s. 115):

1. Duygusal uyarma ve çekicilik
2. Ateşleme ve hayran bırakma
3. itici güç ve alışkanlıklar oluşturma
4. Hatırlama yeteneğini geliştirme
5. Yenilikçiliği destekleme
6. Öncülük etme ve bütünleşme
7. Yön gösterme ve yol aydınlatma.

Vizyon, günlük yaşamdaki gerçeklerden ayrılmış bir düşünceyi yansıtmaktadır. Vizyon, okul yöneticileri açısından önemlidir. Çünkü vizyon, liderlik davranışının oluşumuna etkide bulunan temel öğeler setiyle yakından ilişkilidir. Liderlik davranışının kaynağı açısından vizyon temel bir dinamiktir. Vizyoner liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Vizyonu anlamak, vizyoner liderlik kuramının altında yatan gerçekleri anlamamıza yardımcı olmaktadır (Starratt, 1995, s. 13).

Okulun özünde kapalı kalan bazı şeylerin algılanması, sezgisel bir durumdur; bunlar çoğu zaman sözle ifade edilmeyebilir. Vizyon, tamamen felsefi bir esinti ya da uzun vadeli bir plan değildir. Vizyon, bir proje geliştirme de değildir, o daha çok bir sembolik pusuladır ve bir ideale doğru yönelmenin hareket noktasıdır. Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluşturur, moral bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını besler (Starratt, 1995, 54).

Vizyon oluşturma oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması ile mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle eyleme geçilebilir. Şekil 1'de vizyon oluşturma sürecinin dokuz alt evreden oluştuğu görölmektedir.

### **Vizyoner Liderlik**

Yöneticiler, uzmanlar tarafından sunulan örgütün ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevresinde meydana gelen olayları tanımak zorundadır. Çevresel yapının değişkenlik, yakınlık ve kesiklik gibi farklı özellikler taşıdığı görölmektedir, örneğin Avrupa'da geleceğin bölgeciliğine dayanan bir çevre oluşabilir. Bu gelişmeler, küçük çaplı işbirliği girişimlerini gölgede bırakabilir ya da küresel bir sermaye pazarı oluşturabilir.

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları

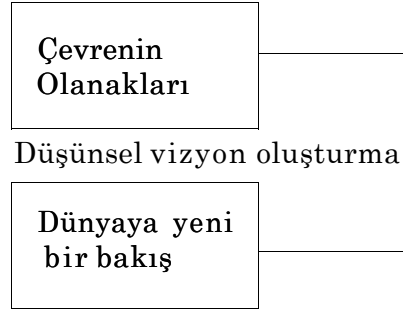
## *Çelik*

okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturmayla ilgili olarak Fransız yazar Marchel Proust şöyle diyor: Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır". Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Parikh, ve diğ., 1996, s. 64).

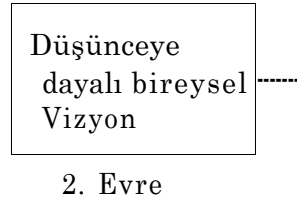
Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar, iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır. Birincisi, yönetici güçlü bir vizyon modelinde açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler bu vizyonla anlam kazanır. Örgütün geleceğe yönelik çabalarının ödüllendirilmesi, vizyonla tutarlılık gösterir. Bu modelde vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışır, ikincisi, örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni liderler bugün için hoşgörüsüzdür, örgütün bütün düzeylerindeki değişme ihtiyacı, daha çok tekrarlanan ve güç kullanımına dayalı mesajlardan oluşur. Çözüm için getirilecek önerileri yönetici seçer ve anlamlı kılmaya çalışır. Bu model örgütsel ortamda başarı getirmez. Çünkü bu modele göre örgüt başlangıçta nasıl bir örgüt olacağını bilmemektedir (Schein, 1997, s. 330).

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider sadece güce sahip değildir, düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilir. Örgütün, nasıl olmak istiyoruz sorusunu vizyona dayalı olarak anlayabiliriz. Bu soru ise bugün vizyonla nasıl bir psikolojik sözleşme yapabiliriz sorusuyla yakından ilgilidir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon daha çok bir ikna sözleşmesidir; işgörenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, işgörenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Bennis, 1996, s. 60).

Geleceğin vizyonu geçmişi yansıtmaz. Zaman tekrarı olabilir. Ancak vizyon örgütün kültürüyle ilişkilidir ve karar verme sürecine katkıda bulunabilir. Vizyon, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Yeni paradigma yöneticileri, nasıl bir vizyon gerçekleştirebileceklerini ve vizyonu uygulamaya nasıl çevirebileceklerini belirlemelidirler (Bennis, 1996, s. 61).



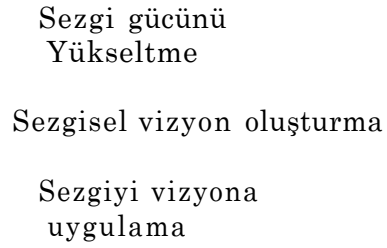
1. Evre



2. Evre

Düşünsel vizyonu paylaşma

3. Evre

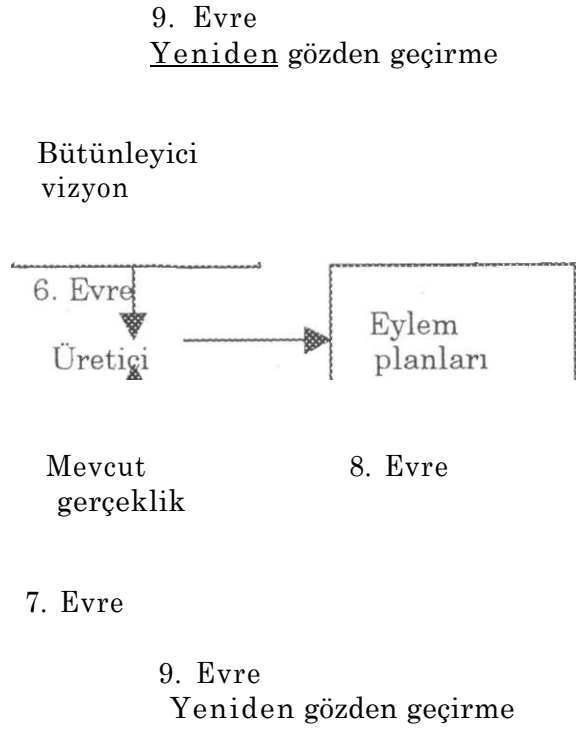


Sezgiye dayalı bireysel vizyon

4. Evre

Sezgisel vizyonu Paylaşma

5. Evre



## *Çelik*

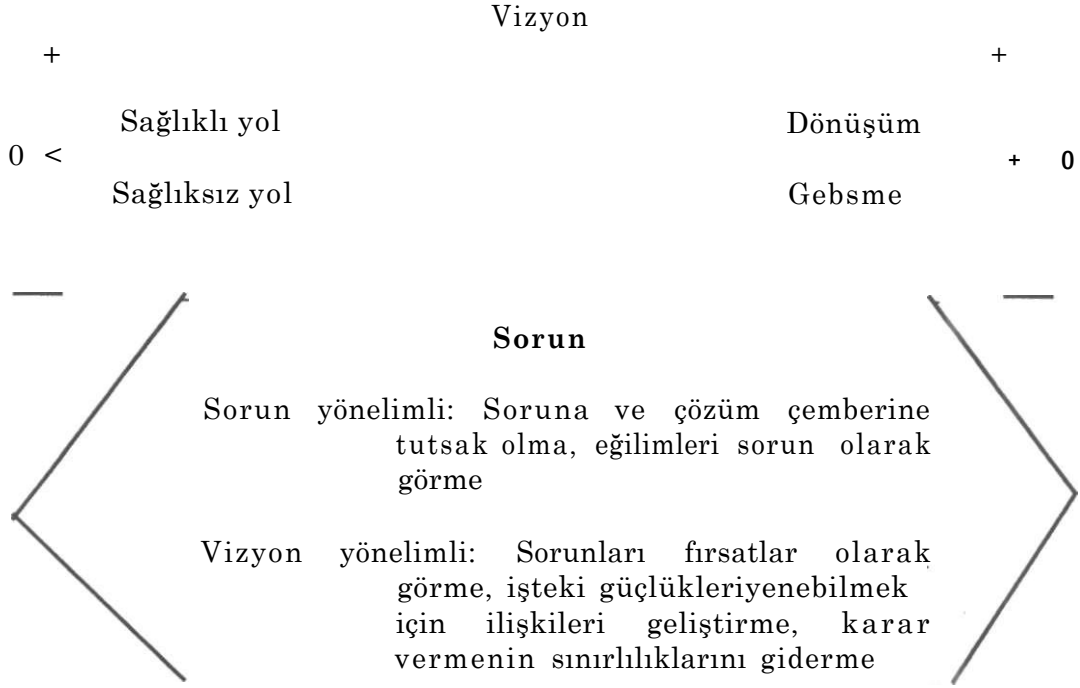
Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür, insanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler. Klopp'a göre vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilmek, karizma ise sosyal liderlik olarak anlaşılmalıdır (Brenghelmann, 1995, s. 26).

Vizyoner liderlik ile karizmatik liderlik arasında belirgin farklılıklar vardır. Vizyoner lider sorunlara küresel ve sezgisel baktığı zaman kendini rahat hisseder; yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever. Karizmatik lider ise, bütünüyle bir değişmeyi öngörür. Değişim süresinde içinde bulunduğu durumu beğenmez ve tümüyle yeni daha düzgün işleyen bir yapıyı savunur.

Vizyoner lider, ya hep ya hiç biçiminde kökten kararlar almayı sever. Karizmatik lider, çok iyi hazırlanmış önerilerini, izleyenleri hayran bırakacak biçimde sunar. Vizyoner lider, kendini tümüyle kendi buluşlarında yoğunlaştırır. Karizmatik lider, kişisel özelliklerini ve sosyal yöntemleri kullanarak kendini kabul ettirmek zorundadır, özellikle karizmatik lider izleyenleri kendine inandırmaya çalışır.

Vizyoner lider kendine bağımlı, işbirlikçiler olmadan da çalışabileceği için, fikirlerini uygularken, bazı riskleri göze almak zorunda kalmaz. Karizmatik lider ise, çalışanların yetenekleri ve güvenilirlikleriyle bağımlıdır. Dolayısıyla karizmatik liderlikte, toplumsal riskler çok yüksek olabilir (Brenghelmann, 1995, s. 27).

İleri düzeyde işbirliği sağlayabilmek için, bireysel vizyonun ortak bir vizyon haline getirilmesi gerekir. İşten kaynaklanan ya da duygu ve kararların sınırlılığında kaynaklanan sorunlar olabilir. Vizyoner liderlikte örgütsel gelişmeden örgütsel dönüşüme, sorun yönelimli olmadan vizyon yönelimli olmaya doğru bir değişme eğilimi görülür. Vizyon yönelimli yöntem sağlıklı, sorun yönelimli yöntem ise sağlıksızdır. Vizyon yönelimli liderlik davranışı Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2: Vizyon Yönelimli Liderlik

Kaynak: Parikh ve diğl, 1996, s. 83

Etkili bir vizyoner lider örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir, vizyoner liderin önemli rolleri, yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir (antrenörlüktür). Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, mükemmel ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini belirler. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için, değişme sürecine açıklık getirir. Böylece okul yöneticisi mükemmel bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için gündemler oluşturur ve bu gündemleri açıklamak için sözcülük yapar. Son olarak antrenörlük rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur (Wallace, 1996, s. 5).

İletişimin yorumlanması gerçek liderlik sanatıyla ilgilidir. Vizyoner lider, bir tarihçi gibi geçmişle ilgili bilgileri toplar ve bunların iş yaşamına olan etkilerini yorumlar. Bu liderler topladıkları bilgileri seçer, organize eder ve geleceğe yönelik geçerli ve güvendir bir vizyon oluşturur. Ancak vizyoner liderin

tarihçi olma yarımında bazı üstün yönleri de vardır. Bu liderler geleceği tasarlamaya ve yorumlamaya çalışırlar. Vizyoner lider, geleceğin vizyonunu seçme, oluşturma ve sentez etme yeteneğine sahiptir (Bennis, 1996; Nanus, 1992).

## **Vizyoner Liderlik Rollerini**

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır.

### **1. Yolu Görmek**

Vizyoner liderlik açısından öncehkle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir. Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan yöneticilerin yolu görme kaygısı ve arayışı olabilir. Aksi takdirde geleceği düşlemeyen projesiz ve plansız bir yönetici için yolu görmek bir yana "bir arpa boyu ilerisini görmek" de mümkün değildir. Çünkü vizyoner liderlik gelecek adına duygusal ve entellektüel bir sancıyı gerektirir. Vizyoner lider, entellektüel ve duygusal yönden geleceğin ufkunu açan liderdir.

Yolu görmek sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar. Bu liderler geleceğin haritasını çizerler. Çizilen bu haritayı vizyon olarak görebiliriz. Harita izlenecek yolu belirginleştirmektedir.

### **2. Yolda Yürümek**

Vizyoner liderin başarısı sadece yolu görmeyle sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürümeyen çok lider vardır. Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir. Vizyoner liderlikte yolu görmek çok önemlidir. Ancak yolda yürümek de en az yolu görmek kadar önem taşımaktadır.

Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Yolda yürümeyle vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol ayrı ise vizyona ulaşılmaz. Bazı liderler vardır ki,



kendilerine hedef çizerler. Çizdikleri hedefte de yürümeye çalışırlar. Ancak belli bir süre sonra yürüdükleri yoldan ayrılırlar ya da hedefe bir türlü ulaşamazlar.

Vizyoner kdeflik bir zirve yaşantıyı gerektirir. Vizyonu gerçekleştirme her zaman kolay olmayabilir. Liseli öğrenci, ben tıp fakültesinde okumak istiyorum diyebilir. Bu, onun vizyonudur. Ancak bu öğrenci sürekli olarak atari salonlarında zaman harcıyorsa, yol ayrımına gelmiştir. Yani yürüdüğü yol, gördüğü yolun sonuna götürmez. Vizyonlarıyla alışı edilen birçok yönetici olduğu gibi, vizyonlarıyla yürüdüğü yolda yükselen birçok lider de vardır.

### **3. Yol Olmak**

Vizyoner lider, vizyonu ile insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Bu liderler ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açan kişilerdir. Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü yol olmaktır. Yol olmak, yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar.

Yol olmak, ciddi bir fedakarlığı gerektirir. Vizyoner lider hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir, vizyonu gerçekleştirebilmek için hayatını kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol olur. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan yol, vizyona ulaşmayı sağlar. Vizyoner liderin açtığı bu yoldan, izleyenler güven içinde yürüyebilir ve yolun sonundaki hedefe ulaşabilir.

Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte yeni bir yol arayışı da görülebilir. Böylece yollar değişebilir. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü geliştirdiği yeni vizyona dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, liderin olaylar ve ortamlar karşısında geliştireceği yeni vizyonlarla değişim gösterir.

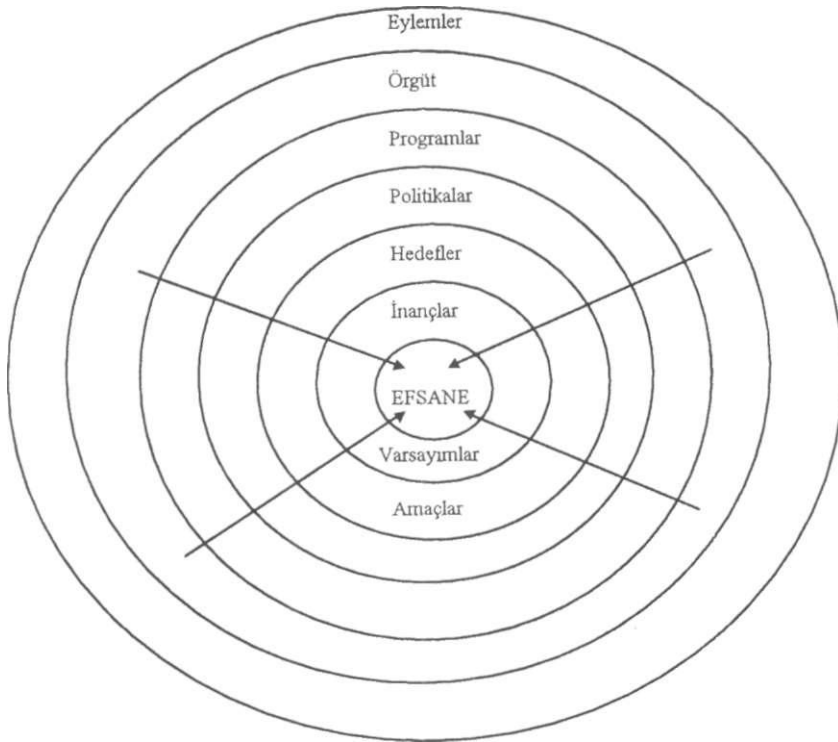
### **Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği**

Okul yaşamında kurumsallaşan bir vizyon, öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Okulun işlemeyen yapısını daha dinamik hale getirmek ve toplumla olan ilişkilerdeki başarısızlığın nedenlerini belirlemek gerekir. Soğan model,

## Çelik

vizyonla çelişen yapısal sorunların ortaya çıkmasına ve belli bir kimliğin oluşmasını yardımcı olur. Vizyon, bir örgüt olarak okulun genel olarak bütünleşmesinde bir çerçeve oluşturur. Okulların sağlığı, soğanın katmanları arasındaki uyuma bağlıdır. Her kat diğer katlarla ilişki halindedir. Okulun politikaları amaçlarıyla, programları da amaç ve politikalarıyla tutarlı olmalıdır (Starratt, 1995, s. 54).

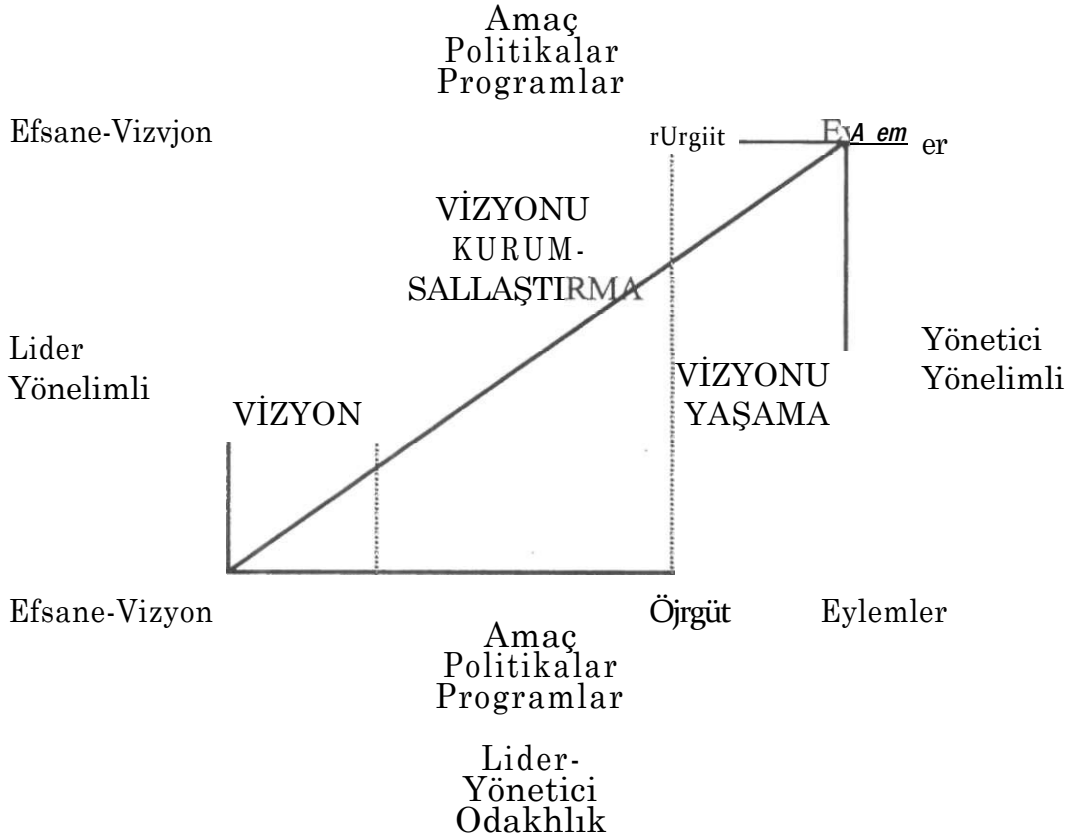
Okulun örgütsel ve eylemsel düzeyleri arasındaki bu ilişki, okulun derinliklerinde yatan temel amaç, inanç ve efsanelerin yardımıyla açıklığa kavuşabilir. Eğitim lideri, vizyonunu etkilediği örgütsel ve eylemsel düzeydeki bu ilişkiyi çözümlmelidir. Vizyoner liderler, vizyon odaklı girişimlerde bulunurken, yöneticiler örgütsel yaşama ilişkin bilgi yönelimli girişimlerde bulunur (Starratt, 1995, s. 55).



Şekil 3: Vizyon ve İnançlarla Enerjilendirilen Okul Modeli  
Kaynak: Starrat, 1995, s. 54.

Şekil 4'te soğan modelinin yeniden düzenlenmiş iki temel boyutu görülmektedir. Bu iki boyutta yönetici ve liderlerin birbirinden ayrılan yetenekleri ve davranış yönelimleri görülmektedir. Yöneticiler, okullarda daha çok eylem odaklı davranır. Liderler ise, vizyon odaklı davranışlarıyla kendilerini hissettirir. Vizyonun kurumsallaştırılması, örgütsel gerçeğe dönüştürülmesiyle gerçekleşir. Yöneticiler, genellikle örgütsel

yapı ve programla ilgili sorunları giderir. Fakat liderler, vizyonun okulun kurumsal düzeyinde yeterince biçimlenmesine yardımcı olur. Liderliğe yönelik bu bakış açısı, daha istekli ve idealize edilmiş bir liderlik rolünü ortaya çıkarmaktadır. Bu bakış açısı, okul yöneticisinin lider ve yönetici olarak iki şapka takabilmesine olanak sağlamaktadır (Starratt, 1995, s. 56).



Şekil 4 Vizyoner Liderlik ve Yöneticilik Rollerini

Kaynak: Starratt, 1995, s. 55.

Geliştirilen vizyon ve misyon, iş yaşamında işgörenlerin enerjilerini artırıcı bir sözleşme rolü oynayabilir. Okulun iş çevresine yönelik olarak geliştirilen bu sözleşme, zamanla uygulamaya yönelik standart kural, program ve politikaların açıklık kazanmasıyla uygulanabilir ve böylece vizyon kurumsallaşır. Kurumsallaşan vizyon, öğretmen ve öğrencilerin katkısıyla okulun belli özel günlerinde eylemselleşmiş bir biçim kazanır.

Vizyoner lider, vizyonu okulun örgütsel yapısına yerleştirir. Liderin birinci sorumluluğu, soğanın özünde bulunan efsane,

## *Çelik*

inanç ve niyetlerin okulun bütününe yayılmasını sağlamaktır. Yapısal açıdan meydana gelebilecek tehlikelerden biri, herşeyin giderek rasyonelleşmeye başlamasıdır. Semboller mantıksallaştırıldığında, amaçların mantıksallaştırılması daha fazla zorlaşabilir. Temel efsane ve inançlarda mantık olmayabilir: Ancak bunlar, örgütsel yaşamla ilgilidir ve örgütsel iletişime canlılık katan kültürel öğelerdir. Okul yöneticisinin vizyonerlik rolü, kültürel etkinliklerde etkili olabilir. Okul yöneticisinin temel sorumluluğu, okul kültürünün özünü oluşturan değer, norm ve inançları okulun bütününe yaymaktır. (Starrat, 1995, s. 56).

Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle işbirliği yapar. Vizyon geliştirme sürecinde her zaman okul yöneticisinin vizyonu paylaşılmaz. Bazen herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon, okulun ortak vizyonu olabilir.

Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip olan okullarda bireysel vizyonların paylaşımçı vizyona dönüşme şansı daha fazladır. Çünkü güçlü örgüt kültürlerinde kolektif bilinç vardır. Dolayısıyla bireysel olarak geliştirilen vizyonun kim tarafından geliştirildiğinden çok, örgütsel kültürle tutarlılığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eylemselleştirilmesini kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir. Okul yöneticisinin kendini yönetmesi Şekil 5'de yer almaktadır.

## **SONUÇ**

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranış büyük önem taşır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir. Bu liderler geçmiş ve bugün yönelimli olmadan daha çok, gelecek yönelimlidirler. Vizyoner liderler vizyonlarıyla kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar.

NEDEN  
Vizyoner Liderlik

Kendi  
yeteneklerini  
geliştirme

Vizyon geliştirme Vizyondan eyleme geçme  
NE NASIL

Şekil 5: Okul Yöneticisinin Kendini Geliştirmesi

Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişmeleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. 2005 yılında benim okulumu "her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum" düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir. Vizyoner okul yöneticisi vizyondan enerjisini ahr ve aksiyoner davranışlar sergiler. Statü liderliğine dayah bir yönetim anlayışında ise okul yöneticisi okul bahçesini görmekte bile güçlük çekebilir. Sorun odaklı liderlikte stres vardır. Stres ve endişe altında okul yöneticisi enerjisini bugüne harcar.

Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışını göstermesi mümkün değildir.

Vizyoner liderlik, Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey eğitim yöneticileri ve il milli eğitim müdürleri açısından daha önemlidir. Ancak üst düzey eğitim yöneticilerinin atanma ve yükseltmelerinde politik yöneticilerin etkili olması, bu yöneticileri vizyon üretmekten çok politik beklentileri karşuamaya yöneltmiştir. Sonuçta nasıl bir öğretmen istiyoruz sorusu bile bir vizyona dayandırılmamış, veteriner ve ziraat mühendisi gibi kişiler, eğitim sistemine öğretmen girdisi olarak alınmıştır.

*Çelik*

## **KAYNAKÇA**

- Bennis, W., (1996), Visionary Leadership, **Beyond Leadership** (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.
- Brengelmann, J. (1995), Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim (Çev: Veli KARAGÖZ), **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Collin, J. ve Porras, J. (1994). Built to Last: **Successful Habits of Visionary Companies**, New York: Harper Business.
- Covey, S. R. (1990). **Principle Centered Leadership**, New York: Summit Books.
- Heintel, P. (1995). Vizyon ve Öz Yapılanma (Çev: Veli Karagöz), **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Nanus, B. (1992). **Visionary Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Parikh ve diğ., (1996). Developing a Vision, **Beyond Leadership** (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.
- Schein, E. (1997). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1996). **Beşinci Disiplin** (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Starratt, R.J. (1995). **Leaders With Vision**, Corwin Press Inc.
- VWallace, R.C. (1996). **From Vision to Practice: The Art of Educational Leadership**, Corvin Perss Inc.

## **Yazar**

Doç.Dr.Vehbi ÇELİK Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesidir.