**OKUL YÖNETİMİNDE VİZYONER LİDERLİK**

İzlem Gözükara Yıldız, Doçent Dr., İstanbul Arel Üniversitesi - izlemg@arel.edu.tr

Zeynep Hatipoğlu, Doçent Dr., İstanbul Arel Üniversitesi - zeynephatipoglu@arel.edu.tr

**Giriş**

Dış çevrede ve örgütlerde gelişen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve onları örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir. Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir. Bu makalede geleceğe yön veren vizyoner liderlik ele alınmış ve liderlik açısından önemi, vizyoner liderlik rolleri ile okul yönetiminde vizyoner liderliğin önemi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, vizyon, vizyoner liderlik

**Abstract**

The rapid change in the external environment and organizations affects the future decisions of organizations. In this rapid change process, visionary leaders who carry organizations to the future with a shared vision and save them from organizational blindness are seen as the leaders of the future. The importance of visionary leadership is that the organization develops a vision for the future. In this article, visionary leadership that shapes the future is discussed and its importance in terms of leadership, vision development process, visionary leadership roles and visionary leadership in school management are examined.

**Keywords:** Leadership, vision, visionary leadership

**1. Vizyon Kavramı ve Önemi**

Vizyon kelimesi, Latince’de “görmek” anlamında kullanılan ‘‘weisse’’ sözcüğünden türetilmiştir. Ortaçağdan beri kullanılmakta olan vizyon kelimesi daha sonra literatüre girmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. (Handy, 2002).

Senge (1999) vizyonu “örgütün geleceğe yönelik resmi” olarak ifade etmiştir. Koçel (2015) ise vizyonu, “işletme ile ilgili hayal edilen gelecektir. Ancak vizyon sadece hayal etmekle gerçekleşecek bir olgu olmayıp gerekli riskleri göze alıp çaba göstererek başarabileceğimiz ideallerdir” şeklinde tanımlamıştır.

Vizyon kavramı, düşlenen gelecek için, gerekli tüm çabaların harcanmasıyla, başarılabilecek bir ideali tanımlamaktadır (Doğan & Hatipoğlu, 2009). Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş varolma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek yahut oluşturulabilecek bir durumun, bugün için fikir düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995). Bazı vizyonlar şahsi bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir, örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise tüm örgüt çalışanları tarafından algılanan geleceğe yönelik resimledir.. Paylaşılan vizyonların gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır (Senge, 1996). Örgütler her vakit olumlu vizyonlar taşımayabilir. Hatta negatif vizyonlar, olumlu vizyonlardan daha yaygındır. Vizyonlar temel bir enerji kaynağıdır. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır (Senge, 1996, s. 247). Vizyon yokluğu örgütsel başdönmesine neden olur ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir görüş açısı olmadığı vakit, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur (Bennis, 1996).

Vizyon, simgesel bir pusuladır ve bir ideale doğru yönelmenin hareket noktasıdır. Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluşturur, moral bütünlük, katılma, kimlik ve ilişik olma duygularını besler (Starratt, 1995).

Vizyon daha çok bir ikna sözleşmesidir; çalışanlar ve örgüt tarafınca doğru algılanan, onlarda heyecan ve bağlılık yaratan bir sözleşmedir (Bennis, 1996).

Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve fikir dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaştırılması ile olası olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle eyleme geçilebilir. (Starratt, 1995).

 **2. Vizyoner Liderlik**

İşletmelerin son yıllarda yaşadığı köklü değişimlerin nedenleri arasında özellikle teknolojik gelişmelerin hızının artması, e-ticaretin etkisi ile birlikte rekabet koşullarının giderek daha zorlayıcı olması, işgücünün demografik yapısındaki farklılaşmalar ve çalışma koşullarına ilişkin yeni bakış açılarının gündeme gelmesi ile ilgili sorunlar belirtilebilir. Dolayısıyla bu zorlayıcı ortamda sürdürülebilirliği sağlamak için liderin rolü daha kritik bir öneme sahiptir. Liderler değişimin katalizörü olarak görülmekte ve etkili bir vizyon oluşturan ve bu vizyonu kurumun geneline hızla benimsetebilen liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderlik, bir örgütün amaçlarına yönelik açık ve anlaşılır vizyonlar yaratma ve onları paylaşma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Nanus, 1992; Sashkin, 1992). Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner liderler önce kendi kişisel vizyonlarını geliştirirler daha sonra ortak vizyonu tüm çalışanlarla paylaşırlar. Bu anlamda vizyon, çalışanları harekete geçme konusunda onlara yöneltilen motive edici bir ivmedir. Vizyon, liderler tarafından açıkça paylaşılmadığı zaman çalışanlar zamanlarını hangi yöne gitmeleri gerektiğini bulmaya çalışarak geçiriyorlar ve yollarını bulmakta zorlanıyorlar. (Heath ve Heath, 2010).

Liderlerin, çabaları başarılı sonuçlara ulaştırarak organizasyonların daha büyük bir amaç duygusu geliştirmelerine yardımcı olması gerekir (Taylor, vd. 2014). Bass'a (1996) göre dönüşümcü liderlik, liderlere bireysel çıkarların ötesinde takipçi performansını artıran bir atmosfer yaratmada yardımcı olur. Aslında, bir dönüşümcü liderlik biçimi olan vizyoner liderlik, organizasyonun yapı, politika ve değerler gibi farklı bileşenlerini ihtiyaçları karşılayacak şekilde bir araya getirebilme fırsatı yaratır. Vizyon sahibi liderler, uzun vadeli bakış açısı ile hareket ederler ve kendi çıkarlarının ötesinde grup veya organizasyon için en iyi olana odaklanırlar. Vizyoner liderlik, organizasyonlarda yüksek düzeyde uyum, bağlılık, güven, motivasyon ve gelişmiş performans ortaya çıkarır. Bir liderin etkinliği örgütsel etkinliğin ölçümünde ana kriterdir. Etkin bir vizyoner lider ise her şeyden önce stratejiyi belirler ve bu stratejinin tüm çalışanların katılımı ile uygulamaya dönüşmesini sağlar (Hogan ve Kaiser, 2005).

Vizyon, liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir ancak bunun başlı başına bir liderlik şekli mi yoksa liderlerin yetkinliklerini göstermek için gerçekleştirmeleri gereken kritik görevlerden sadece biri mi olduğu belirsizdir. Ancak geleceğe dair belirsizliklere karşı çalışanları motive edebilmek için bir liderin ve yol haritasının var olması gerektiği tartışmasızdır (Kakabadse, vd. 2005; Hamel ve Prahalad, 1996). Bu açıdan bakıldığında vizyon, geleceği tahmin etmenin ötesinde çok daha kapsayıcı bir kavramdır ve bir gelecek hayali yaratabilmektir (Collins ve Porras, 1991; Heintel 1995) vizyoner bir liderin fikirleri uygulaya aktarabilmesi sürecinde beş aşama olduğunu belirtmiştir: “Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek”, “o anki gerçekleri tanımlayabilmek”, “engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak”, “sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak”, “kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir”. Bu aşamaların her birinde liderin katılımcı anlayışı, yüksek performans odağı, güven ilişkisi kurabilmesi ve değişime yatkınlık özelliklerini sergilemesi gerekmektedir (Bulut ve Uygun, 2014). Vizyoner liderin net bir vizyona sahip olması, örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net bir biçimde ortaya koyması ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırır ve vizyoner lider ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarır (İşcan ve Tanrıbil, 2016).

Etkili bir vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklindedir. Yolu görmek, liderin sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasını görmesini ve örgütün hedeflerini değerlendirerek örgütün gelecekteki görüntüsünü hayal etmesini ifade eder. Böylelikle lider, sezgi ve düşünce gücü ile geleceğe ışık tutar ve izlenecek yol da belirlenmiş olur.

Yolda yürümek, liderin yolu görmesinin yanısıra yolda yürüyebilme cesaretini göstermesi ve hedeflenen vizyona ulaşmasını ifade etmektedir. Liderin gördüğü yol ile yürünen yolun aynı olması gerekir ki hedeflerine ulaşabilsinler. Aksi takdirde yürüdükleri yoldan ayrılmış olurlar.

Yol olmak ise, vizyoner liderin vizyonu ile izleyenlere yol açarak onları arkasından sürükleyebilmesini ifade eder. Vizyoner liderlerin açtığı yolu izleyen kişiler, yolun sonundaki hedefe rahatlıkla ulaşırlar (Starratt, 1995; Çelik, 1997). Organizasyonel performans üzerinde vizyon ve liderliğin güçlü etkisi konusunda Jesse Stoner (1988) tarafından yürütülen geniş çaplı araştırmada beş yüz yöneticinin liderliği altında çalışan katılımcılardan veri toplanmıştır. Güçlü ve vizyoner liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanları her zaman en iyi performans gösteren çalışan grupları çıkmıştır. İyi yöneticilik sergileyen ancak vizyon sahibi olmayan liderlerin çalışanları orta seviyede takım performansları sergilerken, yöneticilik ve vizyon konusunda zayıf bulunan liderlerin çalışanları da düşük performanslar sergilemiştir (Blanchard, 2009).

Almog-Bareket (2012), vizyoner liderliği üçe ayırarak incelemiştir:

• ***Muhafazakar Vizyoner Liderlik:*** Klasik bir vizyon izleyen, kurumsal talepleri reddeden ve örgütsel statükoyu ya meydan okuyarak ya da uyum sağlayarak sürdürmeyi tercih eden liderlik yaklaşımıdır.

• ***Hesaplanmış Vizyoner Liderlik:*** Kurum içerisinden gelen talepleri kabul etmeyi seçen ve bunları yerine getirmek için mükemmel olmaya çalışan hesaplanmış vizyonu hayata geçiren liderlik yaklaşımıdır. Lider, çevreden gelen talepleri karşılar ve iyiye ulaşmaya çalışır.

• ***Güçlü Vizyoner Liderlik:*** Mevcut kurumsal taleplere cevap vermeye çalışan ancak gerektiğinde vizyonu olumsuz etkileyecek talepleri manipüle ederek belirli bir düzeyde yenilik yapma özgürlüğünü seçen liderlik yaklaşımıdır.

Vizyoner liderlik çalışan bağlılığını doğrudan etkileyen ve organizasyonun performansını belirleyen bir liderlik rolüdür. Dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak kabul edildiğinde vizyon sahibi ve bu vizyonu her kademeye yayabilen bir liderin örgüt performansının artmasını sağlaması çok daha kolay olacaktır. Çalışanlar işlerine ne kadar motive olur ve organizasyona ne kadar bağlılık hissederlerse, örgüt o kadar etkili sonuçlar alacaktır (Kantabutra ve Avery, 2011).

**3. Vizyon Oluşturma ve Uygulama**

Vizyon, liderler tarafından belirlenir ve örgüt üyeleri ve paydaşlar tarafından takip edilir. Vizyon oluşturulurken, vizyon örgüt kültürü ve politikası ile bağdaştırılır ve sosyal, kültürel, teknolojik olarak dış çevre faktörleri dikkate alınır.

Sashkin’ e göre vizyon oluşturmada dört farklı eylem gereklidir. Bunlar;

* *Vizyonu ifade etmek:* Yöneticinin vizyon için harekete geçerek zihnindeki planı uygulamak için liderlik yapmasıdır. Ekibe tamamen onların sorumlu olacağı görevleri verir.
* *Vizyonu açıklamak:* Vizyonu başkalarına açıklayıp yapılması gereken görevleri açık ve net olarak belirler. Yönetici ekibin yapması gerekenleri neden sonuç ilişkisi içinde açıklar.
* *Vizyonu genişletmek:* Vizyonun farklı yollarla çeşitli durumlarda uygulanabilmesidir.
* *Vizyonu yaymak:* Vizyonun tüm çalışanlara ve paydaşlara duyurulmasıdır. (Sashkin, & Sashkin, 2003)

Bonnot ve Walker’a göre vizyon uygulamada ilk adım vizyon oluşturmaya engel oluşturacak sorunları belirleme aşamasıdır. İkinci aşama olan vizyon geliştirme, örgütün gelecekteki resminin çizilmesidir. Bundan sonraki hedef belirleme aşamasında lider örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için örgüte yol gösterir. Yolda önlerine çıkan engelleri ortadan kaldırır. Dördüncü aşama vizyonu tamamlamakdır ve lider bu aşamada çalışanları motive ederek değişimin gerçekleşmesini sağlar. Beşinci aşama hedefleri özelleştirmektir. Bu aşamda gelecekteki hedeflere ulaşmak için engellerin üstesinden gelmek gerekir. Lider ve seçilmiş kişiler ile birlikte grup oluşturulur ve grubun enerjisi yükseltilmeye çalışılır. Yedinci ve son aşama değişimi uygulamaktır. Bu adımda liderin izleyicilerine yetki vermesi ve kısa vadeli kazançlar yaratması değişim için önemli olan iki etkendir (Walker & Bonnot, 2012).

**3. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği**

Lider, vizyonu belirleyen, vizyona yönelik eylemde bulunan ve sürekli değişimi gerçekleştirmeyi desteklemek için çalışanları harekete geçiren kişidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, teknolojik, pedagojik ve politik değişimler karşısında gelecekte olabilecekleri tahmin etme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu da geleceğin okul yöneticilerinin vizyoner bakış açısına sahip olmalarını gerektirir (Cerit, 2007).

Buck’a (2004) göre etkili okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken dört rol bulunmaktadır: Bu rollerden ilki olan ‘‘İdare edici’’ olarak okul müdürü, hedefleri belirler, açıklar ve okulun enerjisini nereye harcayacağını belirler. İyi bir idare edici lider, ilerleme olarak gidilecek yere doğru bir yolu belirlemelidir. Etkili bir vizyoner liderin ikinci rolu ‘‘Değişim ajanı’’ olarak adlandırılmıştır. İyi bir değişim ajanı olabilmek için, okul yöneticisinin değişimi önceden tahmin etmesi ve dış ortamdaki değişime uygun olarak okul vizyonunda değişiklikler yapmalıdır. Okul yöneticisinin etkili vizyoner olarak üçüncü rolü ‘’Sözcü’’ olmasıdır. Lider, örgüt vizyonunun en önemli savunucusudur. Etkili bir sözcü faydalı fikirler üretmek için ilişki ağları kurar. Etkili vizyoner okul yöneticisinin dördüncü rolü ‘‘Antrenör’’ olarak adlandırılmıştır. Koçluk yapan lider, vizyonu sahiplenir okul üyelerine karşı dürüst ve açıktır. Onun okulunda vizyonu yerine getirmek için yapılacaklara riayet edilir. (Buck, 2004)

Sürdürülebilirlik için okul liderlerinin geleceği aydınlatan vizyonlarını açıklamalı ve yönetimsel otoritelerini vizyoner otorite ile değiştirmelidirler. Okul vizyonu, okul üyelerinin ve tüm paydaşların dikkatini çekmek, takipçilerde tutku uyandırmak ve okul için ortak bir vizyon yaratmak için çıkılan içsel bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Okulun güçlü bir misyona sahip olması aynı zamanda okul üyelerinin ve paydaşların okulun eğitim uygulamalarını geliştirmek, eğitimin kalitesini ve okulun başarısını artırmak için birlikte çalışmalarını destekler. (Wallace et al., 1997)

Powe (1992) vizyoner liderliği okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşmak için kullanacağı bir araç olarak tanımlamıştır. Vizyoner liderlik bir örgütü daha büyük bir amacı geliştirmek için çalışanların önceliklerini belirlemeye ve örgütsel politikaları, inançları ve ilkeleri bir bütün olarak ele almaya yönlendirir (Taylor et al. 2014). Böylelikle, vizyoner lider, ortak vizyonu gerçekleştirmek için okulun üyelerinin birlikte hareket etmelerini sağlar. Genel olarak, müdürün vizyoner liderliği okul vizyonu geliştirme, vizyonu okul üyeleri ile paylaşma ve gidilecek yol haritasının çizilmesini kapsar. Bu nedenle, okul müdürünün vizyoner liderliği, okul müdürünün öncelikle okulun iç ve dış çevresinin özelliklerini anlaması, liderin kişisel vizyonunu okulun vizyonu ile bütünleştirmesi ve bu vizyonu okul üyeleri ile paylaşması şeklinde tanımlamıştır. Ortak bir okul vizyonu oluşturmak okul üyelerinin değer ve inançlarını bütünleştirir, okul üyelerini harekete geçmeye teşvik eder, üyeleri okul vizyonlarını gerçekleştirmeye yönlendirir ve sürekli geri bildirim sağlayarak okulun yenilikleri takip ederek ilerlemesini sağlar.

Prijosaksono ve Sembel'e göre (Prihatin, 2011) okul vizyonu, okul üyelerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha aktif ve yaratıcı olmalarını sağlar ve değişimin böylelikle gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar. Vizyon, okulun gelecekteki halinin ifadesidir. Öyleyse vizyon, okul üyelerinin performansının iyileşmesi ile okul politikalarının oluşturulmasının kaynağıdır. (Priansa, 2017).

Vizyoner okul müdürü öncelikle okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirler, okulun vizyonunu okul kültürü ile bütünleşmesini sağlar, okul kültürünün özünü meydana getiren değer, ölçü ve inançları okulun bütününe yayar. Böylelikle kurumsallaşan vizyon okulun ortak gelecekteki resmi haline gelir. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eyleme dönüştürülmesini kolaylaştırır (Starrat, 1995).

**4. SONUÇ**

Örgütlerin çevresel gelişmelere uyum sağlayarak büyümeleri ve gelecekle ilgili kendilerine yön tayin ederek değişimi gerçekleştirmeleri açısından vizyon bir örgütün vazgeçilmezidir Vizyoner lider, vizyon yaratmanın dışında, bu vizyonu onu izleyenlere iletebilme yeteneğine sahip kişidir. Vizyoner lider, gidilecek yolu iyi tayin etmeli, doğru zamanda doğru kararlar alarak bunu takipçilerine aktarabilmeli, farklı koşullara uygun değişim planı hazırlamalı ve uygulamaya koymalıdır (Robbins, 2000).

Okul yöneticisi de öğrenim alanında meydana gelen değişmeleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner okul yöneticisinin en önemli görevi, paylaşılan vizyonun okulun kültür yapısıyla uyumunu sağladıktan sonra vizyonu tüm okul üyelerine ve paydaşlara yaymasıdır.

Westley ve Mintzberg’in etkili liderlik üzerine yaptıkları araştırmalarda, liderin sadece vizyon sahibi olmasının vizyoner organizasyonlar oluşturmak için yeterli olmadığını, vizyonun aynı zamanda kurum çalışanları tarafından paylaşılması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Ortaokul müdürlerinin vizyoner liderlik yönlerini açıklamaya yönelik olarak Brown ve Anfara (2003) tarafından yapılan araştırmada; değişim yönünde vizyon belirlendikten sonra vizyonun sahiplenilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Bu süreçte liderin değerbilirliği, cesaretlendirici ve açıklayıcı yapıda olmasının yapılacak reformların başarısında önemli unsurlar olduğu vurgulanmıştır. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda kültürel bağlamda ufak farklılıklar olmakla birlikte genel anlamda vizyoner liderlik desteklenmekte ve kurumun başarısı için gerekli görülmektedir (Densten 2005; Kantabutra ve Saratun, 2011; Çınar ve Kaban, 2012; Saleh ve Al-karasneh 2009).

**KAYNAKÇA**

Almog‐Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. Journal of management development.

Bass, B.M. (1996), A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.

Bennis, W., (1996), Visionary Leadership, Beyond Leadership (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.

Blanchard, K. (2009). Liderlikte Çıtayı Yükseltmek. Salon Yayınları. Çeviri Editörü: Prof.Dr. Asım ARI.

Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin*, *87*(635), 16-34.

Buck, C. A. (2004). A Case Study of Elementary School Principles’ Perspectives on Organizational Vision. Doctorate Thesis. Roosevelt University at Chicago, İllinois

Bulut, Y. B. ve Uygun, S. (2014). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 7 (13) , 29-47 .

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 33, 88- 98.

Çelik V. (1997). Eğitim Yönetiminde Liderlik, Eğitim Yönetimi Dergisi, 465-478.

Çınar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *58*, 197-206.

Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1991) Organisational Vision and Visionary Organisations. California Management Review 34(1), 30–52.

Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, *16*(2), 105-118.

Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23(2), 81-99

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996) Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston.

Heath, C. and Heath, D. (2010), Switch: How to Change Things When Change is Hard, Crown Publishing Group, New York, NY

Heintel, P. (1995), Vizyon ve Öz Yapılanma; Vizyon Yönetimi, (Çev: Veli Karagöz), Evrim Yayınevi, İstanbul.

Handy, C.,(2002). The Language Of Leadership, Basil Blackwell Ltd, Oxford. 45s

Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2005), “What we know about leadership”, Review of General Psychology, 9(2)169-180.

İşcan, Ö.F. ve Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 1021-1032.

Nanus, B. (1992). Visionary Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S. P. (2000). Essentials Of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River,

Sashkin, M. (1992), “Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate? What can be done to develop them?”, in Phillips, R.L. and Hunts, J.G. (Eds), Strategic

Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success: Berrett-Koehler Publishers.

Kakabadse, N., Kakabadse, A., ve Lee-Davies, L. (2005). Visioning the Pathway:: A Leadership Process Model. European Management Journal, 23(2), 237-246.

Kantabutra, S., ve Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. Journal of Business & Economics Research (JBER), 4(5), 57-65.

Kantabutra, S., & Saratun, M. (2011). Identifying vision realization factors at a Thai state enterprise. *Management Research Review*.

Koçel, T., (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 855s.

Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective, Quorum Books, Westport, CT, pp. 139-160.

Priansa, DJ 2017. Becoming Principal and Professional Teacher of Strategic Role Concept and Development. Bandung: Faithful Library.

Saleh, A. M. J., & Al-karasneh, S. M. (2009). Visionary leadership as an approach to social studies teacher preparation programmers’ reform: participants’ perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *1*(1), 877-889.

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.

Stoner, J. (1988). Visionary Leadership, Management and High Performing Work Units. University of Massachusetts

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. Leadership & Organization Development Journal.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. Journal of Yasar University, 24(6), 4007-4023, s.4009.

Wallace, R.C. (1996). From Vision to Practice: The Art of Educational Leadership, Corvin Perss Inc.

Wallace, R. C., Jr., Engel, D. E., & Mooney, J. E. (1997). The learning school: A guide to vision-based leadership. Corwin Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED413664>

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, *10*(S1), 17-32.