

## OKUL YÖNETİŞİMİ VE ÖZ LİDERLİK SCHOOL GOVERNANCE AND SELF LEADERSHIP

Nejat İRA

Doç. Dr. Nejat İra, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2271-9353>  
[nejatira@gmail.com](mailto:nejatira@gmail.com)

Murat GÜL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0902-7221>  
[muratgul1881@gmail.com](mailto:muratgul1881@gmail.com)

**Received Date:** 10-10-2019

**Accepted Date:** 26-11-2019

**Published Date:** 13-12-2019

### Öz

Okul yönetişimi kavramı, okul yöneticisi ile okulun önemli paydaşlarından olan öğretmenler, ebeveynler ve diğer sivil toplum kuruluşları arasında karar verme yetkisini paylaşma yeteneği olarak tanımlanmakta olup genel bir ifade olarak okul yönetişimi (school governance); okul ve çalışanları için kuralların, politikaların geliştirilmesi ve okulun nasıl yönetileceği konusunda karar alma süreci olarak da ifade edilmektedir. Öğrenciler için uygun ve ideal bir öğrenme ortamı oluşturmak için okullar nasıl yönetilmelidir sorusu, uluslararası eğitim araştırmalarının odaklandığı nokta olmaktadır (Darling-Hammond ve Bullmaster, 1997). Öz liderlik ise bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlaması ve böylelikle kendi kendini etkileyerek geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu, 2010). Öz liderlik kavramı son yıllarda eğitim bilimleri açısından dikkat çekici bir kavram olarak incelenmeye başlanılmıştır. Öğrenci ve öğretmen sayılarının giderek artması ile birlikte hem okul yönetiminde hem de sınıf yönetiminde öz liderlik kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin öz liderlik algılarının yeterince yüksek olması sınıf yönetimini kolaylaştırmakta ve öğrenci motivasyonunu artırmaktadır (Akkuş, 2018).

**Anahtar terimler:** Okul yönetişimi, Öz liderlik

### Abstract

School governance is defined as the ability to share decision-making power between teachers, parents, and other members of civil society, who are stakeholders of the school, and in general, school governance, as well as rules and policies for school and staff development and decision-making processes on how to manage the school. The question of how schools should be managed to create a suitable or ideal learning environment for students is the focus of international educational research (Darling-Hammond and Bullmaster, 1997). Self-leadership is defined as providing the motivation needed by the individual to perform his / her duties and responsibilities and thus improving himself / herself by affecting himself / herself (Uğurluoğlu, 2010). The concept of self-leadership has begun to be considered as a remarkable concept in terms of educational sciences in recent years. With the increasing number of students and teachers, the concept of self-leadership has an important place in both school and classroom management. The high self-leadership perceptions of school administrators and teachers both facilitate classroom management and increase student motivation considerably (Akkuş, 2018).

**Keywords:** School governance, Self leadership

### GİRİŞ

Günümüz toplumlarının yapısındaki değişimler ve ilerlemeler örgütlere bakış açısında da değişmelere neden olmuştur. Örgütler artık bir tek liderin yönettiği kararları aldığı yerler değil paydaşların her türlü kararlara katıldığı hesap verilebilirliğin, işbirliğinin, müzakerelerin, ağların, ortaklıkların ve paylaşımların olduğu toplumsal yapılar haline gelmiştir. Bu dönüşüm süreci ile işleyen bir örgütün sağlıklı olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütü oluşturan bireylerin kendine güvenen, fikirlerini, düşüncelerini ifade edebilen ve karara katılma yönünde eğilimler gösterebilen bireyler olması gerekmektedir. Bu davranışları gösterebilen ve yönetim uygulamalarında etkili olabilen bireyler ancak öz liderlik becerileri gelişmiş kendi kendilerine bağımsız davranabilen ve kararlar alabilen bireyler ile mümkün olabilecektir. Bu çalışmada öncelikli olarak yönetim ve öz liderlik üzerinde durulacaktır. Daha sonra özellikle okul örgütlerinde yönetim ve öz liderliğin sağlayacağı katkılar açıklanacaktır.

## Yönetişim

“Yönetmek ve karar vermek” anlamlarına gelen “yönetişim” Latince’deki “*guberno*” kelimesinden türetilerek literatüre girmiştir. Kelimenin özgün hali “hedefe ulaşmada birlikte hareket etme”yi ifade etmektedir. (Ergün, 2006).

“Yönetişim”, “yönetme”den farklı olarak kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin hep birlikte çalışması gerektiğini ifade etmektedir. İlk kez 1989’da Dünya Bankası tarafından hazırlanan “Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” adlı rapor ile yasal metinlerde yerini alan yönetişim kavramı, ekonomik kalkınma için kurumsal reformlara ve etkili kamu sektörüne olan ihtiyacı ortaya koymak için kullanılmıştır (World Bank, 1989). Öncelikle ekonomik kalkınma modeli olarak ortaya çıkmış olan yönetişim, zaman içerisinde sosyal ve idari alandaki yeniliklerin ortaya koyulması gerektiğini savunan bir içerik haline gelmiştir. Yönetişim, yayımlanan raporda “ülkelerin ekonomik ve sosyal kaynaklarının etkin kullanımı için önemli bir yol” olarak gösterilmiştir.

Tekeli (2009: 202)’ ye göre önceden belirlenmiş ortak hedefi gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi ve hiyerarşik bir iş bölümü içinde, yapan, üreten, bununla birlikte kaynakları ve yetkileri kendi üzerinde toplayan “**yönetim**” anlayışından (government), önceden belirlenen bir iyiye doğruya değil, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirerek, çok aktörlü ve yönlü, ağsal ilişkiler içinde, kendisi o işi yapmaktan çok toplumdaki diğer aktörlerin yapmasını sağlayacak duruma getiren, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran “**yönetişim**” (governance) anlayışına geçilmektedir.

Yönetim ile yönetişim arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilmekte ve özetlenmektedir (Leach and Percy-Smith, 2001:5).

**Tablo1.** Eski Yönetim ve Yeni Yönetişim Karşılaştırılması

(Eski) Yönetim (Government)	(Yeni) Yönetişim (Governance)
Devlet	Devlet ve sivil toplum
Kamu sektörü	Kamu, özel ve gönüllü sektör
Kurumlar	Süreçler
Organizasyonel yapılar	Politikalar, sonuçlar, çıktılar
“Kürek çeken”	“Dümen tutan”
Hükmeden, kontrol eden, yöneten	Öncü, kolaylaştırıcı, işbirlikçi, müzakereci
Hiyerarşi ve otorite	Ağlar ve ortaklıklar

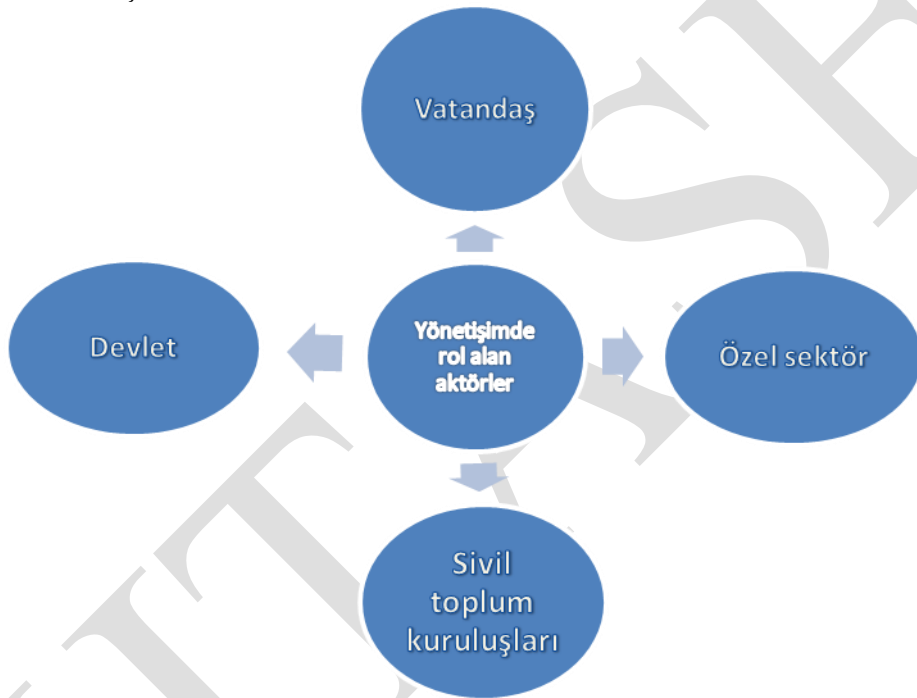
Uluslararası kuruluşlar yönetişim kavramını yeniden tanımlayarak bu yeni kavrama katkıda bulunmuşlardır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), yönetişim kavramına ilk katkısını 1997 yılında kabul ettiği “Düzenleyici Reform Programı” ile sağlamıştır. OECD, yönetişimi “Bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımı” olarak tanımlamıştır (Maliye Bakanlığı, 2013).

Küreselleşme sonucu artarak devam eden ekonomik-teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak, dünyanın farklı yerlerinde birbirlerinden habersiz bir şekilde yaşamını devam ettiren bireylerin ve toplulukların birbirlerine yaklaşması değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Bilgiye ulaşmanın bir hayli hızlı olması, günümüzde yönetim ve demokrasi anlayışına ilişkin ortaya çıkan yeni kavramların

gündeme gelmesine neden olmuş ve bu kavramlar tartışılarak geliştirilip dönüştürülmüştür. Yaşanan bu hızlı gelişim, değişim ve dönüşüm hareketleri sonucunda, yöneten-yönetilen ilişkilerinde demokratikleşme ihtiyacı ortaya çıkmış, devletin hizmet sunma kapasitesinin iyileştirilmesi gibi hedefler belirlenmesiyle “yönetim”i meşru kılan koşullar yıpranmış ve yönetimde yeni arayışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Yönetişim kavramı da bu yeni arayışların başında gelmektedir (Sobacı, 2007; Toksöz, 2008).

Bireylerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün her bir alanda karar alma süreçlerinde etkin rol almasını, sürece katılmasını, kamusal hizmetlerin etkili, verimli ve hassas bir Tablo 1 de yerine getirilmesini vaat eden yönetişim anlayışı, yönetimde yeni bir süreç anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sobacı, 2007).

1990’lı yılların sonunda alan yazına giren yönetişimin uygulanmasında vatandaş, devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları rol alır.



Şekil 1. Yönetişimde Rol Alan Aktörler (Bozkuş, 2009)

### Yönetişim ve Okul

Okul yönetişimi kavramı, okul örgütünü oluşturan yönetici ile öğretmenin yanısıra öğrenciler, veliler, okul çalışanları, okul ikliminde yer alan bölgesel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları gibi temsilcilerin kendilerini ilgilendiren konularda karar aşamasında, alınan kararların uygulanmasında ve denetlenmesinde etkin rol almasını, okuldaki görev ve sorumlulukların şeffaf biçimde belirlenmesini, hesap verme mekanizmasının aktif bir şekilde çalışmasını, sadece üstten alta değil çok yönlü iletişim kanallarının açık olmasını, düzenli ve çok aktörlü denetimlerle etkinliğin sağlanmasını, ekonomik ve idari şeffaflığın olmasını ve okul toplumunun talepleri doğrultusunda inisiyatif kullanılmasını ifade etmektedir (Çankaya ve Serin, 2018; Yüner ve Burgaz, 2019).

Diğer kurumlarda olduğu gibi, toplumsal gelişme, topyekûn bir kalkınma ve gelişme için gerekli temel hizmeti karşılayan okullarda da yönetişimin benimsenmesi oldukça önemlidir. Çünkü en temelde “eğitim-öğretim yeri” olarak tanımlanan okul, “öğretim” fonksiyonuyla çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazanılmasında; “eğitim” fonksiyonu ile toplumsal değerlerin genç nesillere aktarılmasında önemli bir işleve sahiptir. 21. yüzyıl demokratik değerlerinin toplumsal olarak

kazanılabilmesi için, genç nesillerin en erken çağlarından itibaren bu değerlerle yetiştirilmesi gerekmektedir.

Yönetişime, insanların sahip olduğu demokratik hak ve özgürlükler gibi kavramları toplumun benimseyerek içselleştirmesi, ülke değerlerine demokrasinin yerleştirilmesi, günümüzün aktif bilgi akışı içerisinde öğrencilere eleştirel ve öz yönetsel düşüncenin öğretilmesi ve küreselleşme ile birlikte hayatımıza giren çeşitlilikleri ve değişimleri birer fırsat olarak gören bir bakış açısının benimsenebilmesi için, tüm okullarda ilk kademedden itibaren ihtiyaç duyulmaktadır.

Özellikle de sosyal devlet anlayışının benimsendiği sistemlerde , eğitim gibi insani hak ve ulusal çıkarlar söz konusu olduğunda, devletin yönlendirme ve denetleme rolünün devri mümkün değildir ve makul görülmemektedir. Bu noktada benimsenecek okul yönetişimi. yönetim ilkeleri doğrultusunda katılımın sağlandığı; demokratik, şeffaf, hesap verebilir, hukukun üstünlüğüne dayalı politika ve süreçlerin izlendiği etkin bir sistem olarak tercih edilebilir.

Yönetişimde vatandaş yönetilen değil önemli paydaşlardan biridir. Diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi okuldaki yönetim faaliyetlerinde de, hesap verebilirlik, etkinlik, adalet, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, cevap verebilirlik, ve katılımcılık gibi yönetim ilkeleri geçerlidir. Bäckman ve Traffort (2007) okuldaki yönetim faaliyetlerinin faydalarını şu şekil 1 de sıralamıştır:

- Disiplini destekler ve geliştirir,
- Öğrenme durumlarını geliştirir,
- Çatışmaları azaltır,
- Demokrasi kavramının içselleştirilerek süreklilik kazanmasını sağlar,
- Okulun rekabetçi hâle gelmesini sağlar.

Günümüz örgütlerinde ve özellikle okullarda yönetişimin sağlanması örgütteki bireylerin öz liderlik becerilerinin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

### **Öz Liderlik**

Öz liderlik, bireyin kişisel ve örgütsel başarıya ulaşması için kendi kendini yönlendirip motive ederek süreci tamamlaması olarak ifade edilmektedir (Manz, 1986). Farklı liderlik stillerinden biri olan öz liderlik, örgütün ve liderin, kendileri tarafından düşünmek ve davranmak için yaptığı yatay hiyerarşik bir yapıya vurgu yapılan bir teori olmakla birlikte kişilerin, kendi içlerindeki potansiyeli ortaya çıkararak becerilerini ve yeteneklerini artırmak için, etkin bilişsel, sosyal ve davranışsal stratejiler oluşturmalarına olanak sağlayan bir yaklaşımdır (Manz & Sims, 2001).

Öz liderlik, özünde örgütte iş görenlerin kendi kendilerine liderlik yapma yeteneklerini arttırmaya yönelik bir liderlik türüdür ve bireyin kendi performansının daha iyi olmasına yönelik çabalamasını destekleyerek onu etkilemektedir. Öz liderlik özellikleri gösteren bir yönetici etkileme ve yaptıklarıyla, diğerlerinin kendi kendilerine liderlik yapmasını sağlamaktadır. Başkalarına öz liderlik yapabilmek için felsefi olarak liderin ilk önce kendi kendine liderlik yapmayı öğrenmesi gereklidir. Bu sebeple örgütlerin her bir kurumunda çalışanların ve özellikle yöneticilerin öncelikle öz liderliği bilmeleri ve buna uygun olarak liderlik yapmaları sağlanmalıdır (Manz, 1986).

Öz liderliğin temelinde üç tane varsayım vardır;

- 1.) Her birey belli derecelerde kendine yönelik liderlik yapma pratiği yapar fakat her biri etkili değildir.
- 2.) İnsanlar doğuştan öz lider olarak doğarlar. Kendi kendilerini yönetirler, kendi kendilerini motive ederler ve kendi kendilerine başlangıçlar yapabilirler şeklinde düşünmek yanlıştır. Çünkü öz liderlik sonradan öğrenilebilecek bir kavramdır.
- 3.) Öz liderlik üst düzey yöneticiler, yöneticiler, yönetici olmayanlar ve her bir çalışan ile ilgilidir.

Öz liderlik ile ilgili farklı kategoriler vardır. Bu kategorilere değinecek olursak; bir öz liderin hangi eylemlere odaklanması gerektiği, doğal ödül olarak hangi stratejileri kullanması gerektiği ve son olarak da etkili düşünme ile hissetmeyi desteklemesi gerektiğidir. Öz liderliği daha iyi anlayabilmek ve kavrayabilmek için, bireysel ve örgütsel olarak nasıl faydalı olacağını bilmek önemlidir.

Aşağıdaki Tablo 2’de Öz liderliğin bireysel ve örgütsel faydaları sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Öz Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Faydaları

Birey için Olan Faydalar	Örgüt için Olan Faydalar
Kişisel farkındalık	Güçlendirilmiş ve birbirine bağlı çalışanlar
Öz güven	Sonuç ve hedef belirlemenin geliştirilmesi
Anlam ve amaç bulabilme	Daha hızlı ve daha iyi karar verme
Stresi azaltmak	Daha yaratıcı ve yenilikçi olma
Mutluluğu artırmak	Çatışmanın azaltılması
Daha iyi iletişim	İşbirlikçi takım çabası

Tablo 2 incelediğimizde aktif ve karışık iş ortamlarına uyum sağlamak için çalışanların da liderlik süreçlerine dahil edilmesi çok önemlidir. Bunun için de çalışanlar öz liderlik özelliklerine sahip olmalı ve öz liderliğin örgüt içinde geliştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca öz liderlik, örgüt içinde güvenin gelişmesini ve takım potansiyelinin artmasını sağlamaktadır. Bu durum, örgütlerde her bir bireyin işbirlikçi olmasını, birbirine güvenen, inanan ve etkili takımların oluşmasına yön veren kişilere dönüşmesini sağlayacaktır. Bu bireyler veya takımlar, görevlerini gerçekleştirmek için yönlendirmeye ya da denetime ihtiyaç duymadan iç motivasyonlarını sağlayarak görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Bunlara ek olarak, bireyler görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, öz liderlikleri sayesinde kendilerini gözlemleyerek kendi kapasitelerinin ve öz yeterliliklerinin farkına varacaklardır. Öz liderliğin sağladığı bu farkındalık, çalışanların davranışlarını düzenleyecek, onları performanslarını artırmaları yönünde etkileyecek, düşüncelerini, davranışlarını ve becerilerini geliştirebilmeleriyle birlikte kendi kararlarını kendilerinin verebilmelerine olanak sağlayacaktır.

Öz liderlik, yaratıcılığı ve yenilikçi faaliyetleri örgütün tüm seviyelerine yayarak örgütün her seviyesinde yeniliğin ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Ritchie ve Woods, 2007).

### **Okul yönetimi ve Öz liderlik**

Türk eğitim sisteminde yönetimin ilk uygulaması 1990 yılında Dünya Bankası katkısıyla gerçekleştirilen Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) olmuştur. Bu proje ile eğitimde OECD ülkeleri seviyesinde başarı sağlamak için öğretmen kalitesini artırmak, kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla işletmecilik anlayışını okullara uyarlamak, eğitimde kullanılan ders kitapları, araç-gereçler, ölçme değerlendirme faaliyetlerinin nitelik yönünden geliştirilmesi gibi hedefler belirlenmiştir (MEB,1990). Bu amaçla yapılan çalışmalarda proje okulları belirlenerek eğitimde kalitenin artırılması hedeflenmiş ve bunun sürekliliğinin sağlanması için okulları çevre ile bütünleştirerek, akademik güçler ile okullar iş birliğine teşvik edilerek Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları oluşturulması çalışmalarını yönetimin okula yansıtılan süreci olmuştur ( MEB,1999).

Türk eğitim sisteminde kabul görmüş olan yönetim kavramı MEB 2023 Eğitim Vizyonu hedeflerinde “Açık / Verimli Yönetişim ve Yönetici” başlığı altında aşağıdaki şekilde yer almaktadır

- Veriye Dayalı Karar Alan
- Okulların Gelişim Vizyonuna Her Türlü Desteği Veren
- STK ve Akademik Dünyayla Paylaşan
- İş Dünyasının Önceliklerini Gözetten
- Liyakata Önem Veren
- Bürokrasiyi Azaltmış

Yukarıda bahsedilen hedeflere ulaşmak, yönetim aktörlerinin karar verebilirlik, gelişime açıklık, etkili iletişim becerisine sahip paylaşımcılık ve yaratıcılık gibi öz liderlik vasıflarına sahip olması ile mümkün olabilir. Okul yönetimi kavramı çerçevesinde düşünüldüğünde yönetici, öğretmenler, diğer okul çalışanları, veliler ve sivil toplum kuruluşları aktörlerinin tamamı öz liderlik vasıflarına sahip olduklarında yukarıdaki hedeflere daha kolay, daha hızlı ve daha nitelikli varılabilecektir.

Toplumsal gelişme ve topyekûn bir kalkınma için temel teşkil eden okullarda da yönetişimin benimsenmesi zorunludur. Çünkü en temelde “eğitim-öğretim yeri” olarak tanımlanan okul, öğretim fonksiyonuyla çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerin edinilmesinde; eğitim fonksiyonu ile toplumsal değerlerin genç nesillere aktarılmasında önemli işleve sahiptir. 21. yüzyıl demokratik değerlerinin toplumsal olarak kazanılabilmesi için, genç nesillerin en erken çağlarından itibaren bu değerlerle yetiştirilmesi gerekmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Gelecek kuşakların yetiştirildiği ve toplumsal kültürün aktarıldığı yerler olan okulların paydaşlarla ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi öz liderlik becerileri gelişmiş çalışanların olduğu ve yönetim anlayışını benimsemiş yerler olmaları ile mümkün olacaktır. Bunun için okullar bürokrasinin, hiyerarşinin ve otoritesinin egemen olduğu yerler olmamalı. Paylaşımın, işbirliğinin, yaratıcılığın, katılımın, kolaylaştırıcılığın ve güçlü iletişimlerin olduğu yerler olmalıdır. Bunun için de örgütte yer alan bireylerin kişisel farkındalıkları gelişmiş, anlam bulabilen, kendilerine olan güvenleri yüksek ve işbirliğine yatkın bireyler olmaları gerekmektedir. Bu da ancak öz liderlik ile sağlanabilecek bir durumdur. Bu anlamda okul yöneticilerinin liderlik becerileri öz liderliğe yönelik olmalıdır. Böylelikle örgütteki bireylerin de öz liderlik becerileri gelişmiş kendi kendine yeten bireyler olmaları sağlanacaktır. Bu da okulun amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesine, programdaki hedeflere ulaşılmasına ve okulun gelişimine katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Akkuş, M. (2018) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin öz-liderlikleri ile sınıf yönetimi öz yeterlik algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Temel Eğitim Bölümü, Gaziantep.
- Bäckman, E., Trafford, B. (2007). Okulların Demokratik Yönetişimi. Strasbourg: Avrupa Konseyi Yayınları.
- Bakanlığı, M. (2013). Gelir İdaresi Başkanlığı Bakanlığı, Milli Eğitim, 2023 vizyonu.meb.gov.tr
- Bozkuş, B. (2009). *Türk kamu yönetiminde yönetim tartışmaları ve yönetişimin kamu yönetiminde uygulanabilirliği* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Darling-Hammond, L. & Bullmaster, M. (1997). The changing social context of teaching in the United States, in: B. Biddle et al. (Eds) International Handbook of Teachers and Teaching. Dor- drecht: Kluwer Academic.
- Ergün, İ. (2006). Yerel yönetimlerde yönetim kavramı ve avrupa birliği ile kıyaslanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.

- Leach, Robert ve Percy-Smith, Janie (2001). *Local Governance in Britain*, Palgrave.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ritchie, R., & Woods, P. A. (2007). Degrees of distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 27(4), 363-38
- Cankaya, S., & Serin, O. (2018). Analysis of the Relationship Between School Heads' Leadership, Problem Solving and Critical Thinking Skills. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(1), 26-40
- Sobacı, Z.M.(2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye'de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5 (1). 219-235.
- Tekeli, İ. (2009). Akılcı Planlamadan, Bir Demokrasi Projesi Olarak Planlamaya, İlhan Tekeli Toplu Eserleri 7, Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Toksöz, F. (2008). İyi yönetim el kitabı, TESEV Yayınları, İstanbul.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010 ). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1).
- Yüner, B., & Burgaz, B. (2019). Okul yönetimi ile okul iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 44(199).
- World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: From crisis to sustainable development*. Washington, DC: World Bank.

### Extended Abstract

Changes and developments in the structure of today's societies have also caused changes in the perspective of organizations. Organizations are no longer the places where a single leader takes decisions, but social structures where accountability, cooperation, negotiations, networks, partnerships and shares are involved in which stakeholders participate in all kinds of decisions. In order for a functioning organization to achieve its goals in a healthy way with this transformation process, the individuals who make up the organization must be self-confident, able to express their ideas and thoughts and tend to participate in the decision. Individuals who can demonstrate these behaviors and be effective in governance practices will be possible only with individuals who have self-leadership skills and can act independently and can make decisions. In this study, governance and self-leadership will be emphasized. The understanding of governance that promises individuals, non-governmental organizations and the private sector to take an active role in each decision making process, to participate in the process and to perform public services effectively, efficiently and sensitively led to the emergence of a new process understanding in management (Sobacı, 2007). School governance is defined as the ability to share decision-making power between teachers, parents, and other members of civil society, who are stakeholders of the school, and in general, school governance, as well as rules and policies for school and staff development and decision-making processes on how to manage the school. The question of how schools should be managed to create a suitable or ideal learning environment for students is the focus of international educational research (Darling-Hammond and Bullmaster, 1997). Self-leadership is defined as providing the motivation needed by the individual to perform his / her duties and responsibilities and thus improving himself / herself by affecting himself / herself (Uğurluoğlu, 2010). Self-leadership is essentially a type of leadership to increase the self-leadership ability of those working in the organization and influences it by supporting the individual's efforts to improve their performance. A manager with self-leadership characteristics influences and enables others to lead by themselves. Philosophically, the leader must first learn to lead by himself in order to lead others. For this reason, it should be ensured that the employees and especially the managers in each institution of the organizations are primarily aware of self-leadership and lead accordingly (Manz, 1986). The concept of self-leadership has begun to be considered as a remarkable

concept in terms of educational sciences in recent years. With the increasing number of students and teachers, the concept of self-leadership has an important place in both school and classroom management. The high self-leadership perceptions of school administrators and teachers both facilitate classroom management and increase student motivation considerably (Akkuş, 2018). The management of the schools, which are places where future generations are raised and where social culture is transferred, with stakeholders and in a healthy way will be possible with the fact that they have employees with advanced self-leadership skills and adopted the understanding of governance. For this, schools should not be places where bureaucracy, hierarchy and authoritarianism are dominant. There should be places where sharing, collaboration, creativity, participation, facilitation, and strong communication exist. The individuals in the organization should have developed personal awareness, find meaning, have high self-confidence and are prone to cooperation. This can only be achieved through self-leadership. In this sense, the leadership skills of school administrators should be directed towards self-leadership. Thus, it will be ensured that the individuals in the organization are self-sufficient individuals with improved self-leadership skills. This will contribute to the achievement of the objectives of the school at the desired level, the achievement of the objectives in the program and the development of the school.