

# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ESTETİK LİDERLİK

Doç. Dr. Semih ÇAYAK  
Sümeyye YAVUZ



# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ESTETİK LİDERLİK

**Doç. Dr. Semih ÇAYAK<sup>1</sup>**

**Sümeyye YAVUZ<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye,

ORCID: 0000-0003-4360-4288, e-posta: semihcayak@gmail.com

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul-Türkiye, e-posta: sumeyyerim@gmail.com



*Eğitim Örgütlerinde Estetik Liderlik*  
*Doç. Dr. Semih ÇAYAK, Sümeyye YAVUZ*

**Genel Yayın Yönetmeni:** Berkan Balpetek

**Kapak ve Sayfa Tasarımı:** Duvar Design

**Baskı:** Eylül 2025

**Yayıncı Sertifika No:** 49837

**ISBN:** 978-625-5698-36-0

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

[www.duvar yayinlari.com](http://www.duvar yayinlari.com)

[duvarkitabevi@gmail.com](mailto:duvarkitabevi@gmail.com)

## ÖNSÖZ

Estetik liderlik yaklaşımı yöneticilerin yalnızca yönetsel yeterliliklerle değil; aynı zamanda duyuşal ve sanatsal bir duyarlılıkla hareket etmeleri gerektiğini vurgular. Estetik duyarlılığı yüksek bireyler çevrelerinde olup bitenleri daha derinlikli bir biçimde algılama eğilimindedir. Bu bireyler karar alma ve uygulama süreçlerinde yalnızca işlevselliğe değil; güzellik, bütünlük, anlam ve insan merkezli bir bakış açısına da değeri verirler.

Okul müdürleri bağlamında estetik liderlik, okul ortamının genel atmosferinden çalışanların motivasyonuna ve öğrencilerin gelişimine kadar pek çok alanda etkili olabilmektedir. Örneğin, estetik liderlik davranışları okulun fiziksel düzenlemeleri, mekânsal estetik ve örgütsel iklimin iyileştirilmesi gibi konularda somut katkıları sunabilir. Aynı zamanda estetik liderlik öğretmenlerin mesleki tatminini artırabilir, yaratıcılıklarını teşvik edebilir ve eğitim-öğretim süreçlerine yönelik daha derinlikli, anlamlı yaklaşımlar geliştirmelerine olanak tanıyabilir.

Eğitim kurumları yalnızca bireyleri bilgiyle donatmayı değil, aynı zamanda estetik duyarlılığı geliştirmeyi de amaçlayan kurumlardır. Bu çerçevede okul yöneticilerinin estetik liderlik anlayışını benimsemeleri hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin genel memnuniyetine ve gelişimine olumlu katkı sağlayabilir. Bununla birlikte estetik liderlik kavramı eğitim yönetimi

literatüründe hâlen yeni sayılabilecek bir yaklaşımdır. Bu alandaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla bu kitap estetik liderliğin hem teorik bir çerçeveye kavuşturulmasını hem de eğitim politikalarına ve liderlik yaklaşımlarına estetik perspektiften özgün bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

***Doç. Dr. Semih ÇAYAK***

***Sümeyye YAVUZ***

***Kadıköy, 2025***

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. GİRİŞ</b>                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>2. LİDERLİK</b>                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>3. OKUL MÜDÜRLERİNİN<br/>LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>4. ESTETİK LİDERLİK</b>                                                              | <b>6</b>  |
| 4.1. Estetik Liderin Özellikleri                                                        | 6         |
| 4.2. Estetik Liderlik ve Diğer Liderlik Stilleri<br>(Dönüşümcü, Etik Liderlik Vb.)      | 9         |
| <b>5. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ESTETİK LİDERLİK</b>                                          | <b>11</b> |
| 5.1. Estetik Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yeri ve<br>Önemi                          | 12        |
| 5.2. Eğitim Örgütlerinde Estetik Liderlik Uygulamaları                                  | 16        |
| 5.3. Estetik Liderlik ve Okul Başarısı Arasındaki İlişki                                | 18        |
| 5.4. Okul Müdürlerinin Estetik Liderlik Davranışlarının<br>Öğretmenlere Etkisi          | 19        |
| 5.5. Okul Müdürlerinin Estetik Liderlik Davranışlarının<br>Okul Ortamındaki Yansımaları | 21        |
| 5.6. Estetik Liderlik ve Okul İklimi                                                    | 22        |
| 5.7. Estetik Liderlik ve Öğretmen Performansı                                           | 26        |
| 5.8. Estetik Liderlik ve Öğretmen Motivasyonu                                           | 27        |
| 5.9. Estetik Liderlik ve Öğretmen Verimliliği                                           | 29        |
| 5.10. Estetik Liderlik ve Okul Kültürü                                                  | 31        |
| 5.11. Estetik Liderliğin Okul Kültürüne Katkıları                                       | 33        |

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.12. Estetik Liderliğin Okul Kültüründeki Rolü                                              | 34        |
| <b>6. ESTETİK LİDERLİĞİN ÖNÜNDEKİ</b>                                                        | <b>35</b> |
| <b>ZORLUKLAR VE ENGELLER</b>                                                                 | <b>35</b> |
| 6.1. Estetik Liderlik Davranışlarının Okulda Uygulanabilirliği                               | 37        |
| 6.2. Estetik Bir Lider Olarak Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Zorluklar ve Çözüm Önerileri | 38        |
| <b>7. ESTETİK LİDERLİĞİN EĞİTİMDE</b>                                                        | <b>42</b> |
| <b>UYGULAMA ALANLARI</b>                                                                     | <b>42</b> |
| 7.1. Okul Yöneticilerinin Estetik Liderlik Stratejileri                                      | 43        |
| 7.2. Eğitimde Estetik Liderlik Model Önerileri                                               | 46        |
| <b>8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b>                                                             | <b>49</b> |
| 8.1. Estetik Liderlik Üzerine Literatürden Çıkarılan Eğilimler                               | 49        |
| 8.2. Araştırmacılara ve Uygulayıcılara Yönelik Genel Öneriler                                | 50        |
| 8.3. Okul Yöneticilerine Yönelik Pratik Öneriler                                             | 53        |
| <b>KAYNAKÇA</b>                                                                              | <b>55</b> |

## 1. GİRİŞ

Estetik, kökeni 18. yüzyıla dayanan güzellik, sanat ve duyuşal deneyimlerle ilgili bir kavramdır. Bu kavram ilk olarak Alexander Gottlieb Baumgarten tarafından kullanılmış ve güzellik ile duyuşal algı arasındaki ilişkileri açıklamaya odaklanmıştır. Estetik, güzel olanın tanımlanması ve bu güzelliğin insanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi anlamına gelmektedir. Kant ve Hegel gibi felsefeciler, estetik kavramının sadece sanatla sınırlı olmadığını, bireylerin duyuşal deneyimlerini anlamlandırma biçimlerini de kapsadığını savunmuşlardır (Maurer & Maurer, 2024; Tunalı, 1998).

Günümüzde estetik, yalnızca bireylerin güzellik anlayışını şekillendiren bir kavram olmaktan çıkarak çevreyle kurulan duyuşal, duyuşal ve sembolik etkileşimleri de içine alan çok boyutlu bir anlama evrilmiştir (Berleant, 2010; Gagliardi, 2006; Hansen et al., 2007). Bu dönüşüm, estetiği sadece sanat ve tasarım alanlarının değil; eğitim, liderlik ve örgütsel yaşam gibi sosyal sistemlerin de temel bileşeni hâline getirmiştir. Özellikle eğitim ortamlarında estetik, fiziksel mekânın düzenlenmesinden, iletişim biçimlerine, karar alma süreçlerinden okul iklimine kadar pek çok boyutta hissedilen ve anlam üreten bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Estetik kavramına ilişkin bir başka yaklaşımda Taylor ve Hansen (2005), estetik deneyimlerin bireylerin içsel tatmin duygularını ve genel mutluluk düzeylerini artırdığını

vurgulamıştır. Bu görüşe göre estetik; güzellik, haz ve duygusal doyum gibi bireysel yaşamı zenginleştiren unsurları da kapsar.

Aruma ve Hanachor (2017), estetiğin yalnızca bir algılama biçimi olmadığını, aynı zamanda bireylerin çevresel düzenlemeleri bilinçli şekilde dönüştürme arzusunu da içerdiğini belirtmiştir. Böylece estetik, bireyin çevresini hem algılama hem de biçimlendirme yönünde aktif rol üstlendiği bir deneyim alanına dönüşmektedir. Bu bilgilerden hareketle estetik liderlik yalnızca liderin bireysel duyarlılıklarıyla sınırlı bir kavram değildir. Aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesinde, çalışanların duygusal deneyimlerinin niteliğinde ve iş ortamının bütünsel estetik yapısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Estetik liderlik, kurum içindeki atmosferi daha anlamlı, yaratıcı ve insan odaklı bir yapıya dönüştürebilme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle estetik liderlik modeli eğitim başta olmak üzere birçok sektörde hem akademik hem de uygulamalı alanlarda gelişmeye açık bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir. İlerleyen süreçte bu modelin insan merkezli yönetim anlayışlarının temel bileşenlerinden biri hâline gelmesi beklenmektedir.

## 2. LİDERLİK

Liderlik, tarih boyunca farklı şekillerde tanımlanmış ve farklı alanlarda çeşitli boyutlarıyla ele alınmış çok yönlü bir kavramdır. Genel anlamda liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda bireyleri etkileme, yönlendirme ve onları harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Bass, 1990). Liderlik yalnızca bir otorite kurma veya emir verme süreci değil; aynı zamanda insanları motive etme, onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirme ve gelişimlerine katkıda bulunma becerisidir (Northouse, 2016; Soeardi, Ilhami & Achmad, 2023).

Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve çevresel faktörler arasında dinamik bir ilişkiyi içerir. Bu süreçte liderler hem bireylerin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına hem de örgütsel hedeflere odaklanır. Bu nedenle liderlik, yalnızca bireysel yeteneklerin değil; aynı zamanda içinde bulunulan koşulların, kültürel yapıların ve takipçi özelliklerinin de etkilediği karmaşık bir olgudur (Chemers, 2000; Northouse, 2016).

Liderlik kavramı zaman içinde farklı teorik yaklaşımlarla açıklanmıştır. İlk dönem liderlik çalışmaları, liderliğin bireysel özelliklerden kaynaklandığını savunurken, daha sonra lider davranışları, çevresel koşullar ve duruma bağlı faktörlerin etkisi vurgulanmıştır. Özellikler kuramı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık teorileri ve güncel liderlik yaklaşımları (dönüştürücü, otantik, karizmatik liderlik gibi) bu evrimin önemli aşamalarını oluşturmaktadır (Şimşek, 2006; Yukl, 2010).

Günümüzde liderlik yalnızca örgütsel başarıyı sağlamaya yönelik bir süreç olarak değil, aynı zamanda etik değerler, duygusal zekâ, estetik duyarlılık ve sürdürülebilir gelişim perspektiflerini de içeren bir anlayış olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede liderlik, bireylerin ve toplulukların potansiyellerini gerçekleştirmelerine rehberlik eden, vizyon oluşturan ve anlam yaratan bir süreç olarak önem kazanmaktadır (Hansen, Ropo & Sauer, 2007; Metcalf & Benn, 2013).

### **3. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

Okul müdürleri, eğitim kurumlarında hem idari hem de pedagojik süreçleri yönlendiren temel liderlerdir. Eğitim yönetimi alanındaki araştırmalar müdürlerin benimsedikleri liderlik tarzlarının okulun iklimi, öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerinde belirleyici etkileri olduğunu göstermektedir (Leithwood & Jantzi, 2005; Hallinger, 2011).

Liderlik kuramları zaman içinde farklı paradigmalara şekillenmiş ve eğitim yönetimine de yön vermiştir. Davranışsal liderlik teorileri, liderlerin ne yaptığına odaklanırken; durumsal liderlik yaklaşımları etkili liderliğin bağlama göre değişkenlik gösterdiğini savunur (Hersey & Blanchard, 1982; Meier, 2016). Dönüşümcü liderlik ise liderin vizyoner, motive edici ve değişim odaklı özelliklerini ön plana çıkarır. Bu yaklaşım eğitim kurumlarında oldukça etkili bulunmuş; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergilediklerinde öğretmen bağlılığı ve mesleki motivasyonun arttığı gözlemlenmiştir (Leithwood & Sun, 2012).

## 4. ESTETİK LİDERLİK

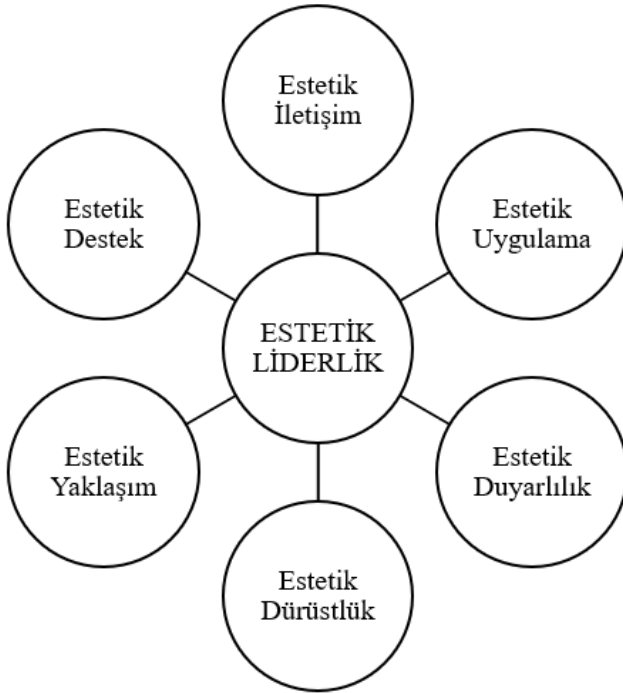
Estetik liderlik; liderin çevresinde güzellik, denge, uyum ve anlam yaratmaya yönelik tutum ve davranışlarını kapsayan bir liderlik yaklaşımıdır. Estetik liderlik yalnızca işin işlevselliğiyle değil, aynı zamanda duygusal, kültürel ve sanatsal boyutlarıyla da ilgilenir. Bu liderlik türü, bireylerin hem zihinsel hem de duygusal dünyalarına hitap ederek çalışma ortamlarında anlamlı, ilham verici ve değerli deneyimler oluşturmayı amaçlar. Estetik liderlik, liderlik alanında nispeten yeni bir yaklaşım olmasına rağmen, son yıllarda çeşitli disiplinlerde ilgi görmektedir. Bu kavram, liderlerin çalışanları ve diğer paydaşlarını etkilerken duygusal ve estetik unsurları nasıl kullandıklarına odaklanmaktadır. Estetik liderlik, örgütlerdeki davranışın yanı sıra liderlerin fiziksel görünümü, iletişim tarzı, etik yaklaşımları ve yaratıcılıkları gibi çeşitli boyutları kapsar (Hansen, Ropo & Sauer, 2007; Taylor ve Hansen, 2005). Kısacası estetik liderlik bireylerin sadece zihinsel değil, aynı zamanda duygusal ve duygusal seviyede etkilenmesini hedeflemektedir (Deniz ve Deniz, 2021; Schroeder, 2008).

### 4.1. Estetik Liderin Özellikleri

Estetik liderlik; örgütsel yaşamda güzellik, duyarlılık, anlam ve uyum yaratmayı merkeze alan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Estetik lider, bulunduğu ortamda estetik duyarlılığı yükseltir, karar alma

süreçlerinde etik ve estetik kaygıları birlikte gözetir ve başkalarını güzellik ve anlam arayışında yönlendirir (Hansen, Ropo & Sauer, 2007; Zhang, Cone, Everett & Elkin, 2011).

Polat ve Öztoprak-Kavak'ın (2011) geliştirdiği Estetik Liderlik Modeli'ne göre estetik liderlik davranışları yedi temel boyutta toplanmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Estetik Liderlik Boyutları  
(Polat ve Öztoprak-Kavak, 2011)

Bu boyutlar kısaca şöyle açıklanabilir:

**Estetik İletişim:** Estetik liderler hem sözlü hem de sözsüz iletişimlerinde nazık, duyarlı ve etkileyici bir dil kullanırlar. Beden dili, ses tonu ve kelime seçimleriyle estetik bir bütünlük yaratırlar.

**Estetik Yaklaşım:** Liderler, olayları sadece işlevsel bir bakış açısıyla değil, duygusal ve estetik boyutlarıyla da değerlendirir. Karar alma süreçlerinde etik ve estetik değerleri birlikte gözetirler.

**Estetik Destek:** Estetik liderlik, çalışanların ve öğrencilerin yaratıcı potansiyellerinin açığa çıkarılmasına olanak tanır. Liderler, sanatsal ve estetik projeleri destekleyerek bireylerin kendilerini ifade etmelerine zemin hazırlar.

**Estetik Uygulama:** Eğitim ve yönetim ortamlarında estetik unsurların (sanat eserleri, mekânsal düzenlemeler, estetik aktiviteler) kullanılmasını sağlar. Bu uygulamalar, ortamın ruhunu ve bireylerin motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

**Estetik Duyarlılık:** Estetik liderler çevresel güzelliklere, sanatsal değerlere ve insan ilişkilerindeki zarafete karşı yüksek bir duyarlılığa sahiptirler. Bu hassasiyet, örgüt kültürünün daha kapsayıcı ve anlamlı olmasına katkıda bulunur.

**Estetik Dürüstlük:** Liderin tutumları, söylemleri ve uygulamaları arasında bütünlük vardır. Estetik liderler, görünüşte sergiledikleri değerleri davranışlarına da yansıtarak güven oluştururlar.

**Estetik Görünüm:** Liderlerin kişisel görünümleri (giyim tarzı, beden dili, mekânsal düzenlemeye verdikleri önem) estetik bir bilinç ve özen taşır. Bu durum, liderin örgütsel temsil gücünü artırır ve çevresine örnek olur. Bu özellikler estetik liderliği yalnızca bir yönetim biçimi olmaktan çıkararak duygusal, sanatsal ve kültürel boyutları da içeren çok katmanlı bir liderlik anlayışı haline getirmektedir.

#### **4.2.Estetik Liderlik ve Diğer Liderlik Stilleri (Dönüşümcü, Etik Liderlik Vb.)**

Estetik liderlik kavramı, son yıllarda eğitim yönetiminde daha çok önem kazanan, duygusal ve sanatsal boyutları öne çıkaran bir liderlik türüdür (Hansen, Ropo & Sauer, 2007; Samier, Bates & Stanley, 2006). Estetik liderler okul ortamının sadece akademik bir yer değil, aynı zamanda anlamlı, duyarlı ve estetik açıdan tatmin edici bir alan olması gerektiğine inanırlar (Woods & Woods, 2011). Bu liderlik anlayışı, okulun duygusal atmosferine ve sembolik yapısına önem vererek, öğretmen ve öğrencilerin estetik deneyimlerini güçlendirmeyi amaçlar (Grierson, 2015).

Estetik liderlik, dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımlarıyla da örtüşen bir yapıya sahiptir. Örneğin, dönüşümcü liderliğin vizyonerliği ile estetik liderliğin ilham vericiliği arasında paralellikler kurulmaktadır. Aynı şekilde, etik liderlikte öne çıkan değer temelli yönetim anlayışı, estetik liderlikte duyarlılık

ve sorumlulukla birleşmektedir (Romanowska, 2016; Shapiro & Stefkovich, 2016).

Okul müdürlerinin uygulamada sıklıkla benimsediği diğer liderlik tarzları arasında etik liderlik, hizmetkâr liderlik, paylaşılan liderlik ve etkileşimci liderlik öne çıkmaktadır. Etik liderlik, karar alma süreçlerinde doğruluk, adalet ve şeffaflığı esas alır. Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderlerin çalışanların güvenini artırdığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderlik, önceliği öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve gelişimlerine vererek, onların mesleki yeterliliklerini güçlendirmeyi hedefler (Greenleaf, 1977; Spears, 2010). Bu tarzda liderlik eden müdürler, okulda daha katılımcı ve destekleyici bir iklim yaratmaktadır.

Paylaşılan liderlik, liderlik sorumluluğunun yalnızca yöneticide değil, tüm okul topluluğunda olduğu bir yaklaşımı benimser (Yada & Jäppinen, 2022). Bu anlayış, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını ve sahiplenme duygusunu artırır (Spillane, 2006).

Etkileşimci liderlik, değişimi stratejik işbirlikleri ile yöneten, örgütsel iletişime değer veren bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, değişken koşullara hızla uyum sağlama kapasitesi ile dikkat çeker (Bass & Avolio, 1994).

## 5.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ESTETİK LİDERLİK

Estetik liderlik, son yıllarda eğitim yönetimi literatüründe dikkat çeken çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir (Samier, 2013). Bu liderlik biçimi, yalnızca bilişsel ya da teknik süreçleri değil, aynı zamanda duygusal, sanatsal, etik ve anlam boyutlarını da kapsayan bütüncül bir liderlik anlayışını temsil eder (Woods & Woods, 2011). Estetik liderlik, bir okulun yalnızca akademik bir kurum değil, aynı zamanda duyulara hitap eden, anlamlı deneyimlerin yaşandığı bir topluluk alanı olması gerektiği fikrinden hareket eder.

Eğitim kurumları yalnızca bilgi aktaran ve öğrencilerin akademik gelişimlerini destekleyen yapılar değildir; aynı zamanda bireylerin estetik bakış açılarını ve duygusal deneyimlerini geliştiren ortamlardır (Aydın, 1986; Gökay & Demir, 2006). Estetik liderlik anlayışı bu açıdan eğitim alanında önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Bu bağlamda estetik liderlik, okullarda öğrenme ortamlarının daha anlamlı, ilham verici ve değer odaklı hale gelmesine katkı sağlar.

Estetik kelimesi sadece sanat ya da güzellik konularında kullanılan bir kelime değildir. Güzel şeylerle karşılaşıldığında kullanılan estetik kelimesinin kullanım alanına estetik yargı da dâhil edilmektedir. Estetik liderlik, duygusal bilgi ile ilgili olmakla birlikte, liderlik fenomeni ile ilişkiliyi ifade etmektedir (Hansen vd., 2007; Lyas, 2004). Okul yönetiminde estetik liderliğin uygulanması hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin

motivasyonunu artırabilir ve okul kültürünü geliştirebilir. Eğitimde estetik liderlik, okul müdürlerinin sanat, kültür ve estetik duyarlılıklarını yönetim süreçlerine entegre etmelerini gerektirir (George ve Ladkin, 2008).

Eğitimde estetik liderler fiziksel ortamın güzelleştirilmesi, öğretim süreçlerinde sanatsal unsurların kullanılması ve çalışanların estetik duyarlılığını teşvik etme gibi işlevler üstlenirler (Woodward ve Funk, 2010).

Estetik liderlik sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin yaratıcılığını teşvik ederek öğrenme süreçlerini zenginleştirmekte, okul ikliminin olumlu yönde şekillenmesine öncülük etmektedir. Ayrıca estetik duyarlılığı yüksek liderler, eğitim ortamlarında empati, iş birliği ve insan merkezli bir yaklaşımın güçlenmesine katkı sağlayarak hem öğretmenlerin mesleki doyumlarını artırmakta hem de öğrencilerin çok yönlü gelişimlerine olanak tanımaktadır (Özdemir & Kılınç, 2014).

### **5.1. Estetik Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yeri ve Önemi**

Eğitim yalnızca bilgi aktarımı değil; aynı zamanda bir kültür ve değer aktarımı sürecidir (Qoyyimah, 2020). Bu nedenle eğitim kurumlarının estetik bir bilinçle yönetilmesi öğrenme ortamlarının duygusal atmosferi ve öğretim süreçlerinin anlam boyutu açısından kritik öneme sahiptir (Noddings, 2005).

Estetik liderlik anlayışına sahip okul müdürleri okulun fiziksel ortamına, sembolik yapılarına, topluluk ritüellerine ve ilişkilerin niteliğine dikkat ederek eğitim sürecine daha derinlikli ve katılımcı bir anlam kazandırır. Bu liderlik türü özellikle sanat eğitimi veren okullarda veya yaratıcı düşünmenin teşvik edildiği eğitim modellerinde daha belirgin biçimde görülse de tüm okul türlerinde uygulanabilir. Çünkü estetik yalnızca sanatsal bir mesele değil; değer, anlam, duyarlılık ve uyumla ilgili daha geniş bir kavramdır (Eisner, 2002; Tao & Tao, 2024).

Estetik liderliğin eğitimde önemli olmasının birkaç temel nedeni vardır. Bunlar (Deal & Peterson, 2009; Shapiro & Stefkovich, 2016; Woods, 2007):

**İlham Vericilik:** Estetik liderler duygusal etki gücü yüksek, anlam yaratan, ilham verici liderlerdir. Bu özellik öğretmen motivasyonunu artırır ve okulun kültürel bağlamını güçlendirir.

**Katılımcı İklim:** Estetik liderlik anlayışı, okul topluluğunun her bireyini estetik deneyimin bir parçası olarak görür. Bu da okulda aidiyet, saygı ve karşılıklı anlayış gibi olumlu duyguların gelişmesini sağlar.

**Etik Duyarlılık:** Estetik liderlik, etik değerlerle yakından ilişkilidir. Liderin duygusal ve duygusal farkındalığı, kararlarında adalet, saygı ve şeffaflık gibi etik unsurları öne çıkarır.

**Okul Kültürünü Geliştirme:** Estetik liderler, okulun kültürünü sadece kurallar ve yapılarla değil; aynı zamanda anlam

taşıyan davranışlar, simgeler, mekânsal düzenlemeler ve dil aracılığıyla oluştururlar.

Okul müdürleri, eğitim ortamlarının sadece akademik başarıya odaklanan yapılar olmaktan çıkarılarak, duygusal, estetik ve kültürel açıdan zenginleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Estetik liderlik bağlamında okul müdürlerinin davranışları; öğrencilerin, öğretmenlerin ve tüm okul topluluğunun duygusal ve sanatsal gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde şekillenmektedir (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Polat ve Öztoprak-Kavak'ın geliştirdiği Estetik Liderlik Modeli çerçevesinde okul müdürlerinin sergilemesi beklenen estetik liderlik davranışları şu başlıklar altında toplanabilir:

**Estetik İletişim:** Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle kurdukları iletişimde nazik, saygılı ve duyarlı bir dil kullanarak estetik bir iletişim ortamı yaratırlar. Beden dilleri ve sözlü ifadeleriyle güven ve ilham verirler.

**Estetik Yaklaşım:** Müdürler, okul içinde karşılaşılan sorunlara yalnızca teknik çözümler getirmekle yetinmez; duygusal ve estetik boyutları da dikkate alarak bütüncül çözümler üretirler. Karar alma süreçlerinde adalet, empati ve estetik değerler birlikte gözetilir.

**Estetik Destek:** Okul müdürleri, öğrencilerin ve öğretmenlerin sanatsal ve estetik faaliyetlerini teşvik eder. Sanat etkinliklerine önem verir, okul ortamında yaratıcılığı ve farklı ifadeleri destekleyen projelere liderlik eder.

**Estetik Uygulama:** Okul ortamının estetik açıdan düzenli, çekici ve ilham verici olmasına özen gösterirler. Okul duvarlarındaki sanatsal çalışmalar, bahçe düzenlemeleri, sınıf içi estetik uygulamalar gibi somut adımlarla estetik bir çevre oluştururlar.

**Estetik Duyarlılık:** Müdürler, çevredeki estetik ayrıntılara (örneğin bir sınıfın düzeni, duvarlardaki renk uyumu, okul bahçesinin temizliği) karşı hassasiyet gösterir. Bu duyarlılık, okul ikliminde daha olumlu ve yapıcı bir atmosfer yaratır.

**Estetik Dürüstlük:** Söylem ve davranışlarında tutarlılık gösteren estetik lider müdürler, estetik değerleri yalnızca sözde bırakmaz, uygulamaya da yansıtır. Bu tutumlarıyla öğretmenlere ve öğrencilere güven aşırlarlar.

**Estetik Görünüm:** Okul müdürlerinin kişisel görünümleri de estetik liderlik kapsamında önemlidir. Giyim tarzları, beden dilleri ve genel duruşlarıyla estetik bir örneklik sergilerler. Bu durum, öğrenciler ve öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu özellikler doğrultusunda okul müdürlerinin estetik liderlik davranışları, yalnızca bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda okulun fiziksel ortamını, kültürel yapısını ve duygusal atmosferini de dönüştürme potansiyeline sahiptir. Araştırmalar, estetik liderlik davranışları sergileyen müdürlerin çalıştıkları okullarda daha yüksek düzeyde öğretmen memnuniyeti, öğrenci bağlılığı ve genel okul başarısına katkı sağladıklarını göstermektedir (Güven, 2015; Samier, 2006).

Bir okul müdürü, eğitim ortamının fiziksel ve sosyal yapısının gelişmesinde estetik liderlik becerileri ile fark yaratabilir. Özellikle estetik duyarlılığa sahip liderlerin okul içindeki sosyal ilişkileri ve motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Bathurst vd., 2010). Okul yöneticilerinin, sınıf ve okul binalarının estetik açıdan düzenlenmesine verdiği önem, öğrencilerin akademik başarısını ve okul aidiyetini olumlu etkileyebilir (Vondey, 2010).

## **5.2. Eğitim Örgütlerinde Estetik Liderlik Uygulamaları**

Estetik liderlik eğitim kurumlarında güzellik, anlam, uyum ve yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı, liderin yalnızca yönetsel değil aynı zamanda duygusal ve sanatsal bir rehberlik sunduğu bir liderlik yaklaşımıdır (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Bu yaklaşımda lider hem fiziksel çevrenin estetik düzenini hem de insan ilişkilerindeki zarafet ve duygusal hassasiyeti önemseyerek kurum kültürüne derinlik ve bütünlük kazandırır.

Eğitimde estetik liderlik, öğretim ortamlarının yalnızca bilgi aktarımına yönelik mekanlar olmasının ötesine geçmesini sağlar. Okul müdürleri ve öğretmenler, estetik liderlik anlayışıyla öğrencilerin yaratıcılıklarını destekler, öğrenmeyi duygusal ve sanatsal açıdan zenginleştirir ve öğrenme sürecini daha ilham verici bir deneyime dönüştürür (Güven, 2015; Klein & Diket, 2006; Sutherland, 2013). Estetik liderliğin eğitimdeki

uygulamaları şu şekilde özetlenebilir (Güven, 2015; Polat & ztoprak-Kavak, 2011):

**Fiziksel vrenin Düzenlenmesi:** Sınıflar, koridorlar, bahçeler gibi okul mekanlarının sanatsal ve estetik unsurlarla düzenlenmesi, öğrenciler ve öğretmenler için motive edici bir ortam yaratır. Renk uyumu, sanat eserlerinin sergilenmesi, doğayla i içe alanların oluşturulması gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilir.

**Sanatsal Etkinliklerin Teşviki:** Eğitim kurumlarında sanat sergileri, tiyatro gösterileri, müzik dinletileri gibi etkinliklerin düzenlenmesi, öğrencilerin estetik duygularının gelişmesine ve yaratıcılıklarının desteklenmesine katkı sağlar.

**İletişimde Estetik Duyarlılık:** Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim tarzlarında nazık, saygılı ve duygusal açıdan destekleyici bir dil kullanmaları, okulun sosyal atmosferini güçlendirir.

**Duygusal ve Sanatsal Yeteneklerin Desteklenmesi:** ğrencilerin yalnızca akademik başarılarına değil, aynı zamanda duygusal ve sanatsal gelişimlerine de önem verilmesi, eğitim sürecini bütüncül bir yaklaşımla ele almak anlamına gelir (Eisner, 2002). Estetik liderlik uygulamaları sayesinde eğitim kurumları, öğrencilerin sadece bilgiyle değil aynı zamanda duygular, değerler ve estetik deneyimlerle de byyebildiği mekanlar haline gelir. Bu hem bireysel gelişimi hem de okulun

genel başarısını destekleyen önemli bir liderlik yaklaşımıdır (Samier, 2006).

### **5.3.Estetik Liderlik ve Okul Başarısı Arasındaki İlişki**

Araştırmalar, estetik liderliğin eğitim kurumlarındaki başarı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle estetik liderlik yaklaşımına sahip okul yöneticileri ve öğretmenler hem akademik başarıyı hem de öğrenci memnuniyetini artırabilmektedirler (Samier, 2006; Polat & Öztoprak-Kavak 2011). Estetik liderlik, öğrencilerin okula olan bağlılıklarını artırırken, öğretmenler arasında da iş birliği ve motivasyonu desteklemektedir. Güven'in (2015) gerçekleştirdiği çalışmada, lise öğrencilerinin öğretmenlerine ilişkin estetik liderlik algıları ile öğretmenlerin etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Öğrenciler, estetik duyarlılığı yüksek öğretmenlerin hem akademik anlamda daha başarılı olduklarını hem de sınıf ortamında daha güvenli, motive edici bir atmosfer yarattıklarını ifade etmişlerdir.

Estetik liderlik, okul iklimine olumlu bir katkı sunarak öğrenci başarısında ve okulun genel performansında dolaylı fakat güçlü bir etki yaratmaktadır (Güven, 2015; Deal & Peterson, 2009; Leithwood & Jantzi, 2000). Bu çerçevede estetik liderlik anlayışına sahip yöneticilerin ve öğretmenlerin, öğrencilere yalnızca bilgi aktarmakla kalmayıp onların duygusal ve sanatsal yönlerini de geliştirmeleri beklenmektedir.

#### **5.4.Okul Müdürlerinin Estetik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Etkisi**

Okul müdürlerinin sergilediği estetik liderlik davranışları, yalnızca fiziksel ortam üzerinde değil; öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumunu ve mesleki bağlılıkları üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Estetik liderlik anlayışına sahip müdürler, güzellik, uyum, zarafet ve anlam yaratımı gibi estetik unsurları okulun tüm işleyişine entegre ederek öğretmenler için daha ilham verici bir çalışma ortamı oluştururlar (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011; Samier, 2006).

Estetik liderlik davranışları çerçevesinde okul müdürleri; iletişim tarzları, mekânsal düzenlemelere verdikleri önem, sanatsal faaliyetlere olan destekleri ve duygusal duyarlılıklarıyla öğretmenlerin hem bireysel hem de mesleki gelişimlerine katkı sağlarlar. Öğretmenler üzerinde olumlu etkileri şu şekilde sıralanabilir:

**İş Doyumunun Artması:** Estetik unsurların gözetildiği bir okul ortamı, öğretmenlerin işlerini daha anlamlı ve keyifli bir şekilde yapmalarını sağlar. Müdürlerin estetik duyarlılığı, öğretmenlerin okullarını sadece bir çalışma alanı değil, aynı zamanda bir değer üretim yeri olarak görmelerine yardımcı olur (Güven, 2015).

**Mesleki Motivasyonun Yükselmesi:** Estetik liderlik davranışları, öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve yaratıcılıklarını ifade etmelerine olanak tanır.

Bu durum, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalara daha açık olmalarını ve mesleki gelişim süreçlerine daha istekli katılmalarını sağlar.

**Duygusal Bağlılık ve Aidiyet:** Estetik bir liderlik anlayışıyla yönetilen okullarda öğretmenler, kuruma karşı daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmekte; kendilerini okulun vizyonunun bir parçası olarak görmektedirler. Bu bağlılık, hem bireysel performansı hem de okulun genel başarısını olumlu yönde etkiler (Samier, 2006).

**Yaratıcı Öğretim Uygulamaları:** Müdürlerin estetik liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında estetik ve sanatsal unsurları kullanmalarına ilham verir. Bu durum, öğrencilerin öğrenme süreçlerini de daha etkili ve anlamlı hale getirebilmektedir.

**Pozitif Okul İklimi:** Estetik duyarlılığa sahip liderlerin yönettiği okullarda iletişim daha açık, ilişkiler daha sıcak ve iş birliğine dayalı bir atmosfer hâkim olur. Böyle bir okul iklimi, öğretmenler arası dayanışmayı artırmakta ve çalışma ortamının kalitesini yükseltmektedir (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Sonuç olarak, okul müdürlerinin estetik liderlik davranışları, öğretmenlerin hem duygusal hem de mesleki yönlerden güçlenmesine katkı sağlamakta; eğitim kurumlarında daha üretken, yaratıcı ve bağlı bir öğretmen profili oluşmasına olanak vermektedir. Bu etki, dolaylı olarak okulun akademik ve sosyal başarısına da olumlu yansımaktadır.

## **5.5.Okul Müdürlerinin Estetik Liderlik Davranışlarının Okul Ortamındaki Yansımaları**

Okullarda liderlik davranışları, yalnızca yöneticilerin bireysel tutumlarını değil; tüm eğitim ortamının yapısını, ilişkiler ağını ve okul iklimini şekillendiren temel dinamiklerden biridir. Okul müdürlerinin sergilediği liderlik tarzı, öğretmenlerin motivasyonundan öğrenci başarısına, okul kültüründen paydaşlar arası iletişime kadar birçok faktör üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Moolenaar, Daly & Slegers, 2010; Yılmaz & Altinkurt, 2013).

Göreve odaklı liderlik anlayışı, okul ortamında daha disiplinli, hedefe yönelik ve kurallı bir atmosfer yaratırken; ilişkiye odaklı liderlik tarzı, öğretmenler ve öğrenciler arasında daha güvene dayalı, destekleyici ve sıcak bir ilişki ağı oluşturur (Begeç, 1999). Dönüştürücü, otantik veya estetik liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımlarını benimseyen okul yöneticileri, bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaran, iş birliğini teşvik eden ve öğrenme süreçlerine anlam katan okul ortamları inşa edebilmektedir (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Liderlik davranışlarının okul ortamına yansımaları şu alanlarda açıkça gözlemlenmektedir:

**Öğretmen Motivasyonu:** Destekleyici ve vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin mesleki tatminlerini artırmakta, performanslarını ve bağlılıklarını güçlendirmektedir.

**Öğrenci Başarısı:** Olumlu bir liderlik yaklaşımı, öğrenci başarısında dolaylı fakat güçlü bir etkidir. İyi yönetilen, motive edici bir okul ortamı, öğrencilerin akademik gelişimini destekler (Hoy & Miskel, 2005).

**Okul İklimi:** Liderlik tarzı, okulda hâkim olan iletişim biçimini, çatışmaların çözüm yollarını ve iş birliği düzeyini doğrudan etkiler.

**Okul Kültürü:** Liderin değerler sistemi ve davranış tarzı, okulda ortak bir kültürün oluşmasında belirleyici rol oynar. Özellikle estetik liderlik, okul kültürüne güzellik, uyum ve yaratıcılık katmaktadır (Güven, 2015). Sonuç olarak, liderlik davranışlarının okul ortamındaki etkisi yalnızca yönetim süreçleriyle sınırlı kalmaz; tüm eğitim sürecine yayılarak, öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer paydaşların deneyimlerini doğrudan şekillendirir. Bu nedenle, etkili bir eğitim ortamı oluşturmak için liderlik davranışlarının niteliği büyük bir önem taşımaktadır.

## **5.6. Estetik Liderlik ve Okul İklimi**

Okul iklimi, eğitim kurumlarındaki bireylerin algılarına dayalı olarak oluşan duygusal, sosyal ve kültürel atmosferi ifade eder. Bu iklim; öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin karşılıklı etkileşimleri, okulun yönetim tarzı, iletişim yapısı ve ortak değerleri doğrultusunda şekillenir (Hoy & Miskel, 2005; Singh & Dubey, 2019).

Okul iklimi okulun genel işleyişine, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonuna, akademik başarısına ve örgütsel bağlılığa doğrudan etki etmektedir (Hoy & Miskel, 2005). Okul ikliminin oluşumunda liderlik davranışları kritik bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı; öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılıkları ve öğrencilerin okula yönelik algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Yılmaz & Altınkurt, 2013). Liderin adil, destekleyici, açık iletişime dayalı ve vizyoner bir yönetim anlayışına sahip olması, okul ikliminin olumlu yönde gelişmesini sağlar. Buna karşılık, otoriter, mesafeli veya tutarsız liderlik davranışları, okulda güvensizlik, motivasyon kaybı ve iletişim sorunları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Begeç, 1999). Nitekim yapılan araştırmalar da liderlik tarzı ile okul iklimi arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Liderin destekleyici tutumu, öğretmenler arasında dayanışmayı güçlendirmekte; iletişimde açıklık ve şeffaflık, güven ortamı oluşturarak okulun genel atmosferini iyileştirmektedir (Güven, 2015; Tschannen-Moran, 2014). Bu bağlamda görev odaklı liderlik yaklaşımlarında daha yapılandırılmış ve kuralcı bir okul iklimi oluşurken; ilişki odaklı liderlik yaklaşımları, bireylerin duygusal ihtiyaçlarını dikkate alarak daha sıcak, destekleyici ve yaratıcı bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur. Özellikle dönüşümcü, otantik ve estetik liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarında, liderin kişisel değerleri ve insan ilişkilerine verdiği önem okul

ikliminin kalitesini doğrudan belirlemektedir (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011).

Estetik liderlik, okul ikliminin niteliğini iyileştirme potansiyeli taşıyan çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır. Estetik liderler sadece işlevsellik değil, aynı zamanda duygusal uyum, güzellik ve anlam yaratma sorumluluğunu da üstlenirler (Duhamel, Niess & De Geuser, 2023; Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Bu açıdan estetik duyarlılıkla yönetilen okullarda öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar kendilerini daha değerli, ilham almış ve duygusal olarak bağlı hissetmektedirler. Nitekim, Güven (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, estetik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul ortamına yönelik algılarını olumlu yönde etkilediği ve öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı bulunmuştur.

Estetik liderlik sayesinde okulda açık iletişim, karşılıklı saygı, güven ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir atmosfer oluşur. Ayrıca okulun fiziksel ortamı (sınıflar, koridorlar, bahçeler) da estetik düzenlemelerle zenginleştirildiğinde, öğrencilerin öğrenme motivasyonu ve öğretmenlerin kuruma olan bağlılığı artmaktadır. Sonuç olarak, estetik liderlik, okul ikliminin daha pozitif, sıcak ve üretken bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamakta; böylece hem eğitim sürecinin kalitesini hem de paydaşların kuruma bağlılığını güçlendirmektedir. Bu noktada, çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan estetik liderlik, okul ikliminin daha duyarlı, yaratıcı ve anlamlı bir yapıya

kavuşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Estetik liderlik, yalnızca okulun fiziksel düzenine değil, aynı zamanda bireyler arası ilişkilere, iletişim diline ve paylaşılan değerlere de estetik ve duygusal bir bakış açısı kazandırır (Pan & Songco, 2023; Polat & Öztoprak-Kavak, 2011).

Estetik liderler, okuldaki güzellik ve anlam arayışını destekleyerek daha kapsayıcı, sıcak ve üretken bir atmosfer yaratırlar. Okulun fiziksel mekânlarının estetik olarak düzenlenmesi, sanatsal etkinliklere verilen destek ve iletişimde nazik bir yaklaşım sergilenmesi; öğrencilerde aidiyet duygusunu, öğretmenlerde ise mesleki motivasyonu artırmaktadır (Adler, 2015; Güven, 2015).

Araştırmalar, estetik duyarlılıkla yönetilen okullarda öğretmenlerin iş doyumunu ve okul bağlılığının yüksek olduğunu; öğrencilerin ise okul ortamını daha olumlu algıladıklarını göstermektedir (Samier, 2006). Estetik liderlik yaklaşımı, okul iklimini sadece akademik başarı odaklı bir yapı olmaktan çıkarak, bireylerin duygusal ve sanatsal yönlerini de besleyen çok boyutlu bir eğitim ortamı haline getirmektedir. Sonuç olarak, estetik liderlik anlayışı eğitim kurumlarında sadece akademik performansı değil, aynı zamanda duygusal uyumu, sanatsal duyarlılığı ve bireysel mutluluğu da ön plana çıkararak, okul ikliminin niteliğini önemli ölçüde yükseltmektedir (Klein, 1999; Kurbanbaevich, 2024).

### 5.7.Estetik Liderlik ve Öğretmen Performansı

Öğretmen performansı, öğrencilerin akademik başarıları, öğrenme süreçlerinin kalitesi ve okulun genel başarısı üzerinde doğrudan etkili olan kritik bir unsurdur. Öğretmenlerin motivasyonu, mesleki bağlılıkları ve verimlilikleri ise büyük ölçüde okul liderlerinin sergilediği liderlik tarzına bağlıdır (Yılmaz & Altınkurt, 2013). Geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçen estetik liderlik yaklaşımı öğretmen performansını destekleyen önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Estetik liderlik, okul ortamında yalnızca akademik hedeflere değil, aynı zamanda duygusal, sanatsal ve estetik ihtiyaçlara da cevap veren bir atmosfer oluşturur (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Böyle bir ortamda öğretmenler hem bireysel hem de mesleki gelişimlerine daha fazla değer verildiğini hissederek işlerine daha yüksek bir motivasyonla bağlılık göstermektedirler. Estetik liderliğin öğretmen performansına katkıları şu şekilde özetlenebilir:

**Motivasyonun Artması:** Estetik liderlik, öğretmenlerin işlerine anlam katmasına yardımcı olur. Öğretmenler, sadece görev odaklı değil, duygusal ve estetik bir bütünlük içinde çalıştıklarında daha yüksek düzeyde içsel motivasyon geliştirmektedirler (Güven, 2015).

**İş Doyumunun Yükselmesi:** Estetik duyarlılık gösteren liderler, öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına da önem

verdiklerinden, öğretmenlerin iş doyumu ve kuruma bağlılık düzeyleri artmaktadır.

**Yaratıcılık ve Yenilikçilik:** Estetik liderliğin sunduğu özgür ve destekleyici ortam, öğretmenlerin daha yaratıcı ders içerikleri üretmesine ve öğrencilere farklı bakış açıları sunmasına imkân verir.

**Pozitif İletişim ve İş Birliği:** Estetik liderlik, iletişimde nezaket ve duyarlılığı ön plana çıkardığından, öğretmenler arası iş birliği ve takım ruhu güçlenmektedir. Araştırmalar, estetik liderlik sergileyen yöneticilerin bulunduğu okullarda öğretmen performansının ve öğretim kalitesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Samier, 2006). Bu liderlik anlayışı, öğretmenlerin yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda kendilerini değerli, üretken ve yaratıcı bireyler olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, estetik liderlik yaklaşımı, öğretmen performansını artırarak hem bireysel mesleki gelişimi hem de kurumun genel başarısını destekleyen güçlü bir liderlik modelidir.

### **5.8. Estetik Liderlik ve Öğretmen Motivasyonu**

Öğretmen motivasyonu, eğitim sürecinin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Motivasyonu yüksek öğretmenler hem öğrencilerin akademik gelişimlerine daha fazla katkı sağlamakta hem de okulun genel performansını güçlendirmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzı öğretmen

motivasyonunun oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde kritik bir etkiye sahiptir (Alcivar, Quimi & Barberan, 2020; Yılmaz & Altinkurt, 2013).

Estetik liderlik yaklaşımı liderin okul ortamına güzellik, anlam, duyarlılık ve yaratıcılık katması üzerinden öğretmen motivasyonunu destekler (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Estetik liderler öğretmenlerin yalnızca mesleki görevlerini yerine getiren bireyler değil aynı zamanda duygusal ve sanatsal yönleriyle de değer gören bireyler olduklarını hissettirirler. Bu durum, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını ve içsel motivasyonlarını artırmaktadır. Estetik liderlik ile öğretmen motivasyonu arasındaki temel bağlantılar şunlardır (Güven, 2015; Polat & Öztoprak-Kavak, 2011; Samier, 2006):

**Anlamlılık ve Değer Hissi:** Estetik liderlik, öğretmenlerin eğitim sürecinde yalnızca bilgi aktaran kişiler değil aynı zamanda güzellik ve anlam yaratan bireyler olduklarını hissetmelerini sağlar. Bu durum öğretmenlerin işlerine daha fazla anlam yüklemelerine ve motivasyonlarını artırmalarına katkı sağlar.

**Duygusal Destek:** Estetik liderler, iletişimlerinde empati, nezaket ve duyarlılığı ön plana çıkararak öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını karşılar. Bu destekleyici ortam, öğretmenlerin mesleki tatminini ve işlerine bağlılıklarını güçlendirir.

**Yaratıcılık ve Özgürlük:** Estetik liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin yaratıcılıklarını ifade etmelerine olanak tanır. Yaratıcı düşünmeye ve yenilikçi yöntemler geliştirmeye açık bir

okul iklimi, öğretmenlerin kendilerini değerli ve üretken hissetmelerine yardımcı olur.

**Pozitif Okul İklimi:** Estetik liderliğin estetik duyarlılıkla oluşturduğu pozitif okul ortamı öğretmenlerin iş doyumunu artırmakta ve motivasyonlarını desteklemektedir. Araştırmalar, estetik liderlik uygulamalarının bulunduğu eğitim kurumlarında öğretmen motivasyonunun ve mesleki bağlılığın daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, estetik liderlik anlayışı, öğretmenlerin yalnızca mesleki görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda içsel motivasyonlarını ve duygusal bağlılıklarını güçlendiren bir ortam sunmaktadır.

### **5.9. Estetik Liderlik ve Öğretmen Verimliliği**

Okul müdürlerinin liderlik tarzı, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Bu bağlamda estetik liderlik, öğretmenlerin duygusal, zihinsel ve mesleki ihtiyaçlarını estetik bir bilinçle gözetken, onları yalnızca görev yapan bireyler değil, aynı zamanda anlam arayan öznel varlıklar olarak gören bir liderlik yaklaşımı sunar (Woods & Woods, 2006; Woods & Woods, 2011). Bu yaklaşım, öğretmen verimliliğini hem bireysel tatmin düzeyi hem de kurumsal katkı yönünden olumlu etkileyebilecek güçlü bir etkidir.

Estetik liderlik okul ortamında anlam yaratan, değer merkezli ve duygusal olarak rezonans kurabilen bir yapı oluşturur.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulda kendilerini değerli görülmüş ve estetik olarak desteklenmiş hissetmeleri onların mesleki doyumlarını artırır. Nitekim Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan aidiyet ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin ancak estetik duyarlılık gösteren liderlik biçimleriyle desteklendiğinde güçlenebileceği savunulmaktadır (Maslow, 1943; Noddings, 2005). Estetik liderliğe sahip okul müdürleri öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını fark eder, saygı temelli ilişkiler kurar ve okul ortamında empatik bir atmosfer yaratır. Bu durum öğretmenlerin stres düzeylerini azaltarak psikolojik dayanıklılıklarını ve işlerine olan bağlılıklarını artırır (Grierson, 2015). Estetik yaklaşım liderin yalnızca yöneten değil, aynı zamanda ilham veren bir figür olmasını sağlar; bu da öğretmenlerin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini besler. Okulun fiziksel yapısı estetik öğelerle desteklendiğinde öğretmenlerin mesleki motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Estetik liderler sınıf ortamlarının düzeninden toplantı odalarının atmosferine, okul koridorlarındaki panolardan törenlere kadar birçok unsurda görsel, duyuşsal ve anlam yüklü detaylara önem verirler. Bu yaklaşım öğretmenlerin çalıştıkları ortamları kurdukları ilişkiyi daha öznel ve üretken hâle getirir (Eisner, 2002). Estetik liderlik etik liderlik ile kesiştiği noktalarda adil, tutarlı ve anlamlı liderlik uygulamalarıyla öğretmen güvenliğini pekiştirir. Liderine güven duyan öğretmenler yeniliklere daha açık, karar alma süreçlerine daha katılımcı ve mesleki gelişime

daha istekli olurlar (Shapiro & Stefkovich, 2016). Bu bağlamda estetik liderlik, öğretmen verimliliğini hem bilişsel hem de duygusal düzeyde destekler. Estetik liderlik; öğretmenlerin mesleki tatmini, aidiyet duygusu, yaratıcılığı ve duygusal dayanıklılığı gibi verimlilik göstergeleri üzerinde çok boyutlu bir etki yaratır. Liderin sanatsal duyarlılığı ve duygusal zekâsı, okul ortamını yalnızca idari değil, aynı zamanda yaşanabilir ve anlamlı bir eğitim alanı hâline getirir (Blaik Hourani, Litz & Parkman, 2021).

### **5.10. Estetik Liderlik ve Okul Kültürü**

Okul kültürü, bir eğitim kurumunun değerlerini, normlarını, sembollerini, davranış kalıplarını ve ilişkiler sistemini içine alan, bireylerin okulda nasıl düşündüğü, hissettiği ve davrandığını şekillendiren dinamik bir yapıdır (Deal & Peterson, 2009). Bu kültür yalnızca öğretim süreçlerine değil; aynı zamanda okulun kimliğine, atmosferine ve bireyler arası ilişkilere de yön verir. Okulun fiziksel düzeninden günlük etkileşimlere kadar pek çok unsur bu kültürü biçimlendirir ve öğretmen ile öğrencilerin kuruma yönelik tutumlarını etkiler. Bu yapının inşasında ve sürdürülebilirliğinde okul liderlerinin rolü belirleyicidir. Liderin değerleri, iletişim tarzı, mekânsal düzenlemelere verdiği önem ve topluluğu nasıl yönettiği gibi unsurlar doğrudan okul kültürüne yansır. Estetik liderlik yaklaşımı okul kültürünü yalnızca yapısal değil, duygusal ve anlam boyutlarıyla da zenginleştirmeye

odaklanır. Bu yaklaşımda liderlik, sadece işlevsel görevleri yerine getirme değil; aynı zamanda kurumun ruhunu, ahengini ve değerlerini sanatkârane bir yaklaşımla şekillendirme süreci olarak görülür (Hansen, Ropo, & Sauer, 2007).

Estetik liderler, okuldaki fiziksel çevrenin güzelleştirilmesinden çok daha öteye geçerek; empatik iletişim kurma, zarafetle davranma, nezaket diliyle ilişki inşa etme ve anlamlı deneyimler oluşturma yönünde bir tutum sergiler. Bu da okulun “görünmeyen” kültürel dokusunu güçlendirir. Strati (1992), örgütsel estetiğin yalnızca görselliği değil; duyguları, sezgileri ve simgeleri de kapsadığını belirtir. Bu bağlamda estetik liderlik, okul kültürünü sanat, duygu, etik ve estetik aracılığıyla inşa eden bir liderlik türüdür. Araştırmalar, estetik duyarlılığı yüksek liderlerin çalıştıkları kurumlarda daha güçlü bir aidiyet duygusu, daha yüksek öğretmen motivasyonu ve pozitif bir okul iklimi yarattıklarını göstermektedir (Gagliardi, 2006; Woodward & Funk, 2010).

Öğretmenlerin okul kültürüne katkı sağlamaları, okul liderlerinin estetik anlayışla yürüttüğü ilişkiler ve ortam düzenlemeleri ile doğrudan ilişkilidir. Estetik liderlik bu anlamda sadece bireysel bir tercih değil okul kültürünü dönüştürmeye yönelik stratejik bir liderlik biçimidir. Sonuç olarak estetik liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisi çok boyutludur. Bu liderlik biçimi değerleri görünür kılan, ilişkileri duygusal derinlikle besleyen ve ortak anlam üretimini teşvik eden bir

kültür yaratır. Okulun kimliği bu estetik yaklaşımla birlikte daha özgün, daha insan merkezli ve daha yaşanabilir bir yapıya kavuşur (Goodwin, 2013; Klein & Diket, 2006).

### **5.11. Estetik Liderliğin Okul Kültürüne Katkıları**

Estetik liderlik okul kültürüne çok katmanlı katkılar sunmaktadır. Bu liderlik tarzı okulun sadece yönetsel değil; aynı zamanda sanatsal, duygusal ve etik boyutlarını da ön plana çıkararak daha kapsayıcı, anlamlı ve yaratıcı bir kültürün oluşumuna zemin hazırlar. Estetik liderlik okulda yerleşik değerlerin sadece işlevsel değil, aynı zamanda duygusal ve sembolik düzeylerde yaşanmasını sağlar. Bu sayede okul kültürü, “nasıl işleriz” sorusunun ötesine geçerek, “neden buradayız” ve “nasıl bir anlam taşıyoruz” gibi daha derin sorulara yanıt üretir (Lindahl, 2006; Woods & Woods, 2011).

Estetik liderler, öğretmen ve öğrencilerde güzeli fark etme, zarafeti gözetme ve duygusal inceliği takdir etme kapasitesini geliştirirler. Bu yaklaşım, okul kültüründe estetik duyarlılığın yayılmasına ve tüm paydaşların ilişkilerine yansımaya olanak tanır (Grierson, 2015). Estetik liderlik okul içi iletişimin sadece bilgilendirici değil, aynı zamanda ilham verici, saygı dolu ve anlamlı olmasına dikkat eder. Bu, okul ikliminde samimi, etik ve duygu yüklü bir iletişim kültürünü destekler (Shapiro & Stefkovich, 2016).

Törenler, kutlamalar, öğretmenler odası atmosferi ya da sınıf panoları gibi okulun sembolik öğeleri, estetik liderlik anlayışıyla çok daha güçlü anlamlar taşır hâle gelir. Bu tür uygulamalar okul kültürünü estetik bir anlatı etrafında şekillendirir (Eisner, 2002).

### **5.12.Estetik Liderliğin Okul Kültüründeki Rolü**

Okul müdürünün liderlik biçimi okul kültürünün şekillenmesinde belirleyici bir etkidir. Estetik liderlik bu kültürel şekillenmede liderin yalnızca yönetici değil, aynı zamanda bir anlam yaratıcısı, duyu rehberi ve değer taşıyıcısı rolünü üstlenmesini sağlar (Plaku & Leka, 2025; Smith, 1996).

Estetik lider, okulun duygusal akışını yönetebilen, öğretmen ve öğrencilerin ruh hâllerine duyarlı yaklaşan bir rehberdir. Bu empatik liderlik anlayışı okul kültürünün daha insani, destekleyici ve kapsayıcı olmasına katkı sunar (Noddings, 2005). Estetik lider güzelliği ve anlamı merkeze alırken etik karar alma süreçlerinde de sorumluluk taşır. Bu denge okul kültüründe güven, tutarlılık ve saygınlık gibi değerleri pekiştirir (Shapiro & Stefkovich, 2016). Ayrıca, estetik liderler, sanatı, edebiyatı, metaforları, sembolleri ve hikâyeleri liderlik sürecine entegre ederek kültürel bir ilham alanı yaratırlar. Bu yönüyle okul müdürü, sadece örgütsel değil, kültürel bir lider olarak da konumlanır (Woods, 2004).

## **6. ESTETİK LİDERLİĞİN ÖNÜNDEKİ ZORLUKLAR VE ENGELLER**

Estetik liderlik okul ortamında duysal, duygusal ve değer temelli bir liderlik anlayışını yansıtmakla birlikte; bu yaklaşımın eğitim örgütlerinde uygulanması çeşitli yapısal, kültürel ve bireysel engellerle karşılaşmaktadır. Estetik liderlik her ne kadar yaratıcı, dönüştürücü ve bütünleştirici özellikler taşısa da pratikte bu liderlik biçimini sürdürmek kolay değildir (Woods & Woods, 2006; 2011). Öncelikle merkezîyetçi ve denetim odaklı eğitim sistemleri estetik liderlik için gerekli olan özgürlük alanını sınırlamaktadır. Okul müdürlerinin genellikle yönetsel işler ve bürokratik sorumluluklar arasında sıkışması onların sanatsal ve estetik bakış açılarıyla liderlik etmesini zorlaştırmaktadır. Rutinlere dayalı, performans ölçümüne odaklı yönetim anlayışı; yaratıcılık, sezgi ve duyarlılık gibi estetik liderliğin temel unsurlarının görünmez kılınmasına yol açmaktadır (Lumby, 2009).

Kurumsal kültürün estetik değerlere açık olmaması da önemli bir engeldir. Özellikle geleneksel yapıdaki okullarda liderlik daha çok otorite ve kontrol ile özdeşleştirilmekte, empatik iletişim, zarafet ya da mekânsal estetik gibi kavramlar "ikincil" ya da "gereksiz" olarak algılanabilmektedir. Bu durum estetik duyarlılığı yüksek liderlerin fikirlerinin dışlanmasına veya etkisizleştirilmesine neden olabilmektedir. Bireysel düzeyde ise okul müdürlerinin estetik liderlik geliştirebilmesi için sanatsal

duyarlılık, duygusal zekâ ve etik farkındalık gibi özellikleri içselleştirmiş olmaları gerekir. Ancak mevcut yönetici yetiştirme sistemleri bu tür niteliklere yeterince odaklanmamakta; daha çok idari yeterliliklere ağırlık vermektedir. Bu durum liderlerin estetik boyutu fark edememesi ya da uygulamada yetersiz kalmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca zaman, kaynak ve destek eksikliği de estetik liderliği hayata geçirmeyi zorlaştıran faktörlerdendir. Okullarda sanatsal düzenlemeler, yaratıcı projeler ya da duygusal farkındalık atölyeleri gibi etkinlikler genellikle ek zaman, bütçe ve gönüllü katkı gerektirir. Müdürlerin bu tür girişimlerde bulunması çoğu zaman idareciliğin temel beklentileriyle çelişen bir ‘lüks’ olarak görülmektedir (Gagliardi, 2006).

Toplumun estetik algısındaki sınırlılıklar da bir diğer engeldir. Eğitimin yalnızca akademik başarıya indirgenmesi, sanat ve estetik değerlerin eğitimin merkezinden uzaklaşmasına neden olur. Bu bağlamda, liderin estetik bir okul kültürü oluşturma çabası veli, öğretmen ya da üst yöneticiler tarafından yeterince anlaşılmayabilir veya desteklenmeyebilir. Sonuç olarak estetik liderlik eğitim sistemlerinde hâlen marjinalleşmiş bir liderlik yaklaşımıdır. Uygulanabilirliğinin önünde bürokratik engeller, zihinsel kalıplar ve yapısal sınırlılıklar yer almaktadır. Ancak tüm bu zorluklara rağmen estetik liderlik anlamlı okul kültürlerinin inşasında ve insani değerlerin yaşatılmasında güçlü bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle estetik liderliğin kuramsal

altyapısı kadar uygulama koşullarının da desteklenmesi gerekmektedir.

### **6.1. Estetik Liderlik Davranışlarının Okulda**

#### **Uygulanabilirliği**

Estetik liderlik anlayışının okullarda uygulanabilmesi okul yöneticisinin kişisel estetik duyarlılığı, yöneticilik becerileri ve kurumun kültürel yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Ancak bu liderlik tarzı bazı koşullarda sınırlı kalabilir:

**Yoğun Bürokratik Yapı:** Okullarda sıklıkla karşılaşılan merkeziyetçi yönetim anlayışı ve aşırı raporlama yükü estetik liderliğe zaman ve alan bırakmamaktadır (Deal & Peterson, 2009).

**Performans ve Ölçme Baskısı:** Öğrenci başarılarının nicel verilerle ölçülmesi müdürleri daha çok sonuç odaklı yaklaşımlara yönlendirerek estetik temelli süreçlerin ikinci plana itilmesine yol açabilir (Ball, 2003).

**Yetersiz Hizmet İçi Eğitim:** Eğitim yöneticilerine yönelik liderlik eğitimi programlarında estetik liderlik kavramı yeterince yer bulamamaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin estetik liderlik yaklaşımını tanıma ve uygulama kapasitesini sınırlamaktadır (Gümüşeli & Özdemir, 2020; Hansen, Ropo, & Sauer, 2007). Estetik liderliğin liderlik eğitim programlarına entegre edilmesi, yöneticilerin duygusal ve kültürel boyutları

dikkate alan daha kapsayıcı ve duyarlı bir liderlik sergilemesine katkı sağlayacaktır.

**Kaynak Eksiklikleri:** Fiziksel mekânın estetik şekilde düzenlenmesi veya kültürel etkinliklerin gerçekleştirilmesi için gerekli maddi destekler çoğu zaman yetersizdir.

## **6.2.Estetik Bir Lider Olarak Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Zorluklar ve Çözüm Önerileri**

Estetik liderlikte okul müdürlerinden yalnızca yönetsel beceri değil; aynı zamanda sanatsal duyarlılık, duygu yönetimi, sezgi ve anlam inşası gibi farklı yönetsel yaklaşımları bir arada barındırmalarını beklenir (Hatch, Kostera & Kozminski, 2009; Sutherland, 2013). Ancak bu anlayışı okul kültürüne yansıtmak isteyen müdürler uygulamada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu zorluklardan bazıları şunlardır:

### **1. Yönetimsel Görev Yüğü ve Zaman Baskısı**

Okul müdürleri yoğun denetim süreçleri, raporlama, personel yönetimi, veli ilişkileri ve günlük kriz yönetimi gibi idari görevlerle büyük ölçüde meşguldür. Bu yoğunluk estetik liderlik gibi uzun vadeli ve anlam odaklı yaklaşımlar için gerekli olan düşünsel ve duygusal alanı kısıtlamaktadır (Day & Leithwood, 2007). Örneğin, bir müdür okul koridorlarında öğrenci resimlerinden oluşan bir sergi düzenlemek istemiş ancak sınav takvimi, performans belgeleri ve denetim öncesi hazırlıklar

nedeniyle bu fikri aylarca ertelemek zorunda kalmıştır. Bu konuda çözüm olarak okul yönetim sistemlerinde estetik duyarlılığa zaman ayırmayı mümkün kılacak esnek ve önceliklendirilmiş görev dağılımları yapılması önerilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine yönelik zaman yönetimi eğitimlerinde sadece işlevsel değil anlam yaratan liderlik davranışlarına da alan açma becerileri kazandırılmalıdır (Spillane, Halverson & Diamond, 2004).

## **2. Bilgi ve Farkındalık Eksikliği**

Estetik liderlik kavramı eğitim yöneticilerinin çoğu için hâlâ teorik ve belirsiz bir alandır. Bu durum liderlerin kendi rollerinde bu yaklaşımı görmelerini ve uygulamaya aktarmalarını zorlaştırmaktadır. Örneğin bazı müdürler, "estetik" kavramını yalnızca fiziksel düzenleme ile ilişkilendirmekte, duygusal liderlik, zarafetli iletişim veya okul ikliminin sanatsal boyutlarını fark etmemektedir. Bu konuda çözüm olarak eğitim yönetimi lisansüstü programlarında ve hizmet içi seminerlerde estetik liderlik kavramına yer verilmesi, uygulamaya dönük atölyeler, vaka analizleri ve okul içi projeler ile bu farkındalıkların somutlaştırılması önerilmektedir (Sergiovanni, 1992; Beghetto, 2016).

## **3. Kurumsal Direnç ve Kültürel Muhafazakârlık**

Bazı okul kültürlerinde yenilikçi ya da sembolik liderlik girişimleri öğretmenler ve veliler tarafından alışılmış kalıpların

dışına çıktığı için şüphayle karşılanabilmektedir. Estetik yönelimli uygulamalar “gösteriş”, “boş zaman işi” veya “yüzeysel” gibi etiketlerle küçümsenebilir. Örneğin, müdürün öğretmenler odasına çiçekler yerleştirmesi, bazı öğretmenler tarafından “göstermelik hareket” olarak değerlendirilmiş; müdürün estetik yönelimli liderlik biçimi sorgulanmıştır. Bu konuda çözüm olarak müdürlerin dönüşümü küçük ama sürdürülebilir sembolik adımlarla başlatması önerilir (Fullan, 2001). Okul paydaşlarıyla birlikte yapılan sanatsal projeler aidiyet duygusunu artırarak kültürel dönüşüm için zemin hazırlar. İkna edici iletişim ve şeffaf katılım süreçleriyle direnç azaltılabilir (Hoy & Miskel, 2013).

#### **4. Maddi Kaynakların Sınırlılığı**

Estetik uygulamalar çoğu zaman maddi kaynak gerektirir. Sınıfların sanatsal düzenlenmesi, kültürel etkinlikler veya okul içi görsel yenilikler için yeterli bütçeye sahip olmamak müdürlerin estetik vizyonlarını uygulamada ciddi engeller oluşturur. Örneğin bir müdür, öğrencilerin eserlerinin sergilendiği bir “Sanat Köşesi” yapmak istemiş ancak pano, ışıklandırma ve malzeme giderleri için okul bütçesinden pay alamamıştır. Bu konuda çözüm olarak müdürler; belediyeler, halk eğitim merkezleri, sivil toplum kuruluşları ve gönüllülerle iş birlikleri geliştirmelidir. Ayrıca geri dönüşüm ve düşük maliyetli estetik projeler aracılığıyla paydaşların yaratıcılığı

desteklenebilir, sponsor destekli projeler için yazılı başvuru becerileri geliştirilebilir (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008; Bush, 2011).

## **5. Estetik Liderliğe Yönelik Destek Mekanizmalarının Yetersizliği**

Okul müdürleri, estetik liderlik yönelimlerinde çoğu zaman yalnız kalmakta, destek görememektedir. Meslektaşlar arası deneyim paylaşımı, rehberlik hizmetleri ya da estetik liderlik modellerine dair örnekler sınırlıdır. Bu konuda çözüm olarak iyi uygulama örneklerinin paylaşıldığı çevrim içi platformlar, bölgesel çalıştaylar ve il/ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla deneyim paylaşım ağı oluşturulmalıdır (Hargreaves & Fullan, 2012). Ayrıca, okul denetimlerinde estetik liderlik davranışlarına yönelik olumlu geri bildirim verilmesi bu liderlik biçiminin güçlendirilmesini sağlayacaktır (Harris, 2014).

Sonuç olarak, estetik liderliğin okullarda yaygınlaşabilmesi için bu liderlik biçimini benimseyen okul müdürlerinin çok yönlü olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bu destek sadece yapısal değil, aynı zamanda kültürel, psikolojik ve mesleki düzeyde sağlandığında, estetik liderlik eğitim ortamlarında sürdürülebilir ve dönüştürücü bir etkiye ulaşabilecektir (Shields, 2010).

## 7. ESTETİK LİDERLİĞİN EĞİTİMDE

### UYGULAMA ALANLARI

Estetik liderlik, eğitim ortamlarında yalnızca sanatsal duyarlılığı teşvik etmekle kalmaz; aynı zamanda anlamlı, ilham verici ve bütünsel bir okul kültürü oluşturmayı da amaçlar. Bu liderlik tarzı eğitimde birçok alanda uygulanabilir ve öğrenme ortamlarını derinleştirme potansiyeline sahiptir (Eisner, 2002; Çelikten, 2006). Öncelikle okul iklimi ve fiziksel mekân düzenlemeleri, estetik liderliğin en görünür olduğu alanlardan biridir. Estetik bir bakış açısına sahip okul lideri; renk, düzen, ışık, ses ve genel atmosfer gibi öğeleri gözeterek öğrenci ve öğretmenlerin kendilerini değerli ve ilham almış hissedecekleri bir çevre yaratmaya çalışır. Bu anlayış, eğitim mekânının salt bir bina değil; duygu yüklü bir öğrenme sahası olarak algılanmasını sağlar (Uçar, 2019; Özdemir, 2020). Bir diğer önemli uygulama alanı etkinlik tasarımları ve ritüellerdir. Törenler, okul açılışları, mezuniyetler, özel gün kutlamaları ya da yıl sonu gösterileri gibi organizasyonlar estetik liderliğin sembolik boyutunu açığa çıkarır. Bu tür etkinliklerde kullanılan dil, müzik, dekorasyon ve içerik; estetik liderin okulun ruhunu yansıtmak ve topluluk bilinci oluşturmak için kullandığı araçlardır (Deal & Peterson, 2009; Stolp & Smith, 1995).

Estetik liderlik ayrıca iletişim diline ve ilişkisel süreçlere de yansır. Öğrencilere, öğretmenlere ve velilere yönelik kullanılan dilin zarif, kapsayıcı ve anlamlı olması; liderin estetik yönünü

gösterir. Empatik, değer odaklı ve duygu farkındalığı yüksek bir iletişim biçimi okulun sosyal dokusunu güçlendirir (Noddings, 2005; Greenleaf, 1977). Eğitimsel liderliğin bu estetik boyutu, öğretim tasarımı ve pedagojik yaklaşımlar açısından da değerlidir. Estetik liderler, öğretmenleri yaratıcı ve özgün öğretim yöntemleri geliştirmeleri için teşvik eder. Öğretmenlerin derslerini sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda estetik bir deneyim olarak kurgulaması desteklenir. Bu yaklaşım; öğrencilerin duysal, duygusal ve bilişsel olarak derinleşmesini sağlar (Greene, 1995; Eisner, 2002). Son olarak, estetik liderlik değerler eğitimi ile de yakından ilişkilidir. Güzellik, incelik, özen, duyarlılık ve etik gibi kavramların gündelik okul yaşamında yer bulması, estetik liderlik sayesinde mümkün olur. Bu da öğrencilere sadece akademik değil; ahlaki ve estetik gelişim açısından da katkı sağlar (Aydın, 2015; Saito, 2007).

Sonuç olarak estetik liderlik, eğitimde hem somut (fiziksel ortam, etkinlikler) hem de soyut (iletişim, değerler, pedagojik yaklaşım) düzeylerde uygulama bulur. Bu liderlik tarzı, okulun her alanında “güzeli ve anlamı” merkeze alan bir bütünlük sunarak öğrenme süreçlerine estetik bir derinlik kazandırır (Çelikten, 2006; Özdemir, 2020).

### **7.1.Okul Yöneticilerinin Estetik Liderlik Stratejileri**

Estetik liderlik, okul yöneticilerinin yalnızca yönetsel görevlerini yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda okul

ortamına anlam, duyarlılık ve estetik değer kazandırma çabalarını da içerir. Bu doğrultuda okul müdürleri, eğitim ortamlarında estetik duyarlılığı besleyen ve okul kültürünü dönüştüren stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler hem fiziksel çevreye hem de insan ilişkilerine yöneliktir. Fiziksel ortamın estetik açıdan düzenlenmesi estetik liderlik stratejilerinin başında gelmektedir. Renk uyumu, ışık kullanımı, temizlik ve mekânın bütüncül görselliği gibi unsurlar, öğrencilerin ve öğretmenlerin duygusal durumlarını etkileyen çevresel faktörlerdir. Gök (2018), okulun fiziksel ortamının estetik biçimde düzenlenmesinin öğrencilerin derse katılımını ve öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Semboller ve ritüeller aracılığıyla okul kültürünün inşası, estetik liderlerin önemli bir stratejisidir.

Semboller, okulun vizyonunu, değerlerini ve ortak kimliğini görünür kılar. Sergi düzenlemeleri, özel gün törenleri, okul marşları ya da belirli geleneklerin sürdürülmesi bu strateji kapsamında değerlendirilir (Deal & Peterson, 2009). Bu tür uygulamalar, okul paydaşları arasında aidiyet ve bağlılık hissi oluşturur.

Estetik liderlik aynı zamanda duygu temelli iletişim stratejilerini de içerir. Liderin empati kurması, nezaket dili kullanması ve anlamlı diyaloglar oluşturması, estetik duyarlılıkla yürütülen iletişim biçimidir. Noddings (2005), eğitimde bakım odaklı ve duyarlı iletişimin öğrencilerin ve öğretmenlerin

kendilerini değerli hissetmelerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Yaratıcılığı ve sanatsal düşünmeyi teşvik etmek, estetik liderlerin bir diğer öncelikli stratejisidir. Müdürlerin öğretmenleri özgün pedagojik yaklaşımlar geliştirmeye teşvik etmesi, öğrenciler için estetik öğrenme deneyimleri oluşturulmasına olanak tanır. Eisner (2002), eğitimde estetik deneyimlerin, öğrencilerin çok boyutlu düşünmesini ve anlamlı öğrenmeler geliştirmesini desteklediğini ifade eder.

Son olarak estetik liderlik, değer odaklı okul kültürü oluşturma stratejisiyle tamamlanır. Güzellik, zarafet, nezaket ve incelik gibi değerlerin okul yaşamına yerleşmesi sadece dışsal bir estetik değil; aynı zamanda etik bir estetik anlayışını da beraberinde getirir. Nitekim, Özdemir (2020) estetik liderliğin yalnızca sanat ya da fiziksel çevreyle değil, davranışsal estetikle de ilgili olduğunu ve okul yaşamına insani bir boyut kazandırdığını belirtmektedir. Bu stratejiler, okul müdürlerinin liderlik rollerini dönüştürerek; öğrenme ortamlarını daha duyarlı, ilham verici ve anlamlı hâle getirmelerine katkı sağlar. Bu bağlamda estetik liderlik, çağdaş eğitim yönetiminde hem bir ihtiyaç hem de yenilikçi bir liderlik modeli olarak öne çıkmaktadır.

## **7.2. Eğitimde Estetik Liderlik Model Önerileri**

Estetik liderlik, eğitim ortamlarında yalnızca fiziksel düzenlemelerle sınırlı kalmayan, aynı zamanda duygusal, etik ve kültürel boyutları da içeren bütüncül bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik biçimi okul yöneticilerinin sanatsal duyarlılık, empati, anlam yaratımı ve ilham vericilik gibi nitelikler aracılığıyla okul topluluğuna rehberlik etmelerini sağlar. Estetik liderliğin etkili bir şekilde eğitim ortamlarında uygulanabilmesi için yapılandırılmış bir model önerisi sunmak, kuramsal ve uygulamalı açıdan büyük önem taşımaktadır.

### **1. Estetik Farkındalık ve Gözlem Boyutu**

Modelin ilk boyutu, yöneticinin çevresine estetik bir gözle bakabilme yetkinliğini ifade eder. Bu boyut, okulun fiziksel düzenlemelerinden insan ilişkilerine kadar pek çok unsuru kapsar. Liderin çevresindeki detayları görebilmesi ve bu detaylarda anlam ve değer arayabilmesi gerekir (Eisner, 2002). Estetik farkındalık aynı zamanda okul kültürünün gelişimine yön verecek ilk adımdır.

### **2. İletişimde Estetik Duyarlılık ve Empati**

Modelin ikinci boyutu liderin dil, tutum ve davranışlarında nezaket, zarafet ve empatiyi öne çıkarmasıdır. Noddings'in (2005) bakım etiği çerçevesinde, estetik liderlik ilişkilerde özenli, kapsayıcı ve duygusal zekâya dayalı bir iletişim biçimini

gerektirir. Bu yaklaşım öğretmen ve öğrenci ilişkilerini güçlendirdiği gibi okulda aidiyet duygusunu da artırır.

### **3. Sanat ve Yaratıcılıkla Öğrenme Ortamlarını Zenginleştirme**

Estetik liderlik modeli pedagojik süreçlere yaratıcılığı entegre etmeyi hedefler. Yöneticiler öğretmenleri sanatsal etkinlikler, yaratıcı projeler ve disiplinlerarası uygulamalarla öğrencileri çok boyutlu düşünmeye teşvik etmeye yönlendirmelidir (Greene, 1995). Bu boyut, estetik deneyimi hem öğretmenler hem de öğrenciler için kalıcı kılar.

### **4. Semboller, Ritüeller ve Anlam Üretimi**

Modelin dördüncü boyutu okul yaşamındaki semboller, ritüeller ve törenler aracılığıyla ortak bir anlam dünyası inşa etmeye yöneliktir. Deal ve Peterson (2009) okul kültürünün bu tür sembolik liderlik uygulamalarıyla daha etkili biçimde yapılandırıldığını savunur. Örneğin; yıl sonu sergileri, özel günlerde estetik sunumlar ve topluluk ruhunu besleyen gelenekler bu boyutun pratiğe dönük yansımalarıdır.

### **5. Etik Estetik ve Değer Odaklılık**

Estetik liderlik sadece güzelliğe değil, aynı zamanda iyi ve doğru olanı merkeze alan bir etik anlayışı da içerir. Özdemir (2020), estetik liderliğin davranışsal düzlemde etik estetik ile

birleştigini vurgular. Bu bağlamda liderin tutum ve kararlarında adalet, saygı ve özen gibi değerler görünür kılınır.

## **6. Estetik Liderlik Eğitimi ve Mesleki Gelişim**

Son olarak model, okul yöneticilerinin estetik liderlik becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak hizmet içi eğitim ve farkındalık atölyelerini önerir. Bu eğitimler, yöneticilerin estetik kavramını sadece görsellikle sınırlamadan bütünsel bir anlayışla içselleştirmelerini sağlayabilir (Çelikten, 2006).

## 8.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde ele alınan kuramsal çerçeve doğrultusunda, estetik liderlik kavramının eğitim yönetimi bağlamında yenilikçi ve bütüncül bir yaklaşım sunduğu görülmektedir. Estetik liderlik, okul yöneticilerinin sadece yönetsel değil, aynı zamanda duygusal, sanatsal ve kültürel boyutları da gözeterek liderlik yapmalarını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, estetik liderlik davranışlarının okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği değerlendirilmektedir. Kuramsal bilgiler ışığında, bu liderlik yaklaşımının eğitim sistemine entegre edilmesi, daha yaratıcı ve insan odaklı okul ortamlarının oluşmasına katkı sağlayabilir.

### 8.1. Estetik Liderlik Üzerine Literatürden Çıkarılan Eğilimler

Literatür incelendiğinde aşağıdaki eğilimler öne çıkmaktadır:

- Estetik liderlik, eğitim liderliğinde dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik gibi çağdaş yaklaşımlarla örtüşmektedir (Greenleaf, 1977, Leithwood & Jantzi, 2000).
- Okul yöneticilerinin estetik farkındalık düzeyi, okul iklimi ve kültürü üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Çelikten, 2006, Özdemir, 2020).
- Estetik liderlik; fiziksel mekân düzenlemelerinden öğretim tasarımlarına kadar birçok alanda uygulanabilen çok boyutlu bir yaklaşımdır (Eisner, 2002).

- Liderin estetik duyarlılığı, iletişim biçimlerine, karar alma süreçlerine ve kriz yönetimi yaklaşımlarına da yansımaktadır (Noddings, 2005, Saito, 2007).

- Estetik değerlerin merkeze alındığı okul ortamlarında, öğretmen motivasyonu ve öğrenci bağlılığının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Stolp & Smith, 1995, Aydın, 2015).

## **8.2. Araştırmacılara ve Uygulayıcılara Yönelik Genel Öneriler**

### ***Eğitim Fakültelerinde Estetik Liderlik Eğitiminin Verilmesi***

Estetik liderlik yalnızca görevdeki yöneticiler için değil, geleceğin eğitim liderleri olan öğretmen adayları için de önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim fakültelerinin programlarında, özellikle eğitim yönetimi, okul yöneticiliği ve öğretmenlik meslek bilgisi derslerine estetik liderlik konusunun entegre edilmesi gerekmektedir. Ders içeriklerinde liderlik türleri arasında estetik liderliğe özel bir başlık açılarak bu konunun teorik temelleri ile birlikte sınıf içi uygulamaları da ele alınmalıdır. Ayrıca öğretmen adaylarına, eğitim ortamlarında sanatı nasıl bir liderlik aracı olarak kullanabileceklerine dair örnek olaylar ve proje temelli öğrenme uygulamaları sunulmalıdır. (Gagliardi, 2006; Strati, 1999; Çelikten, 2020)

### ***Fiziksel ve Duygusal Ortamların Geliştirilmesi***

Estetik liderlik, okulun hem fiziksel yapısında hem de duygusal atmosferinde kendini gösteren çok boyutlu bir yaklaşımdır. Bu Okul binaları, sınıflar, koridorlar, bahçeler ve diğer ortak alanlar estetik algıyı besleyecek biçimde yeniden düzenlenmelidir. Sanat eserlerinin sergilendiği alanlar oluşturulmalı; renk uyumu, ışık düzenlemesi, bitkiler ve doğal öğeler gibi estetik öğeler dikkate alınmalıdır. Ayrıca, okul müdürleri sadece fiziksel değil, duygusal çevrenin de lideri olarak hareket etmeli; öğretmen ve öğrenciler arasında saygı, nezaket, empati ve zarafete dayalı bir iklim oluşturmalıdır. Bu yönüyle estetik liderlik, öğrenme ortamlarının bütüncül olarak zenginleşmesini sağlar. (Lippmann, 2010; Woodward & Funk, 2010)

### ***Öğretmen Katılımının Teşvik Edilmesi***

Estetik liderlik süreci yalnızca yöneticinin bireysel uygulamalarıyla sınırlı değildir; aynı zamanda öğretmenlerin aktif katılımını da gerektirir. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmesi, estetik projelerde görev almalarını sağlaması ve okulun estetik vizyonunu birlikte inşa etmeleri desteklenmelidir. Özellikle sanatsal etkinlikler, sergiler, tematik günler ve mekânsal düzenlemelerde öğretmenlerin fikirlerine yer verilmesi, aidiyet ve sorumluluk duygusunu artıracaktır. Estetik liderliğin bu

kolektif boyutu, okulun kültürel sermayesini zenginleştirirken öğretmenlerin yaratıcı kapasitelerini de ortaya çıkaracaktır. (Strati, 1992; Leithwood & Jantzi, 2005; Aypay & Koşar, 2014).

### ***Estetik Liderliğin Kurumsal Politikalara Entegrasyonu***

Estetik liderlik uygulamalarının sürdürülebilir olabilmesi için, bireysel çabalardan ziyade kurumsal yapı ve politikalar tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle Millî Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilecek olan yönetmelik, kılavuz ve stratejik belgelerde estetik liderlik ilkelerine yer verilmelidir. Okul değerlendirme ve denetim süreçlerinde liderin estetik duyarlılığı da bir ölçüt olarak kullanılmalı; öğretmen, öğrenci ve veli memnuniyetine dayalı çok yönlü geri bildirim sistemleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, okul yöneticilerinin atama ve terfi süreçlerinde estetik duyarlılığa ilişkin niteliklerin değerlendirme kriteri olarak ele alınması, estetik liderliğin sistematik hale gelmesine katkı sağlayacaktır. (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006)

### ***Sanatla İlişkilendirilmiş Liderlik Pratiklerinin Yaygınlaştırılması***

Estetik liderlik, sadece görsel ya da fiziksel düzenlemelerle sınırlı kalmamalı; sana-tın dönüştürücü gücünden faydalanarak liderliğin yeniden tanımlanmasına katkı sağlamalıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin müzik, edebiyat, görsel sanatlar, tiyatro gibi

sanat dallarıyla ilişkilendirilen liderlik pratiklerini gündelik yönetsel süreçlere entegre etmesi önemlidir. Örneğin şiirle başlayan öğretmen toplantıları, sergi açılışları, öğrenci performans günleri gibi etkinlikler hem okul iklimini güçlendirmekte hem de liderlik biçimini daha insani ve duyarlı bir zemine taşımaktadır (Eisner, 2002; Greene, 1995; Dewey, 1934)

### **8.3. Okul Yöneticilerine Yönelik Pratik Öneriler**

Estetik liderlik ilkelerini okul ortamlarına daha etkili şekilde taşıyabilmek için okul yöneticilerine şu öneriler sunulabilir:

#### ***Estetik Duyarlılık Eğitimi***

Okul yöneticilerinin görsel sanatlar, mimari, iletişim estetiği gibi konularda temel bilgi ve farkındalık kazanmaları sağlanmalıdır.

#### ***Fiziksel Ortamların Gözden Geçirilmesi***

Okul binaları, sınıflar, koridorlar ve bahçeler; renk, ışık, simetri ve düzen açısından yeniden düzenlenerek öğrenmeye ilham verecek estetik mekânlara dönüştürülmelidir.

#### ***Ritüel ve Sembollere Önem Verilmesi***

Mezuniyet, tören, karşılama gibi okul yaşamına ait sembolik süreçler estetik bir anlayışla kurgulanmalı; öğrenci ve

öğretmenlerin duygusal bağ kurabileceği anlamlı deneyimler oluşturulmalıdır.

### ***İletişimde Zarafet Gözetilmesi***

Liderlik dili; özenli, saygılı ve ilham verici olmalı, okulun her bireyine değerli hissettirecek biçimde kullanılmalıdır.

### ***Öğretmenlere Yaratıcı Özgürlük Tanınması***

Öğretim süreçleri, öğretmenlerin sanatsal bakış açıları geliştirmeleri ve farklı ifade biçimlerini sınıflarına taşıyabilmeleri için desteklenmelidir.

### ***Değerler Eğitiminin Estetikle Bütünleştirilmesi***

Empati, güzellik, incelik ve duyarlılık gibi değerlere günlük okul hayatında yer verilmeli; bu değerler görsel ve sözlü iletişimle desteklenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2015). Finding beauty in a fractured world: Art inspires leaders—Leaders change the world. *Academy of Management Review*, 40(3), 480–494.
- Alcivar, C. M. M., Quimi, T. L. I., & Barberan, M. F. Z. (2020). The motivation and its importance in the teaching-learning process. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(1), 138-144.
- Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Aesthetic needs in Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Social Sciences*, 15(2), 25–30.
- Aydın, M. (1986). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aydın, M. (2015). *Eğitim yönetiminde estetik boyut: Okul ortamında estetik farkındalık ve etkileri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ayvalı, Ö., & Koşar, D. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmen liderliği: Fenomenolojik bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 955–992. <https://doi.org/10.17152/gefad.910330>
- Beghetto, R. A. (2016). Creative learning: A fresh look. *Journal of Cognitive Education and Psychology*, 15(1), 6–23.
- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228.

- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bathurst, R., Sayers, J., & Monin, N. (2010). Finding beauty in the banal: An exploration of leadership aesthetics. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.003>
- Begeç, S. (1999). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Berleant, A. (2010). *The aesthetics of environment*. Temple University Press.
- Berleant, A. (2010). Sensibility and sense: The aesthetic transformation of the human world. Imprint Academic.
- Blaik Hourani, R., Litz, D., & Parkman, S. (2021). Emotional intelligence and school leaders: Evidence from Abu Dhabi. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 493-517.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct

- development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bush, T. (2011). Theories of educational leadership and management. Sage.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(140), 56-61.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27.
- Day, C., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). Successful principalship: International perspectives. Springer.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deniz, S., & Deniz, A. (2021). Liderlikte estetik yaklaşım. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 123–135.
- Dewey, J. (1934). *Art as experience*. Minton, Balch & Company.
- Duhamel, F., Niess, A., & De Geuser, F. (2023). Imagining aesthetic leadership. *Leadership*, 19(5), 413-430.
- Duke, D. L. (1986). The Aesthetics of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7–27.
- Eisner, E. W. (2002). *The arts and the creation of mind*. Yale University Press.

- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Gagliardi, P. (2006). Exploring the aesthetic side of organizational life. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 701–724). Sage Publications.
- George, A., & Ladkin, D. (2008). The aesthetics of leadership development. In *Leadership learning: Knowledge into action* (pp. 77-92). London: Palgrave Macmillan UK.
- Gökay, M., & Demir, A. (2006). Estetik beğeni ve eğitim. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 285–299.
- Goodwin, K. C. (2013, July). *The Aesthetic Experiences Of Public School Teachers: A Study Of The Physical Environment Of Schools Through The Lens Of The Organizational Aesthetics Framework*. Urban and Public Affairs, University of Texas at Arlington, Arlington, Texas.
- Greene, M. (1995). *Releasing the imagination: Essays on education, the arts, and social change*. Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grierson, A. L. (2015). The aesthetic dimension of educational leadership: Teachers’ aesthetic knowing and school

- leadership practice. *Journal of Aesthetic Education*, 49(2), 68–85. <https://doi.org/10.5406/jaesteduc.49.2.0068>
- Gümüşeli, A., & Özdemir, S. (2020). *Eğitim yöneticiliği eğitiminde estetik liderlik uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Güven, E. (2015). *Lise öğrencilerinin öğretmenlerine ilişkin estetik liderlik algıları*. Yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi].
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544–560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.003>
- Hatch, M. J., Koster, M., & Kozminski, A. K. (2009). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. John Wiley & Sons.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Grid® principles and situationalism: Both! A response to Blake and Mouton. *Group & Organization Studies*, 7(2), 207-210.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice. McGraw-Hill.
- Klein, S. R. (1999). Creating artful leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 2(1), 23-30.
- Klein, S., & Diket, R. (2006). Aesthetic leadership: Leaders as architects. In *The aesthetic dimensions of educational administration & leadership* (pp. 99-109). Routledge.
- Kurbanbaevich, Z. K. (2024). Pedagogical and psychological characteristics and factors in the development of musical and aesthetic culture among students. *International Journal of Pedagogics*, 4(10), 180-183.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.  
<https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and policy in schools*, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational administration quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how*

- it influences pupil learning (Research Report 800).*  
Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Lindahl, R. (2006). The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. *Educational Leadership Review*, 7(1), 19-29.
- Lippman, P. C. (2010). Can the physical environment have an impact on the learning environment? *CELE Exchange* 2010/13 ISSN 2072-7925, © OECD 2010.
- Lumby, J. (2009). Collective Leadership of Local School Systems: Power, Autonomy and Ethics. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(3), May 2009.
- Lyas, C. (2004). Aesthetics. In *Fundamentals of Philosophy* (pp. 351-376). Routledge.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maurer, D., & Maurer, C. (2024). The origins and development of aesthetics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 379(1908), 20230246.

- Meier, D. (2016). Situational leadership theory as a foundation for a blended learning framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 25-30.
- Metcalfe, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112(3), 369-384.
- Mockler, J. (2002). Using the Arts to Acquire and Enhance Managerial Skills. *Journal of Management Development*, 26, 574-585.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
- Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Özdemir, M., & Kılınc, A. Ç. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 25-52.

- Özdemir, S. (2020). Okul müdürlerinin estetik liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 45(204), 321–337.
- Özdemir, S. (2021). *Eğitimde liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pan, L., & Songco, E. A. (2023). Building and Leading a Collaborative Culture for Teachers: A Case Study of a College of Fine Arts Under Aesthetic Education Reform in China. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 11(4), 492-500.
- Plaku, A. K., & Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*, 10, 1541525, 1-12.
- Polat, S. ve Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50-61.
- Polat, S., & Öztoprak-Kavak, E. (2011). Okul müdürlerinin estetik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 605–631.
- Qoyyimah, U. (2020, October). Transforming culture through education. In *ICCoLLiC 2020: Proceedings of the First International Conference on Communication, Language, Literature, and Culture, ICCoLLiC 2020, 8-9 September 2020, Surakarta, Central Java, Indonesia* (Vol. 62). European Alliance for Innovation.

- Romanowska, J. (2016). The Transformative Power of Aesthetics: Aesthetics, Emotions and Ethics in Leadership Development. In *Developing Leadership and Employee Health Through the Arts: Improving Leader-Employee Relationships* (pp. 99-175). Cham: Springer International Publishing.
- Saito, Y. (2007). *Everyday aesthetics*. Oxford University Press.
- Samier, E. A. (2006). Towards a theoretical foundation for educational administration and leadership: The aesthetic turn. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 336–349. <https://doi.org/10.1108/09578230610676501>
- Samier, E. A. (2013). The aesthetics of leadership and administration. *The Handbook of Educational Theories*, Charlotte, NC: Information Age.
- Samier, E. A., Bates, R. J., & Stanley, A. (2006). *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership*. London: Routledge.
- Schroeder, J. E. (2008). Aesthetic leadership. In A. Maturano & J. Gosling (Eds.), *Leadership: The key concepts* (pp. 5–7). Routledge.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. Jossey-Bass.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical*

- perspectives to complex dilemmas (4th ed.)*. New York: Routledge.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558–589.
- Singh, V., & Dubey, A. (2019). School culture and school climate: Who is impacting whom. *A Journal of Composition Theory*, 12(7), 227-237.
- Smith, R. A. (1996). Leadership as aesthetic process. *Journal of Aesthetic Education*, 30(4), 39-52.
- Soeardi, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. (2023). The role of leadership in the development of public organizations. *Journal of Governance*, 7(4), 877-884.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207

- University of Oregon, 1787 Agate Street, Eugene, OR 97403-5207.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281985>
- Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25-43.
- Şimşek, M. Ş. (2006). Yönetmel davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tao, Y., & Tao, Y. (2024). Integrating aesthetic education in quality education: A bibliometric analysis of sustainable development perspectives. *Sustainability*, 16(2), 855.
- Taylor, S., & Hansen, H. (2005). Aesthetic leadership: A model for inspiration. *Journal of Organizational Behavior*, 26(10), 1215–1235.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons.
- Tunalı, I. (1998). Sanat ve estetik. *Felsefe Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 17–35.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person–organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.

- Woods, P. A. (2007). Authenticity in the inclusive school: A leadership agenda for the future. In P. A. Woods & G. J. Woods (Eds.), *Alternative education for the 21st century: Philosophies, approaches, visions* (pp. 53-63). New York: Palgrave Macmillan.
- Woods, P. A., & Woods, G. J. (2011). Lighting the fires of possibility: Learning-centred leadership and innovative learning environments. In B. Davies (Ed.), *Leading the strategically focused school* (pp. 175-192). London: Routledge.
- Woods, P.A. & Woods, G.J. (2006). Transforming educational leadership: the spirit, mechanics and roots of democracy. *Keynote speech, 7th Annual International Conference on Children's Spirituality (Theme: Rights and Democracy)*, University of Winchester, 24—27 July.
- Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, 6(3), 295–309.s
- Yada, T., & Jäppinen, A. K. (2022). Principals' perceptions about collective competences in shared leadership contexts. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100012.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 25-52.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M., & Elkin, G. (2011). Aesthetic leadership in Chinese business: A philosophical perspective. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 475-491.