

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

LİDERLİK VE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Aysun GÖRKEM**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

LİDERLİK VE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Aysun Görkem
Öğrenci No:
060712122

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim./..../2008

(imza)

Aday: Aysun GÖRKEM

LİDERLİK VE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Tezi Hazırlayan:Aysun GÖRKEM

Özet

Bu tez çalışması,liderlik ile öğretim liderliği arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılmıştır.Ayrıca bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretim lideri olması gereği üzerinde de durulmuştur.Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde,olumlu bir okul ortamının yaratılmasında en temel görev okul müdürlerine düşmektedir.Bu yüzden okul yöneticisinin nitelikli bir lider olması ve öğretim liderliği rollerini de eksiksiz yerine getirmesi gerekmektedir.Bu yüzden çalışmanın hareket noktasını bu düşünce oluşturmuştur.Bu çalışmada kuramsal yöntem izlenmiştir.Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Kaynak olarak basılı eserlerden,araştırmalardan,makalelerden,tezlerden ve internet kaynaklarından yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda da etkili okul yöneticisi olan kişilerin,aynı zamanda başarılı bir öğretim lideri olduğu görüşü yer almıştır.Ayrıca klasik okul yöneticilerinin öğretim liderlerine göre okul yönetiminde başarısız olduğu yine bu çalışmanın sonuçları arasındadır.

Anahtar kelimeler:Liderlik ,Öğretim liderliği

LEADERSHIP AND EDUCATION LEADERSHIP

Prepared by.Aysun GÖRKEM

Abstract

The purpose of this thesis is to state the correlation between leadership and education-teaching leadership. It is also emphasized that directors of schools should be education-teaching leaders. In accomplishing the purposes of schools, the essential mission belongs to directors. Therefore it is necessary for directors to be well-qualified leaders and to perform their roles as teaching leaders accurately. This very reason is the starting point of this thesis. Throughout the research, theoretical method is followed. The research is composed of three chapters. As source, printed literatures, researches, articles, dissertations and on-line sources are used.

At the end of the research, it is deducted that influential directors are, at the same time, successful teaching leaders. Moreover it is concluded that, compared with teaching leaders, classical school directors are ineffectual in the management of schools.

Key Words:Leadership,Education Leadership

İÇİNDEKİLER

Yemin metni	
Jüri sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Kısaltmalar	V
Giriş	1

I.LİDERLİK

1.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK.....	6
1.1.Lider Kavramı ve Tanımı	6
1.2.Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	8
1.3.Temel Liderlik Özellikleri.....	10
1.4.Yönetim-Yöneticilik Kavramları ve Tanımları.....	13
1.5.Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki İlişkiler.....	14
2.GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE LİDERLİK KURAMLARI.....	16
2.1.Özellik Kuramları.....	16
2.2.Davranışsal Kuramlar.....	19
2.2.1.Douglas ve McGregor'un X ve Y Teorisi.....	20
2.2.2.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	22
2.2.3.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	23
2.2.4.Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı.....	25
2.3.Durumsallık Kuramları.....	28
2.3.1.Yol-Amaç Kuramı.....	29
2.3.2.Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	30
2.3.3.Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	32
2.3.4.Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması.....	34
2.3.5.Hersey ve Blachhard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	35
2.3.6.Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	37
2.3.6.1.Etkili Liderlik Biçimleri.....	38
2.3.6.2.Etkili Olmayan Liderlik Biçimleri.....	38
2.4.Çağdaş Liderlik Kuramları.....	39
2.4.1.Transformasyonel(Dönüşümcü) Liderlik.....	40

2.4.1.1.Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri.....	42
2.4.1.2.Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	43
2.4.2.Vizyoner Liderlik.....	44
2.4.2.1.Vizyoner Liderlerin Özellikleri.....	45
2.4.2.2.Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği.....	46
2.4.3.Kültürel Liderlik.....	47
2.4.3.1.Kültürel Liderlerin Özellikleri.....	48
2.4.3.2.Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik.....	48
II.EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ	
1.EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ.....	49
1.1. Eğitim-Öğretim Liderliği ve Tanımı.....	50
1.2.Etkili Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özellikleri.....	52
1.3.Okul Yöneticisinin Rollerini.....	54
1.4. Okul Yöneticisinin Eğitim-Öğretim Liderliği Rollerini.....	56
1.5.Eğitim-Öğretim Liderinin Davranış Boyutları.....	57
1.5.1.Okulun Vizyon ve Misyonunu Tanımlama.....	59
1.5.2.Kaynak ve Mesleki Gelişimi Sağlama.....	60
1.5.3.Okul Programını Yönetme ve Geliştirme.....	62
1.5.4.Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme.....	64
1.6.Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler.....	66
1.6.1.Bürokratik ve Yasal Engeller.....	67
1.6.2.Zaman Sınırlılığı.....	68
1.6.3.Müdür Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler.....	69
1.6.4.Eğitim- Öğretim Liderliği Konusundaki Eğitim Eksikliği.....	70
1.6.5. Vizyon,Kararlılık ve Cesaret Eksikliği.....	71
1.6.6.Kaynak Yetersizliği.....	72
2.LİDERLİK VE EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ İLİŞKİLERİ.....	73
2.1. Liderlik ve Eğitim-Öğretim Liderliği İlişkileri.....	73
2.2.Liderlik Kuramları ve Eğitim-Öğretim Liderliği İlişkileri.....	75
2.3.Liderlik Alanları ve Eğitim-Öğretim Liderliği İlişkileri.....	77
Sonuç ve Öneriler.....	80
Kaynakça.....	84
Özgeçmiş.....	86

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
1.Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar	15
2.Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı	27
3.Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi	33
4.Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması	35

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
ev.	Çeviren
ABD	Amerika Birleşik Devletleri

GİRİŞ

Yaşamımızda gittikçe artan ihtiyaçlarımızı karşılamak için,devamlı yeni örgütler kurulmaktadır.Çünkü,örgütler amaçları ne olursa olsun insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır.İnsanlar,bu örgütlerde sadece mal ve hizmet üretmezler;aynı zamanda kendi güç,kabiliyet ve bilgilerini diğer insanlarınkiyle birleştirerek işbirliği yaparlar.Bu nedenle,bir örgütün içinde yer almak veya örgüt kurmak insanlar için,vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.Zaten örgütler de,insanların tek başına yapamayacakları işleri yapmak,onların ihtiyaçlarını karşılamak ve bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulur.

İnsan hayatının tümünün,değişik örgütlerde geçmesinden dolayı,insan da örgütsel bir varlık olarak kabul edilir.Bu örgütlerin en önemlileri de,insan yaşamının büyük bir bölümünün geçtiği aile,çalışma ve eğitim örgütleridir.Birey,eğitim örgütlerinde bir yandan eğitim gereksinimini karşılarken;bir yandan da içinde bulunduğu örgüte ve topluma karşı sorumluluklarını öğrenmeye ve yerine getirmeye çalışır.Bu süreç içerisinde,amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi de yönetimle ilgilidir.

Yönetim,çeşitli araştırmacılara göre farklı şekilde tanımlanmıştır.Bazı araştırmacılar, yönetimi,örgütün insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak,hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmanın bilimsel sanatı olarak tanımlarken;bazıları da,bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme,aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının tümünü kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır.Örgütler açısından ise yönetim,örgütün insan ve madde kaynaklarının,örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktır.

Yapılan araştırmalar,her örgüt içerisinde hiyerarşik bir yapının olduğunu ortaya koymuştur.Örgütlerin bu hiyerarşik yapısı,örgütlerin en kritik personel grubunun,yönetim kademesindekiler olduğunu gösterir.Bu açıklamalara bağlı olarak,yönetim grubundaki en etkin kişinin de yönetici olduğu sonucu çıkarılabilir.Yönetici,örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için varolan yapı ve süreçleri kullanır.Yöneticinin yönetim faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için;bilgili,birikimli,tecrübeli ve aynı zamanda da gelişmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekir.Çünkü yönetici,örgüt içerisinde önemli bir güce ve statükoya sahiptir. Yani yönetici,mal ve hizmet üretilirken buna işlerlik kazandıran,örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan,bilgisine ve tecrübesine güvenerek yönetim faaliyetlerini yürüten kişidir.

İyi bir yönetici,örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerine önem verir.Onların bilgi,birikim ve becerilerinden yararlanmasını bilir.Örgüt üyelerini,örgütün amaçlarını

gerçekleştirme fikrinde birleştirir, bu yolda motive eder ve kendisine inandırır. Eğer bir yönetici bu şekilde davranışlar sergileyebiliyorsa, liderlik özelliklerini de göstermiş olur. Liderler, genellikle kendine güvenen, kişisel isteklere çok yenik düşmeyen, çabuk fikir üreten ve fikirlerini de hemen eyleme geçiren, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir. Bir yönetici, örgüt içerisindeki bir sorunu, alışılmış yöntemlerle çözüyorsa ve herkesin gittiği yoldan gidiyorsa klasik bir yönetici olarak kalır. Eğer yönetici bu sorunu, farklı yöntemlerle ortadan kaldırılabiliyorsa, örgüt için yaratıcı kararlar alabiliyorsa, örgüt içinde "biz" düşüncesiyle hareket ediyorsa, vb. davranışlar sergileyebiliyorsa, klasik bir yöneticilik yerine etkili bir liderliği tercih etmiş olur. Ayrıca bir lider olarak da, varlığını herkes üzerinde güçlü bir şekilde hissettirir.

Liderlik konusu üzerinde çok fazla araştırma yapılmıştır. Buna bağlı olarak da liderlik, binlerce tanımla ifade edilmiştir. Araştırmacıların yapmış olduğu tanımlara baktığımızda ortak görüşün, liderliğin belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme ve etkileme sürecidir, anlayışı üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Yani liderlikte, başkalarını etkileme ve ikna etme önemli bir olaydır. Örgüt içerisindeki bazı amaçları gerçekleştirebilmek ve vizyona ulaşabilmek için lider, tutarlı bir duruş sergilemeli; yönetim kademesinin başındaki kişi olarak örgüt üyelerini bilgisiyle, tecrübesiyle, olumlu kişilik özellikleriyle etkileyebilmeli ve bu fikirlerini eyleme dönüştürmek için onları da kendisine inandırmalıdır. Lider, tüm bu olayların gerçekleştirilmesinde baş rolü oynayan kişidir.

Eğitim, bireyin davranışlarında eğitimin amaçlarına uygun olarak, kasıtlı ve istendik yönde davranış değişikliği yaratma sürecidir. Toplumsal kalkınmada ve çağdaş medeniyetler seviyesine erişmede eğitim, çok önemli ve etkili bir araçtır. Eğitim sistemi ise, bir ülkedeki tüm bireylerin eğitim gereksinmelerini karşılamak ve devletin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetlerin ve politikaların bütünüdür. Öğretim ise, kişide kalıcı izli davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Öğretme adına yapılan her türlü faaliyet, öğretim olarak adlandırılabilir. Öğretme faaliyetlerinin önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde amaçlı, planlı, düzenli ve kontrollü olarak yapıldığı yerler ise, okullardır. Okulların başarısı ağırlıklı olarak, eğitim sisteminin de başarısıdır. Çünkü okullar, eğitim sisteminde, eğitimin üretildiği yerdir. Okulun dışındaki başka eğitim örgütleri, okula yardım etmek için vardır. Okul, eğitim örgütünün toplumla yüz yüze giden kapısıdır. Okulun sorunları toplumu, toplumun sorunları da okulu doğrudan etkiler. Sağlıklı bir toplumun oluşması ve devamlılığının sağlanması için okulların etkililiğini koruması; aksayan, bozulan ve işlevini yerine getirmeyen bölümlerini değiştirmesi gerekir. Okulların etkiliği de, amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Okulların en önemli amaçları; öğrenci başarısını

artırmak,bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uyduran,üreten ver ürettiğini tutumlu kullanabilen,araştıran,sorgulayan,öğrenmeyi öğrenmiş bireyler yetiştirmektir.Bu önemli görevleri yerine getirmek de etkili okullara ve etkili okul yöneticilerine düşer.Etkili okul yöneticileri de,günümüzde eğitim-öğretim lideri olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmanın hareket noktasını;eğitimin, toplumsal kalkınmada,daha zengin ve refah düzeyi yüksek bir ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda,çok önemli ve işlevi yüksek bir araç olduğu düşüncesi oluşturmaktadır.Eğitim sisteminin temelini oluşturan okullar,her öğrencinin başarılı,üreten,sorgulayan,eleştiren,araştıran bir yapıya girmesini sağlar.Okul örgütü,toplumun da ihtiyaçlarını göz önünde tutarak,eğitimin amaçlarını gerçekleştiren yöneticisiyle,öğretmeniyle,öğrencisiyle,diğer çalışanlarıyla ve velisiyle bir araya gelerek oluşturduğu bir bünyedir.Bunun için okullardaki amaçların gerçekleştirilmesinde,olumlu bir öğrenme-öğretme ortamının oluşmasında temel görev,yöneticilere ve bilhassa okul müdürlerine düşmektedir.Dolayısıyla her okul yöneticisinin nitelikli bir lider olması ve eğitim-öğretim liderliği rollerini de eksiksiz yerine getirmesi gerekmektedir.

Toplumun kalkınmasında ve geleceğinin oluşmasında çok önemli bir görevi yerine getiren okulların yöneticisi olan okul müdürlerinin,liderlik fonksiyonlarını çok dikkatli bir şekilde yerine getirmeleri büyük önem taşır.Bu araştırmanın temel amacı da,liderlik ile eğitim-öğretim liderliği arasındaki ilişkileri ortaya koymak,öğretim liderinin davranış rollerini nitelikli bir şekilde yerine getirmesi sonucunda etkili okulun oluştuğunu belirtmektir.

Çalışmanın önemi hususunda şunlar söylenebilir:Başarılı ve etkili bir okul yöneticisi nasıl olmalıdır?sorusundan hareket eden pek çok araştırmacı,okul yöneticilerinin okullarda başarının anahtarı olduğunu savunmuş;eğitim sistemimizdeki yapı ve işleyişinde yaşanan sorunların giderilmesinde ve işleyişinin artırılmasında klasik okul yöneticileri yerine, eğitim-öğretim liderlerine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.Her ülkenin geleceği için eğitim,hayati derecede önemlidir.Bu yüzden,eğitimin ve öğretimin kalitesinden ve verimliliğinden okul yöneticisi birincil derecede sorumludur ve sorumluluk da duymak durumundadır.

Eğitim sisteminin genel amacı,öğrenci başarısını artırmak,geleceğimiz olan çocukların bilgi ve becerilerini artırmak,araştıran,sorgulayan,eleştiren ve üreten bir yapı sergilemelerini sağlamaktır.Tüm bunların gerçekleştirilmesinde öğretim lideri,önemli bir etkiye sahiptir.Çünkü,okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden eğitim-öğretim lideri ve öğretmenler sorumludur.Bunun için eğitim-öğretim liderinin,belli rolleri yerine getirmesi ve bazı nitelikleri taşıması gerekir.

Eğitim sisteminin,toplumun eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için;okulların, bilginin üretildiği,öğrenmenin öğretildiği,kültürün öğretildiği ve aktarıldığı yerler olması gerekmektedir.Bu ise,ancak eğitim örgütlerinin eğitim-öğretim liderleri tarafından yönetilmesiyle gerçekleşir.Bu alışma,toplumun geleceğine şekil veren okulların,etkiliğini koruması ve devam ettirebilmesi açısından bunun klasik okul yöneticileriyle değil;okul için olumlu amaçlar belirleyebilen,sorunlara farklı çözümler getirebilen,vizyon sahibi, geleceğin mimarları öğretmenlerin ve diğer örgüt üyelerinin iş doyumunu karşılayan ve beklentilerine cevap veren eğitim-öğretim liderleri tarafından yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır.Bu açıdan bu çalışma,büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde lider,liderlik ve yöneticilik kavramları hakkında bilgi verilmiştir.Liderlik,hem yönetim biliminin hem de eğitim yönetiminin konusudur.Dolayısıyla liderlik üzerinde çok fazla çalışma yapılmıştır.Hemen ifade edelim ki,liderlik birçok tanımla ifade edilmiştir.Ayrıca birbirine yakın duran,ancak birbirinden farklı kavramlar olan,liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar bu bağlamda açıklığa kavuşturulması gereken iki farklı olgudur.Sözü edilen hususlar ilk bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde,liderlik kavramının tarihsel gelişimi kuram boyutunda ifade edilmiş,her kuramın liderliği hangi boyutta incelediği açıklanmıştır.Bu bölümde ayrıca, etkili olan ve etkili olmayan liderlik biçimlerine de yer verilmiştir.ağdaş liderlik alanlarından dönüşümcü,vizyoner ve kültürel liderliğin her birinin kendine özgü bilgi,beceri ve tutumlarının önemli noktaları da burada açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise,ana başlıklardan ikincisi olan eğitim-öğretim liderliğine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.Klasik okul yöneticiliği,değişen zamana göre ve etkili okul anlayışını gerçekleştirmek üzere yerini eğitim-öğretim liderliğine bırakmıştır.Bu bölümde,eğitim-öğretim liderliğinin tanımı birkaç şekliyle verilmiştir.Her okulun idealinde,etkili okul seviyesine erişmek vardır.Etkili okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine,okul yöneticisinin okuldaki rollerine ve eğitim-öğretim liderliği rollerine de yine bu çalışmada yer verilmiştir.Kapsamlı olarak da belli başlı eğitim-öğretim liderinin davranış boyutları,bazı alt başlıklar altında ele alınarak açıklanmıştır.Bazı bölümlerde ise,okul yöneticilerinden birer eğitim-öğretim lideri olarak yapması beklenen davranışlar ifade edilmiştir.Bunun yanı sıra,okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmesini sınırlayan etkenlere de kısaca değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde,çalışmanın amacına uygun olarak, liderlik ve eğitim-öğretim liderliği ilişkilerine,liderlik kuramları ve eğitim-öğretim liderliği ilişkilerine, en sonunda ise liderlik alanları ve eğitim-öğretim liderliği ilişkilerine yer verilmiştir.Tez

çalışmasının sonuç ve önerilerine de, bu bölümün sonunda yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmanın varsayımları ise şunlardır:

- i)-Okulların amaç ve işlevlerini yerine getirebilmesi ve verimli olabilmesi için; okul yöneticisinin, mutlaka etkili liderlik rollerini sergilemesi ve etkili eğitim-öğretim lideri olması gerekir.
- ii)-Okul yöneticisi, hem kendi adına hem de örgüt adına başarılı olmak istiyorsa, nitelikli lider davranışları sergilemeli ve iyi bir eğitim-öğretim lideri olmalıdır.
- iii)- Klasik okul yöneticileri okul yönetiminde, eğitim-öğretim liderleri kadar başarılı olamazlar.

I.LİDERLİK

1.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

1.1. Lider Kavramı ve Tanımı

Tarım toplumundan,hizmet ve endüstri alanlarına geçişle birlikte insanların ihtiyaçları da çeşitlilik kazanmıştır.Bu yeni ihtiyaçlar ise,insanların yeni örgütlerin varlığına gereksinimini artırmıştır.Yaşamımızın her alanında örgütler yer almaktadır.İnsanlar da gittikçe artan ihtiyaçlarını,bu örgütler aracılığıyla karşılayabilmektedir.Örgütlerin de insanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için,iyi organize olmaları ve iyi yönetilmeleri gerekmektedir.Yönetim işinin bu kadar önemli olduğu örgütlerde,yönetici kavramına yakın duran lider kavramı karşımıza çıkmaktadır.Lider kavramının ne olduğu üzerinde oldukça çok konuşulmuş ve pek çok tanımlamalar yapılmıştır.Tanımların hepsine değil ama,önemli görülen belli başlı tanımlara bu çalışmada yer verilmiştir.Örneğin; Başaran,lider kavramını şu şekilde tanımlamıştır:“Lider, grubun bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir.Başka bir ifadeyle lider,grup üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını,onlara yapabilen grup üyesidir.”¹Grup, kendi faaliyetlerini olumlu veya olumsuz bir amaç doğrultusunda sürdürebilir.Grup içindeki bu faaliyetlerin sürdürülmesinde en önemli görevi üstlenen grup lideri,grup üyeleri üzerinde olumlu bir etkiye ve güce sahiptir.Lider bu gücünü de,örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde kullanır.Başka bir tanıma göre ise; “ Topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye lider denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir.

Lider, insanın başkalarından aldığı bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi aklı ile akıllı olabildiğini bilir. Bu nedenle çevresine danışır ancak son kararı hep kendisi verir, şüphesiz tüm sorumluluğu alarak...

Temel yaklaşım olarak; lider,çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak

¹ -Başaran,İ.E.,Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul,Ankara,2000,s.81

olumlu değişim ve sürekli öğrenme ortamları sağlar. Sahip olduğu güçlü sosyal modeli olmasına yol açar.”¹

Bu iki tanımda liderliğin önemli bir güç olduğu açıkça ifade edilmiştir.Lider, yönetimde önemli bir güce sahiptir.Bu gücünü de,sezgi ve zekasına dayalı olarak ve yaptığı her işin tüm sorumluluğu alarak kullanır.Lider,örgüt adına vizyon çizer,çalışanlarına güvenir ve tüm sonuçlara hazırlıklı durur.Liderliği yöneticilikten bu noktada ayırarak bir örnek verecek olursak,belki örgüt içerisinde yönetici var olanı korur ve örgüt içindeki herkes durumdan memnunmuş gibi görünebilir;oyşa gerçek bir liderin yönettiği örgütteki insanlar, işlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler ve çalışanlar işlerinden gerçekten memnundurlar.

Lideri,çevresi üzerinde salt otoriter biri olarak tanımlamak yanlıştır.Çünkü lider, akıl ve bilgiyi birleştirir.Bu sentezini de örgüt üyelerinin yeterlilikleri üzerinde kullanarak,örgütün amaçlarına hizmet eder.Lider sadece talimat vermez,çevresindeki grup üyelerinin kişisel gelişimine de katkıda bulunur.Lider,grubu için yapılmasını mümkün gördüğü doğru amaçlar belirler ve bu amaçları gerçekleştirmek için de grup üyelerini motive etmesini bilir.

Liderlikle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre,bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- “1- Lider,izleyenlerine ulaşabilecekleri hedefler koymalı ve bu hedeflere ulaşmak için gereken görevleri saptayabilmeli ve benimsetebilmelidir.
- 2- Lider,kendini izleyenlerin bilişsel gücünün ortalamasından daha yüksek bir bilişsel güçte(algılama,bellek,yorumlama,yargılama,karar verme) olmalıdır.
- 3- Lider,kendini izleyenlerle daha iyi bir iletişim kurmalıdır.
- 4- Lider,sorunları çözebilmek için izleyenlerinden daha yüksek bilgi,beceri ve tutuma sahip olmalıdır.
- 5- Lider,sorun çözmek ve amaçlara ulaşmak için izleyenlerden daha fazla güdülenmiş olmalıdır
- 6- Lider,izleyenlerini iyi tanıyarak uygun görevler vermeli,karara katılmasını sağlamalı ve sorumluluk yüklemelidir.”²

Bu açıklamalardan hareket ederek liderlerin özelliklerindeki ana noktaları bulmaya çalışırsak,şunları ifade edebiliriz;

i-Öncelikle lider, grubunu ve grup üyelerinin bireysel özelliklerini iyi tanımalıdır.

¹ -<http://tr.wikipedia.org/wiki/liderlik>(15.10.2006)

² -Başaran,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,s.81

ii-Lider, grup için doğru hedefler seçmeli ve bu amaca götürececek adımları doğru saptayabilmelidir.

iii-Bilgi,beceri ve iletişim güçlerini doğru kullanmalı grubun üyelerini iyi tanımalı ve onların yeterliliklerinden yararlanmayı da iyi bilmelidir.

iv-Lider,aklını ve bilgisini birleştirmelidir.Bunu da örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanmalıdır.

v-Lider,grubu için yapılmasını mümkün gördüğü doğru amaçlar belirlemelidir.

vi-Lider,grup üyeleriyle iletişim becerilerini geliştirmeli ve etkili iletişim kurabilmelidir.

1.2.Liderlik Kavramı ve Tanımı

“Zel’e göre,liderlik etmek (Lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglosakson kökü “yol”, ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. “Seyahat etmek” veya “gitmek” anlamına gelen “laeden” fiilinden gelir. Anglo-saksonlar bu kelimenin manasını, insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunanca’da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi, “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’de geminin dümencisi manasına gelen “gubernatör” ya da “governor”de (yönetici) bu anlam iyice netlik kazanmaktadır.

Akademik anlamda liderlik kavramının dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır.1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.”¹

Zaman içerisinde ihtiyaçlara bağlı olarak,yeni örgütler kurulmaya ve örgüt çeşitleri artmaya başladıkça, grubu ya da topluluğu yönetmek önemli bir görev haline gelmiştir.Grup adına karar almanın ve onları amaca dönük olumlu yönlendirmenin gerekli olduğunun anlaşılması üzerine,liderlik üzerinde birçok araştırmalar yapılmış ve liderlik kavramı farklı boyutlarıyla tanımlanmaya çalışılmıştır.Bunlardan bir kaçına burada yer verirsek; “Liderlik, insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda söz konusu olan, son derece önemli,evrensel,beşeri ve sosyal bir olgudur.”² İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları her grup ortaklığında bir liderlik söz konusudur;yani grup varsa,liderlik de

¹ - Kurtuldu,P.S.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi;İstanbul,2007,s.8 (Zel,U.,Kişilik ve Liderlik,Ankara,2006,s.109’dan alıntı yapmıştır.)

² - www.iibf.ogu.edu.tr. (06.09.2005).

vardır. “Liderlik, insanın olduğu her durum ve koşulda var olan bir etkileşimdir.”¹ “Örgüt içinde etkili kararların alınmasının ve doğru yönlendirmelerin gerekli olduğunun anlaşılması, bu kavramın daha detaylı araştırılmasını gerekli kılmıştır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.”² Lider, bir kişi olarak görülürken, liderlik hem bir davranış türü hem de grubu etkileme süreci olarak görülmüştür.

Liderlik konusunda yapılan diğer tanımlar ise, Çelik’e göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- ✓ “Liderlik ,grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.(...)”
- ✓ Liderlik,görüşleri,eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.(...)
- ✓ Liderlik,lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.(...)
- ✓ Liderlik,güçlü bir etkidir.(...)
- ✓ Liderlik,etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür.(...)
- ✓ Liderlik,izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.(...)

Tanımlarda da görüldüğü gibi liderlikte etkileme önemli bir olaydır. Liderlik, belirli koşullar altında, belirli bir kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci”³ olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Liderlik, ayrıca kişisel özelliklere bağlı olarak, grup üyeleriyle kurulan etkili iletişime bağlı olarak güç kullanmadır.

“Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden , etkileyen kişidir. Veya bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir. O zaman liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır.”⁴ Bu açıklamaya dayalı olarak liderliği düşünürsek, verdiği talimatlarla grup üyelerini amaçlara uygun doğruyu da yönlendiren ve onları etkileyen kişi, grubun lideridir.

Çelik’in başka bir açıklamasına göre ise; “ Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmez. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lider ise,

¹-Tahaoglu, F., İlköğretim okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkileri, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2007, s.27

²-Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1991, s.194

³-Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.1

⁴-Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004, s.4 (Yukl, G. A., Leadership in Organizations, 1981, s.2’den alıntı yapmıştır.)

gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir gruba bütünleşen kişidir.Okul yöneticisi,bir formal lider olarak görülebilir.Bunun yanında,okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi,onu informal lider konumuna da getirebilir.”¹

Liderlikle ilgili tanımlar yapılırken, “Bireysel özellikler ve davranışlar,diğer insanlar üzerindeki etkileme gücü,diğer insanlarla etkileşim biçimi ve rol ilişkileri,yönetim pozisyonuyla ilgili görev,etki,yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin diğerlerinin algıları gibi hususların vurgulanmasına dikkat edilmiştir.”² Başka bir ifadeyle etkileme ve ikna etme,başlatma ve yönlendirme,biçimlendirme,etkileşim gibi konular vurgulanarak, farklı liderlik tanımları yapılabildiği görülmektedir.Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda üzerinde durulan başlıca noktaların özetle şunlar olduğu görülmektedir: “Liderlik,

- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç,
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
- Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
- Mevcut amaç,yapı,prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği,vb.”³

Bütün bu tanımlar incelendiğinde,liderliğin önemli ve özel bir güç olduğu ve liderliğin kendine has özellikler gerektirmesinden dolayı da,oldukça çok çalışmaların yapıldığı görülmektedir.Kişisel özellikler,liderlikte çok önemlidir.Liderin,liderlik tarzı kişisel özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilir.Grup içerisinde karar alma ve aldığı kararları uygulatabilme,liderin önemli bir görevidir.Liderliği elinde bulunduran kişi,bu gücünü etkili bir şekilde kullanabilmelidir.Gruba yön verme,grup üyeleriyle kendisi arasında eşgüdüm ve etkili iletişim sağlama,gruba yeni vizyonlar çizme yine liderin elinde tuttuğu bu gücü etkili kullanma ve grubu etkileme düzeyine bağlıdır.Görüldüğü gibi araştırmacılar, liderliğin farklı boyutlarını ele alarak araştırma yapmışlardır.Bu yüzden de,liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır.

1.3. Temel Liderlik Özellikleri

Aşağıda,liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan elde edilen ve herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için,temel özellikler olarak düşünülen yedi

¹ -Çelik.V.,a.g.e.,s.3

² - Gökyer,N.,”İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Roller Sınırlayan Etkenler”,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,Ankara,2004,s.24

³ - Şişman,M.,a.g.e.,s.4

yeterlilik alanı verilmektedir. “ Liderlik, bu yeterliliklerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır;

Öz güven : Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Öz güven aynı zamanda öz disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz güveninin de oluşumunu engelleyecektir.

Tutarlı Kişilik : Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insanı kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır.

İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.

Samimiyet : Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışsal yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

Canlılık : Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 bir kaynak gibidir. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konularla da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil orman da görülür hale gelir.

Canlı ve yaratıcı bir zeka : Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve yaratıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar.

Sağduyu : Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları , ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak

da olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirebilirler.

İnsanları Anlama ve Haberleşebilme : Liderlerin, görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşilmesinde,eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir.Liderler haberleşmeyi,etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmeden geçmektedir.”¹

Temel liderlik özelliklerini kısaca özetleyecek olursak,şunları ifade edebiliriz;

i-) Liderlikte öncelikli olan,öz güvendir.Öz güvene sahip bir lider,grup üyelerinin güvenini de kazanır.Bu güven, hem lideri hem de örgütü başarıya götürür.Öz güvene sahip olmayan bir liderin,örgüt için belirlediği vizyona ulaşması ve izleyenleri kendine inandırması çok zordur.

ii-)Her insanın olduğu gibi,her liderin de kişisel özellikleri birbirinden farklılık gösterebilir.Liderin her şeyi yapabilen,mükemmel bir süper güç olduğu düşünülmemelidir.Elbette liderin doğru davranışlarının yanı sıra hatalı davranışları da olacaktır.Önemli olan liderin,izleyenlerine tutarlı bir duruş sergilemesidir.Lider,grup üyelerince izlenen kişi olduğu için eğer davranışlarında tutarlılığı ortaya koyarsa saygı duyulan ve takdir edilen taraflarının yanı sıra,izleyenleri liderin kusurlarından çok fazla etkilenmeyeceği bir durumu da ortaya koyar.

iii-) Etkili bir lider,kendisini izleyenlerinden üstün görmez.Grup üyelerinin duygu ve düşüncelerine önem verir,sorunlarını paylaşır ve bunu yaparken de samimi olur.Sosyal statüsü ya da eğitim düzeyi ne olursa olsun onlarla rahatlıkla iletişim kurabilir.

iv-) Lider,grup içerisinde sinerji yaratır.Grup üyelerini örgüt amaçlarına motive eder,onlara enerji aşılayarak örgütün amaçları için çalışmaya inandırır ve bunu gerçekten severek yaptırır.Etkin bir lider,çevresinde gelişen olağanüstü olaylara da hazırlıklı olur.Problem çözme becerileri de gelişmiş olmalıdır.Zekasını ve bilgisini birleştirerek sorunları giderir.

v-) Lider,analitik düşünebilme becerisiyle,olay ve olgular arasında bağlantı kurabilme ve bundan sonuç çıkarabilme yeterliğine sahip olmalıdır;sağduyusunu da her zaman korumalıdır.Liderler,etkili bir iletişim kurabilmeli ve haberleşme mekanizmasını da etkili motivasyon aracı olarak kullanma gücüne sahip olmalıdır.

Tüm bu özellikler, lideri başarıya götüren ve yönettiği grubu etkilemesini sağlayan önemli özelliklerdir.Çünkü lider grup içinde izlenen kişidir,onun için lider de grup içindeki

¹ -www.eylem.com/lider/wlidernit.htm(Mayıs 2002)

konumunu iyi bilmeli ve bu yeterlilik alanları çerçevesinde,kendini devamlı yenilemeli ve eksik olduğu noktalarda da kendisini geliştirmelidir. Lider, bu olumlu özelliklerden ne kadar çoğunu üzerinde taşırsa,grup içindeki,saygınlığını,grubu etkileme gücünü,grubu kendine ve örgütün amaçlarına inandırma gücünü de o oranda artırır.

1.4.Yönetim-Yöneticilik Kavramları ve Tanımları

Bir örgütün önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmesi için,etkili yönetilmesi gerekir.Bu yönetme işini yönetici,var olan yapı ve süreçleri kullanarak yapar.Yöneticinin amacı,örgütün insan ve madde kaynaklarını,örgütün amaçlarına uygun olarak kullanmaktır.Yöneticilik kavramından önce,yönetim kavramı üzerinde durmak yöneticiliğin tanımlanmasını ve etkili bir yönetici için gerekli olan özelliklerin neler olduğunun kavranmasını kolaylaştıracaktır.Yönetim,farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri de göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanabilir: “Yönetim,herhangi bir örgütü,önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma,örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma,önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama,örgüt çalışmalarını planlama,organize etme,izleme,kontrol etme ve geliştirmedir.”¹Yönetimde,amaçları önceden belirlenmiş örgütü,insan ve madde kaynaklarıyla belli bir sisteme oturtmak ve işlerin yapılmasını sağlayarak geliştirmek önemlidir.

“Yöneticilik ise,yönetim tanımında belirlenen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir.Bir başka deyişle,yöneticilik ancak eğitimle,deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur.Yöneticilik, hayatta herkesin sahip olmayı arzu ettiği fakat gereklerini genellikle yeterince yerine getiremediği bir mevkidir.Bir kişiye verilen her rütbe,makam veya amirlik; beraberinde taşınması gerçekten çok büyük bir ciddiyet gerektiren sorumluluklar getirir.”²

Yöneticilik,çok fazla sorumluluk ve disiplin gerektiren önemli bir iştir.Yöneticiliği,liderlikten farklı bir kavram olarak gören araştırmacılar,liderliği bir yönetim sanatı olarak görürken;yöneticiliği başkaları adına yapılan,önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için uğraşılan bir iş olarak da görmüşlerdir.Yöneticilik,makamın gerektirdiği yönetsel amaçları,gereklerine göre yerine getirmektir.Her örgüt,yaşamını devam ettirebilmek için göreve başlarken belli kararlar alır,örgüt adına anlamlı amaçlar ve stratejiler

¹ -Uysal,A., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2001,s.18(Taymaz,A.H.,Okul Yönetimi,Ankara,1995,s.15’den alıntı yapmıştır.)

² -(<http://ctoraman.gen.tr/yoneticilik.html>)(19.01.2008)

belirlerler.Bunun için de örgüt üyelerinin, iyi koordine edilmeleri ve eşgüdümlü hareket etmelerinin sağlanması gerekir.Bunda başarılı olmak içinse iyi bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar.Yönetici de bu örgüt etkinliklerini,örgütün amaçları doğrultusunda planlar, örgütler,eşgüdümler ve kontrol eder. Yani yönetici,örgütün önceden belirlediği amaçları doğrultusunda hareket eder,var olanı korur ve devam ettirir.

1.5.Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki İlişkiler

Yöneticilik ve liderlik kavramları çoğu kez eş anlamlı kelimeler olarak bilinse de yöneticilik ve liderlik birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgudur. “Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları,daha şahsi ve çekingendir;liderler ise,daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok,yeni fikirleri ortaya çıkarırlar.Yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaştırır,liderler ise hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların alınacağı,hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde yoğunlaşırlar.Yöneticiler,süreçlere teslim olurken;liderler,süreçlere hakimdir.”¹ Yöneticiler,örgütün önceden belirlediği amaçlarına göre hareket ederler ve emir-komuta zinciri onlarda belirgindir.Liderler ise örgüt için yeni vizyon belirler ve bu amaca götürecek cesur adımlar atmaktan çekinmezler.Liderliği,yöneticilikten farklı bir kavram olarak gören Memişoğlu ise liderliğin “geleceği görmeyi,insanlara yön vermeyi,insanları ikna etmeyi ve etkilemeyi”² içerdiğini açıklamıştır.Liderler,kendini izleyenler üzerinde önemli bir etki ve güce sahiptir.Liderlikte sadece talimat ve yönerge yoktur.Çevresindeki grup üyelerine değer verme,saygı duyma ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunma vardır.Liderlik, örgütün tamamı için geçerlidir.Liderler,izleyenler üzerinde sadece otorite kurmazlar ve bunu üstün bir güç olarak görmezler,mütevazı bir yaklaşım sergilerler.Liderler tüm grup üyeleriyle birlikte hareket ederler,sadece kendini gösterme telaşları yoktur.Böylece grubun başarısını ya da başarısız olma sorumluluğunu tüm grup üyeleri rahatlıkla paylaşabilir.“Etkili liderler, kişileri, kendilerini, yaşadıkları ve çalıştıkları ortamları iyileştiren,örgütün görevlerini yerine getirmede üyelerine emir vererek kontrol etmek yerine onları destekleyip teşvik eden bireylerdir.Dolayısıyla lider ile yönetici arasındaki göze çarpan ilk fark onları izleyenlerin sayısı,amaçların gerçekleştirilme niteliği ve içinde buldukları koşullar olduğu söylenebilir.”³

1-Tahaoğlu,F.,a.g.t.,s.16(Genç,N.,Yönetim ve Organizasyon,2004,s.25'den alıntı yapmıştır.)

² - Memişoğlu,S.P.,”Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.3,Cilt.5,Bolu,2003,ss.87-97

³ - Argon,T.,”İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.4,Cilt.7,Bolu,2004,ss.82-83

Gümüşeli'ne göre ise, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar aşağıda gösterildiği gibidir:

- “1- Yönetici idare eder, lider yenilik yapar.
- 2- Yönetici olaylara dar bir açıdan bakar, liderin olaya bakış açısı geniştir.
- 3- Yönetici nasıl, ne zaman soruları ile uğraşır, lider ne, niçin soruları ile ilgilenir.
- 4- Yönetici statükoyu korur, lider onunla mücadele eder”.
- 5- Yönetici yaptığı şeyi doğru yapar, lider doğru şeyleri yapar.”¹

Yine bu karşılaştırmada da görüldüğü gibi, liderin ayırt edici özelliği yeniliği ya da değişmeyi vurgulaması iken yöneticiliğin belirgin niteliği, var olan örgütsel yapıyı koruması ve kullanmasıdır. Bununla birlikte, her iki davranış biçiminin hedefi de örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Ayrıca her iki davranışın uygunluğu koşullara ve duruma bağlıdır. Lider, sorumluluğu paylaşır, yönetici ise bu gücü elinde tutar ve statüye önem verir. Yönetici var olan yapı ve süreci sorunsuz devam ettirebilir. Lider ise örgütün yapısını yenileyerek ve yeni vizyonlar çizerek, örgütü yeni ufuklara taşıyabilir. Bunu yaparken de geniş bir perspektif çizer, geleceği önceden hesaplar.

Erçetin, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları aşağıdaki tabloda şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo1.1.Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
Olayların durumların kendilerine ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların ve durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
İnsanların olabirlik isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler.	İşlerini, insan ve madde kaynaklarını yönetmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp, verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konularında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.

¹ - Gümüşeli, A.İ., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları", MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:4, İstanbul, 1996(1)

İşte coşku yaratmayı,riske girmeyi,ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Varolanı koruma güdülerini,riske fırsat ve gitme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri,sınırladıkları eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla,sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları,sonra eylemleri ile ilgilenirler.	Astlarıyla,dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.

Kaynak:Erçetin,Ş.Ş.,Lider Sarmalında Vizyon,Ankara,2000,ss.12-13

2.GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE LİDERLİK KURAMLARI

Yapılan bu kuramsal tez çalışmasında da görüldüğü gibi,liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış ve araştırmacıların değişik görüşlerine yer verilmiştir.Bu nedenle,seçilen kuramsal çalışmanın daha iyi anlaşılması açısından geçmişten günümüze kadar,liderliğin tarihsel gelişimi hakkında bilgi vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.Bu bölümde,liderlik kuramlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi,özellik kuramları,davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve çağdaş liderlik kuramları üzerinde durularak açıklanmıştır.

“Liderliğin ne olduğunu,hangi etkenlerin liderliği belirlediği konusunda farklı kuramlar geliştirilmiştir.Her kuram,liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve bu süreci anlamak için farklı değişkenlere ağırlık verilmiştir.Liderliğin oluşmasına yönelik değişkenler ya da değerler beraberinde bir çok yaklaşımları da ortaya çıkarmıştır.”¹ Bu kuramlar liderlik alanında edinilen bilgilerin düzenli ve sistemli olarak bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.Zaman içerisinde de örgütlerin verimliliğini artırmak için yeni kuramlar geliştirilmiştir.Bu kuramlar da her yönüyle birbirine benzememekle birlikte ,bir kuram başka bir kurama bir çok yönüyle benzerlik gösterebilmektedir.

2.1.Özellik Kuramları

“Liderlik konusundaki ilk çalışmalar,özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerin,liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır.Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak,liderlik için gerekli olan bireysel ve

¹ -Akgün,N.,İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Doktora Tezi,Bolu,2001,s.15

toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır.Napoleon,Gandhi,Lincoln,Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.”¹

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımı’nda “Liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel,sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy,kilo,cinsiyet,yaş,sağlık durumu,mükemmel görünürlük “fiziksel özellikler”;iyi eğitim almış,sosyal açıdan başarılı,yükselme gösteren “sosyal özellikler”;ve uyumlu,güven veren,duygusal açıdan dengeli,kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “kişilik özellikleri” arasında sayılabilir.”² Bu kuram,lideri lider yapanın, liderin kişisel özellikleri olduğu üzerinde durmaktadır.Liderin doğuştan getirdiği belirgin özelliklerin ve bunun yaşantı sonucu zenginleştirilmesinin liderlikte etkili olduğunu savunmaktadır.

“Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu görüşe göre liderliğin temelini oluşturmaktadır.”³ Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalarda, liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Etkili liderlerin ilgi,yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür.

“Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler (kapasite, başarı, sorumluluk, katılma, konum,vb.),soyut ölçütlerdir.Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin,geçerlik ve güvenilirliği de bu yüzden tartışılmaktadır.Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir.Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün olmayabilir.”⁴ Her toplumun sosyal,politik ekonomik ve kültürel yapısı birbirinden farklı olduğu için liderlerin özellikleri de farklılık gösterebilmektedir.

“Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse

¹-Çelik,V.,a.g.e.,s.8 (Erdoğan,İ.,İşletmelerde Davranış,İstanbul,1991,s.334’den alıntı yapmıştır.)

² -[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148\(03.04.2003\)](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148(03.04.2003))

³ Kurtuldu,P.S.,a.g.t.,s.18(Eren,E.,Yönetim ve Organizasyon,2001,s.390’dan alıntı yapmıştır.)

⁴-Çelik,V.,a.g.e.,ss.8-9

girsin liderdir. ‐Lider olarak doğmuş‐ , ‐Doğuştan lider‐ gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır.”¹ Lider,hangi durum ya da ortam olursa olsun yine liderdir anlayışı bu kuramda belirgindir.Liderlik olgusunu,sadece kişisel özelliklerle açıklama uğraşı bu kuramın eksikliklerindedir.ayrıca kişilik özellikleri de çeşitli olmuş ve bu özellikler farklı biçimlerde olmuştur.Bunlardan dolayı karşılaştırma yapmayı zorlaştırmıştır.

Bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. ‐Bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir:

- ‐Daha zeki olmalıdırlar.
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidirler.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdırlar.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı,daha çok gdlenmelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek,yerli yerinde kullanabilmelidirler.”²

Bu açıklamalara bakıldığında,özellik kuramının liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıraladığı görülmektedir:Lider,iyi iletişim kurabilen,zeki,liderlik için gerekli yeterliliğe sahip,diğer grup üyelerinden amaca daha çok güdülenmiş,grup üyelerini iyi tanıyıp onların yeterliliklerinden yararlanmasını bilen,daha uyumlu duruma daha hakim,nüfuzlu,daha dışarıya dönük,daha akıllı,ve kişisel ilişkilere daha duyarlı olan kişidir. ‐Tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün bu etkin liderlerin,aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi,bu kuramın zayıf yanlarıdır.Aynı zamanda kuram,lider ile grup yeleri arasındaki etkileşimi,iletişimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir.”³Oysaki,grup dinamiği ve koşulların elverişliliği,liderlik özelliklerinin gösterilmesinde önemli olduğu gerçeği,diğer liderlik araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır.

‐özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği,araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir.İzleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi,çeşitli özelliklerin göreli önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması bu kuramın diğer sınırlılıklarını oluşturur.”⁴

Kişinin kendi kişisel özelliklerinden dolayı bir gruba lider olması kabul edilebilir bir durumdur,doğuştan getirilebilir;ama aynı zamanda liderlik eğitimle de geliştirilebilecek bir olgudur. Bunun yanında bir liderin taşıması gereken bir çok sosyal beceriler de vardır.stelik

¹ -Kağıtçıbaşı,.Yeni İnsan ve İnsanlar,İstanbul,2003,s.295

² -elik,V.,a.g.e.,s.9

³ -<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>

⁴ -elik,V.,a.g.e.,s.9

her toplumun ekonomik,siyasi,toplumsal ve kültürel yapısı birbirinden farklılık gösterir.Bir toplumda etkili bir şekilde liderlik özelliklerini gösterebilen bir kişi,başka bir toplumda etkili liderlik becerilerini gösteremeyerek başarısız olabilir.Ayrıca,liderin başarısının grup üyelerinden bağımsız değerlendirilmesi de bu kuramın başarısız olmasına sebep olmuştur.Çünkü,grup üyelerinin kişisel özellikleri,yetenekleri de liderin başarısına etkindir. Bu yüzden bu kuram,liderlik kavramını tanımlamada birçok yönden eksik kalarak eleştirilmiş ve araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya sevk etmiştir.

2.2.Davranışsal Kuramlar

Örgüt yapısının ve grup üyelerinin hesaba katılmaması,sadece lideri ön planda tutması özellik kuramını başarısız kılmıştır. “Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışını araştırmaya yöneltmiştir. Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır.”¹Lider bu kuramda,ya görev yönelimli davranışlar sergileyerek grup üyelerini daha verimli çalışmaya sevkeder;ya da grup üyelerine destek vererek bireysel gelişimlerine katkıda bulunur.

“Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenir ve öğrenilebilir,yani Özellikler Kuramı’nda belirtildiği gibi “lider olarak doğudur,bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir” görüşü doğru değildir.”²Bu kuram liderliği,deneyimle kazanılan bir yeterlilik alanı olarak görür;özellikler kuramında savunulan liderlik sadece doğuştan getirilen özelliklerle olunur,düşüncesini de çürütür.

“Davranışsal kuramlarda bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı büyük önem taşır.Bu kuramın özellik kuramından farkı kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir.Bu kurama göre liderin davranışlarını belirleyen önemli faktörler, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli,vb. davranışlardır.”³ Bu kuramda liderin başarısızlığı ya da başarılı oluşu örgüt içindeki davranışlarına ve örgüt üyelerinin işten memnuniyetlerine bağlıdır.Ayrıca lider, grup üyelerinin de iş doyumunu artırırsa bundan her iki tarafında memnun olacağını bilir.

¹ - Çelik,V.,a.g.e.,s.11

² - <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>

³ - Tahaoglu,F.,a.g.t.,s.24(Celep,C.,Dönüşümsel Liderlik,Ankara,2004,s.11’den alıntı yapmıştır.)

“Davranışsal kuramlar,lider davranışını analiz ederken,grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır.Davranışçı kuramlara göre etkili lider,bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlama da iki yol izler:

- 1.Görev yönelimli liderlik davranışları sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- 2.Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Davranışsal kuram,sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmayı amaçlamamıştır.Eğer özellik yaklaşımı başarılı olsaydı,liderlik gerektiren örgütlerde ve gruplarda formal makamları dolduracak doğru kişilerin seçilmesi için bir temel sağlayacaktı.Aksine davranışsal kuramlar liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarırsa,insanları lider olarak belirtebiliriz.Uygulama açısından özellik kuramı ve davranışsal kuram arasındaki fark,kuramların varsayımlarından doğmaktadır.”¹

Özellikler kuramının sadece lideri esas alması grubun yapısını,grup içi iletişim ve etkileşimini çok fazla göz önünde tutmaması önemli eksiklerindedir.Oysaki örgütün başarılı olması için iletişim,etkileşim,sorumluluğu paylaşırma,grup içi bireysel gelişim gibi kavramlar da önemlidir.

Bu kuramı yönlendiren ve temsil eden çalışmalar;Douglas ve McGregor’un X ve Y Teorisi ,Ohio State üniversitesi, Michigan üniversitesi ve Blake ve Mouton’un geliştirdiği Yönetim Gözeneği çalışmalarıdır.

2.2.1.Douglas ve McGregor’un X ve Y Teorisi

Liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların başında Douglas McGregorun X ve Y Teorisi gelir. “Teoriye göre,yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi,onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır.X teorisinde;liderler otoriterdir,astlarına onlardan ne beklediklerini söyler,yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler.Y teorisinde ise,liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar,astlarına danışır,fikir alışverişinde bulunur ve karara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler.”²

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,ss.11-12(Robbins,S.P.,Örgütsel Davranışın Temelleri,(Çev.S.A. Öztürk),Eskişehir,1994,s.172’den alıntı yapmıştır.

² - <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>

“X teorisinde insanın çalışmayı sevmediği, sorumluluk almaktan kaçtığı, işleri doğru ve zamanında yapabilmesi için sıkı bir şekilde denetlenmesi ve gerekirse ceza verilmesinin doğruluğu savunulur.Y teorisi ise çalışmanın insan için dinlenmek kadar doğal olduğunu, gerekli ortam ve imkanlar sağlanırsa insanın sorumluluk almak isteyeceği ve kendi kendini kontrol edebileceğini savunur.

X yaklaşımı,cezalandırma ve sıkı denetime önem verir.Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşünü benimser.Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılmayı ve oto kontrolü esas almıştır.Bu yaklaşıma göre örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi daha kolaydır.

Douglas McGregor’ın “Girişimciliğin İnsani Yönü” adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. İlk defa 1957’de yayınlanan bu yaklaşıma göre,bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren 2 grupta toplanabilir.

X Kuramı;

1. Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.
2. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
3. Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y Kuramı;

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.
2. Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
3. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
4. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
5. Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Y kuramının felsefesi, işletmenin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır.”¹

X kuramında önemli olan verimdir ve iş görenin istekleri ve özel durumları işin dışında bırakılmıştır.Y kuramında ise,liderle birlikte iş görenin beklentileri, duyguları,memnuniyetleri,güçleri ve öğrenmeye yetenekleri vardır.

2.2.2.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

“Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State üniversitesi çalışmaları İkinci Dünya Savaşından hemen sonra başlamıştır.Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır.Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.²Çalışmalar ilerledikçe,liderin yanı sıra,grup üyelerinin de örgütsel başarıda önemli bir rol oynadığı anlaşılmıştır.

“Bu araştırmalar sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış biçimi belirlenmiş ve istatistiki analizler sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır.Bunlar;

Kişiyi dikkate alma faktörü: Lider izleyicilerinin ihtiyaç ve arzularına yakın ilgi gösterir.

İşe ağırlık verme ve inisiyatif :Bu faktör,liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade eder.”³

Ohio Üniversitesinin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu ölçek yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır .

“Doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan görev yönelimli liderlik davranışı; boyut örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevlerini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verir.”⁴Burada önemli olan,örgütün verimliliğini artırmak ve tüm örgüt üyelerinin görevlerini koşulsuz yerine getirmesidir.

¹ -<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=84>

² -Çelik,V.,a.g.e.,s.12(Erdoğan,İ.,İşletmelerde Davranış,İstanbul,1991'den alıntı yapmıştır.)

³ - <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>

⁴ -Çelik,V.,a.g.e.,s.12(Lunenburg,F.C.&Ornstein,A.C.,Educational Administration,Belmont,1991'den alıntı yapmıştır.)

“İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetlerini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin rahatına, düşüncesine konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşılmaya çalışan ilişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır.”¹Burada ise,grup üyelerinin verimli olabilmesi için,grup liderlerinin çizdiği vizyona inanmaları,saygı ve güven duymaları gerekmektedir.Lider ile grup üyelerini bu ortak noktada birleştirecek kişi de,grup lideridir.

“Halphin, Ohio State Üniversitesindeki LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir:

1. Liderlik Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
2. Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin davranışı olarak belirlenmiştir.
3. Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadırlar.
4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
5. Liderin gösterdiği davranışlarda, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.
- 6.Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.”²

“Bu araştırmanın sonuçlarına göre ,liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça,personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.”³Bu kuramda lider davranışının, grup üyelerinin çalışma memnuniyeti,performansı,lidere yönelik inancı ve işgören başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.Grup üyeleri,lider ve örgüt başarısının dışında değil,aksine örgütsel etkililiğin anahtarı olarak görülmektedir.

2.2.3.Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar,Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır.

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,ss.12-13(Lunenburg,F.C.&Ornstein,A.C.,Educational Administration,Belmont,1991'den alıntı yapılmıştır.)

² -Çelik,V.,a.g.e.,s.13(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991s.264'den alıntı yapılmıştır.)

³ - <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>

“Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu,işe yönelik liderler ve iş görene yönelik liderler olarak belirlemiştir. İş görene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına önem veren kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır.Üretime yönelik liderler ise,tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedirler.Üretim yönelimli liderlere göre,grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülmektedir.”¹Bu kuramda liderler,ya işin sonucundaki üretim miktarına göre,ya da örgüt üyelerinin beklentilerine ve isteklerine göre davranışlar sergilerler.

“Michigan Araştırması örgütlerde liderlik üzerine yapılan ilk kapsamlı araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü (Institute for Social Researches)’nde Rensis Likert başkanlığında 1948 yılında liderlik araştırmaları başlamış ve 1950 yılında da ilk rapor yayımlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, örgütlerde yüksek verim elde edilen bölümlerle düşük verim elde edilen bölümlerin liderlerinin kişilik özellikleri arasında bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.”²Bu çalışmalar,örgütlerin verimliliğini artıran liderlerin kişilik özelliklerinin nasıl ve neler olduğunu,aynı zamanda verimliliği düşük olan örgütlerin liderlerin ne gibi kişilik özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla başlatılmıştır.

“Michigan Üniversitesi araştırmalarında,işgören yönelimli liderlerin,üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır.İşgörene yönelik liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumu oluşturmaktadırlar.Michigan araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görülmektedir.Ohio araştırmalarının en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu ileri sürülebilir.Çünkü Ohio araştırma sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirleme de LBDQ anketinden yararlanılmıştır.”³

“Michigan araştırma sonuçları, gözetmenin gözetim biçiminin verimi etkilediğini göstermiştir. Buna göre çalışanların yakından, özel olarak denetlendiklerinde verimlerinin düştüğü, uzaktan genel olarak denetlendiklerinde ise verimlerinin yükseldiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca etkili liderlik özellikleri gösteren takım liderlerinin verimi yüksek ve işgörene yönelimli olduğu, bu özelliklerin tersini yapan takım liderlerinin ise verimi düşük ve üretime yönelimli olduğu gözlenmiştir. Buna göre etkili liderin özellikleri şunlardır:

¹ - Çelik,V.,a.g.e.,s.14(Robbins,S.P.,Örgütsel Davranışın Temelleri,(Çev.S.A. Öztürk),Eskişehir,1994,s.174’dan alıntı yapılmıştır.)

² -Başaran,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,ss.69-70

³ -Çelik,V.,a.g.e.,s.14(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991s.266’dan alıntı yapılmıştır.)

1. Astlarına işlerinde destek vermek, gerektiğinde ödüllendirmek, onlara değerli ve önemli olduklarını hissettirmek ve onları yetiştirmek,
2. Denetlemede ve karar verme de takım yöntemini kullanmak,
3. Takım üyelerine giderek artan hedefleri göstermek.”¹

Bu iki üniversite çalışmalarının temel noktaları liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur.Liderler davranışlarıyla grup üyeleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.Her iki çalışma da lider davranışının iki boyutunu,işe yönelik liderler ve iş görene yönelik liderler olarak belirlemiştir.Ancak Ohio Üniversitesinin çalışmaları bu konuda daha çok tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur.Çünkü geliştirdikleri LBDQ anketi daha güvenilir sonuçlar vermiştir.Bu iki çalışmanın amaçlarından biri de,bir örgütün yüksek verim elde edilen bölümün lideriyle, düşük verim elde edilen bölümün lideri arasındaki kişilik özellikleri arasında fark olup olmadığını bulmaya çalışmak olmuştur.Her iki çalışma da etkili liderlik özellikleri konusuna önemli katkılar sağlamıştır.

2.2.4.Blake ve Mouton’un Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı örgütsel liderliğin boyutlarını açıklamaktadır. Bu kuram, “Ohio State Üniversitesi’nin lider davranışlarının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma davranışı boyutlarıyla olduğu kadar,Michigan Üniversitesi’nin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranış boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir. Yönetim gözeneği kuramı lider davranışının, iki boyutu üzerine odaklanmıştır.Birinci boyut,insana ilgiyi(liderin izleyenlere ilişkin yönelimini) göstermektedir.İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyon oluşturmakta ve bu matrise göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır.”² Bu kuram lider davranışlarını araştırırken örgütün verimliliğini artırmak için liderlerin ön planda tuttuğu iki önemli unsur vardır.Bunlar;örgüt üyelerinin istekleri ve iş doyumunu,ikincisi ise üretimdir.Bu iki unsura bağlı olarak yapılan çalışmaların sonucunda da liderlerin seksen bir çeşit liderlik biçimi olduğu savunulmuştur.

Bu liderlik kuramına göre lider,kendi yönetim tarzını bilir.Deneyimlerinden hareketle işgörenlere ve örgüte faydalı olmak için kendini geliştirir.Böylece hem örgütün amaçlarına ulaşmak hem de iş görenlerin iş doyumunu sağlamak daha kolaylaşır. “ Bu modelin en

¹-Başaran ,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,s.70

² -Çelik,V.a.g.e.,s.15(Başaran,İ.E.a.g.e.1992&Robbins, ,S.P.,Örgütsel Davranışın Temelleri,(Çev.S.A. Öztürk),Eskişehir,1994,s.174’den alıntı yapmıştır.)

önemli yararı, yöneticiler ve liderlerin sergiledikleri davranışların kavram olarak tanımlanabilir olmasıdır. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzına uygun arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Bu durumda liderler için öncelik verimlilik değil kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Çünkü huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu ancak doyurucu ilişkilerle mümkün olabilir. Bu nedenle lider öncelikle;

- Çalışanların moralini yükseltip isten doyum almalarını sağlamalıdır.
- Astlarının isine karışmadan onların işlerini planlamalarına,düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlamalıdır.
- Astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yana olmalıdır.
- Astlarının ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.”¹

Ayrıca bu kuram okul örgütleri açısından değerlendirildiğinde, liderin hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem vermesiyle daha etkili bir liderlik davranışları olarak düşünülebilir.

“Blake ve Mouton’un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte,bu liderlik biçimlerini beş temel liderlik biçimi olarak açıklamak gerekirse;

1. Zayıf liderlik: Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1’lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören ve üretime en düşük düzeyde bir ilgi vardır.

2. Otorite ve itaat: 9,1’lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir, bunun için güç yetki ve denetimden yararlanır.

3. Şehir Kulübü Liderliği: Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9’luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

4. Denge Sağlayıcı Liderlik: Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5’lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgörene orta düzeyde ilgi vardır.

5. Grup liderliği: 9,9’luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde,hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.”²

Bu kuramda hem iş görene hem de üretime yönelik iki önemli unsur esas alındığı için sergilenen bu liderlik biçimlerinin işgöreni ve üretimi ne boyutta etkilediği açıklanmaya

¹ -Tahaoglu,F.,a.g.t.,ss.26-27(Zel,U.,Kişilik ve Liderlik,Ankara,2001,s.107 kitabından alıntı yapmıştır.)

² -Çelik,V.,a.g.e.,s.15(Owens,R.G.,Organizational Behavior in Education,Prentice-Hall International Inc, 1987’den alıntı yapmıştır.)

çalışılmıştır.Yönetim gözeneği kuramına göre her durum ve şarta uygun bir liderlik biçiminin olduğu savunulmuştur.Burada liderlerin davranışlarını sergilerken önem verdikleri faktörleri iki boyutta topladığı daha öncede belirtilmiştir.Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyutta bu faktörlerle ilgili derecelerle gösteren 9 bölüme ayrılmıştır.

Tablo2.1.Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı

İşgörene İlgi	9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2								
	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8
	Az	Üretime İlgi						Çok	

Kaynak:Çelik,V.,Eğitimsel Liderlik,Ankara,2003,s.16

“Yönetim gözeneği kuramına göre,en etkili liderlik biçimi 9,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.Bu kuramın doğruluğu durumsal yaklaşımlara göre daha kolay belirlenebilir.Blake ve Mouton 81 çeşit liderlik davranışı sunarak,işgören ve üretime yönelik, ilgiye göre etkili olabilecek liderlik davranışları belirlemiştir.”¹

Diğer kuramlarda da görüldüğü gibi,bu liderlik kuramında da bazı eksiklikler, açıklamada yetersiz kaldığı yerler ve sınırlılıklar vardır. “Bu liderlik kuramı, liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Oysaki daha sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık kuramları, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmektedir.Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir.Bununla birlikte,lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması,bu kuramın

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,s.17

temel sınırlılığını oluşturmaktadır.”¹Liderlik alanında yapılan çalışmalar derinleştikçe,lider olarak doğulur ya da her ortamda geçerli olan liderlik biçimi vardır gibi anlayışlar,yerini birçok etkenin liderlikte etkili olduğu anlayışına bırakmıştır.

“Okul örgütleri açısından Blake ve Mouton’un kuramını değerlendirdiğimiz zaman, hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine en üst düzeyde önem veren liderlik davranışının daha etkili olabileceği düşünülebilir.Okulda insan ilişkileri her zaman için önemli görülmekle birlikte,okulun bürokratik bir kurum olduğu da unutulmamalıdır.Okulun örgütsel amaçlarını ikinci plana iten bir okul yöneticisi,etkili bir eğitimsel liderlik davranışı sergileyemez.”²

Sürekli değişimin içinde yer alan insanlara ve farklılaşan çevre koşullarına bağlı olarak “grup liderliği her ortamda etkilidir” anlayışı gerçeği tam olarak yansıtmaz. Ayrıca bu kuram, grubun diğer üyelerinin özelliklerini ve grubun gerçeklerinin değişebileceğini de göz önünde tutmamıştır.Ancak liderin davranışlarının yönelimini açıklaması bakımından bu kuram önemlidir.Bu kuramın sınırlılıklarından dolayı ve yapılan diğer araştırmalar sonucunda liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin seçtiği davranış biçimine bağlı olmadığı gerçeği araştırmacıları liderlik davranışındaki başarının farklı değişkenlerini araştırmaya itmiştir.

2.3.Durumsallık Kuramları

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar,araştırmalarını derinleştirdikçe liderlikteki başarının sadece liderin özelliklerine veya tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı,liderliğin yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışı olduğu sonucuna vardılar.

“Durumsallık kuramları, liderlik olayının,oluştugu koşullara ağırlık veren kuramlardır. Durumsallık kuramları liderlik davranışlarının durum ve koşullara göre değişebileceğini ileri sürerek, tek ve en iyi yönetim tarzını savunan davranışsal kuramlardan farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal kuramlar; liderlerin davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik gibi sınıflandırmışlardır. Fakat hangi durumlarda işe yönelik, hangi durumlarda kişiye yönelik olduğunu belirtmemişlerdir. Durumsallık kuramına göre; belirli koşullar altında iki davranış çeşidinin de aynı ölçüde etkili olabileceğidir.”³ Durumsallık kuramı her yerde ve her durumda etkili olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını;aksine durumlara göre liderlik

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,s.17

² -Çelik,V.,a.g.e.,s.17

³ -Kurtuldu,P.S.,a.g.t.,ss.33-34(Koçel,T.İşletme Yöneticiliği,İstanbul,1998,ss.406-407’den alıntı yapmıştır.)

davranışlarının zamana ve çevreye göre değişebileceğini vurgular.Liderin içinde bulunduğu durum,liderlik davranışını belirler görüşü baskındır.“Durumsal yaklaşımlar kapsamındaki çalışmalar etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir.”¹ Yani,liderin içinde bulunduğu durum,örgüt üyeleri,liderin liderlik tarzı ve özellikleri, liderliğin oluşumunda önemli etkenlerdir.

“Durumsallık kuramı, liderliği liderlik olayının oluştuğu koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre en iyi lider, davranışlarını durumlara,gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir. Davranışsal liderlik kuramı,liderlerin ise veya kişiye yönelik davranış göstermelerinde grubun tatminini,verimliliğini ve moralinin etkilendiğini varsayarken, durumsallık kuramı da belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır.”²

“Liderlikle ilgili yapılan daha önceki çalışmalarda genellikle, liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları ise farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden tahmin edilemeyeceğini savunmaktadır.Çağdaş liderlik kuramları arasında yer alan durumsallık yaklaşımına göre, her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur.”³

Sonuç olarak bu kuram daha önceki kuramlardan farklı olarak üzerinde durduğu nokta liderlikteki başarının,liderin kişisel özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığıdır.Etkili liderlikte liderlik biçimleri,liderin içinde bulunduğu durumun bir sonucu görüşü yer almaktadır.

2.3.1.Yol Amaç Kuramı

“Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı’nda, grubun ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderlerin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla güdülemeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Kuramda önerilen ve liderin benimsemesi gereken temel ilkeler şunlardır:

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
- Astların bireysel amaçlara ulaşmalarını sağlayarak, örgütsel performansı artırmak ve bunu başarmaları içinde onları ödüllendirmek,

¹ -Erçetin,Ş.Ş.,a.g.e.,s.36

² -Tahaoglu,F.,a.g.t.,s.41(Ilgar,L.,Eğitim Yönetimi,Okul Yönetimi,Sınıf Yönetimi,İstanbul,2000,ss.60-61’den alıntı yapmıştır.)

³ -Çelik,V.,a.g.e.,s.18(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991’den alıntı yapmıştır.)

➤ Astların üst düzeyde performans göstererek, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabileceklerine inanmalarını sağlamaktır.”¹

“Bu kuram,liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir.Yol amaç kuramı, liderin izleyenleri amaca ulaşmaları için,onları amaca güdülemesi gerektiğini savunur. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği,iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.”²

“Yol amaç kuramına göre,amaca liderin güdülenmesinden çok,izleyenlerin güdülenmesi önemlidir.Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi,izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir.”³

Yol amaç kuramı lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. “Bu kuramda dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir:

1. Emredici (yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

2. Başarı yönelimli liderlik: Liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

3. Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı dostça çalışma iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

4. Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Genellikle emredici liderlik,işgörenleri performansı düştüğü zaman,ya da rol karışıklığı bulunduğu durumlarda işgörenleri ödül yoluyla güdüleme biçiminde ortaya çıkmaktadır.Destekçi liderlik daha çok,işgören endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir.Başarı yönelimli liderlik,görevin iyi yapılandırılmadığı ve işgörenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır.Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisinin olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılandırılmadığı durumlarda etkili olmaktadır.”⁴

Yol amaç kuramına göre,lider duruma göre bu davranışların hepsini de gösterebilir. Eğer lider amaçları doğru belirlerse ve izleyenleri bu amaçları gerçekleştirmeye motive ederse

¹ - Erçetin,Ş.Ş.,a.g.e.,s.46-47

² -Çelik,V.a.g.e.,s.18(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991'den alıntı yapmıştır.)

³ - Başaran,İ.,E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,s.76

⁴ - Çelik,V.,a.g.e.,s.19(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991,s.270'den alıntı yapmıştır.)

başarılı olur. Bu kurama göre liderin davranışının uygunluğu; çalışanların kişilik özelliklerine,işin niteliğine ve çalışanlar üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına bağlı olarak değişmektedir.

2.3.2.Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Bu kuram ise,liderin ortaya çıkabilmesi için ortamın elverişli olması gerektiğini savunur. “Fiedler’e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur.Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği,öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır.Bundan dolayı bazı liderler,bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken,başka örgütlerde başarısız olabilirler.”¹Liderin,örgüt içerisindeki başarısı kendi kişilik özelliklerinin yanı sıra içinde bulunduğu duruma ve şartlara uyum sağlamasına bağlıdır.Şartların uygunluğu liderin başarısında önemli bir yere sahiptir.

“ Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya (örgütün yapı boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir.

Durumsallık kuramı konusunda en çok bilinen bu modele göre liderin davranışlarının etkililiğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar :

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevin iyi yapılandırılma niteliği,
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin niteliği.”²

“Lider-üye ilişkisi lider ile üyelerin arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir.Lider ile üyeler arasında karşılıklı güven ve saygı olmalıdır.Lider-üye ilişkisi iyi ya da kötü olarak sınıflandırılabilir.Eğer izleyenler lidere güven ve saygı duyuyorsa,liderin görevi başarmaya yönelik etkisi artar.Görev yapısı ve konumsal güç daha çok örgütsel yapıyı ilgilendirirken, lider üye ilişkisinin birinci derecede liderin kişilik ve davranışlarıyla ilgilidir.”³

“Bu kuramda en olumlu ve en olumsuz ortamlarda,duruma yönelik liderlik davranışı etkin olmaktadır. Çünkü Fiedler’e göre, en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazır bir şekilde liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi başarısızlıkla sonuçlanacağından, göreve

¹ - Çelik,V.,a.g.e.,s.21(Erdoğan,İ.,İşletmelerde Davranış,İstanbul,1991'den alıntı yapmıştır.)

² - Çelik,V.,a.g.e.,s.22(Aydın,M.,Eğitim Yönetimi,Ankara,1994,s.255'den alıntı yapmıştır.)

³ - Çelik,V.,a.g.e.,s.22(Lunenburg,F.C.&Ornstein,A.C.,Educational Administration,Belmont,1991,s.140'dan alıntı yapmıştır.)

yönelik bir davranış lideri daha başarılı yapacaktır.”¹ Liderin davranışları, ortamın olumlu ya da olumsuzluğuna göre değişiklik göstermektedir.

“ Fiedler’in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider,görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider,izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile,yüksek verim sağlamaktadır.
3. Etkililiği en düşük olan lider,görev yapısını belirlemede,konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimini göstermesine bağlıdır.
5. Herhangi bir grup üyesi,uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.”²

Fiedler’in bu kuramına göre,eğer liderin grup içi iletişimi ve gruptaki konumu iyiye, etkililiği de bu oranda yüksektir.Bu özellikleri yetersizse ve görev yapısını belirleyememişse zayıf bir liderdir.Ayrıca bu kurama göre her yerde geçerli olan ve en iyi liderlik biçimi de yoktur.Liderler bu kurama göre iş görenlerle iyi ilişkiler kurulursa ve vizyon tanımı iyi yapılırsa verimin artırılabileceği anlaşıyor vardır.Lider değişen şartlara uygun olarak liderlik biçimini değiştirirse başarılı olabilir,tek bir liderlik biçimi yoktur.

2.3.3.Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton Kuramı, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun (etkili) olacağı görüşüne dayanan Fiedler’in liderlik modelinden daha da ileri giderek, “Liderlerin belirli koşullarda etkili olabilmesi için,nasıl davranmaları gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim Gözeneği modeli kadar belirleyici olmayan bu kurama göre, çağdaş liderlikte temel sorun karar verme sürecine katılmadır.”³ Liderin etkililiği,belirli koşulların uygunluğuna ve örgüt üyelerini karar verme süreçlerine katmasına bağlıdır.

“Bu liderlik kuramı,liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir.Her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını

¹ - Tahaoğlu,F.,a.g.t.,ss.28-29(Zel,U.,Kişilik ve Liderlik,Ankara,2001,s.121’den alıntı yapmıştır.)

² -Başaran,İ.,E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,s.77

³ -Tahaoğlu,F.,a.g.t.,s.43(Aydın.M.,Eğitim Yönetimi,Ankara,2000,ss.257-258’den alıntı yapmıştır.)

savunmaktadır.Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır.Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır:Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitelisidir.İkincisi ise liderlik biçimidir.”¹

Yaşamda olduğu gibi yönetimde karar vermek zor bir süreçtir.Buna karşılık alınan kararı grup üyelerine kabul ettirmek ve uygulatabilmek daha zor bir süreçtir.Bu süreci başarılı bir şekilde atlatmakta grup liderinin önemli bir görevidir.Grup içerisinde alınan kararların kabulü için,izleyenlerin kararların uygulanmasına etkin bir şekilde katılmasıyla gerçekleşebilir.Bunun içinde liderin,izleyenleri kararın uygulanmasına yüksek düzeyde motive etmesi gerekir.Grup için güçlü kararların alınması izleyenleri daha da çok etkiler.

Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlemiştir.Etkili liderlik,duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır.Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri ise şunlardır:

Tablo 2.2.Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük(Otokratik)
-Lider,mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
-Lider astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
-Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
-Lider sorunu grupla paylaşır,astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
-Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleri ile birlikte verir .	5
	Yüksek(Demokratik)

Kaynak:Çelik,V.,a.g.e.,s.27

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,s.25(Helrieger,D.Slocum,J.W.&Woodman ,R.W.Organizational Behavior,St.Paul:West Publishing Company,1986,ss.323-325'den alıntı yapmıştır.)

Bu kuramın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. “Bu kuramın odak noktasını kendi kendine bilgiden yararlanma oluşturmaktadır.Yöneticiler duruma uygun olarak etkili ya da etkisiz olabilecek bir dizi soru listesi oluşturmaktadır.Ayrıca bir ülkenin kültürel normları, karar verme sürecine etkide bulunabilir.Yöneticinin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır.Dolayısıyla bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır.”¹

2.3.4.Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Feidler’in Kuramı, Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı ve House’nin Yol-Amaç Kuramı’ndan hangisinin daha uygun olduğunu belirlemek oldukça zordur.“Feidler’in kuramında bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygunluğuna bağlıdır.Bir yönetici için uygun durumun belirlenmesi,daha katı bir değerlendirme yapmayı gerektirmektedir.

Vroom ve Yetton yöneticilerin liderlik biçimini, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru uzanan bir çizgi üzerinde görmektedir. Bu kurama göre yöneticinin rolü, kararın niteliğini geliştirmek, kararın izleyenler tarafından kabul edilme ve uygulanma olasılığını güçlendirmektir. House’nin yol-amaç kuramında ise lider; destekleyici, katılımcı, emir verici ve başarı yönelimli bir liderlik davranışı sergilemektedir. Bu kuramın amacı, izleyenlerin performansının ve iş doyumunun geliştirilmesidir. Hellriegel, Slocum & Woodman (1986)’a göre üç durumsallık kuramının değişkenleri farklılık göstermektedir. Feidler’in kuramında grup iklimi, görev yapısı ve liderin konumsal gücü değişkenleri, House’nin yol-amaç kuramında görev yapısı ve astların özellikleri değişkenleri, Vroom ve Yetton’un kuramında ise, kararın kalitesi ve kabulü değişkenleri bulunmaktadır.

Lider etkililiği değerlendirildiği zaman,her üç durumsallık kuramı arasında bazı farklılıklar görülecektir.Fiedler,liderin etkililiğini performansa dayandırırken,House işgörenlerin iş doyumunu ve performansına,Vroom veYetton ise kararın kalitesi ve kabulüne dayandırmaktadır.Bireysel performansın geliştirilmesi en önemli amaç olarak görüldüğü zaman,Fiedler ve House’ninkuramı daha yararlı olduğu söylenebilir.”²

Bu üç durumsallık kuramının değişkenleri ve liderlik davranışları birbirinden farklılık göstermektedir.Ortak anlayışları ve çıkış noktaları ise,her ortamda geçerli bir liderlik davranışı ve özelliği yoktur.Fiedler’in modelinde liderlik davranışının sergilenmesinde, durumun lider açısından uygun olması gerekir.Vroom ve Yetton,örgüt yöneticisi için liderlik

¹-Çelik,V.,a.g.e.,s.27

² -Çelik,V.a.g.e.,ss.27-30(Hellriegel,Slocum,&Woodman,1986,s.328-329’dan alıntı yapmıştır.)

biçimini ,otokratik liderlikten katılımcı liderliğe doğru uzanan bir çizgi olarak görmektedirler.Yani lider örgüt adına karar verirken ne kadar nitelikli kararlar alırsa ve bu kararın alımında örgüt üyelerinin de görüşlerine yer verirse onların yönetime katılımını sağlar ve kararın uygulanmasını kolaylaştırır.House'nin yol-amaç kuramında ise işgörenlerin verimini ve etkililiğini,aynı zamanda onların iş doyumunu artırma amaçlanmaktadır.Ayrıca bu kuramda lider,baskıcı tavırlardan çok destekleyici,koruyucu birlikçi,katılımcı ve başarı yönelimli davranışlar sergilemektedir.

Tablo 2.3.Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Kuram	Lider Davranışları	Durumsallık Değişkenleri	Lider Etkililiğinin Ölçütü
Fiedler	Görev yönelimi,ilişki yönelimi	Grup iklimi,görev yapısı,Liderin konumsal gücü	Performans
House'nin yol-amaç kuramı	Destekleyici,Emir verici,Katılımcı,Başarı Yönelimli	İşgörenlerin özellikleri Görev özellikleri	İşgörenlerin iş doyum ve iş performansı
Vroom ve Yetton	Otokratik davranıştan demokratik davranışa	Kararın niteliği Kararın kabulü	Kararın kalitesi İşgörenlerin kararı kabullenmesi

Kaynak:Çelik, V.,a.g.e.,s.28(Hellriegel,Slocum&Woodman,1986 alıntı yapmıştır.)

2.3.5.Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. "Durumsallık kuramı Fiedler'in ve House'un kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır.Bu kuramın temel varsayımının,lider etkinliğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır."¹

"Bu kurama göre;olgunluk düzeyi,izleyenlerin bilgi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri ile izleyenlerin motivasyonlarını ve güvenini içeren bağlılıkları anlamına gelmektedir. İzleyenlerin yeterlilikleri ve bağlılıklarının artmasıyla,olgunluk düzeylerinin de artması dolayısıyla daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Bu nedenle liderin, izleyenlerinin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik biçimleri göstermesi

¹ -Çelik, V.,a.g.e.,s.30

gerekir.”¹ Liderin etkili liderlik davranışlarıyla,örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki vardır.Bu ilişki tutarlı olursa,lider de başarılı olabilir.

“Durumsal liderlik kuramını açıklayan iki anahtar liderlik davranışı vardır.Bunlardan biri görev yönelimli,diğeri ise ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır.Bu davranışlara sonradan grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir.Grubun olgunluk düzeyi,grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil,iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini kapsamaktadır.Genel olarak iki tip olgunluktan söz edilebilir:1)-İş olgunluğu.Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir.

2)-Psikolojik olgunluk.Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacını ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır.”²

“Durumsal liderlik kuramı,basit bir şekilde liderlik biçimini grubun olgunluk düzeyi açısından karşılaştırmaktadır.Ancak bu kuram performans geliştirme üzerinde yeterince durmamıştır.Bu kurama göre lider,grubun olgunluk düzeyini geliştirmeye yönelik özel bir görevi üstlenmektedir.Liderin hedefi,bireysel ve grupsal olarak yetenek,bilgi,beceri, sorumluluk,güdülenme ve güveni geliştirmektedir.Lider davranışı olarak,grubu geliştirme etkinlikleri büyük önem taşımaktadır.”³ Liderin liderlik biçimini yönlendiren unsur,örgüt üyelerinin olgunluk düzeyidir.

“Durumsal liderlik kuramı önemli bir soruna ışık tutmaktadır. Bu sorun liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılaması ve izleyenlerini devamlı yönlendirme gereği duymasıdır. Astlarını yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını arttırması beklenemez.”⁴ Bu liderlik kuramı okullarda önemli bir yere sahiptir.Çünkü okul yöneticisi olan liderin davranışları işgören açısından çok önemlidir. “Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır.Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenler dört yıllık bir yükseköğretim kurumundan mezun oldukları için olgunluk düzeyleri de yüksektir.”⁵

“Durumsallık liderlik kuramında dört çeşit liderlik biçimi ortaya çıkarılmaktadır:

1. Emir verici liderlik,
2. Eğitici liderlik,
3. Destekleyici liderlik,
4. Yetki devredici liderlik.

¹ -Erçetin,Ş.Ş.a.g.e.,s.44

² - Çelik,V.,a.g.e.,s.31

³ - Çelik,V.,a.g.e.,s.34(Hoy,W.K.&Miskel,C.G.Educational Administration,New York,1991,s.295’den alıntı yapılmıştır.)

⁴ - Çelik,V.,a.g.e.,s.34(Aydın,M.,a.g.e.,s.264 ‘den alıntı yapılmıştır.)

⁵ - Çelik,V.,a.g.e.,s.34

Durumsal liderlik kuramı,görev ya da ilişkiye yüksek ya da düşük düzeyde önem vererek,liderin grubun olgunluk düzeyini temel alıp davranışlarını yönlendirmesi gerektiğini savunmaktadır.Ancak grup ya da bireyin olgunluk düzeyi sabit değildir.Grubun olgunluk düzeyi sürekli geliştirilebilir.Buna paralel olarak liderin görev yönelimli liderlik davranışı giderek düşme eğilimi gösterebilir.Grubun olgunluk düzeyinin geliştirilme olanağının bulunması,uzun vade de görev yönelimli davranışı etkisiz kılar.”¹

Bu kuram etkili liderlik davranışlarının sergilenebilmesi için grubun olgunluk düzeyinin de yüksek olması gerektiği anlayışına dayanır.Grubun olgunluk düzeyi de iş ve psikolojik olgunluktur.Ancak lider grubu sadece bütün olarak değil,grup üyelerini de ayrı bir şekilde değerlendirmelidir.Çünkü her bireyin kişilik özellikleri ve yapısı birbirinden farklılık gösterir.Bundan dolayı liderin göstereceği liderlik davranışları da farklılık gösterecektir.

2.3.6.Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin’e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Bunlar “ilişki” ve “görev” boyutlarıdır. “Reddin, bu “ilişki” ve “görev” boyutlarına üçüncü bir boyut olarak “etkililik” boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin’in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3D kısaltması ile anılmaktadır.”² Reddin ‘in 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir:

1. Düşük görev ve düşük ilişki,
2. Düşük görev ve yüksek ilişki,
3. Yüksek görev ve düşük ilişki,
4. Yüksek görev ve yüksek ilişki.”³

“Reddin’in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir:Görev yönelimli liderler,kendisinin ve astlarının çabalarını,örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir.İlişki yönelimli liderler,karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir.Reddin,lider davranışının duruma uygunluğunu etkili,duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz lider olarak belirlemiştir.Merkezde yer alan liderlik gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır:Bu merkezdeki liderlik biçimleri ile ilgili,bütünleşmiş,soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır.”⁴

Reddin, liderlik kuramında liderliğin üç boyutunu açıklamıştır:Bunlar liderliğin;

¹- Çelik,V.,a.g.e.,ss.33-34

²-Kurtuldu,P.S.,a.g.t.,s.40(Aydın,M.,a.g.e.,s.259’ dan alıntı yapmıştır.)

³-Çelik,V.,a.g.e.,s.35(Owens,R.G.,Organizational Behavior in Education,Prentice-Hall International Inc,1987 s.147’den alıntı yapmıştır.)

⁴-Çelik,V.,a.g.e.,s.36(Aydın,M.,a.g.e.,s.259’ dan alıntı yapmıştır.)

- i)- İlişki boyutu,
- ii)-Görev boyutu,
- iii)-Etkililik boyutudur.

2.3.6.1.Etkili Liderlik Biçimleri

Reddin'in kuramından hareketle liderlikte,etkili liderlik ve etkili olmayan liderlik biçimlerini şöyle açıklayabiliriz:

“1.Geliştirici: Bu liderlik biçiminde yönetici ilişkilerle maksimum derecede, görevlerle minimum derecede ilgilenmektedir. Bu biçimi kullanan yönetici tek tek bireylerin gelişimi ile ilgilenir, bu nedenle insanların güvenini kazanmıştır.

2.Yönetici: Bu liderlik biçiminde yönetici hem görevle hem de ilişkilerle gereği gibi ilgilenir. Buradaki yönetici ya da bu biçimi kullanan yönetici, iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar koyan, takım yönetiminin yararına inanan ve kullanan yöneticidir.

3. Bürokrat: Bu tarzda, hem göreve hem de ilişkilere ilgi en azdır. Bu biçimi kullanan yönetici kurallarla ilgilenir, kurallar yardımı ile devamlılığı ve durumun kontrolünü sağlamaya çalışır, bu nedenle dürüst ve vicdanlı olarak tanınır.

4. İyi niyetli otokrat: Bu liderlik biçiminde göreve ilgi maksimum, ilişkilere ilgi minimum seviyededir. Bu biçimi kullanan yönetici tam olarak ne istediğini bilir ve bunu ilişkilere ilgisi az olmasına rağmen insanları küstürmeden gerçekleştirir.”¹

Daha öncede belirtildiği gibi yapılan araştırmalar neticesinde tek bir liderlik biçimi olmadığını ortaya konmuştur.Ancak her liderlik biçiminin de örgüt içerisinde etkili olmadığı yine bu çalışmalar sonucunda anlaşılmıştır.Etkili liderler örgüt adına ileride belirteceğimiz vizyoner liderlikte olduğu gibi örgütü geliştirici etkili kararlar alır,yeni vizyon çizer.Etkili lider,örgütün gelişimini sağlarken,grup üyelerinin de tek tek bireysel gelişimine katkıda bulunur ya da bunu sağlayacak fırsatlar sunar.Grup üyeleriyle etkili bir iletişim ağı oluşturur,onların iş doyumunu önemser.Onlarla saygı,güven ve dürüstlüğe dayalı bir ilişki kurar.Diğer bir etkili liderlik biçimine göre ise lider kurallara bağlıdır ve bundan dolayı durumu kontrol altında tutar.Otokratik lider ise,görevine sıkı sıkı bağlıdır,kendinden son derece emindir,iş görenlerle ilişki ve iletişimini düşük seviyede tutar.

2.3.6.2.Etkili Olmayan Liderlik Biçimleri

“1. Misyoner: Bu yönetici duruma uygun bir davranış olmadığı halde görevle en az seviyede

¹ -(www.eylem.com; Kouzes ve Posner, www.rotaonline2001).

ilgilenirken insanlar ve ilişkilerle çok fazla ilgilenir.

2. Uzlaştırıcı: Bu yönetici sadece görevle veya ilişki ile ilgilenmenin gerektiği ya da yeterli olduğu bir durumda, hem görevle hem de ilişki ile fazlaca ilgilenir. Bu tarzdaki yöneticiler kötü birer karar alıcıdırlar ve baskılardan etkilenirler.

3. Otokrat: Bu Liderlik biçimini kullanan yönetici, durum bu davranışı gerektirmediği halde, görevle maksimum düzeyde, ilişkilerle minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu yönetici astlarına ve genel olarak diğer insanlara güvenmez, memnuniyetsizdir ve göreve ilgisi de sadece hali hazırda söz konusu olan göreve yöneliktir.

4.İlgisiz: Durum için hiç de uygun bir davranış olmadığı halde, hem görevle hem de insanlar ve ilişkilerle en az seviyede ilgilidir. Hiçbir şeye karışmayan, pasif bir yöneticidir.”¹

Etkili olmayan liderlik biçimlerinde lider bazı dengesizlikler yaşar ve bunun sonucunda da örgüte ve grup üyelerine çok fazla zarar verir.Lider bu davranışlarıyla ne kendini gerçekleştirebilir,ne de grup üyelerinin kendini gerçekleştirmesine imkan tanır. Reddin’in kuramı,özellikle lider özellikleri,lider davranışları ,grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır.Ancak bu kuram basit bir kuram değildir.Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır.Bu açıdan değerlendirildiği zaman Reddin’in kuramı,hem özellik, ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte,söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir.

2.4.Çağdaş Liderlik Kuramları

Örgütlerde yaşanan değişimler ve dönüşümler,liderlik anlayışında da yaşanır.Buna bağlı olarak geçmişteki örgüt yapısı ve işleyişiyle,günümüz örgüt yapısı ve işleyişi birçok yönden farklılıklar gösterir.Çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapılarını etkileyebilecek bir güce sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ya bu değişimlere ayak uydurmaları ya da çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir. “1960’lı yıllardan sonra sosyal, ekonomik ve kültürel değişiklikler nedeniyle yönetim alanında, liderlik kavramıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu şekilde örgütlerde yüksek performans ve başarı elde edilmeye çalışılmıştır.”²

¹ -Kurtuldu,P.S.a.g.t.,s.24(Luthans, F.,**Organizational Behaviour**. New York. Mc Graw Hill Inc.1995,s.167’den alıntı yapmıştır.)

² -Tahaoğlu,F.,a.g.t.,s.46(Celep,C.,Dönüşümsel Liderlik,Ankara,2004,s.1’den alıntı yapmıştır.)

Artık günümüz örgütlerinin amaç ve yapıları geçmişten farklılık göstermektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin rolleri de bu amaçlara uygun olarak geleneksel yöneticilik rollerinden farklılık teşkil eder.“21. yüzyılın yöneticisinin temel rolleri şöyle sıralanabilir:

- Değişimi yönetmek,
- Esnek bir yapı kurma,
- Sistemin dinamikleştirilmesi,
- Bugün ve gelecekte düzen ve düzensizliği yönetme,
- Öğrenen örgütü oluşturma ve yaşatma.”¹

Araştırmacılar,değişen yaşam ve örgüt koşullarına bağlı olarak,geleneksel yönetici tipinden farklı bir profil çizmektedir.Yönetici,yaşadığımız yüzyılda artık sadece bulunduğu konumu korumaya çalışmamalı,değişime ayak uydurmalı,bulduğu örgütte yeni moral değerler oluşturmalı,işte coşku yaratmalı ve örgütü dinamik bir yapıya sokmalıdır.Yeni liderlik anlayışına göre lider,durumu kontrol altında tutmalıdır.Olumlu değişimlerden yararlanmayı,olumsuzlarından ise örgütü en az zararla atlatmasını bilmelidir.Örgütün aksayan ya da işlevini yerine getirmeyen bölümlerini değiştirmeli ve örgütü gençleştirmenin yollarını iyi hesap etmelidir.Grup üyelerinin bilişsel güçlerinden ve yeteneklerinden yararlanmasını bilerek onları yönetime katmalı,örgüt içerisinde demokratik ve esnek bir ortam yaratmalıdır.Çağdaş liderlik alanlarından birkaçına bu çalışmada yer verilmiştir.

2.4.1.Transformasyonel(Dönüşümcü) Liderlik

Sürekli değişen yaşam içerisinde,değişime dirençli olmak ya da değişime sırtını dönmek kişilere ya da örgütlere yarar sağlamaz.Aksine kişiler ve örgütler,değişime ayak uydurmalı ve değişim sürecini kontrol altında tutmalıdır.Özellikle örgütlerin,yaşamını devam ettirmesi için değişime ve kendini geliştirmeye uygun bir örgüt iklimi oluşturmaları gerekir.Çelik’e göre,“Örgütler,sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar.Bu değişimler bazen evrimsel,bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde oluşur.Planlı örgütsel değişme ve örgüt geliştirme de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir.Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi,örgütsel değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır.Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir.Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir.”² Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir, anlayışı,günümüzde daha da

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,s.162

² -Çelik,V.a.g.e.,s.147

anamlı bir hal almıştır.Çünkü, modernleşme,günümüzde sosyal bilimcilerin kapsama alanından tüm toplum katmanına yayılan bir kavram ve olgudur.Bu kavram,hem okul yönetimlerini,hem de öğretim süreçlerini ve algılamalarını etkilemektedir.Bu yüzden okul yöneticileri,başarılı okulu yaratmak için modernleşmenin getirdiği yeniliklere ve değişimlere ayak uydurabilmelidir.

“Transformasyonel liderlik,örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok,öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır.”¹Dönüşümcü lider,yenilikçidir;değişen durumlara göre örgüt adına köklü değişiklikler yapabilir ve bunu kararlılıkla uygulayabilir.Bu kararların uygulanması için de grup üyelerinin motivasyonunu artırır.Onlara,kendini gerçekleştirebilecekleri olanaklar sunar,ortamlar yaratır ve böylece onların iş performanslarını yükseltmiş olurlar.

“Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini içerir. Transformasyonel liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların kendilerine olan güvenlerini arttırlar, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek çalışanları motive ederler.”²

Literatür incelendiği zaman;“örgütsel ortamda oluşan transformasyonel liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir.Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma,lider etkililiğinin temel bir faktörüdür.Transformasyonel liderler,sadece düşünen liderler,sorgulayan ve risk alan kişiler değil;aynı zamanda, davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Transformasyonel liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler.Bu liderler,ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar,yönlendirdikleri bireylerin,doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler.Kendini izleyenlere yönelik olarak,gerçek bir dikkat ve ilgi

¹-Çelik.V.,a.g.e.,s.147

²-http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020709/6126/5

gösterirler.”¹ Dönüşümcü liderler,belli özelliklerini kullanarak,hem kendi amaçlarını,hem örgüt amaçlarını,hem de örgüt üyelerinin kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlarlar.

“Yukl ise dönüşümsel liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri,davranışsal olarak şu şekilde tanımlamaktadır:

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk, küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma ve başarıları kutlama.
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma, kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seromonileri kullanma.”²

Bu liderlik modelinin esasını teşkil eden noktalara bakıldığında dönüşümcü lider,işgörenleri harekete geçirir ve onları iş görmeye motive eder.Grubun isteklerine ve kişisel amaçlarına önem verir ve işgörenlerle ilişkilerini devamlı geliştirir.Özellikle bu liderler,izleyenler üzerinde önemli bir karizmatik güce de sahiptir.Bu gücüyle de izleyenlere ilham kaynağı olurlar ve bir çok yönden onları etkilerler. Bu liderler düşünen, sorgulayan, risk alan aynı zamanda davranışlarıyla da insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir.

2.4.1.1.Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderler değişim ya da süreç ile ilgilendirler.Bu liderler,etkili liderlik davranışları ortaya koyarlar.Grubun vizyonunu oluşturarak,onları amaçlarına ulaşma yönünde harekete geçirirler. “Dönüşümcü lider, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü kullanarak çalışanlar üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan bir kişidir. “Dönüşümcü liderde bulunması gereken nitelikler şunlardır:

1. Öngörü:Dönüşümcü lider, örgütün ve çevresinin geleceğine ilişkin doğru amaçsal kestirimlere uygun olarak kararlar verir ve uygular.

2. Karizma:Kişiyeye özgü özelliklerdir.

¹-Çelik.V.,a.g.e.,s.151(Norris,C.,&diğerleri,The Chort:A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills,Planning and Changing,Vol 27,No ¾,1996 alıntı yapmıştır.)

² -Erçetin,Ş.Ş.,a.g.e.,ss.66-67

3. Simgencilik :Dönüşümcü lider, yüksek başarı elde eden astlarına anında ve planlı, gösterişli törenlerle özel ödüller verir; kahramanları örgüte ve topluma tanıtır.

4.Erklendirmek:Dönüşümcü lider, astlarını yönetime katar,onların görev ve sorumluluklarını aşama aşama artırarak ve yetkilerini yükseltir.

5. Bilişsel Uyarıcılık :Dönüşümcü lider, astlarını yapabileceklerinden daha çoğunu yapmaya, buldukları yerden daha yukarı yükselmeye,yeterliklerini daha çok artırmaya güdüler.

6. Dürüstlük :Dönüşümcü lider astlarına karşı dürüst, tutarlı, açık,söylediği gibi davranır ve dönüşümsel liderin içi dışı birdir.”¹

Dönüşümcü liderler başarılarını,kendi kişisel güçlerinden alırlar.Grup üyelerini ödüllendirerek ya da farklı yetki ve sorumluluklar yükleyerek,yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya motive ederler,yeterliliklerini arttıırırlar.Davranışları,grup üyelerine karşı dürüst,açık ve tutarlıdır.Böylece grup içerisinde güven ortamı yaratırlar ve grup üyelerine güven duygusunu aşılırlar.Dönüşümcü liderler örgütün temel amaçlarını iyi bildikleri için,grup üyelerini de grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik harekete geçirirler.

2.4.1.2.Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Okul liderliği konusunda yapılan deneysel çalışmalarda ,örgütsel koşullar ve sonuçlar çerçevesinde,lider davranışlarını ve uygulamalarını belirlemeye yardımcı olmaktadır.Okulu yeniden örgütleme çabaları,okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. “Bu çalışma ,eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini,eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil,aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır.Transformasyonel liderlik yaklaşımının altı boyutu belirlenmiştir:

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme,
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme,
3. Bireysel destek sağlama,
4. Entellektüel uyarım,
5. Bir davranış modeli oluşturma,
6. Yüksek performans belirtisi.

¹ -Başaran,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004,ss.104-105

Karar verme sürecinde çıkan engelleri gidermede,öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından dönüşümcü liderliğin etkili olabileceği düşünülmektedir.Okul yöneticileri,öğretmenlerin hedeflerini yükseltmeli,okulda ortak amaçlar geliştirmeli ve bu amaçlar adına ortak girişimlerin yapılmasını özendirilmelidir.”¹

Eğitim-öğretim liderleri de grup üyesi olarak,öğretmenlere ve öğretimin bir parçası olan velilere yardım ederler.İşbirliğine dayalı bir öğretim ortamı ve iklimi oluştururlar. Eğitim-öğretim lideri,öğretmenlerle ve diğer personellerle sık sık bir araya gelerek daha iyi bir öğretimi sağlamak için ortak hedefler oluştururlar.Okulun hedefleriyle öğretmenin hedeflerini bütünleştirir,böylece öğretmenin bu hedeflerini içselleştirmesini sağlarlar.Ayrıca öğretmenlerin, yeni etkinlikleri gerçekleştirmede rol almasını,çaba göstermesini sağlayarak olumlu bir atmosfer yaratır ve öğretmenin de iş doyumunu da sağlamış olurlar. Özellikle bu liderler yeni değerleri de dikkate aldıkları için okulun eğitsel,yönetimsel ve örgütsel amaçlarını iyi kestirebilirler.Öğretmenler üzerindeki güvenirliliğini,saygısını ve dürüstlüğünü devam ettiren liderler,öğretmenlerin bu amaçlara bağlılığını güçlendirebilirler.

2.4.2.Vizyoner Liderlik

Örgütlerin hızla değişen yapı ve işleyişine karşın,geleceğe yönelik kararları da değişmektedir.Bunun için geleceği kestirebilen,geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve diğer grup üyelerini de aydınlatılabilen liderlerin,geleceğin liderleri olduğu düşünülmektedir.Değişime ayak uydurmak için örgütün geleceğe yönelik perspektifinin önceden belirlenmesi ve tüm grup üyeleri tarafından da bilinmesi gerekir.Bundan dolayı örgüt, önce vizyona ihtiyaç duyar.

Vizyon, Çelik'e göre “örgütün,geleceğe yönelik resmini çizmedir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir.Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilen ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilen, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilen ve kurumsallaştırabilen, örgüt kültürünü değiştirmeye çalışırken insanları vizyonlarıyla etkileyebilen vizyona veya vizyoner tutuma sahip olan kimsedir.”²

Erdoğan'a ise vizyonu şöyle tanımlamıştır:“Vizyon,bir süreçtir. Bu nedenle vizyon geliştirilirken masa başında değil belirli ilkelere uyularak geliştirilmelidir. Okullara yönelik vizyon geliştirme sürecinde dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır:

¹ - Çelik,V.,a.g.e.,ss.156-157

² -Çelik,V.,a.g.e.,s.173

1. Vizyon, öncelikle okulda benimsenen değerlere ve ilkelere dayalı olması gerekir.
2. Vizyon, misyonsuz olmamalıdır.
3. Vizyon, herhangi bir yerden kopya edilmemeli, okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımı ile geliştirilmelidir.
4. Vizyon, kurumdaki herkes için herhangi bir belirsizliğe yer vermeyecek açıklıkta olmalıdır.
5. Vizyon, bir formül gibi değil yorumlanabilir olmalıdır.
6. Vizyonda geçen ifadeler kendi içinde tutarlı olmalıdır.
7. Vizyon, geliştirildikten sonra kurumsallaşması için öncelikle misyon ortaya konmalı, zamanla uygulamaya yönelik standart kural, program ve politikaların açıklık kazanmasıyla da uygulanmalıdır.
8. Okulun yapısı, okulda işleyen kurallar, roller ve ilişkiler gözden geçirilerek vizyon sağlanmalıdır.”¹

Vizyoner liderlik, grup üyelerinin hepsini etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir liderliktir. Örgütün vizyon maddeleri kendi içinde tutarlı ve herkes tarafından anlaşılabilir bir açıklıkta olmalıdır. Ayrıca, örgütün durumu devamlı gözden geçirilmeli ve vizyonla tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

2.4.2.1. Vizyoner Liderlerin Özellikleri

“Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir; düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilir. Vizyon, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Bu değerlendirmeyi yaparken de lider, risk almaktan çekinmez. Ya hep ya hiç biçiminde kökten karar almayı sever.”² Vizyoner ve yeni bir bakış açısına sahip olan lider, diğer liderlerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

“Vizyoner liderin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir :

1. Vizyon sahibi olma,
2. Karmaşık durumdaki verileri kavranabilir ve çözümlenebilir nitelikte sunma,
3. Yeni fırsatları sezme gücü,
4. İnsan ve madde kaynaklarını verimli ve etkili değerlendirebilme,

¹ -Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, İstanbul, 2002, ss. 78-79

² -Çelik, V., a.g.e., ss. 178-179

5. Etkili konuşma ve dinleme (iletişim),
6. Risk alma,
7. Esinlendirici olma ve etkili güdüleme yöntemleri kullanma,
8. Gelecek yönelimli olma ve evrensel değerleri yansıtma,
9. İzleyenlerinin düşünce ve davranışlarında vizyonu yansıtmasını sağlama,
10. Grup süreçlerini yönetme,
11. Verimliliğe odaklı stratejileri geliştirme ve eylem yönelimli olma,
12. Kendine güvenme ve çevresinde güven uyandırma.”¹

Vizyoner liderler,buldukları örgütte ilk iş olarak örgütün yapısına ve evrensel değerlere uygun vizyon oluştururlar.Sahip olduğu etkili iletişim becerileriyle vizyonu örgütün tüm kademelerine başarıyla iletebilirler.Risk alarak verimliliği artırıcı stratejiler belirler.Ayrıca yaptıklarıyla kendine güvenir ve izleyenler üzerinde saygı uyandırır.Çelik’e göre ise vizyoner liderin en temel yolu görmek,yolda yürümek ve yol olmaktır,yani yolu açmaktır.Vizyoner lider,geleceğe dönük yolu çizdikten sonra grup üyelerine rehberlik eder.Çizdiği bu yolda onların gönüllü bir şekilde çalışmalarını sağlamak için,kendine ve vizyonuna inandırır.

2.4.2.2.Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderliği

Okul,dış çevreden aldığı öğrenci girdisini işleyen dinamik bir yapıdır.Bu yapıyı başarılı kılmak için örgütü kurumsallaşan bir vizyona oturtmak gerekir.Her okulun eğitim programı ve eğitsel,örgütsel ve yönetsel amaçları vardır.Eğer programla amaçlar tutarlı ve bütünlüklü olursa,öğrenci başarısı ve örgüt olumlu yönde etkilenir.

“Geliştirilen vizyon ve misyon,okul ortamında öğretmenlerin ve diğer çalışanların performanslarını artırıcı bir sözleşme rolü oynayabilir.Vizyoner lider,vizyonu okulun örgütsel yapısına yerleştirir.Böylece hem liderin kendini geliştirmesine hem de okulu geliştirmeye katkıda bulunur.Okul yöneticisi,ilk iş olarak gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir.Bunu yaparken de öğretmenlerle işbirliği yapar.Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır.Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek vizyoner liderlik davranışını gerektirir.”²Günümüzün rekabetçi iş dünyası içerisinde,her kişi gibi,her örgüt de başarılı olmak ister.Dolayısıyla başarı için,kişilerin ve örgütlerin önünü görmesi,vizyon çizmesi ve geleceği kontrol altında tutması gerekir.

¹ -Tahaoğlu,F.,a.g.t.,s.34

² -Çelik,V.,a.g.e.,ss.189-190

“Vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır, okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar, okula yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir. Bir başka deyişle vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar.”¹

Okul yöneticisi, okulun vizyona yönelmesinde önemli bir rol üstlenir. Bir okul örgütünde, eğer örgüt kültürü sağlam ve köklü değilse okul yöneticisinin vizyoner liderlik rollerini yerine getirmesi oldukça zorlaşır. Bunun için, okul yöneticisinin okulda öğretmenlerle birlikte olumlu bir atmosfer yaratması gerekir. Vizyoner bir lider olarak da, okul vizyonunu öğretmenlere açıkça ifade etmeli, onlara okulu gelecekte nasıl görmek istediklerini sormalı ve Nasıl bir okul?, Nasıl bir gelecek? sorularına birlikte cevap aramalıdır. Okul yöneticisi, başarı sağlamak için vizyonunu, mutlaka öğretmenlerine kabul ettirmelidir. Gerekirse herhangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyonu, okulun ortak bir vizyonu olarak belirleyebilmelidir. Çünkü lider, örgüt üyelerini vizyonun gerçekleştirilebileceğine inandırabilirse, onların o yönde iş performansını artırmasına yardımcı olabilir.

2.4.3. Kültürel Liderlik

Kültür, bir toplumun bünyesindeki tüm değerler ve inançlar bütünüdür. Kültür, aslında bir yaşam biçimidir. Her örgüt, kültürünü kendisi oluşturur. Örgüt içerisindeki tüm bireylerin ideolojileri, inançları ve değerleri örgüt kültürünü besler. Örgüt tarafından benimsenen tüm değerler ve egemen olan tüm davranışlar örgüt kültürünün yapısını teşkil eder. “Örgütsel kültür, eğitim-öğretim liderliğine yeni bir yaklaşım getirmiştir. Okul yöneticisi, okulların değişmeye karşı direnmesinde ve okul kültüründe önemli bir faktördür. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir yönetim biçimidir. Liderler, hem iletişime anlam kazandırmak hem de kültürel liderlik görevini yerine getirmek amacıyla sembollerden yararlanmaya ve çeşitli törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu törenler örgütün kurumsallaşmasında rol oynadığı gibi sosyal sistemi bütünleştirmeye de yardımcı olur.

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değer ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri

¹ -Erdoğan, İ., a.g.e., s.78

koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gúcüne sahipse, kültürel liderlik gúcünü gösteriyor demektir.”¹

Kültürel lider,bulunduğu örgütte inançlar ve değerler sistemi yaratır.Belki iyi bir vizyon oluşturamayabilir,ancak var olan vizyonu iyi bir şekilde devam ettirebilir.Kültürel lider,davranışlarıyla örgüt kültürüne bağlılığını göstermeye çalışır ve öğretmenlerin bu değerlere uymasını sağlar.

2.4.3.1.Kültürel Liderlerin Özellikleri

Örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlar, bulunduğu örgütün kültürüne uyum sağlarken bir yandan da kendi inanç,değer,felsefe ve ideolojisini de bu kültür havuzuna ekler.Kültürel lider,öncelikle bu değerlere sahip çıkar ve bundan yararlanmasını bilir.

“Kültürel lider,kendi örgütünün kültürünü korur ve geliştirir.Kültür yönelimli lider örgüt kültürüne yeni değer ve semboller katar,yeni gelenekler oluşturur.Örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişmelerden haberdar olan liderdir.Küresel bir bakış açısı vardır.Küresel değerlerle örgütün değerlerini bütünleştirir.Okuldaki farklı düşüncelere saygı duyar ve bunu bir zenginlik kaynağı olarak görür.

Kültürel liderler,grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük bir etki gúcüne sahiptirler. Kültürel liderin örgütün ilk kuruluş yıllarında oluşturduğu kültür, uzun bir süre çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle yeni kurulan bir örgüte atanacak kişinin iyi bir kültürel lider olması son derece önemlidir. Ayrıca okuldaki kültürel liderlik,sadece öğretmeni değil aynı zamanda öğrenciyi de etkilemektedir.”²

Her okulun,okul kültürü birbirinden farklılık gösterir.Okullarda ilk başlarda belli geleneklerin,kuralların ve değerlerin yerleştirilmesi güçtür.Bunun için lider,sabırla okul kültürünün öğretmenler ve öğrenciler tarafından benimsenmesini sağlamalıdır. Okul yöneticisi,liderlik özelliklerini etkili bir şekilde göstermek için öncelikle okulun çevresini,öğretmenlerini,öğrenci özelliklerini iyi tanımalı ve onların inançlarına, değerlerine ve ideolojilerine saygı duymalı,karşılıklı güven ortamı yaratmalıdır. Çünkü sağlıksız bir kültür ortamı,öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını büyük ölçüde engeller.

2.4.3.2.Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Kültür değişimini ve nesilden nesile aktarılmasını sağlayan kurumların başında,okullar gelmektedir.Bu nedenle,okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir. Okul

¹ -Çelik,V.,a.g.e.,s.53(Sergiovanni,T.J.&Starrat,Ripervision Human Perspektives,McGraw-Hill,Inc 1998'den alıntı yapmıştır.)

² -Çelik,V.,a.g.e.,ss.60-68

yöneticisi,kültürel bir lider olarak hem mevcut kültürel değerleri iyi şekilde yorumlayıp sunmakla, hem de bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmakla görevlidir.

Sergiovanni & Starratt kültürel liderliği, okulun misyonunu yerine getirebilmek için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimi olarak görmüşlerdir. Kültürel lider,hem okulda meydana gelen değişmelere,hem de okulun dışındaki değişmelere uyum sağlayabilecek esnek bir okul kültürü oluşturmalıdır. “Okul yöneticisinin kültürel lider olarak görevleri şöyle sıralanabilir :

1. Her okulun güçlü veya zayıf bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünü daha çekici bir hale getirmeli ve bu güçten en iyi biçimde yararlanmasını bilmelidir.
2. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır.Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir.
3. Kültürel lider, okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmalı ve çalışanlarını değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir.
4. Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır.
5. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi okul yöneticisinin kültürel liderlik görevidir.
6. Kültürel lider, törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve öğrenci velileriyle yapılan toplantılarla okul yaşamını canlı hale getiren ve kültürel yönden sürekli destekleyen liderdir.
7. Kültürel liderin davranışlarını, hem liderlik yaptığı örgütün kültürü hem de yaşadığı toplumun kültürü etkiler. Kültürel lider, toplumsal kültürle okul kültürünü bağdaştırmaya çalışır.
8. Kültürel lider,kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz. Okul kendi kültürünü çevreye ve toplumsal kültürü de okula taşımaya çalışırken; kültürler arası denge kurma, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır.

Kültürel liderin örgütün ilk kuruluş yıllarında oluşturduğu kültür, uzun bir süre çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle yeni kurulan bir örgüte atanacak kişinin iyi bir kültürel lider olması son derece önemlidir.Okul,sosyal bir örgüttür.Bunun için öğretim lideri,okulun dışında gelişen değişmeleri çok sıkı bir şekilde takip etmeli,hem de okulun kendi içinde gelişen değişmelere karşı herkesin uyum sağlayabileceği esnek bir yapı ve ortam

oluşturmalıdır. Böylece okul, yaşadığı toplumun kültüründen etkilenirken, aynı zamanda okulun kendi bünyesinde yarattığı kültürle toplumu etkiler. Yani okul, toplumun kültürel değerlerine yeni değerler katar. Ayrıca okuldaki kültürel liderlik sadece öğretmeni değil, aynı zamanda öğrenciyi de etkilemektedir. Schein'e göre kültürel liderler yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahiptir. Bu liderler dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır. Kültürel lider mesajlarını açık bir şekilde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı ve açık olarak sunma konusunda bir yeteneğe sahiptir.¹ Bazı araştırmacılar kültürel liderliği, okulun misyonunu gerçekleştirebilmek için, okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimi olarak görmekteler ve kültürel liderlerin hem okulda meydana gelen değişmelere, hem de okulun dışındaki değişmelere uyum sağlayabilecek esnek bir okul kültürü oluşturması gerektiğini savunmaktadırlar.

Bundan sonraki bölümde ise bu çalışmanın esasını teşkil eden "Eğitim-Öğretim Liderliği" kavramı detaylı olarak açıklanacaktır. Eğitim-öğretim liderliğini, diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliğinin eğitim-öğretim süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi olduğunu burada vurgulamakta fayda olduğu düşünülmektedir. Bu da etkili okul yönetimi demektir.

II. EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

1. EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

1.1. Eğitim-Öğretim Liderliği ve Tanımı

Okul, hem girdisinin ve hem de çıktısının insan olduğu sosyal bir örgüttür. İşlevleriyle insanlara etki eden önemli bir yapıdır. İşlenen madde insan olunca, okul yönetimi daha da önemli bir hal almıştır. Bursalıoğlu, okul yönetiminin önemini şu şekilde açıklamıştır. "Okul yönetiminin önemi; aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim alması gerekir."² Yönetim de, örgütün insan ve madde

¹ -Çelik, V., a.g.e., ss.64-65

² -Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005, s.6

kaynaklarını etkili bir şekilde koordine etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek önemlidir.

“Öğretim liderliği kavramı,1970’li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir.Öğretim liderliği,okul müdürünün,okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu,hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır.”¹ Öğretim liderliği kavramı incelenen literatürlerde farklı şekillerde tanımlanmıştır.Bunlardan birkaçına bu çalışmada da yer verilecektir:

- “Öğretim liderliği,okul müdürü,öğretmen ve denetçilerin,okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir.Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinde ayıran en önemli yönü,okuldaki öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır.Buna göre öğretim liderliği,okulda öğretmen,öğrenci ve öğretim programı öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır.(...)
- Öğretim liderliği,okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır.(...)
- Öğretim liderliği,okul müdürlerinin,öğretmenlerin öğretme,öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır.(...)
- Öğretim liderliği,okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir.(...)
- Öğretim liderliği,bilginin sorun çözmeye uygulanması,başkaları aracılığıyla okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.(...)²

“Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik,hiç kuşkusuz öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır.Bir başka ifadeyle,öğretim liderliği,öğrenciler,öğretmenler,eğitim ve öğretim programlarının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderliktir.”³

Bütün bu tanımlara bakıldığında eğitim-öğretim liderliği,hem okul müdürünün okulun amaçlarını yerine getirmek için yapması gerekenleri,hem de diğer çalışanların bu amaçları yerine getirmesi için yapması gerekenleri kapsamaktadır.Bu liderlikte önemli olan öğrenme

¹ -Şişman,M.,a.g.e.,s.57

² -Şişman,M.,a.g.e.,ss.58-59

³ -Gümüşeli,A.İ.,”İstanbul’deki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları”Doçentlik Tezi,Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi,İstanbul,1996,s.11

ve öğretme süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek ve yönlendirmektir. Ayrıca önemli amaçlarından biri de okulu, eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlarına uygun olarak yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaktır.

1.2. Etkili Okul Yöneticilerinin Eğitimsel-Öğretimsel Liderlik Özellikleri

Her örgütün olduğu gibi, okulun da topluma ve dış çevreye karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri vardır. Bir okulun etkililiğini anlayabilmek için, bu yükümlülüklerini yerine getirip getirmemesine bakabiliriz. Eğer okul, toplumun değerlerine yeni değerler katabiliyorsa, öğrenci başarısını artırabiliyorsa, üreten ve ürettiğini tutumlu kullanabilen, topluma yararlı, çevresini koruyan ve güzelleştiren, vb., bireyler yetiştirebiliyorsa kısaca amaçlarını üst düzeyde gerçekleştiriyorsa yükümlülüklerini yerine getirebiliyor diyebiliriz.

Şişman'a göre etkili bir okulda bir eğitim-öğretim lideri olarak okul yöneticisinden beklenebilecek davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. "Etkili okullarda okul yöneticileri;

- 1) Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır.
- 2) Eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler.
- 3) Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
- 4) Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar.
- 5) Öğretmenleri destekler ve, karara katılımlarını ve mesleki gelişimlerini sağlar.
- 6) Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar.
- 7) Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar.
- 8) Düzenli bir öğrenme ve örgüt iklimi oluşturur.
- 9) Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluşturur.
- 10) Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar."¹

Günümüz etkili okul yöneticileri aynı zamanda eğitim-öğretim lideri olarak nitelendirilmektedirler. Yukarıda belirtilen etkili okul yönetici davranışlarını yerine getiren bir yönetici, birer eğitim ve öğretim lideri olarak kabul edilmektedir. "Araştırmacılar, okul yönetimine ilişkin değişmelerin 21. yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanı sıra, okul örgütlerinin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edebilecek olan örgütsel mimarlık, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek eğitimsel-öğretimsel liderlik rolleri ile donatılması

¹-Şişman, M., a. g. e., ss. 38-39 (Neufeld & Others, 1983; Clarc & Others, 1989; Dale, 1990; Estrabrook, 1992'den alıntı yapılmıştır.)

gerektiğini ileri sürmektedirler.”¹İçinde bulunduğumuz zamanın değişimine bağlı olarak,etkili okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği davranışları da yeniden kavramlaştırılmaya çalışılmaktadır.

“Bu çalışmalardan birinde okul yöneticilerinin,eğitim-öğretim liderliği ile ilgili altı standart belirlenmiş,bunların her birinin altında da birtakım stratejilerden söz edilmiştir.Buna göre etkili okul yöneticilerinden gerçekleştirmeleri beklenen şunlardır:

1. Okulu,öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirmeye öncülük ederler.
2. Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin olarak akademik ve sosyal olarak yüksek beklentiler oluştururlar.
3. Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluşturur ve öğretimi gerçekleştirirler.
4. Öğrenci ve yetişkinler için “sürekli öğrenme” anlayışına dayalı bir okul kültürü oluştururlar.
5. Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu teşhis ve değerlendirmede çeşitli araçlar kullanırlar.
6. Öğrenci ve okulun başarısını artırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenirler.”²Kısacası etkili okul yöneticileri,etkili okulun yaratılmasında birincil derecede önemlidir.

“Etkili okulda öğretmenler ve yöneticiler,okul geliştirme ve başarıyı artırma gibi özel konular üzerinde odaklanmışlardır.Oluşturulan çalışma grupları,sağlıklı bir okul iklimi oluşturma ve kolektif bilinci geliştirmeyi amaçlamıştır.Böylece eğitimsel etkinliklerde ortak amaç oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yönetici ve öğretmenler,eylem planı hazırlamada ve karar verme sürecinde birlikte hareket ettikleri zaman,ortak sonucu da birlikte kabullenmek zorunda kalırlar.Öğretmenler arasında oluşan düşünce alışverişi,okul yaşamındaki düzeni etkiler.Hem yönetici hem de öğretmenin ortak amacı,öğretmenin performansının geliştirilmesine rehberlik ederek okulun başarısını artırmaktır.Etkili okulda rol beklentisi açıktır ve öğretmenler öğrencilerin performansını artırmaya çalışırlar.

¹-Aksoy,E.&Işık,H., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:19(2008)

²-Şişman,M.,a.g.e.,ss.71-72(NAESP,National Association of Elementary School Principals.Standards for what Principals Should Know And Be Able To Do alıntı yapmıştır.)(20.02.2002)

Etkili okul yöneticilerini eğitim-öğretim lideri olarak nitelendirirsek, okul yöneticilerinin liderlik davranışları geçmişe göre belli noktalarda günümüzde farklılık göstermektedir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

i- Okul yöneticilerinin günümüzde, eğitim-öğretim lideri olarak nitelendirilebilmeleri için, bazı bilgi temellerine ve becerilere sahip olması ,okulda olumlu bir örgüt iklimini ve kültürünü oluşturması gerekir.

ii- Bir yönetici olarak yönetim felsefesini iyi bilmeli, yönetim alnındaki değişimleri takip etmeli, liderlik niteliklerini geliştirebilmeli ve bu amaçla da kendini sürekli eğitebilmelidir.

iii- Okulun eğitim programını geliştirebilmeli, okuldaki sistemin aksayan yanlarını düzeltebilmelidir.

iv- Yönetim sürecini ve okulun alt sistemlerini kontrol altında tutmalı işlerliğini sürekli hale getirmelidir.

v- Okul ortamında iş göreni destekleyici bir etkileşim oluşturmalı, iletişim becerilerini geliştirmeli, iletişim kanallarını açık tutmalı, okulda şeffaf bir yönetim ortamı yaratmalıdır.

vi- Problem çözme becerilerini geliştirmeli, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenler arasında eşgüdüm yaratmalı, yönetsel kararları iş görenlerle birlikte vermeye özen göstermelidir.

1.3. Okul Yöneticisinin Roller

Günümüzde okul yöneticilerinin rolleri, belirli yönetim kalıplarını ve sınırlı görevlerini yerine getirmekten çok, okuldaki değişime liderlik etmeye doğru bir akış içerisinde değişiklik göstermeye başlamıştır. “1970’ler ile 1980’lerde yapılan etkin okul araştırmaları, okulda öğrencilerin öğrenmesinde değişiklik yapabilecek etkenler üzerinde çeşitli kavramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin eğitim-öğretim liderliği rolleri incelenmiş ve güçlü bir eğitim-öğretim liderliğinin okulun etkinliği ile bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Bu anlamda, yöneticiler öğrencilere yüksek düzeyde başarı beklentilerini ileterek , onların başarılarını izleyerek, olumlu öğrenme ortamı oluşturarak, sınıfların etkili bir biçimde yönetilmesi için kaynak sağlayarak, öğrencilerin başarılarını etkileyebilirler.”¹

Erdoğan’a göre, “Okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer

¹ -Gökyer, N., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004, s.7

ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi eğitim-öğretim lideri olmalıdır.”¹ Artık günümüzde yöneticiler, yönetim alanında yeterli bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Deneyimlerinin yanı sıra toplumsal değişimin içeriğini iyi bilmeleri, program geliştirme ve değerlendirme konusunda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

“Görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin belirlediği bir davranış olarak tanımlanabilecek olan rolün oluşumu, tanımında da görüleceği gibi karmaşıktır. Bu öğelerden herhangi birine yönelik rol tanımlamaları rolün o öğeyle özdeşleşmesine yol açabildiği gibi, rol-kişilik ilişkileri, bir görev için kalıplaşmış belirli bir rol düşüncesini de ortadan kaldırmakta, rolleri kişiselleştirmektedir.”²

Birçok yazılı kaynakta okul yöneticilerinin iş grupları ve görev alanları değişik şekillerde açıklanmıştır. Taymaz ise, bu iş gruplarını ve görev alanlarını beş başlık altında toplamıştır:

“1. Personel işleri: Personel ihtiyacının belirlenmesi, personelin işe alınması, yer değiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması emekliye ayrılması, vb.

2. Öğrenci işleri: Öğrencilerin kaydedilmesi, izlenmesi, nakil ve kayıt silme işlemlerinin yapılması, sağlık ve güvenliği, sınıf geçme işlemleri, mezuniyet işlemleri, vb.

3. Öğretim ile ilgili işler: Okulun yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantıları, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğretimin gerçekleştirilmesi, vb.

4. Eğitim ile ilgili işler: Okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul-aile birliği ve okul koruma derneği çalışmaları, vb.

5. Okul işletmesi ile ilgili işler: Okul bina ve tesislerinin donatım, bakım ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, yazı, hesap ve ayniyat işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye işleri, vb.”³

Balcı’ya göre, “Geniş sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında okul yöneticilerinden yeni roller beklenmektedir: Okul yöneticisi;

- 1) Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı,
- 2) Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesine sahip olmalı,
- 3) Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılanmış kamu fon kaynağı sağlamalı,

¹ -Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s. 165

² -Başar, H., Eğitim Denetçisi, Ankara, 1993, s. 17

³ -Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2001, ss. 88-201

- 4) Okulların geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı,
- 5) Okulların hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı,
- 6) Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı,
- 7) Toplumun, okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı,
- 8) Söylemin, okulların araç ve ürünlerin üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.”¹

1.4.Okul Yöneticisinin Eğitim-Öğretim Liderliği Rollerini

Günümüzde okul yöneticiliği, artık etkili ve güçlü bir eğitimsel-öğretimsel lider olarak görülmektedir. Eğitimsel-öğretimsel liderlik, artık okulun amaçlarına ulaşmasında ve etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli bir güç durumundadır. “Okul yöneticisinin sergilediği, güçlü eğitimsel-öğretimsel liderlik davranışları şu şekilde sıralanmıştır:

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan bir öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar:
 - a. Öğretmenlerle iletişim kurma,
 - b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
 - d. Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,

¹-Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara, 2001, s. 114

9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.”¹

“Eğitim-öğretim liderinin hangi davranışları gerçekleştirdiği tam olarak bilinmemekle birlikte, araştırma sonuçlarına göre, eğitim-öğretim lideri olduğu varsayılan okul yöneticilerinin göstermiş olduğu davranışlar, eğitim-öğretim liderinin davranışları olarak kabul edilmektedir. Ancak araştırmayı yapanlara göre, bazı noktalarda farklılıklar bulunabilmektedir. Genel olarak eğitim-öğretim liderliği davranışları;

- a) Amacı vurgulama; öğretim amaçlarını belirlerken önemli derecede öğrenci başarısı üzerinde durur.
- b) Koordinasyon ve örgütlenme; etkinlik ve verimlilik için çalışır.
- c) Yetki ve karar vermede takdir hakkını kullanma; kaynakları, genel alternatifleri, yardımları elde eder ve öğretim programlarını geliştirmeyi kolaylaştırır.
- d) İnsan ilişkilerini yönetme; personel, veli, öğrenci ve toplumla etkili ilişkiler kurar ve bu ilişkileri yönetir.”²

Eğitim-öğretim lideri, okul örgütünün amaçlarını belirlerken özellikle öğrenci başarısını artırmak için daha fazla neler yapılabileceğini hesaplar. Okulda, her öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamı yaratır. Bu amaçları gerçekleştirmek için de, okul iş görenleri arasında eşgüdüm sağlar, görev paylaşımı yapar, iş zenginleştirmeye yönelik bir tutum sergiler. Bilgiyi, işinde etkili bir şekilde kullanır. Takım içinde birlikte düşünmeye güdülenir, öğrenmeyi öğrenme ve öğretme süreçlerini etkili bir şekilde yönetir. Toplumun eğitim isteklerine ve beklentilerine cevap vermeye çalışır, onlarla da yeri geldiğinde iş birliği kurar ve iletişim kanallarını hep açık tutar. Bu açıklamalara göre de okul yöneticisi, etkili okulu yaratmak istiyorsa; bir yönetici olmaktan çok, bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermeyi tercih etmelidir.

1.5. Eğitim-Öğretim Liderinin Davranış Boyutları

Öğretim liderliği ile ilgili yapılan araştırmalarda, öğretim liderinin davranış boyutlarının bazı araştırmalarda benzerlik göstermesine rağmen bazılarının da farklılık gösterdiği görülmüştür. Okul müdürlerinin göstermesi gereken liderlik davranışları, okulun

¹ -Çelik, V., a.g.e., ss.39-40 (Smith, W.F.& Andrews, R.L. Insional Leadership, Association for Supervision and Curriculum Opment, 1989, s.8’den alıntı yapılmıştır.)

² -Taş, A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000, s.22

bulunduğu sosyal çevreye, ortama, öğrenciye ve öğretmen özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu değişikliğe rağmen, her okul yöneticisinin yapması gereken şey, etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktır.

Öğretim liderliği davranış ve görevleri birçok araştırmaya konu olmakla ve farklı şekilde gruplanmakla birlikte, Hallinger, bunları eğitim-öğretim liderliği davranışlarını ölçecek bir araç geliştirebilmek için, üç kavramsal boyut içerisinde ele almıştır;

“ Bu boyutlardan ilkinin, amaçları belirleme ve açıklama gibi görevlerden meydana gelen “Okulun misyonunu tanımlama” boyutu oluşturmaktadır.

Öğretim liderliğinin ikinci boyutu ise, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci başarısını izleme gibi üç görevi içeren “Eğitim programını ve öğretimi yönetme” meydana getirmektedir.

Üçüncü ve son boyutu ise ilk iki boyuta göre daha fazla sayıda görev davranıştan oluşan “Olumlu öğrenme iklimi geliştirme” boyutudur. Bu boyut içerisinde gerçekleştirilmesi gereken görevler, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, ulaşılabilir olma, öğretmenleri çalışmaya özendirme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olarak ifade edilebilir.”¹

Gümüşeli ve Akgün, okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği davranışlarını benzer biçimde aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

- 1-Okul misyonunu tanımlama,
- 2-Eğitim programını ve öğretimi yönetme,
- 3-Olumlu öğrenme iklimini geliştirme olmak üzere üç boyutta ve 11 maddede toplamışlardır.

Şişman, okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği davranışlarını:

- 1-Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması,
- 2-Eğitim programının ve öğretim sürecinin yönetimi,
- 3-Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi,
- 4-Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi,
- 5-Düzenli öğretme, öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma olmak üzere beş boyutta toplamıştır.

Taş, okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği davranışlarını:

- 1- Okul misyonunu tanımlama,
- 2-Kaynak ve mesleki gelişimi sağlama,
- 3-Öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme,

¹-Çalhan, G., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s.20 (Hallinger, Philip ve Joseph, F. Murphy, “Assesing The Instructional Management Behavior of Principals”, The Elementary School Journal, 1985, s.221’ den alıntı yapmıştır.)

4-İletişim sağlama,

5-Görünen varlık olma,

6- Olumlu okul iklimi oluşturma olmak üzere altı boyutta 58 davranışta toplamıştır.

Bu çalışmada ise,öğretim liderinin davranış boyutları şu başlıklarla açıklanmıştır:

i)-Okulun vizyon ve misyonunu tanımlama,

ii)-Kaynak ve mesleki gelişimi sağlama,

iii)-Okul programını yönetme ve geliştirme,

iv)-Olumlu öğrenme iklimi geliştirme.

1.5.1.Okulun Vizyon ve Misyonunu Tanımlama

“Eğitim-öğretim liderinin rollerinin en önemli boyutlarından birini,okulun vizyonunu ve misyonunu açıklamak oluşturur.Öğretim liderinin okulun başaracağı şeylere ilişkin bir vizyonunun olduğu kabul edilmektedir.Vizyon,okula ve çalışanlara bir yön gösterir.Nelerin önemli olduğunu belirtir.Ortada bir vizyon yokken ya da karışıkken,nelerin öğrenilmesi ve öğretilmesi gerektiğini çalışanların bilmesi zordur.Çalışanlara,öğrenme için ortam hazırlamadan öğrenme sorumlulukları olduğunu söyleyen kurumlar,çalışanlara haksızlık yapmış olurlar.”¹Çünkü,örgüt başarısı için,örgüt liderinin örgüt üyelerinin önünü önceden açması,görev tanımlarını önceden belirlemesi gerekir.

“Vizyon,gelecekle ilgili tahminler yapmak değil,kararlar almaktır.Bundan dolayı vizyon,içinde bulunduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızı birleştirerek yapabileceğimizin en iyisini yapmamızı sağlar.”²Vizyon,örgütü ve lideri tesadüflerden ve belirsizlikten kurtarır.

“Vizyon,bir okul için uzun dönemli bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun ham hayal ürünü olmayan inandırıcı bir resmidir.Misyon ise,bir okulun gerçekleştirmek durumunda olduğu temel görevidir.Dolayısıyla bu iki kavram iç içedir.Liderin birlikte olduğu insanları etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi,her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesini ve bazı hedefler göstermesini gerektirir.Eğitim-öğretim lideri olarak okul müdürünün,her şeyden önce okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirlemesi,okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun bütün üye ve paydaşlarca paylaşılmasına öncülük etmesi gerekmektedir.Söz konusu vizyon ve

¹ -Taş,A.,a.g.t.,s.44(Braham,B.,Öğrenen Organizasyon Yaratmak,(Çev.Ali TEKCAN)İstanbul,1996,s.55'ten alıntı yapılmıştır.)

² -Gökyer,N.,a.g.e.,s.24(Özden,Y.,Eğitimde Yeni Değerler,Ankara,2000,s.39'dan alıntı yapılmıştır.)

misyon ,okulda gerçekleştirilecek her türlü eylem ve etkinliklere yol gösterir,insanları motive eder,okul kaynaklarının(para,zaman,insangücü,vb.) kullanımında öncelikleri tayin eder.”¹

Okulun var olması ve yaşamını devam ettirmesi için,gerçekleştireceği amaçlar için,kendine bir strateji belirlemesi gerekir;bu da o okulun vizyonudur.Vizyonu gerçekleştirmek için yapacağı her türlü eylem de,o okulun misyonudur.Vizyon,özellikle öğrenci başarısını ön planda tutan etkili okullarda olmazsa olmaz bir koşuldur.Vizyon,okulu rastgelelikten beklenmedik durumlardan kurtarır.Planlı ve emin adımlar artırır.Vizyonu belli bir okul,beklenmedik durumlara karşı da hazırlıklıdır.İleri görüşlü lider,okul iş görenlerini okulun vizyonu etrafında onları toplayabilir.Onlara yapabileceklerinden daha fazlasını yaptırır,öğrenme ve öğretmeye inandırır.Başarılı bir okul yönetici etkililiğini devam ettirebilmek için, vizyon sahibi olmalıdır.

“Etkili okul yöneticileri,okulun örgütsel amaçlarıyla bütünleşme sağlar.Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir.En önemlisi,vizyonun öğretmenlerin öğretim planlarıyla bütünleşmesi ve bir bağlılık oluşturmasıdır.Vizyon,amaçlara açıklık getirmekle birlikte,öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur.Vizyon,değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır.”²

Ayrıca okul yöneticisi,okulun vizyon ve misyonunun yanı sıra okulun eğitsel amaçlarını da bütün okul iş görenleriyle paylaşmalı,okulun her türlü kaynaklarını da amaçları gerçekleştirebilecek şekilde planlamalı ve dağıtmalıdır.Bunun içinde önceliklerini belirlemelidir.Başarılı bir okul olmak için ayrıca,öğrencilerle ilgili yüksek standart ve beklentiler oluşturulmasına özen göstermelidir.

1.5.2.Kaynak ve Mesleki Gelişimi Sağlama

“Kaynak sağlayıcı olarak eğitim-öğretim lideri;kişi ve okulun amaçlarını ve vizyonunu başarmak için toplumsal kaynakları harekete geçirir;okuldaki personeli kişisel becerilerini ve tatmin olma durumlarını göz önüne alarak görevlendirir ve okul dışındaki kişilerden,uygun zamanı değerlendirmek ve personelin öğretim problemini çözmek için yararlanır.Yöneticiler,kendi personellerini yetiştirme konusunda büyük bir sorumluluğa sahiptirler.Bu yüzden,tecrübeli yöneticiler,tecrübeli birer eğitimci olmalıdırlar.Ne yazık ki durum böyle değildir.Yöneticilerin çoğu,eğitmenlik konusunda yetersiz oldukları için bu tür

¹ -Şişman,M.,a.g.e.,s.76

² - Gökyer,N.,a.g.e.,s.25

etkinlikleri göz ardı ederler ve daha kolay etkinliklere kendilerini adarlar.”¹ Etkili okul yöneticileri aynı zamanda kendilerini, bir eğitimci gibi de yetiştirmelidirler. Çünkü, kendi iş görenlerini de yetiştirme konusunda sorumlulukları vardır. Oluşan öğretim sorunlarını, bir eğitimci gibi çözme becerisine sahip olmalıdır.

“Okul yöneticisi, okulun her türlü kaynaklarının ya da girdilerinin sağlanması, planlanması, dağıtılması ve kullanılmasından sorumludur. Diğer bazı konularda olduğu gibi bu konuda da, kaynak kullanımında bir öncelikler sıralaması olmalıdır. Okul binası, çalışanlar, araç-gereçler, bütçe, zaman, bu kaynakların başında gelir. Etkili okullarda okul yöneticilerinin okul kaynaklarını kullanırken ve öncelikleri belirlerken etkililik ve verimlilik ilkelerini göz önünde bulundurdıkları belirlenmiştir. Etkili okul yöneticileri kaynak tedarikini, öncelikle etkili bir öğretim ve öğrenci başarısı için gerekli görmektedirler.”²

“Başarılı okulların yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapar. Okul yöneticisi, öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve öğretmenlere denetim sürecinde yol gösterir. Okula dayalı personel geliştirme programları, belirlenen hedeflerle bütünleşmiş en etkili programlardır. Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur. Öğretmenler ve yöneticiler, yeterliklerini birlikte sınıfa aktarmaya çalışırlar. Başarılı bir okulda çalışan bir öğretmen, örgüt ikliminin bireysel ve kolektif çalışmaya destek sağladığını bilir. Personel geliştirme, okulun amaçlarıyla yakından ilgilidir.”³

Okul yöneticisi, okulun vizyon ve misyonunu personelleri aracılığıyla gerçekleştirir. Okulun etkililiği ve verimliliği için, okul personelinin istekle çalışması, mesleki anlamda öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi okulun başarısı için son derece önemlidir. Okul yöneticisi, okulun insan kaynaklarını geliştirmeye hizmet ederken, aynı zamanda okulun gelişimine de katkıda bulunmuş olur. Bundan dolayı okul yöneticisi personellerinin gelişimine yardımcı olmalı, mesleki gelişimi sağlayıcı hizmet içi seminerlere katılımlarını teşvik etmelidir. “Bazı araştırmacılara göre, kaynak ve mesleki gelişimin sağlayıcısı olan eğitim-öğretim liderinden beklenen davranışlar şunlardır:

1-Eğitim-öğretim lideri, zaman ve kaynakların etkili kullanımını gösterir.

a) Planlar, örgütler, programlar, ve öncelikli işleri yapar.

b) Uygun olarak yetkiyi devreder.

¹ -Taş, A., a.g.t., s.45 (Scoot, M., Zaman Yönetimi, (Çev. Aslı Çingil ÇELİK) İstanbul, 1992, s.133'ten alıntı yapılmıştır.)

² -Şişman, M., a.g.e., ss.81-82 (Smith, W.F. & R.L. Andrews, Instructional Leadership, How Principals Make A Difference, Washington, 1989, s.11'den alıntı yapılmıştır.)

³ -Çelik, V., a.g.e., s.41

c)Personeli yeteneğine göre görevlendirir.

2-Okul içinde gruba sahip olma duygusu gelişirken gerekli değişikliği yapar ve devam etmekte olan süreci planlayarak bir değişim ustası becerisi gösterir.

a)Değişim için,okulda olumlu bir hava geliştirir.

b)Değişimi başarmak için,gerekli becerileri kullanır.

c)Değişimin etkililiğini değerlendirir.

3-Eğitim-öğretim lideri üyeleri motive etme yeteneğini gösterir.

a)Personelden beklentilerini açıkça ifade eder.

b)Açık geri bildirim sağlar.

c)Personeli risk almaya ve araştırma yapmaya cesaretlendirir.

4-Eğitim-öğretim lideri,personelin zayıf ve güçlü yönlerini ve onlara yardımcı olacak öğretim kaynaklarını bilir.

a)Personel geliştirme fırsatları ile üyelerin ihtiyaçlarını giderir.

b)Öğretimi zenginleştiren kaynakları bilir.

c)Akademik başarıyı gerçekleştirecek destek ve kaynakları harekete geçirir.

d)Okulda öğretim kaynağı kişilerin önemli olduğuna,okul çalışanlarını ikna eder.”¹

1.5.3.Okul Programını Yönetme ve Geliştirme

“Etkili okul yöneticisi,öğretmenlerin öğretimsel standart sistemini açıkça belirtir.Okul yöneticisi aynı zamanda,öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda da koordinasyon görevini üstlenir.Öğretimsel program,esnektir ve genel bir içeriğe sahiptir.Öğretim programları zaman açısından uygun olmalı,öğrencinin aktif katılımını sağlamalı;doğruları özendiricileri ve geri bildirimleri açıkça göstermelidir.Öğretmen ders planında,her öğrencinin yüksek başarı beklentisini karşılayacak bir iklimi,öğrencilerle birlikte oluşturmaya çalışmalıdır.”²

Öğretim programının etkili uygulanmasında birincil sorumluluk okul yöneticisine aittir.Buna göre okul yönetmeni;

i)-Öğretim programının amaçlarını personele açıklamalı,

ii)-Öğretim programının uygulanmasını engelleyen sorunları çözmeli,

iii)-Öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamalı,

iv)-Eğitim sürecini denetlemeli ve değerlendirmeli,

v)-Esnek ve öğrenci başarısını artırıcı öğretim programlarını uygulamalıdır.

¹-Taş,A.,a.g.t.,s.47

²-Çelik,V.,a.g.e.,s.41

“Okul programlarının yönetilmesi hususunda, okul müdürlerinin üstlenmesi öngörülen bazı roller şu şekildedir:

- Okulun eğitim programının oluşturulması,
- Okul programında beklentilerin dikkate alınması,
- Okuldaki programlar arasında koordinasyon sağlanması,
- Programla ilgili materyallerin sağlanması,
- Programda temel beceriler üzerinde yoğunlaşılması,
- Öğrenci gelişimi konusunda öğretmenlerle toplantılar yapılması,
- Program geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Okuldaki zamanın etkili yönetilmesi,
- Sınıfta zamanın planlanması ve etkili kullanılması,
- Öğrenme ve öğretme sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Öğrencilerle yakın temas halinde olunması,
- Öğrenci gelişimini ve başarısını sürekli izlenmesi,
- Öğrencilerle ilgili ortak standartlar oluşturulması,
- Öğrencilerin durumlarıyla ilgili istatistiklerin tutulması,
- Okul başarısı hakkında ilgililerin bilgilendirilmesi,
- Öğrenci başarısının tanınması ve ödüllendirilmesi gerekir.”¹

Gümüşeli ise, eğitim-öğretim liderliği davranışlarının bu ikinci boyutunu, üç görev alanıyla açıklamıştır. Bunlar:

- 1-Öğretimi denetleme ve değerlendirme,
- 2-Eğitim programını eşgüdümleme,
- 3-Öğrenci başarısını izleme.

Okul yönetmeni, öğretim programını düzenli bir şekilde uygulayabilirse okulun verimliliğini, etkililiğini ve başarısını artırır. Okul yöneticisi, öğretim programını uygularken, aynı zamanda işlerliğini denetlemeli ve sonuçlarını değerlendirmelidir. Sık sık okul ve sınıf ortamını denetlemelidir. Bu tutum, aynı zamanda onun için bir öğrenme fırsatı da doğurur. Okulun etkili okullar arasında yer almasını isteyen bir yönetici, günün büyük bir bölümünü doğrudan program ve öğretim işlerine ayırmak zorundadır. Ayrıca okul yöneticisi, sınıflar arasındaki etkinliklerde ortak hareket edilmesine özen

¹-Şişman, M., a.g.e., ss.83-95

göstermelidir.Öğrencilerin başarı düzeyleri ve öğrenme yetersizlikleri için belli ölçme araçlarının geliştirilmesini ve testler uygulanmasını sağlamalıdır.

1.5.4.Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme

Gümüşeli'ne göre, “Okulun öğrenme iklimi, işgören ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen düzgu ve tutumlarına işaret eder.Klasik okul müdürü olmak yerine öğretim lideri olmayı yeğleyen okul müdürleri,öğretim zamanını dikkatli kullanarak,yüksek nitelikli işgören geliştirme programlarını seçerek ve uygulayarak,öğrenci ve işgörenler ile sık sık karşılaşma fırsatları yaratarak,öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren açık ve kesin standartlar belirleyerek,akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını etkileyebilirler.Bir başka ifadeyle,müdürler öğrenme iklimini yukarıdaki etkinlikleri doğrudan ya da dolaylı olarak yerine getirerek düzenlerler.”¹Okul yöneticileri,olumlu örgüt ikliminin oluşmasında ve öğrenme ortamının yaratılmasında başrolü oynayan kişidir.

“Etkili bir eğitimin değişkenleri arasında en çok yer kaplayanlar,sınıf yönetimine ilişkin özelliklerdir:Sınıf iklimi,etkileşim düzeni,iyi ilişkiler,öğrenci katılımı,örgütlenme ve davranış düzeni.”² İçinde öğrenmenin geçtiği bir ortamda,uyum ve olumlu bir hava öğrenmeyi sağlar.Öğrenme için,bu düzenin sağlanması,öğrenme ortamının oluşturulması,kuralların sağlanması ve fiziki koşulların iyileştirilmesi(ısı,ışık,renkler,vb.),kısaca sınıf yönetiminin oluşturulması gerekir.

“Eğitim ortamlarında,kişilik ve ihtiyaçlardan oluşan birey boyutu,roller ve beklentilerden oluşan kurum boyutuna göre ağır basar.Eğitim ve yönetim sürecine katılanların ilgi,ihiyaç ve beklentilerinin birbirlerinden çok farklı olması,eğitim kurumlarının örgüt iklimini oluşturan özelliklerdir.Eğitim kurumlarında,birey ve kurum boyutu dengelenmelidir.Aksi durumunda,olumlu örgüt ikliminden söz edilemez ve çatışmalar kaçınılmaz olur.”³

Eğer bir okulda personelin iş doyumunu fazla ise,sorunlar paylaşıyorsa,öğrenci başarısı yüksekse,öğretim lideri okula karşı sorumluluklarını az hatayla yerine getiriyorsa, okul iklimi olumludur diyebiliriz.Etkili okul yöneticisi,hem sınıfın içindeki iklimi hem de okulun iklimini sık sık denetlemeli öğretim personeline iyileştirici ve yapıcı dönütler vermelidir.

¹-Gümüşeli,A.İ.,a.g.t.,s.102

²-Başar,H.,a.g.e.,s.4

³-Taş,A.,a.g.t.,s.55(Bilgen,N.,Örgüt İklimi,Ankara,1990,s.2'den alıntı yapımıştır.)

Gümüşeli'ne göre, "Okul yöneticileri, öğrenme iklimini bazı görevlerini yerine getirerek düzenlerler. Bunlar:

1-Öğretim zamanını koruma: Planlı yapılan eğitimde, eğitimin süresini oluşturan her dakikanın yeri ve önemi büyüktür. Bu süre içerisinde öğrencinin kaçıracağı bir öğretim etkinliği onların gerçekleştirecekleri öğrenim yaşantılarının eksik olmasına yol açar. Bunun için sınıftaki öğrenme zamanlarının değişik sebeplerle kesilmemesi gerekir.

2.Mesleki gelişmeyi sağlama: Eğitimde işgörenlerin sürekli bir yetişme süreci içinde yaşamaları, diğer mesleklere nazaran daha büyük bir önem taşımaktadır. Hızla çoğalan bilgi ve teknoloji karşısında özellikle öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri bir zorunluluktur. Bu nedenle müdürün önemli sorumluluklarından birisi de okuldaki işgörenlerin ve özellikle öğretmenlerin sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gerekli önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Çünkü etkili bir hizmet ancak nitelikli işgörenler ile olanaklıdır.

3.Sürekli görünme: Okul yöneticisi okul içerisinde gerek işgörenler, gerekse öğrencilerle sürekli karşılaşma için fırsatlar yaratmalıdır. İllaki zorunlu toplantıları beklememelidir. Bu durum okul yöneticilerine öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçları hakkında daha değerli bilgiler sağlar. Aynı zamanda okulun öncelikli konularını anlama olanağı verir.

4.Öğretmenlere özendirici ödüller verme: Öğretim liderinin olumlu bir okul iklimi yaratmadaki rolünün bir parçası da öğretmenleri çabalarıyla doğru orantılı olarak ödüllendiren ve onaylayan bir çalışma ortamı yaratmayı gerektirir. İşgörenleri etkilemek isteyen bir yönetici, onlara parasal özendiricilerden çok, inandırıcı ödüller sağlaması gerekir. Çünkü yapılan bir araştırmaya göre, özendirici olarak kullanılan para ödülünün, övmeye göre yalnızca önemsiz bir miktar farkla fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Her örgütün kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ödüller müdürler tarafından öğretmenleri etkilemede kullanılabilecek önemli özendirme araçlarıdır. Ancak, özendirici araçları kararlaştırırken bunları uygulayacağı bireylerin özellik ve beklentilerini bilmek zorundadır. Çünkü özendirici aracın niteliğinden çok, uygulanacak bireyin ona atfettiği değere bağlıdır.

5.Akademik ölçünler geliştirme ve uygulama: Açıkça tanımlanmış yüksek ölçünler öğrenmeyi artırma için gerekli olan yüksek beklentileri kuvvetlendirir. Başarılı ve daha az başarılı okulları karşılaştıran bir araştırma, başarılı okulların bir üst sınıfa geçmek için öğrencilerin önceden tanımlanmış bilgi ve beceriler grubundaki davranışları kazanmış olmalarını önkoşul olarak kabul etme eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Yüksek ölçünler aynı zamanda daha fazla sayıda öğrencinin temel becerileri iyice öğrenmesi beklendiğinde geliştirilir.

6.Öğrenmeyi özendirici ödüller verme:Bu boyutta yer alan görevlerden sonuncusunu öğrencileri öğrenmeye özendirecek bir ödül sistemi kurma oluşturur.Eğitimde ödüllendirme istenilen davranışı yapmaya öğrenciyi özendiren,bu davranışı yapmasını sürdüren etkileri içerir.Ödüllendirme önceden belirlenen kurallara göre,adil ölçülerle yapılmalıdır.Öğrenciye haz veren tüm etkinlikler onun için bir ödül anlamı taşır. Eğitim-öğretim lideri olan bir okul yöneticisi,öğrenci başarısını ve gelişmesini sık sık ödüllendirerek ve tanıyarak,öğrencilerin akademik başarıya değer verdikleri bir okul iklimi yaratabilir.”¹

Sınıf içerisinde ya da okul ortamı içerisinde olumlu bir hava yaratmak ve öğrenmeyi kolaylaştırmak,emek isteyen bir iştir. Bir okulda,okulun havasında rol oynayan en önemli değişkenler de öğretmen ve okul yöneticisidir.Okulun olumlu havasını yaratmada,okul yöneticisinin ve öğretmenlerin görevleri çok fazladır.Okul örgütü içerisinde yaratılan ortam,personelin davranışında,iletişiminde ve lider davranışlarında önemli rol oynayarak, örgütün havasını değiştirir. Öğretimde başarıya ulaşmak için,zamanı etkili ve verimli kullanmak gerekir.Öğretmenin mesleki anlamda gelişimini sağlamaya teşvik etmeli,gerektiğinde hizmet içi seminerlere katılımını sağlamalıdır. Teknolojinin sunduğu imkanları okula taşımaları,öğrencilerin çağcıl bir eğitim almaları temin edilmelidir.Hem öğretmenlere hem de öğrencilere,bireysel özelliklerine uygun olarak ödüller verilmeli ve verimlilikleri artırılmalıdır.Ayrıca öğrenmeyi öğrenmek ve bilgiye ulaşmak,bilgiyle hareket etmek öğretmenlerin temel prensipleri olmalıdır.Okul içerisindeki tüm iş görenlerin ve öğrencilerin beklentileri karşılanmaya çalışılmalıdır.Eğer bu beklentiler karşılanmazsa,o örgütün bir üyesi olarak bireyin morali bozulur ve verimi düşer.Okul yöneticisi,eğitim-öğretim sürecinin ve öğretmen performansının birincil denetleyicisi olmalıdır.

1.6.Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler

Her okul yöneticisinin,bundan önce açıkladığımız gibi eğitim-öğretim liderliği rollerini,beklenen düzeyde gösteremedikleri,yapılan araştırmalarda açıkça ortaya konmuştur.Çünkü,her okulun gerçekleri ve içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevre aynı olmadığı için,yeterli kaynaklara sahip olmayabilirler.Üstelik de,okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli rol oynayan öğretmenlerin,niteliği de aynı değildir.

“Okul müdürlerinin eğitim-öğretim lideri olarak görev yapmasına ilişkin beklentiler her geçen gün artmaktadır.Bu beklentilere karşın durmadan büyüyen bürokrasi,artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları ve zaman darlığı gibi etkenler müdürlerin eğitim-öğretim liderliğini

¹ -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,s.13(1)

giderek güçleştirmektedir. Bunlara ayrıca Türkiye'deki gibi okul yöneticilerinin yetişme eksikliği sorunu eklendiğinde durum daha da düşündürücü olmaktadır. Fakat bu güçlükleri planlı ve özverili çalışmaları ile aşarak öğretim lideri olmayı başaran müdür sayısı da azımsanmayacak kadar azdır. Müdürlerin, eğitim-öğretim lideri olarak hizmet etme konusundaki olumlu algıları ve bu konudaki kamu beklentilerine rağmen, yapılan araştırmaların çoğunda müdürlerin bu rolü tam olarak yerine getiremedikleri ortaya çıkmaktadır. Müdürlerin istenilen nitelikte eğitim-öğretim liderliği yapabilmeleri için, yeterli zamanlarının olmadığını belirttikleri yapılan benzer çalışmaların sonuçları incelendiğinde; eğitim-öğretim liderliğini engelleyen en önemli etkenlerin yasal ve bürokratik sınırlamalar, öğretim konularına ayıracak zamanın yetersizliği ve çatışan rol beklentileri olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar kadar önemli bir diğer etken de müdürlerin eğitim programı ve öğretim bilgilerinin yetersizliğidir. Bunlara ayrıca vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği de eklenmiştir. Diğer yandan, özellikle kıt kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkeler için mali kaynak yetersizliği de yine önemli bir sınırlayıcı olarak ortaya çıkmaktadır.”¹

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği rollerini sınırlayan etkenler aşağıdaki gibi beş başlık altında toplanarak aşağıda verilmiştir.

1.6.1. Bürokratik ve Yasal Engeller

“Eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerin bazıları, müdürün liderlik tutumunu olumsuz yönde etkileyen engellerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerinden yönetilen sistemlere göre, özellikle katı bir merkeziyetçiliğin olduğu sistemlerde bu durum daha etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Çünkü merkezden yönetim bir bakıma, müdürü daha çok formal lider olarak davranmak zorunda bırakmakta, informal liderlik özelliklerini göstermesine ortam yaratmamaktadır.”² Merkezden yönetimin etkili olduğu yönetimlerde, il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ve okulların üzerinde kurulan ağır baskı, onların başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

“Günümüzde devlet okullarında görev yapan müdürler, bürokraside genellikle orta kademe yöneticisi olarak görülmektedir. Okulların her geçen gün büyümesi ve karmaşıklaşması karşısında, bu okulların yöneticilerinin yetkileri eğitimle doğrudan ya da dolaylı mevzuatla sınırlanmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırma; okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştıklarını, artan bir kamu

¹-Gümüşeli, A.İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 1996, ss.2-3(2)

² -Bursalıoğlu, Z., a.g.e., s.55

denetiminin baskısı altına girdiklerini ve dolayısıyla okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybettiklerini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, merkezi yönü ağır basan eğitim sistemlerinin bulunduğu ülkelerde özellikle işgören alma, yetiştirme, okul programı ve bütçesini kararlaştırma gibi yetkilerin merkezde toplanmış olması; müdürün eğitim ve öğretim, yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi eğitim-öğretim liderliği etkinlikleri üzerindeki kontrolünü önemli ölçüde sınırlandırmaktadır.

Bunlara ek olarak, aracı üst sistemler dediğimiz, il ya da ilçe yönetimlerinin kararları ve emirleri de çoğu kez müdürün eğitim-öğretim liderliğini engelleyici bir ortam yaratmaktadır. Bu yönetim kademeleri, bir yandan okul yöneticilerine yeterli yetki ve kaynağı aktarmayarak, müdürlerin öğretim süreçleri üzerindeki etkililiklerini azaltmakta, öte yandan da raporlama işleri ve dolayısıyla kırtasiyecilik görevlerini artırarak onların öğretimle ilgili konulara gerekli zamanı ayırmalarını olanaksız hale getirmektedir.”¹

Geçmişten günümüze nüfusun artması, şehirlere göçün çoğalması, vb. gibi sorunlar kadar; okul yapısının karmaşıklaşması, merkezi yönetimin yerel yönetimin üzerinde kurduğu ağırlığın okul yöneticileri üzerinde de etkili olması olumsuz bir etki yaratmaktadır. Ayrıca, okul yöneticisinin aracı üst sisteme karşı sorumlu olması, evrak ve rapor yetiştirme görevlerinin fazla olması, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği rollerini yerine getirme işini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra merkezi yönetim, okul yöneticilerini resmi prosedürleri yerine getiren klasik yönetici durumuna sokmakta, onların eğitim-öğretim liderliği rollerini yerine getirmesine pek fırsat tanımamaktadır.

1.6.2. Zaman Sınırlılığı

“Okul müdürlerinin çalışmaları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, müdürlerin günlerinin çoğunlukla insanlarla olan kısa ve farklı girişim ve etkileşimlerle akıp gittiğini ortaya koymaktadır. Yazışmalar ve yazılı belgeleri inceleme, müdürün zamanının büyük bir bölümünü almaktadır. Bu olumsuz durum, eğitimi planlama ve değerlendirme, dersleri izleme ve öğretmenlerle toplantı yapma gibi etkinliklere kesintisiz zaman blokları ayırmayı engellemektedir. Bunun için araştırmacılar, okul müdürünün görevini, tipik olarak kısıklık ve parçalanma ile karakterize etmektedir. Peterson, yaptığı bir çalışmada müdürlerin zamanlarının yaklaşık %80’ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya harcadıklarını, dolayısıyla öğretim liderliğine az zaman ayırabildiklerini ortaya çıkarmıştır. Yine Martin ve Willower tarafından yapılan bir başka araştırmada,

¹ -Gümüşeli, A.İ., a.g.m., s.4(2)

müdürlerin zamanlarının ancak %18'ini öğretimle ilgili konulara ayırdıkları anlaşılmıştır. Buna benzer bir araştırma da Aksoy tarafından Türkiye'de yapılmış ve aynı sonuçlar elde edilmiştir.

Zaman sınırlılığı, bazı durumlarda yöneticinin zamanı iyi kullanamamasından kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle, aslında eğitim-öğretim lideri olmayı başarabilenler, sınırlı zamanı iyi yöneterek zaman yaratan ve bu zamanı eğitim-öğretim işlerinde kullanabilen müdürlerdir. Açıklık'ın da belirttiği gibi, iyi yetişmiş, yetkin liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, büyük ölçüde zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak, yönetmek demektir. Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir. O halde eğitim-öğretim lideri olan müdürler, zamanı kullanırken önceliği eğitim programı ve öğretime vermeyi başarabilen kişidir.”¹

Merkezi yönetime ve yerel yönetimlere (il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri) karşı sorumlulukları olan okullarda, yapılması gereken çok iş vardır. Hem okul içerisinde eğitim ve öğretim programının etkili bir şekilde yürütülmesi ve okuldaki sorunların giderilmesi, hem de üst yönetimlere karşı sorumlulukların yerine getirilmesi okul yöneticisi için büyük zaman dilimleri gerektirir. Yetiştirememeye telaşı olan ve görevlerini eksik yapan yöneticiler öğretim lideri olmayı başaramazlar. Başarılı olabilmesi için, zamanı etkili ve verimli kullanabilmeli işleri öncelikli sırasına göre halletme becerisi gösterebilmelidir. İyi yöneticiler zamanın içinde kaybolan değil, zamanı kontrol altında tutmayı bilen yöneticidir.

1.6.3. Müdür Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler

“Bir kurumdaki rolleri, makamda bulunan yöneticilerin görevleri ile ilgili özel davranış biçimleri belirler. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur.”²

“Makamlardan beklenen davranışlar, toplumdan topluma ve hatta aynı toplumda değişik zamanlarda farklılıklar gösterirler. Bu beklenti farklılıkları, diğer örgütlere bakarak eğitim örgütleri olan okulların yöneticileri açısından daha fazla karşılaşılan bir durumdur. Çünkü birçok kişi ve grubun okullara yönelik bakış açılarındaki farklılıklar, okul ve yöneticilerinden farklı beklentileri de beraberinde getirmektedir. Bu kişi ve grupların aynı zamanda kendi beklentilerini yürürlüğe koymak istemesi ve bunun için okullara baskı

¹ - Gümüseli, A. İ., a.g.m., ss.5-6(2)

² - Taymaz, H., a.g.e., s. 123

yapması okul müdürünü rol çatışmasına düşürmektedir.”¹Yöneticilerden beklenenler,zamana ve topluma göre değişiklik gösterir.Her yönetici hem kendi beklentilerini yerine getirmeye çalışır.Ancak bunu yaparken de,hem toplumun beklentilerini,hem de zamanın gereklerini dikkate almak zorundadır.

“Diğer yandan toplumdaki değişme ve eğitimdeki akıcılık,eğitim yönetiminde bazı ayrılıklara ve yönetici rolleri arasında çatışmalara yol açmıştır.Araştırmalar bu çatışmaların, okul yöneticisinin oynadığı roller ile oynaması gereken roller arasında olduğunu göstermektedir.”²Her yöneticinin,yapmak istediği amaçlar ile yapması gereken görevler vardır.Yönetici,her iki durumun birbiriyle uyum göstermesine dikkat etmelidir.

“Toplumdaki sosyo-ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelere paralel olarak okul örgütleri de giderek daha karmaşık bir yapı ve işleyişe bürünmektedir.Bunun sonucunda okulla ilişkisi olan merkez ve il yönetiminin,öğretmenlerden,öğrencilerden,ailelerden,okul ve okul müdürlerinden beklentileri de her geçen gün artmakta ve farklılaşmaktadır.Morris ve arkadaşları,okul müdürlerinin günlerinin eğitim-öğretim liderliği uygulamaları üzerinde düşünmeye ve yoğunlaşmaya olanak vermeyen etkinlik karmaşası işlerden meydana geldiğini ileri sürerek,okul müdürlerinin karşı karşıya kaldıkları farklı ve birbiriyle uyumsuz rol beklentilerine dikkati çekmeye çalışmışlardır.

Ayrıca okul müdürlerinin, eğitim-öğretim liderliği ile ilgili beklentilerin sürekli artış göstermesine karşın,müdür iş tanımlarının bazılarında öğretimsel sorumluluklardan çok yönetsel sorumluluklara öncelik verildiği görülmektedir.Yine yukarıda özetlenen etkenler gibi bu çelişkili durum da okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği davranışı göstermesini önemli ölçüde engellemektedir.”³Her okulun bulunduğu çevre,özel bir yapı içerisindedir.Bu çevre, okulun işleyişinde önemli bir etkiye sahiptir.Çevrelerin,okuldan beklentileri farklılık gösterebilir.Ayrıca merkez ve il yönetimi de her geçen gün,okullar üzerindeki baskısını ve görevlerini artırmaktadır.

1.6.4.Eğitim-Öğretim Liderliği Konusundaki Eğitim Eksikliği

“Eğitimcilerin çoğu,okul müdürlerinin önceden öğretmen olmalarından dolayı, eğitim-öğretim liderliği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olduklarını varsayarlar.Halbuki öğretmenlik ve okul yöneticiliği birbiri ile ilişkilidir, fakat farklı davranışlar gerektirir.Bu nedenle bir kişinin öğretmen olarak yetişmesi ve çalışması,onun

¹ -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,s.6(2)

² -Bursalıoğlu,Z.,a.g.e.,s.157

³ -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,s.7(2)

okuldaki öğretimi analiz etme;öğretmenlere eğitim,öğretim konusunda rehberlik etme;eğitim programını geliştirme.koordine etme ve uygulamasını kontrol etme gibi davranışları göstermesini garanti etmez.

Öğretmen yetiştirmeye yönelik programlar,genel olarak eğitim programı ve öğretimle,özellikle de ilgili öğretmenlik dalı üzerinde yoğunlaşmaktadır.Bu programlar, yönetim alanındaki becerilerin öğretilmesi bakımından yetersizdir.Bu nedenle,eğitim programı ve öğretimle ilgili olarak okul müdürlerinin davranışlarını yönlendiren yeni stratejiler çoğu zaman bu programların kapsamı dışında kalır.Diğer yandan müdür yetiştirme programlarının çoğu,genel örgüt ve yönetim konularına ağırlık vermektedir.Bu durum,yine okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği alanında yetersiz olarak görevi sürdürmelerine yol açmaktadır.Ayrıca,öğretmenlik programlarında kazandırılan becerilerin bir kısmı da, yönetici atanmaya kadar geçen süre içerisinde zayıflamakta ya da unutulmaktadır.İşte bu durumların tümü, eğitim-öğretim liderliği için yetiştirilmeyen müdürlerin, eğitim-öğretim liderliği davranışları göstermede yetersiz kalabileceklerini ortaya çıkarmaktadır.Dolayısıyla da okul müdürlerinin genel yönetim becerileri yanında,eğitim programı ve öğretim alanındaki becerileri kazanmalarını amaçlayan programlar ile sürekli olarak yetiştirilmeleri gereğini açıklığa kavuşturmaktadır.”¹

Okul yöneticiliği,kendine has özellikleri olan çok özel bir alandır.Okul yöneticisi olan bir kişi,yöneticili alanında donanımlı olmalı ve yenilikleri sürekli takip etmelidir.Yönetim becerilerini geliştirmeli,örgüt ve yönetim alanında bilgi sahibi olmalıdır.Dış ülkelerde yöneticilik bir uzmanlık alanı olarak,yani bir meslek olarak kabul edilirken,öğretmenlikten yöneticiliğe terfi etmiş bir kişinin yöneticilikte yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu anlayışı doğru değildir.Bir kişinin,yöneticilik alanında öğretmenlikten farklı olarak sahip olması gereken becerileri çok fazla ve çeşitlidir.Bu becerileri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için,okul yöneticisinin işinde profesyonel olması gerekir.Bunun için,ülkemizde de yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi ve yönetici yetiştirme okullarına önem verilmesi gerekir.

1.6.5. Vizyon,Kararlılık ve Cesaret Eksikliği

“Müdürlerin,eğitim-öğretim liderliğini engelleyen etkenlerden bir diğeri de,müdürün kişilik özelliklerin kaynaklanan vizyon,kararlılık ve cesaret eksikliğidir.Bu nedenle birçok yazar,liderlik konusunda insanın en büyük düşmanının kendisi olacağını öne sürerler.Yapılan

¹-Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,ss.7-8(2)

araştırmalar diğer liderlik türlerinde olduğu gibi, eğitim-öğretim liderliğini olumsuz yönde etkileyen kişisel özellikler içerisinde vizyon ve temel bilgi eksikliği;risk almaya,uzun çalışma saatleri geçirmeye,sürekli gelişmeye ve yetki aktarmaya karşı isteksizlik gibi özelliklerin ilk sıraları aldığını göstermektedir.”¹

1.6.6.Kaynak Yetersizliği

Eğitim yönetiminde,hemen her işin yapılması paraya dayanır.Bu durum da, eğitimin etkili yapılabilmesi için yeterli miktarda harcama yapmayı gerektirir.En geniş anlamıyla eğitim harcamaları,genel ve katma bütçeli dairelerin,özel kesim ve kamu iktisadi kuruluşları bütçelerinden eğitim bütçelerine yapılan tüm harcamalardır.Başka bir deyişle eğitim harcamaları,eğitim kesimine ayrılan tüm parasal kaynaklardır.

Okuldaki eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması;nitelikli öğretmen yetiştirme,atama ve geliştirme ile birlikte yeterli araç-gereç,malzeme ve eğitim teknolojisi girdisi sağlamak ile mümkün olur.Okul müdürünün özellikle niteliği artırmaya yönelik çabalarının yeterli kaynak olmadan olumlu sonuç vermesi olanaklı değildir.Öğrenciler için öğrenmeye güdüleyen bir ortamın yaratılması,öğretmenlerin maddi olarak özendirilmesi büyük ölçüde parasal kaynaklara bağlı olarak yapılacak etkinliklerdir.Bunun için,kaynak yetersizliği gelişmekte olan ve eğitime yeterli kaynak ayırmayan ülkelerde okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliğini sınırlayıcı etkenlerden birisi olarak karşımıza çıkar.”²

Okul müdürlerinin,eğitim-öğretim liderliği rollerini yerine getirmelerini engelleyen bu sorunlara baktığımızda,bunları kısaca özetleyecek olursak;bürokratik ve yasal engeller,zamanın kısıtlılığı,yönetici yetiştirme eksikliği,vizyon ve misyon sahibi olamama, kararsızlık, cesaretsizlik ve kaynak yetersizliği gibi etkenlerin eğitim-öğretim lideri için olumsuz etkenler olduğunu söyleyebiliriz.Bu sorunları ortadan kalkması ya da olumsuz etkilerin azaltılması için,devletin okulların etkili çalışmasında kaynaklarını artırması,yönetici yetiştiren okulları oluşturması gerekir.Ayrıca okul müdürleri de eğitim programını ve öğretimi yönetme bilincinde olmalı,girişken,cesur ve özverili çalışarak yönetim alanında sürekli kendini geliştirmelidir.

¹ -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,s.8(2)

² -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,s.9(2)

2.LİDERLİK VE EĞİTİM-ÖĞRETİM LİDERLİĞİ İLİŞKİLERİ

2.1.Liderlik ve Eğitim-Öğretim Liderliği İlişkileri

Değişimin hızla yaşandığı 21.yüzyılda,örgütlerin yapı ve süreçlerinin bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir.Bu değişim,insanların gereksinimlerinin artmasını da beraberinde getirmiştir.İnsanların gittikçe artan bu gereksinmelerini karşılamak için de,çeşitli örgütler kurulmaktadır.Örgütler,amaçları ne olursa olsun insanların gereksinmelerini karşılamak için vardır.İnsanlar,bir örgütün içinde yer alarak hem örgütün bir parçası olurlar,hem de mal ve hizmet üretirler.Mal ve hizmet üretmenin yanında bilgi,birikim ve tecrübelerini,diger örgüt üyeleriyle paylaşarak işbirliği yaparlar.İnsanlar toplu yaşamaya başladığından itibaren,bir örgüt gibi çalışmışlardır.Bu da onlarda,işbirliği yapma ihtiyacını gerekli kılmıştır. Bu nedenle,bir örgüt kurmak ve örgütün bir parçası olmak,insanlar için vazgeçilmez bir durum olmuştur.Örgütler de,insanların ihtiyaçlarını karşılamak,insanların tek başına yapamayacakları işleri yapmak,bazı amaçlarını gerçekleştirmek için kurulur.Dolayısıyla,örgütler yaşamımızın her alanında yer almıştır.Örgüt kurmanın vazgeçilmezliği,insanları da bir örgütün içinde yer aldirarak,örgütsel bir varlık durumuna getirmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi yönetim,insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak,hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Yönetici ise,örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için varolan yapı ve süreçleri kullanmaktır.Yani yönetici,yönetim sürecine işlerlik kazandırır.

“İletişim ve teknoloji alanındaki hızlı değişimle birlikte ortaya çıkan karmaşıklık ve belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için son yıllarda örgüt yöneticisi olacak kişilerde,lider niteliklerinin bulunmasına dikkat edilmektedir.Çünkü,daha önce çok fazla gelir elde eden sanayi kuruluşları,artık karşılaştıkları rekabetle varlıklarını sürdürmez hale gelebilmektedirler.Bu nedenle,her türlü örgüt,uluslararası rekabete ve teknolojik gelişmelere direnebilmek için yöneticilerinden,yöneticilik davranışlarına ek olarak liderlik rollerini de oynaması beklemektedir.”¹

“Lider,grup üyelerince izlenen kişidir.Tüm yöneticiler lider değildir.Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez.Lider ise,grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.Lider,grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir.Lider,grup üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılar.”²Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda,araştırmacılar farklı tanımlar geliştirmekle birlikte çoğunluğu,liderliği

¹-Taş,A.,a.g.t.,s.1

²-Çelik,V.,a.g.e.,ss.2-3

iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlamıştır.

Liderlikle ilgili bu kadar çok araştırmanın yapılmış olmasının sebebi,örgütlerin yönetiminde,başarısında ve büyümesinde liderliğin önemli bir faktör olduğunun anlaşılmasından dolayıdır.Yönetim bilimcileri arasında gelişmiş olan ülkelerin örgüt ve okullarının başarısı için,yöneticilerinden çok liderlerine borçlu oldukları üzerinde bir kanıları vardır.

Yöneticinin yönetimde başarılı olması için,bilgi,birikim,tecrübe ve aynı zamanda gelişmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekir.Gelişmiş bir kişilik yapısı,çalışanları etkilemede,onları anlamada,ikna etmede ve motive etmede etkili olacaktır.Bu da yöneticiyi,örgüt içerisinde lider durumuna getirecektir.Çünkü liderlik,makam ve statüden çok,kişiliğin ürünüdür.

İster özel sektörde olsun,ister devlet sektöründe olsun acımasız bir rekabet vardır;üstelik toplumun da okuldan bekledikleri her geçen gün artmaktadır.Bu sebeple,artık okul yöneticisinden beklenen,klasik okul yöneticiliği değil;kriz anını yönetebilen,nitelikli liderlik davranışları sergileyebilen eğitim-öğretim liderliğidir.

Yönetim biliminin eğitime uygulanması ile birlikte,eğitim yönetimi bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir.Yönetim biliminin öneminin anlaşılması durumu,liderlikle ilgili çeşitli tanımlamaların yapılmasına ,bazı kuramların ve modellerin geliştirilmesine,çeşitli liderlik alanlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlardan biri de eğitim-öğretim liderliğidir.

Özellikle etkili okul nasıl olmalıdır?sorusundan hareket ederek çalışmalar yapan araştırmacılar,okul yöneticilerinin okullarda başarının anahtarı olduğunu ortaya koymuş,eğitim sistemimizdeki yapı ve işleyişinde yaşanan sorunların giderilmesinde ve işleyişinin artırılmasında klasik okul yöneticileri yerine, eğitim-öğretim liderlerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur.Her ülke geleceği için,eğitimin önemi çok büyüktür.Bu yüzden,eğitimin ve öğretimin kalitesinden ve verimliliğinden okul yöneticisi birincil derecede sorumludur.

Eğitim sisteminin genel amacı,öğrenci başarısını artırmak,geleceğimiz olan çocukların bilgi ve becerilerini artırmak,araştıran,sorgulayan,eleştiren ve üreten bir yapı sergilemelerini sağlamaktır.Tüm bunların gerçekleştirilmesinde,eğitim-öğretim lideri önemli bir etkiye sahiptir.Çünkü,okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden eğitim-öğretim lideri ve öğretmenler sorumludur.Bunun için eğitim-öğretim liderinin belli rolleri yerine getirmesi ve bazı nitelikleri taşıması gerekir.

Eğitim sisteminin toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için,okulların bilginin üretildiği,öğrenmenin öğretildiği,kültürün öğretildiği ve aktarıldığı yerler olması gerekmektedir.Bu ise,ancak eğitim örgütlerinin ğretim liderleri tarafından yönetilmesiyle gerçekleşir.Bu alışma,toplumun geleceğine şekil veren okulların,etkililiğini koruması ve devam ettirebilmesi açısından klasik okul yöneticileri yerine;okul için olumlu amaçlar belirleyebilen,sorunlara farklı çözümler getirebilen,vizyon sahibi, geleceğin mimarları öğretmenlerin ve diğer örgüt üyelerinin iş doyumunu karşılayan ve beklentilerine cevap veren eğitim-ğretim liderleri tarafından yönetilmesi gerekmektedir.Bu açıdan bu çalışma,büyük önem taşımaktadır.

2.2.Liderlik Kuramları ve Eğitim-ğretim Liderliği İlişkileri

Liderlik kuramları,liderliğin geçirdiği tarihsel sürecin bilinmesi liderliğin daha iyi anlaşılmasına ve zmsenmesine katkıda bulunur.Bu konu ikinci bölümde açıklanmıştır.Bu bölümde ise liderlik kuramlarının eğitim-ğretim liderliğiyle olan ilişkisi açıklanacaktır.

Özellik kuramına baktığımızda,bu kuramda, “lider olunmaz,ancak lider olarak doğulur” anlayışı vardır.Yani kişinin doğuştan getirdiği bazı özelliklerin,kişiyi lider yaptığını savunur.Bu kuram,liderliği tam olarak açıklamaya yetmez;ancak liderlik için bilgi ve kişilik gücünün önemli olduğu da bir gerçektir.çünkü güçlü kişilik olmadan izleyenleri yeni hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmek ve etkilemek mümkün değildir.Ayrıca,lider faaliyetlerini başarıyla yürütebilmek için bilgi,birikim ve tecrübesinin yanı sıra güçlü bir kişilik yapısına da sahip olmalıdır.

Bir eğitim-ğretim lideri olan okul yöneticisi,okul içerisinde vizyon sahibi olmalı,kararlı tutumundan taviz vermemeli,cesur adımlar atmaktan da çekinmemelidir.Personellerine karşı dürüst olmalı,zorluklara karşı direnmeli,direnç ve sebat göstermelidir.Onları etkilemek için,liderlik güçlerini etkili kullanmalıdır.

Davranışsal kurama göre ise,liderin başarısında sadece kişilik özelliklerinin etkili olmadığı,bunun yanında grubun yapı ve işlevinin de önemli olduğu vurgulanmıştır.Davranışsal kuramı,ğretim liderliği açısından değerlendirdiğimiz zaman “Yönetim Gözeneği Kuramı,hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine en st düzeyde önem veren bir eğitim-ğretim liderinin,daha başarılı ve etkili olacağı anlayışına önem verir ve savunur.Okulda insan ilişkileri,her zaman için önemli görülmekle birlikte,okulun bürokratik bir kurum olduğu da unutulmamalıdır.Okulun rgtsel amaçlarını ikinci plana iten bir okul yöneticisi,etkili bir eğitim-ğretim liderliği davranışları

sergileyemez.Kuşkusuz öğretmene ilgiyi minimum düzeyde tutan okul yöneticisinin etkili bir eğitim-öğretim lideri olma şansı hiç yoktur.

Durumsallık kuramında ise,liderliğin farklı değişkenlere bağlı olduğu ortaya atılmıştır.Durumsallık yaklaşımları,farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilebilmesinin mümkün olmadığını savunur.Durumsallık kuramlarından Yol-Amaç Kuramına göre,amaca liderin güdülenmesinden çok,izleyenlerin güdülenmesi önemlidir.Yol-amaç kuramı dört liderlik davranışını ortaya atmıştır.Bunlar:

- 1-Emredici,
- 2-Başarı yönelimli,
- 3-Destekleyici,
- 4-Katılımcı,

Yol-amaç kuramında da,eğitim-öğretim liderliği açısından çıkarılabilecek sonuçlar vardır.Yol-amaç kuramının öngördüğü dört liderlik davranışı biçimlerinden olan,destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı eğitim-öğretim liderliğinde daha kolay uygulanabilir.Çünkü, eğitim örgütleri,eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır.Dolayısıyla okullarda,emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir.Okul yöneticisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak yolları açması,yol-amaç kuramı açısından önemli görülmektedir.Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan öğretim lideri,öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracaktır.

Fiedler'in durumsallık kuramına göre,Fiedler,etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri incelemiş,ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır.Fiedler'in durumsal liderlik kuramı 1970'li yıllardan itibaren eğitim yönetimi alanında geniş bir tartışma konusu oluşturmuştur.Fiedler'in modeli,okullardaki yöneticilerin etkili liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılabilir.Bu modelin okul yöneticileri için uygulanması,sorun çözme sürecinde bazı güçlükler çıkarabilir.Çünkü bazı durumlarda başarılı olan eğitim-öğretim liderinin bazı durumlarda etkili olamayacağını savunmaktadır.Lider davranışının etkili eğitimsel çıktılar oluşturmaya yönelmesi,ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi ve performans ölçütlerinin geliştirilmesi eğitim-öğretim liderinin etkiliğini artıracaktır.

Eğitim-öğretim lideri,sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir.Okul yöneticisinin liderlik davranışı,öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir.Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi,öğretmenlerinkinden farklı olacaktır.Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışı

sergileyerek öğrencileri yönlendiren eğitim-öğretim lideri, ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla öğrencilerin güdülenme düzeyini yükseltebilir. Öğrencilerin birtakım istendik davranışları kazanmasında, okul yöneticisinin liderliği, büyük önem taşımaktadır. Öğrenciler sürekli bir gelişim süreci içinde olduklarından, eğitim-öğretim liderinin öğrencilerin gelişim dönemlerine uygun liderlik davranışı göstermesi gerekir.”¹

Özetle, yönetim biliminin öncülerinden başlayarak geçmişte örgütlerde liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuram ve yaklaşımlar incelendiğinde kuramların hepsi de, eğitim-öğretim liderliğinin anlaşılmasında, eğitim-öğretim liderinin göstermesi gereken davranış rollerinin neler olması gerektiği hakkında, bir fikir vermiştir. Ayrıca bu kuramlar, eğitim-öğretim liderliğine bir tavsiye niteliği de taşımaktadır. Bir eğitim-öğretim liderinin, kuram bilgisi mutlaka olmalıdır. Çünkü bu kuramların hepsi, birer deneyimdir. Bu kuramlar, eğitim-öğretim liderine yönetim alanında üretilen bilimsel bilgileri düzenli olarak görmesine yardım eder. Böylelikle bu bilgiler, eğitim-öğretim liderine kılavuzluk yaparak, eğitim-öğretim liderinin önünü açar, ufkunu genişletir. Eğitim-öğretim lideri de uygulanabilir nitelikte olan nitelikli bilgileri örgüt içerisinde uygulayarak, hem kendi başarısını hem de örgütün başarısını artırır.

2.3. Liderlik Alanları ve Eğitim-Öğretim Liderliği İlişkileri

21. yüzyılda sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen ve okulların yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkileyen değişme ve gelişmeler, liderlik alanında yapılan çalışmaların belirgin bir şekilde artmasına neden olmuştur. “Gerek eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamların, gerekse eğitim yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının, çağdaş okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini belirlemeye dönük gayretleri altında yatan temel nedenlerden biri okul müdürünün çağdaş etkili okulun oluşturulmasında en önemli öge olarak görülmesidir. Bu amaçla, başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin bir çoğunda, yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanları ile ilgili yürütülen çalışmalar sonucunda çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları yeniden belirlenmiştir.”²

Her birinin kendine özgü bilgi, beceri ve tutumları gerekli kılan bu liderlik alanlarına bu çalışmada da yer verilmiştir. Bunlar:

- 1-Dönüşümcü liderlik,
- 2-Vizyoner liderlik,

¹-Çelik, V., a.g.e., ss.8-38

²-Gökyer, N., a.g.e., s.18

3-Kültürel liderlik,

4-Öğretim liderliğidir.

Bunların yanı sıra politik liderlik,toplumsal liderlik,etik liderlik,süper liderlik,örgütsel liderlik alanları da vardır.Ancak bunlara, bu çalışmada yer verilmemiştir.Çağdaş okul müdürlerinin yeterli olmak zorunda kaldığı liderlik alanlarından biri de,eğitim-öğretim liderliğidir.

“Etkili okullar ve eğitim-öğretim liderliğine ilişkin gerçekleştirilen birçok araştırmada,bu okulların en belirgin özelliklerinin,açık bir örgüt misyonu,koordine edilmiş eğitim etkinlikleri,sistemli bir öğretim denetimi,öğrenme ve öğretmeyi özendirici bir örgüt iklimi olduğu ortaya çıkmıştır.Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili araştırmalar,aynı zamanda çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler,özellikle de eğitim-öğretim liderleri tarafından yönetildiğini gösterir.Eğitim-öğretim liderliğini diğer liderlik alanlarından ayıran en önemli özelliklerden biri, eğitim-öğretim liderliğinin öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır.Eğitim-öğretim liderliği,diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler,öğretmenler,eğitim programı ve öğrenme-öğretme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır.Diğer yandan,bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır.Bunlar öğretmenler,öğrenciler ve toplumdur.Okulun etkili olması,bu üç gücün eğitim programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır.İşte,eğitim-öğretim lideri olan okul müdürünün temel görevi,öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla eşgüdümlemektir.”¹

Geleceğe şekil verecek,toplumun önünü aydınlatacak ve kalkınmasında en önemli rolü oynayacak unsur eğitimidir.Eğitim işinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,en temel olarak okul yöneticisine aittir.Okul yöneticisi,okulun eğitim ve öğretim programına işlerlik kazandıran ve aynı zamanda denetleyen,eğitim etkinliklerini çeşitlendirip koordine eden,okulun vizyon ve misyonunu belirleyen,öğrenme ve öğretmeyi özendiren kişidir.Eğer okul yöneticisi bu görevleri etkili bir şekilde yerine getiriyorsa, eğitim-öğretim lideri olur.Özetleyecek olursak, eğitim-öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerin şunlar olduğunu görürüz:

i)-Eğitim-öğretim liderliği,eğitim-öğretim süreçleri üzerinde yoğunlaşır.

ii)-Eğitim-öğretim liderliği,diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler,öğretmenler,eğitim programı ve öğrenme-öğretme süreçleriyle doğrudan ilgilenir.

¹ -Gökyer,N.,a.g.e.,s.18

iii)-Eğitim-öğretim lideri,öğrenci,öğretmen ve toplumla eğitim programının amaçlarını gerçekteştirmek için sürekli etkileşim içerisindedir.

Gümüşeli'nin araştırmasında yer alan öğretim liderliği tanımlarından birkaçı ise,şu şekildedir:

“Öğretim liderliği,eğitim işini başarmak için müdür,öğretmenler,öğrenciler,aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratılmasıdır.(...)

Öğretim lideri amaç hissi olan,eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi,risk üstlenen,insanlık becerileri yeterli,sınırsız enerjiye sahip bir kişidir.(...)

Öğretim lideri daha fazla öğretme hırsına ve okul vizyonuna sahip bir kişidir.Öğretim lideri olan bir okul müdürü,okul için önemli olan üç sorunun cevabını iyi düşünüp verebilen bir yönetmendir.Bu üç soru şunlardır:Çocuk nasıl öğrenir?,Çocuğa nasıl öğretmemiz gerekir? ve Konuyu nasıl sunmalıyız?(...)”¹

Yukarıda verilen tanımlara daha birçok örnek eklenebilir.Ancak bu tanımlar bile bir eğitim-öğretim liderinin görev alanlarını değişik açılardan göstermek için yeterlidir.Tanımlardan da anlaşılacağı gibi eğitim-öğretim liderinin yerine getirmesi gereken oldukça çok nitelikli görevi vardır.Okulun vizyon ve misyonunu belirleme,okulun amaçlarını geliştirme,eğitim-öğretim programını yönetme,okuldaki öğretim etkinliklerini denetleme ve değerlendirme,öğrenci başarısını artırma,okulda olumlu öğrenme iklimi geliştirme,zamanı etkili ve verimli kullanma,vb. gibi daha birçok nitelikli davranışları eğitim-öğretim lideri için sayabiliriz.Her okul yöneticisi nitelikli liderlik davranışlarını benimsemeli,öğretim lideri olmanın gereğini bilmeli ve öğretim liderinin davranış rollerini kendisinde geliştirmelidir.Aksi takdirde,modern çağın etkili okullarında,klasik okul yöneticilerine yer yoktur.Zira zaman bilgiye ulaşma ve öğrenmeyi öğrenme ve öğretme zamanıdır.Gelişme,değişme ve yüksek beklentilerin olduğu okullarda ancak eğitim-öğretim liderleri varlıklarını sürdürebilir.Çünkü bu ihtiyaçları karşılayacak kişi,öğretim lideridir.

¹ -Gümüşeli,A.İ.,a.g.m.,ss.3-4(1)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze insanların gereksinmelerine bağlı olarak,örgütlerde de artış olmuştur.Değişimin ve gelişmenin hızla yaşandığı bu zamanda,artık örgütlerden beklenenler daha fazladır.İnsanların gereksinmelerini karşılamak için örgütler, klasik örgüt yöneticilerinden çok;profesyonel,sorunları etkili çözebilen,örgüt adına etkili kararlar alabilen,kriz anlarını etkili yönetebilen,örgüt üyelerinin duygu,düşünce ve görüşlerine değer veren,onların yeterliklerinden yararlanmasını bilen,örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onları motive eden liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.Çünkü yöneticiler,sadece varolanı koruyarak,sınırlı yetkilerine bağlı kalarak görevlerini yerine getirirler,çok fazla risk almazlar.Liderler ise,örgüte yeni değerler katarak etkili vizyonlar çizerler ve vizyona ulaşmak için de risk almaktan kaçınmazlar;kararlılıklarını körü körüne değil,yeniliğe uygun olarak devam ettirirler.

İnsanların gereksinmelerine bağlı olarak örgüt çeşitleri artmış,buna bağlı olarak da liderlik türleri çeşitlilik kazanmıştır.Bunlardan biri de, eğitim-öğretim liderliğidir.Eğitim-öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, eğitim-öğretim liderliğinin,öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır.Yani eğitimin üretildiği okullardaki,öğretim ve yönetim süreçleriyle ilgilenmesidir.

Yaşadığımız bu modern çağda, eğitim- öğretim liderliği kavramı okul yöneticiliğinin çoktan önüne geçmiştir.Geleceğimizin temellerinin atıldığı ve toplumun eğitim gereksinmelerini karşılayan okulların, amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için,etkili yönetilmesi gerekir.Çünkü okullar,toplumun kalkınmasında ve çağdaşlık seviyesinin artmasında önemli bir yeri olan yapılardır.Bu yapıyı etkili işletecek kişi de,eğitim-öğretim lideridir.Bu çalışmanın amacı da zaten,liderlikle eğitim-öğretim liderliği arasındaki ilişkiyi açıklamak ve eğitim-öğretim liderinin davranış rollerini etkili kullanması sonucunda etkili okulu yarattıklarını belirtmektir.Eğitim-öğretim liderliği davranışlarını nitelikli bir şekilde yerine getiren bir yöneticinin başarılı olamaması mümkün değildir.

Bazı araştırmalar gibi bu çalışmada da,okul yöneticilerinin okullarda başarının anahtarı olduğu savunulmuştur.Eğitim sistemimizdeki yapı ve işleyişinde yaşanan sorunların giderilmesinde ve işleyişinin artırılmasında klasik okul yöneticileri yerine, eğitim-öğretim liderlerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur.Çünkü, eğitim-öğretim liderleri,vizyon sahibidir ve sorunları etkili ve yaratıcı bir şekilde çözebilir.Anlık sorunlara etkili reçeteler yazarak,okulun yaşamını nitelikli bir şekilde devam ettirmesini sağlayabilir.Oysa klasik okul yöneticileri,liderlik davranışları sergilemezlerse,okulun etkili yönetilmesinde, eğitim-öğretim

liderleri kadar başarılı olamazlar.Cesur adımlar atamadıkları için de,okul içinde güvensiz ve olumsuz bir iklimin oluşmasına sebep olurlar.

Okulların genel amacı,öğrenci başarısını artırmak,geleceğimiz olan çocukların bilgi ve becerilerini artırmak,kişilik gelişimine katkıda bulunmak,öğrenmeyi öğretmek,vb. etkinlikleri yerine getirmektir.Tüm bunların gerçekleştirilmesinde ve okul yapısının gelişmesindeki en önemli mimar, eğitim-öğretim lideridir.

Bu çalışmada da,toplumun geleceğine şekil veren okulların,etkiliğini koruması ve devam ettirebilmesi açısından bunun klasik okul yöneticileriyle değil;okul için olumlu amaçlar belirleyebilen,sorunlara farklı çözümler getirebilen,vizyon sahibi, geleceğin mimarları öğretmenlerin ve diğer örgüt üyelerinin iş doyumunu karşılayan ve beklentilerine cevap veren eğitim-öğretim liderleri tarafından yönetilmesi gerektiği düşüncesi savunulmuştur.Çünkü,eğitim ve öğretim verme gibi önemli bir işlevsel görevi yerine getiren okulların;varolanı koruyan,olduğu yerden daha ileriye gitmeye çekinen,kararsız tavırlarıyla olumsuz öğrenme ortamı yaratan klasik okul yöneticilerine değil;kararlı tavırlarıyla kitleleri arkasından sürükleyen,ileriye gören ve ileriye dönük cesur adımlar atan eğitim-öğretim liderlerine ihtiyacı vardır.

Okul yöneticisi,okulun vizyon ve misyonunu personelleri aracılığıyla gerçekleştirir.Okulun etkililiği ve verimliliği için,okul personelinin istekle çalışması,mesleki anlamda öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi okulun başarısı için son derece önemlidir.Okul yöneticisi,okulun insan kaynaklarını geliştirmeye hizmet ederken,aynı zamanda okulun gelişimine de katkıda bulunmuş olur.Bundan dolayı okul yöneticisi,personellerinin gelişimine yardımcı olmalı,mesleki gelişimi sağlayıcı hizmet içi seminerlere katılımlarını teşvik etmelidir.Çünkü,personel geliştirme,okulun amaçlarıyla yakından ilgilidir.

Öğretmen yetiştirmeye yönelik programlar,genel olarak eğitim programı ve öğretimle,özellikle de ilgili öğretmenlik dalı üzerinde yoğunlaşmaktadır.Bu programlar, yönetim alanındaki becerilerin öğretilmesi bakımından yetersizdir.Bu nedenle,eğitim programı ve öğretimle ilgili olarak okul müdürlerinin davranışlarını yönlendiren yeni stratejiler çoğu zaman bu programların kapsamı dışında kalır.Diğer yandan müdür yetiştirme programlarının çoğu,genel örgüt ve yönetim konularına ağırlık vermektedir.Bu durum,yine okul yöneticilerinin eğitim-öğretim liderliği alanında yetersiz olarak görevi sürdürmelerine yol açmaktadır.Ayrıca,öğretmenlik programlarında kazandırılan becerilerin bir kısmı da, yönetici atanmaya kadar geçen süre içerisinde zayıflamakta ya da unutulmaktadır.İşte bu durumların tümü, eğitim-öğretim liderliği için yetiştirilmeyen müdürlerin, eğitim-öğretim liderliği davranışları göstermede yetersiz kalabileceklerini ortaya çıkarmaktadır.Dolayısıyla

da okul müdürlerinin genel yönetim becerileri yanında,eğitim programı ve öğretim alanındaki becerileri kazanmalarını amaçlayan programlar ile sürekli olarak yetiştirilmeleri gereğini açıklığa kavuşturmaktadır

Okul yöneticiliği,kendine has özellikleri olan çok özel bir alandır.Okul yöneticisi,yönetim kademesinin en etkin üyesidir.Çünkü,okulda yapılacak tüm etkinlikleri uygulayan,denetleyen ve en son kararı veren ilk olarak yerine getiren yine kendisidir ve bundan birincil derecede sorumludur.Bunun için,okul yöneticisi olan bir kişi,yöneticilik alanında donanımlı olmalı ve yenilikleri sürekli takip etmelidir.Yönetim becerilerini geliştirmeli,örgüt ve yönetim alanında bilgi sahibi olmalıdır.Dış ülkelerde yöneticilik bir uzmanlık alanı olarak,yani bir meslek olarak kabul edilirken,öğretmenlikten yöneticiliğe terfi etmiş bir kişinin,yöneticilikte yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu anlayışı doğru değildir.Bir kişinin,yöneticilik alanında öğretmenlikten farklı olarak sahip olması gereken becerileri çok fazla ve çeşitlidir.Bu becerileri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için,okul yöneticisinin işinde profesyonel olması gerekir.Bunun için,ülkemizde de yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi ve yönetici yetiştirme okullarına önem verilmesi gerekir.

Çalışmamızın üç varsayımına ilişkin değerlendirmemiz şu şekildedir;

i)-Bir örgüt olarak okulların başarısı,yönetim kademesinde bulunan kişilere bağlıdır.Başarının bu anlamda gösterilmesi verimlilik,verimliliğin göstergesi de,bir okulun amaç ve işlevlerinin etkin bir biçimde gerçekleşmesidir.Çalışmamız,bu süreçlerin başarısının yöneticilerin sadece liderlik veya eğitim-öğretim liderliği özelliklerine sahip olmalarının yetmeyebileceğini;bu özelliklerin aynı zamanda etkili olması zorunluluğunu da ortaya koyuyor.Bir diğer söylemle,bu varsayım doğrulanmıştır.

ii)-Her insan ve her yönetici gibi,okul yöneticileri de hem bireysel olarak,hem de görevleri itibariyle başarılı olmak isterler.Günümüzün rekabetçi ve acımasız iş dünyası,kamu olsun özel olsun;eğitim alanında olsun,eğitim alanı dışında olsun,yöneticilerin sadece yönetici sıfat ve statülerinde bulunmalarını yetersiz kılmaktadır.Bunun için,hem nitelikli bir lider olmaları,hem de hangi alanda çalışıyorlarsa o alana uygun nitelikli lider olmaları gerekmektedir.Eğitim-öğretim sektörü sözkonusu olduğunda,okul yöneticilerinin nitelikli lider olmalarının yetmediği,nitelikli eğitim-öğretim lideri olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.Dolayısıyla ikinci varsayımımızın da tutarlı olduğu anlaşılıyor.

iii)-Modernleşme,günümüzde sosyal bilimcilerin kapsama alanından tüm toplum katmanına yayılan bir kavram ve olgudur.Gerçekten,modernleşme öncesi döneme yaygın biçimde klasik dönem dendiği gibi,modernleşmenin uzantısı sayılabilecek döneme de post-modern denmektedir.Bu kavram,hem okul yönetimlerini,hem de öğretim süreçlerini ve algılamalarını

etkilemektedir. Bu yüzden okul yöneticileri, başarılı okulu yaratmak için modernleşmenin getirdiği yeniliklere ayak uydurabilmeli, nitelikli eğitim-öğretim lideri olması gerektiğini bilmelidir. Burada da, üçüncü ve son varsayımımızın da teyit edildiği görülmektedir.

Bu çalışmada sunulacak olan öneriler ise şunlardır:

- i)-Okul yöneticileri, yönetimde etkili olmak için liderlik rollerini geliştirerek, yönetimdeki temel bilgi eksikliklerini tamamlayarak sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- ii)-Okul yöneticileri, eğitim ve öğretim programını etkili işletebilmeli, bunu yaparken de cesur, özverili ve kararlı bir tutum sergilemekten kaçmayarak, öğretim lideri olmak için çaba göstermelidir.

KAYNAKÇA

Akgün,N.,İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Doktora Tezi,Bolu,2001

Aksoy,E.&Işık,H., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:19(2008)

Argon,T.,”İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri”,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.4,Cilt.7,Bolu,2004

Balcı,A.,Etkili Okul ve Okul Geliştirme,Ankara,2001

Başar,H.,Eğitim Denetçisi,Ankara,1993

Başaran,İ.E.,Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul,Ankara,2000

Başaran,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,Ankara,2004

Bursalıoğlu,Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Ankara,2005

Can,H.,Organizasyon ve Yönetim,Ankara,1991

Çalhan,G.,”İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği”,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1999

Çelik,V.,Eğitimsel Liderlik,Ankara,2003

Erçetin,Ş.Ş.,Lider Sarmalında Vizyon,Ankara,2000

Erdoğan,İ.,Eğitimde Değişim Yönetimi,İstanbul,2002

Erdoğan,İ.,Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği,İstanbul,2000

Gökkyer,N.,Öğretim Liderliği,Ankara,2004

Gökkyer,N.,”İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler”,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,Ankara,2004

Gümüşeli,A.İ.,”İstanbul’deki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” Doçentlik Tezi,Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, İstanbul,1996

Gümüşeli,A.İ.,”İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları”,MPM Verimlilik Dergisi,Sayı:4,İstanbul,1996(1)

Gümüşeli,A.İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler” ,Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi,Eğitim Yönetimi Dergisi,Sayı:2,İstanbul,1996(2)

Kağıtçıbaşı,Ç.Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul,2003

Kurtuldu,P.S.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi;İstanbul,2007

Memişoğlu,S.P.,”Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.3, Cilt.5, Bolu,2003

Şişman,M.,Öğretim Liderliği,Ankara,2004

Tahaoglu,F.,İlköğretim okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkileri,Gaziantep Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gaziantep,2007

Taş,A.,”İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,Ankara,2000

Uysal,A., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2001

<http://tr.wikipedia.org/wiki/liderlik>(15.10.2006)

www.iibf.ogu.edu.tr. (06.09.2005).

www.eylem.com/lider/wlidernit.htm(Mayıs2002)

<http://ctoraman.gen.tr/yoneticilik.html>(19.01.2008)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148>(03.04.2003)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=84>

www.eylem.com; Kouzes ve Posner, www.rotaonline2001

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020709/6126/5

ÖZGEÇMİŞ

12 Ocak 1982 Aksaray ili, Sarıyahşı ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi Sarıyahşı ilçesinde tamamladıktan sonra,2001'de Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'ne kaydoldum. Bu bölümden 2005 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl İstanbul/Küçükçekmece'de Hikmet Uluğbay İÖÖ 'nda sınıf öğretmenliği görevime başladım. Halen aynı kurumda görevime devam etmekteyim. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladım.

Aday: Aysun GÖRKEM