

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

**TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ  
(KÜÇÜKÇEKMECE VE ESENLER İLÇESİ DEVLET  
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜR  
YARDIMCILARININ TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN  
ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Gülenaz SELÇUK**

İstanbul, 2007

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

**TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ  
(KÜÇÜKÇEKMECE VE ESENLER İLÇESİ DEVLET  
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜR  
YARDIMCILARININ TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN  
ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:  
**Gülenaz SELÇUK**  
**050712021**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER

İstanbul, 2007

## **YEMİN METNİ**

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 27.07.2006

Gölenaz SELÇUK

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

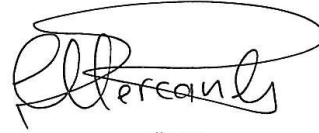
23.07.2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712021 numaralı Gülenaz Selçuk'a "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ" tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2007 tarih ve 2007/36 sayılı toplantısında seçilen ve Üniversite binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile *Kabul* kararı verilmiştir.

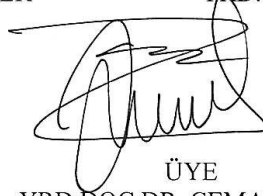
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

## ÖNSÖZ

Günümüzde takım çalışması organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırmada önemli bir araç haline gelmiştir. Takımların başarılı bir biçimde var olabilmeleri ve faaliyetlerin sürdürebilmeleri ise öncelikle takım liderinin sergilemesi gereken rolleri benimsemesi ile mümkündür. Okul yönetimi açısından ele alındığında ise okul müdürü ve müdür yardımcılarının bir takım oluşturduğu düşünülebilir. Dolayısıyla okul müdürünün bir takım lideri olarak sergileyeceği davranışlar, okulun yönetim takımının başarıyla fonksiyon göstermesi ve sonuç olarak okulun iyi yönetilmesinin sağlanması ile doğrudan ilişkili olarak görülebilir.

Bu doğrultuda bu çalışmada takımlarda liderin rolü konusu ele alınmış ve okul müdürü ve yardımcılardan oluşan yönetim takımında, okul müdürlerinin takım çalışmasının gerektirdiği liderlik rollerini benimseme düzeyi, takım üyelerinin algılamalarına göre incelenmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok kişinin yardım ve destekleri olmuştur.Öncelikle anketin izin ve uygulama esnasında yardımcı olan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Müfettişlerinden Teftiş Kurulu üyesi Yakup EKLEME'ye , benden her türlü desteğini esirgemeyen sevgili eşim Bekir SELÇUK ve kızım Sena Burcu SELÇUK'a , çok kıymetli annem Nuriye GÖKTEPE'ye ,çalışmalarında bana destek olan öğretmen arkadaşlarım Serap GÜLCAN'a, Aylin DEMİR PAYZA'ya, Meral KARABOĞA'ya ,Rabiş YURDAKUL'a ve yaptığı eleştirilerle beni yönlendiren Musa GÜRPINAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışması sırasında her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. Sevinç PEKER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gülenaz SELÇUK

İstanbul, 2007

**TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ  
(KÜÇÜKÇEKMECE VE ESENLER İLÇESİ DEVLET  
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜR  
YARDIMCILARININ TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN  
ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ)**

**Gülenaz SELÇUK**

**Özet**

Son dönemde takımlar ve takım çalışması yönetim alanında yaygınlık kazanmaktadır. Takım çalışmasının en önemli unsurlarından biri ise takım lideridir. Takım üyelerinin rollerini etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri onları destekleyen, organize eden ve takıma karşı bağlılıklarını artıran bir liderle mümkün olabilmektedir.

Okul ortamında okul müdürü ve müdür yardımcılarının bir takım oluşturduğu düşünülebilir. Buna göre eğitim kurumlarındaki takım çalışmasında takım lideri rolünü okul müdürleri üstlenmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin takım çalışmasının gerektirdiği liderlik rollerini benimsemesi gerekmektedir.

Bu araştırmada takım çalışmasında liderin rolünün eğitim kurumları kapsamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada okul müdürü yardımcılarında oluşan örneklem üzerinde, okul müdürlerinin takım çalışmasının gerektirdiği liderlik rollerini sergileme düzeyi, takım üyelerinin algılamalarına göre incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdür yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolünü çok önemli olarak algıladıkları; bağlı oldukları okul müdürünü ise takım lideri olarak sergilemesi gereken rolleri yeterince sergilediğini düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin takım lideri olarak müdür yardımcılarının beklentilerini karşılayamadığı ortaya çıkmaktadır.

*Anahtar Kelimeler:* Takım, Okul Müdürü, Okul Yönetimi, Takım Lideri, Liderlik.

**THE ROLE OF LEADER IN TEAM WORK  
(INVESTIGATION OF ASSOCIATE OF SCHOOL MANAGERS'  
PERCEPTIONS TOWARDS THE ROLE OF THE LEADER IN  
TEAM WORK)**

**Gülenaz SELÇUK**

**Abstract**

Nowadays, teams and team work are becoming widespread in management. One of the most significant components of team work is group leader. It is possible for group members with a leader who is supporting the members of the group, organizing them, and increasing their ties to the group to complete their roles effectively.

In a school environment, it is possible to accept the principle and his/her assistants as a group. From this perspective, the principle can be regarded as the group leader in the educational institutions. Therefore, it is necessary for principles to take on the roles of the leader, which is the necessity of team work.

This thesis aimed at investigating the role of team leader in regard of educational organizations. To this aim, based on a sample consisted of associates of school managers, the performance level of school managers' in terms of leadership roles which are essential for teamwork is examined according to the perceptions of the associates of school managers.

According to the results, it is revealed that the associates of school managers perceived the leader's role in teamwork as very important; evaluated their school managers sufficient as a team leader in performing the related leadership roles. Nevertheless, results showed that the school managers could not respond to the expectations of their associates as a team leader.

*Keywords:* Team, School Manager, School Management, Team Leader, Leadership.

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Önsöz	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	IV
Şekiller Listesi.....	VI
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## **I. BÖLÜM LİDERLİK**

1.1. Liderlik Tanımı .....	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	4
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	5
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	6
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması.....	7
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması .....	9
1.2.2.3. McGregor'un X-Y Teorisi.....	10
1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Modeli .....	12
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	13
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	14
1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	15
1.2.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Modeli .....	16
1.2.3.4. Wroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli .....	17
1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	18



## Sayfa

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Tarzı.....	18
1.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümsel) ve Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik .....	22

## II. BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. Takım Kavramı .....	27
2.2. Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar.....	28
2.3. Takım Türleri.....	29
2.3.1. Formel Takımlar .....	30
2.3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	31
2.3.3. Sanal Takımlar .....	32
2.4. Takım Çalışmasının Amaçları .....	32
2.5. Örgütsel Takımların Oluşum Süreci .....	35
2.5.1. Oluşum Aşaması.....	35
2.5.2. Karışıklık Aşaması .....	36
2.5.3. Normların Oluşma Aşaması.....	37
2.5.4. Başarma Aşaması .....	37
2.5.5. Dağılma Aşaması.....	38
2.6. Takımların Özellikleri .....	38
2.7. Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi .....	41
2.8. Okullarda Takım Liderliği.....	50

## III. BÖLÜM

### KÜÇÜKÇEKMECE VE ESENLER İLÇESİ DEVLET İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜR YARDIMCILARININ TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ

3.1. İlgili Araştırmalar.....	58
-------------------------------	----

	<b>Sayfa</b>
3.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	58
3.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	61
3.2. Araştırmanın Problemi .....	63
3.3. Araştırmanın Amacı .....	73
3.4. Araştırmanın Önemi .....	74
3.5. Araştırmanın Varsayımları .....	74
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	74
3.7. Araştırmanın Yöntemi .....	75
3.7.1. Araştırmanın Modeli.....	75
3.7.2. Evren ve Örneklem .....	75
3.7.3. Veri Toplama Aracı .....	75
3.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler .....	77
3.8. Araştırmanın Bulguları .....	78
3.8.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	78
3.8.2. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular .....	79
3.8.3. İkinci Alt Amaca Ait Bulgular .....	83
<b>SONUÇ.....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>
Ek-1 Valilik Makam Onayı .....	101
Ek- 2 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı .....	102
Ek-3 Müdür Yardımcılarına Uygulanan Anket .....	103
Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi .....	106
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>109</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa</b>
1. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi .....	76
2. Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....	78
3. Yöneticilerin Liderin Takımdaki Rolüne Verdikleri Önem .....	81
4. Yöneticilerin Liderlerinin Takımdaki Rolüne Verdikleri Önemin Yöneticilerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	82
5. Yöneticilerin Mevcut Liderlerinin Takımdaki Rolünü Sergileme Düzeyi ....	84
6. Yöneticilerin Mevcut Liderlerinin Takımdaki Rolünü Sergileme Düzeyi Yöneticilerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	86
7. Takım Lideri Rolüne Verilen Önem ve Okul Yöneticisinin Liderlik Rolünü Sergileme Düzeyi Arasındaki Farklılıklar .....	87

## GİRİŞ

Son dönemde takımlar ve takım çalışması yönetim alanında yaygınlık kazanmaktadır. Organizasyonların yönetiminde takım yaklaşımı organizasyonlar ve bireyler üzerinde çeşitli ve önemli etkiler yaratmaktadır. Takımlar yakın geleceğin yönetim anlayışında bir köşetaşı olmaya adaydır. Yönetim uzmanı Drucker'a göre yarının organizasyonları daha yalın, bilgi temelli ve takımlara dayalı olacaktır. Bu durum hemen hemen tüm çalışanların takım becerilerini geliştirme ihtiyacı duymasına neden olacaktır.

Takım kavramı grup kavramından farklıdır. Katzenbach ve Smith, değişik türdeki çeşitli takımlar üzerinde yaptıkları incelemeler sonrasında başarılı takımların kendilerine özgü bir tarza sahip oldukları kanaatine varmışlardır. Katzenbach ve Smith takım kavramını “ortak bir amaca, performans hedeflerine ve yaklaşıma bağlı ve bunlar için karşılıklı sorumluluk hissine sahip birbirlerinin becerilerini tamamlayan az sayıdaki kişi” olarak tanımlamaktadır. Katzenbach ve Smith'in tanımlarında belirttikleri “az sayıda kişi” 2 ile 25 kişiyi ifade etmektedir. Tuckman'ın grup gelişimi teorisi çerçevesinde takımlar performans aşamasına gelmiş (henüz bozulmaya başlamamış) görev gruplarına denk düşmektedir. Ancak güç ve yetki üzerine çıkan çatışmalar ve istikrarsız kişilerarası ilişkiler nedeniyle pek çok çalışma grubu asla gerçek bir takım olmaya hak kazanamamaktadır. Katzenbach ve Smith bu ayrımı şu şekilde açıklamaktadır: “Takımın özü ortak bağlılıktır. Bağlılık olmadan gruplar bireyler gibi davranır; bağlılık olduğunda ise grup ortak performansın güçlü bir birimi haline gelir.”

Sıradan bir grup çalışmasında liderden beklenebilecek rol ve işlevler takım çalışmasına geçildiğinde -formel olarak tayin edilmiş olan liderlerin belirli yönetsel, meşru ve bürokratik sorumlulukları olmakla birlikte- takımın ihtiyaçlarına ve üyelerin becerilerine bağlı olarak zaman zaman takımın çeşitli üyeleri arasında gidip gelmektedir.<sup>1</sup> Buna göre takım liderliği tek bir liderin olduğu durumdan grup üyeleri arasında paylaşılan liderlik tarzına doğru bir geçiş içerir.<sup>2</sup> Takımlarda temel husus ortak sorumluluktur; başka deyişle üyeler takım performansından ortak derecede sorumludur.

---

<sup>1</sup> Kılınç, T., “Ekip Toplantılarında Oynayabilecek Rol ve İşlevler”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 26 (2), 1997, s.32.

<sup>2</sup> Gordon, T., Etkili Liderlik Eğitimi, Çev. E. Aksay, İstanbul, 1999, s.59.

Liderler takımın fonksiyonlarını yerine getirmesi amacıyla sorumluluk üstlenmektedir ancak bu görevi tek başına başaracak kişi lider değildir.<sup>3</sup> Takım çalışması sırasında liderin rol ve işlevlerinin takım üyeleri arasında paylaşılması, pek çok faydasının yanı sıra işlemlerin sürecini de hızlandırmaktadır.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Keçecioğlu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000, s.131.

<sup>4</sup> Hackman, R., Groups That Work: Creating Conditions for Effective Teamwork, Oxford, 1991, s.183.

# I. BÖLÜM

## LİDERLİK

### 1.1. Liderlik Tanımı

Literatürde liderlik kavramı üzerinde uzlaşmış bir tanımın bulunmadığı görülmektedir.<sup>5</sup> Bununla birlikte liderlik ile ilgili öncü tanımlardan birine göre lider, grup birliği ve kişiliği üzerinde gözle görülebilir etkiler ortaya koyan kişidir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir (Bursalıoğlu, 1999, s.142). Başka deyişle lider kendi sahip olduğu bilgi ve beceriler ile grup üzerinde gözle görülebilir etkiler sağlarken diğer taraftan gruptan da güç almakta ya da kendini izleyen grup üyelerinin bilgi ve becerilerinden destek almaktadır. Bir başka tanıma göre ise lider gruptan gelmekle beraber birçok açıdan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanabilmesinde daha serbest davranabilen üyedir.<sup>6</sup>

Liderlik etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür. Liderlik, insanları arzu edilen biçimde hareket ettirebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Buna göre liderlik kişinin toplumsal bir sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden başa bireyleri etkilemesi süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Bu anlamıyla liderlik; lideri takip edenlerin lidere yaptığı etkiden daha fazlasını, liderin onlara gösterebilmesidir.<sup>8</sup>

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda varlığını devam ettirmesini, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Buna göre lider, kendisini takip edenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapan, örgüt amaçlarıyla üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin uyumunu sağlayan, aynı zamanda da çalışanları yetiştirebilen kişidir.<sup>9</sup>

Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları yönlendirme ve isteklendirme ile ilişkilidir.<sup>10</sup> Liderlik, grup üyesi olan ancak, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsenin davranışı ya da bir grup insanı

---

<sup>5</sup> Eraslan, L., "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, 12, 2004, s.1.

<sup>6</sup> Aydın, M. Eğitimde Denetimsel Davranış, Ankara, 1984, s.233.

<sup>7</sup> Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1991, s.33.

<sup>8</sup> Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, 2003, s.1.

<sup>9</sup> Başar, H., Eğitim Denetçisi, Ankara, 1998, s.23.

<sup>10</sup> Kaya, a.g.e., s.33.

belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.<sup>11</sup> Liderin bir grubu harekete geçirmeye yönelik başlatıcılık işlevi, etkili bir özendirme ve güdülemeyi gerektirir. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlar incelendiğinde her birinin liderlik kavramını farklı açılardan ele aldığı görülmektedir. Liderlik kavramını tanımlamanın güçlüğü, bu terimde hem niteleyici hem de değerlendirici öğelerin toplanmasıdır. Böylece terime ve onun simgelediği kavrama iki anlam yüklenmiştir. Bir tanesi belirli bir role ve bu rolü oynayan kişinin özelliklerine; diğeri ise bu roldeki kişinin değerlendirilmesine odaklanmaktadır.<sup>12</sup> Buradan hareketle, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamına liderlik; liderin belli bir durumda izleyicinin davranışını etkileme çabalarını içeren sürece ise liderlik süreci adı verilebilir. Lider ise grup üyelerinin ortak düşünce ve arzularını benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve onları bu amaç etrafında harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir.<sup>13</sup>

## **1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik üzerine geliştirilmiş çeşitli kuramlar ve birbirinden farklı görüşler ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğunu bazıları ise lider özelliklerinin sonradan da kazanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken bir kısmı liderin davranışına, dolayısıyla üyeleri etkileme derecesine ağırlık vermiş daha sonraları ise lider durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak görülmeye başlanmıştır.

Liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışan üç temel yaklaşım bulunmaktadır: (1) Özellikler yaklaşımı, (2) Davranışsal yaklaşımlar ve (3) Durumsal yaklaşımlar. Bunlara ek olarak son dönemde önem kazanmış çağdaş yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu bölümde sırasıyla söz konusu yaklaşımlar incelenecektir.

---

<sup>11</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.411.

<sup>12</sup> Çelik, a.g.e., s.2.

<sup>13</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.508.

### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramı ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımı ne gibi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği konusu üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle bu yaklaşım liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel özellikler üzerinde durmaktadır.<sup>14</sup> Özellikler yaklaşımı konusunda çalışan araştırmacılar, liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiğini ve sonradan geliştirilemeyeceğini savunmaktadır.<sup>15</sup>

Özellikler yaklaşımının temelleri 20.yüzyıl başlarında ortaya koyulan büyük adam kuramlarına dayanmaktadır Büyük adam kuramlarını oluşturan araştırmacılar büyük adamların hayatlarına odaklanmışlardır ve bu kişilerin kişilik ve davranışlarının incelenerek çok şey öğrenilebileceğini savunmuşlardır.<sup>16</sup> Başka bir deyişle bu alandaki öncü çalışmaların, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başladığı söylenebilir. Yaşadıkları döneme damgasını vuran Napoleon, Gandhi, Lincoln gibi unutulmaz ve öncü liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır.<sup>17</sup>

Bu yaklaşıma göre liderin, özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Bu amaçla gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda liderin; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri incelenmeye çalışılmıştır.<sup>18</sup> Söz konusu araştırmalara konu olan lider özellikleri şunlardır:

- *Fiziksel Özellikler:* Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- *Düşünsel Özellikler:* Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.

---

<sup>14</sup> Eren, a.g.e., s.412.

<sup>15</sup> Çakar, D., Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler ve Liderlik, Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi, İzmir Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı, Harekât İdari ve Lojistik Yönetim Okul Komutanlığı, İzmir, 2005, s.76.

<sup>16</sup> Çakar, a.g.e., s.16.

<sup>17</sup> Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.244.

<sup>18</sup> Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.181.



- *Duygusal Özellikler:* Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs.
- *Sosyal Özellikler:* Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Yapılan araştırmalarda bazı özelliklerle liderlik arasında olumlu korelasyonlar olduğu ortaya çıkmıştır; ancak bu olumlu korelasyonlar ancak 0.25 ile 0.35 arasındadır ki bunlar da ilişkinin kuvvetli olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak konusunda düşünürler arasında bir görüş birliğine varılmamıştır. Bununla birlikte kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere sahip olan bir bireyin lider olabilme olasılığının sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur. Ancak bu niteliklerin bulunması zorunlu değildir.<sup>19</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda bazen grup içinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan üyeler bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir.<sup>20</sup> Özellikler yaklaşımına ilişkin olarak yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu yaklaşımın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir.<sup>21</sup> Araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Bu da davranışsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### **1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak, 1950'lerin sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Davranışsal yaklaşımlara en önemli katkılar Elton Mayo tarafından, Western Electric Şirketinin Hawthorne Fabrikasında yapılan deneylerde elde edilen sonuçlar sağlamıştır. Burada fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların

---

<sup>19</sup> Eren, a.g.e., s.412.

<sup>20</sup> Koçel, a.g.e., s.509.

<sup>21</sup> Çelik, a.g.e., s.8.

dikkat çekici bazı tepkileri üzerine çalışma hayatındaki insan davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır.<sup>22</sup>

Davranışsal yaklaşımının savunucularına göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranışsal yaklaşımlara göre lider, grup üyelerinin de çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve organizasyon süreçleri ortaya koyarak bu uygulamayı yapmalıdır. Buna göre davranışsal yaklaşımın ortak noktası liderin davranış biçimleridir. Amaç liderlik tarzının, başka bir deyişle liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. Başka deyişle bu yaklaşımın savunucuları etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımlar liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir.<sup>23</sup>

Takip eden bölümde davranışsal yaklaşımın önde gelen çalışmaları ele alınacaktır. Bunlar; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.

#### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması**

Liderliği davranışsal açıdan ele alan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır. Savaşın da etkisi ile bu çalışmalarda öncelikle askeri örgütler ve bu örgütlerde liderlik olgusu üzerinde durulmuştur.<sup>24</sup> Araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış; istatistiksel analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde

---

<sup>22</sup> Stogdil., Handbook of Leadership, New York, 1990, s.75.

<sup>23</sup> Eren, a.g.e., s.414.

<sup>24</sup> Erdoğan, a.g.e., s.243.

iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bu iki boyuta “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” adı verilmiştir.<sup>25</sup>

“Yapıyı harekete geçirme”, liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesidir. Başka bir deyişle, işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, uyumlaştırılması ve denetimidir. Liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak, işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetlerini kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, iletişim, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder.<sup>26</sup>

“Bireyi önemseme” ise kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar.<sup>27</sup> Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin gereksinimlerine ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir.<sup>28</sup>

Ohio State çalışmalarına göre en etkin lider her iki boyutta da yüksek olan (yapıyı harekete geçirme yüksek, bireyi önemseme alma yüksek); en etkisiz lider ise her iki faktörde düşük olan (yapıyı harekete geçirme düşük, bireyi önemseme düşük) olarak gösterilmiştir.<sup>29</sup>

Genel olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>30</sup>

- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, astlarına anlayış gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin çabası da artacaktır.

---

<sup>25</sup> Yukl, G., Leadership in Organizations, USA, 1994, s.205.

<sup>26</sup> Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi - 1. Cilt, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul, 1979, s.48.

<sup>27</sup> Bedelan, A., Organizational Behavior, Orlando, 1989, s.429.

<sup>28</sup> Chrudden, H.J.; Sherman, A.W., Personnel Management, The Utilization of Human Resources, 1980, s.56.

<sup>29</sup> Eren, a.g.e., s.414.

<sup>30</sup> Zel, U., Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996, s.45.

- Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise, yönetim otoriter bir içeriğe bürünecektir ve grup üyelerinin daha az otoriter lider istemeleri durumunda, liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir. Buna paralel olarak astlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Sonuç olarak; ilk defa bu çalışma sonunda lider davranışları tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiştir çıkarılmıştır. Yine bu çalışma sonunda iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu, bunların herhangi birisinden alınan yüksek puanın diğerinden alınan puan üzerinde herhangi bir şekilde etkili olmadığı da ortaya çıkarılmıştır.

#### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması**

Ohio State Üniversitesi çalışmalarına paralel olarak gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmalarının amacı verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan lider davranışlarını belirlemektir. Araştırmaların sonucunda iki farklı lider davranışı belirlenmiştir: İşe yönelik lider ve insana yönelik lider.<sup>31</sup>

Buna göre işe yönelik lider grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve konumuna dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin gelişme ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenen bir davranış gösterir.<sup>32</sup>

Bu çalışmaların sonucunda yüksek verimliliğin olduğu birimlerde liderlerin üstleri tarafından uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astları uzaktan yönettikleri, yürütme işlerine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime dönük değil kişilere dönük

---

<sup>31</sup> Stogdil, a.g.e., s.75.

<sup>32</sup> Eren, a.g.e., s.415.

oldukları görülmüştür. Başka bir deyişle çalışmalar kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğunu ortaya koymuştur.<sup>33</sup>

### 1.2.2.3. McGregor'un X-Y Teorisi

Douglas McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü isimli kitabında, bir örgütteki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Düşünre göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.<sup>34</sup>

McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. Bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir.<sup>35</sup>

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten mümkün olduğunca kaçmanın yollarını arar.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

---

<sup>33</sup> Koçel, a.g.e., s.510.

<sup>34</sup> Eren, a.g.e., s.416.

<sup>35</sup> Eren, a.g.e., s.416.

- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Bu yaklaşıma sahip bir yönetici ya da lider, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan liderlerin tipik uygulamaları olacaktır.<sup>36</sup>

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisi ise McGregor'un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir. Y teorisinin ilkeleri ise şu şekildedir:<sup>37</sup>

- Kişi için iş oyun ve dinlenme kadar doğadır.
- Kişi doğuştan tembel değildir; onu bu hale getiren tecrübelerdir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak yoluyla insanın kendini geliştirmesine sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Y teorisi, X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup çalışan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla uyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir.<sup>38</sup> Özetle X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik katılımcı bir davranış göstereceklerdir.

---

<sup>36</sup> Koçel, a.g.e., s.510.

<sup>37</sup> Eren, a.g.e., s.416.

<sup>38</sup> Eren, a.g.e., s.416.

Y teorisi örgütsel bütünleşmeyi, örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunun nasıl sağlanacağı konusunda doyurucu bir açıklama getirmemektedir. Bununla birlikte bu teörinin uygulanması da oldukça güçtür. Teörinin çizdiği model ve stratejiler, her işletmenin aynı olmayan koşullarına uyarlanabilir nitelikte değildir. Teörinin özü insan davranış ve inançlarına dayandığı halde bu konuda da tam bir açıklık getirmemiştir.<sup>39</sup>

#### **1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Modeli**

Teksaş Üniversitesi'nden Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matrikstir. Matriks liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri “üretimle yönelik olma” ve “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki grupta toplamıştır. Bu iki faktör aslında Ohio State'in ortaya koyduğu boyutlar olan “yapıyı harekete geçirme” ve bireyi önemseme” boyutlarıdır.<sup>40</sup>

Yönetim Tarzı Matriksi büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Matriks her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrikse göre seksen bir farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Matriks ortaya çıkan sonuçları göstermemekte; bunun yerine bir liderin sonuçlara ulaşma hakkındaki düşüncelerinde baskın olan faktörleri göstermektedir. Modelin ortaya koyduğu davranış tarzlarından beş tanesi aşağıda açıklanmıştır.<sup>41</sup>

- 1,1 liderlik tarzında lider ne işe ne de insana dönük olup sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. Türkiye'de kamu yönetiminde görülen tarzdır ve yönetimde idare-i maslahat olarak görülür.
- 1,9 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçların azami ölçüde dikkate almakta rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta; ancak işle ilgili girişim planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır. Bu tarz bir yönetim tarzının başarı sağlanması zayıf bir ihtimaldir.

---

<sup>39</sup> Eren, a.g.e., s.416.

<sup>40</sup> Eren, a.g.e., s.417.

<sup>41</sup> Koçel, a.g.e., s.511.

- 5,5 liderlik tarzı işe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu üyelerin moralinin tatminkar düzeyde tutularak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlenme durumudur.
- 9,1 liderlik tarzı ile ifade edilen liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalıştığı ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilendiğidir. Bu tarzda insanın makineden bir farkı yoktur. Türkiye’de özel sektörün çoğunda uygulanan tarzıdır.
- 9,9 liderlik tarzı iş başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak işe alan onların hırsları sayesinde hem etkin hem de verimli örgütsel başarılar elde etmeyi güden ve hem de insana dönüklüğün en yüksek olduğu tarzıdır. Fakat tüm örgütte bu tip kişileri istihdam etmek mümkün olmamaktadır.

Blake ve Mouton yürüttükleri araştırmanın bulgularına dayanarak yöneticilerin en iyi performansı 9,1 ya da 1,9 tarzlarının tam zıddı olan 9,9 tarzında gösterdikleri sonucuna varmışlardır.

Matriksin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzulanı değiştirebilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışılabilir hale getirmiştir.<sup>42</sup>

### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Zaman içerisinde bazı araştırmacılar liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığını sonucuna varmışlardır.<sup>43</sup> Liderlik kavramını içinde bulunan koşulları dikkate açıklamaya çalışan bu araştırmacılar değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini ileri

---

<sup>42</sup> Koçel, a.g.e., s.512.

<sup>43</sup> Çelik, a.g.e., s.8.



sürmüşlerdir. Durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre “en iyi lider”, davranış şeklini durumlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir.<sup>44</sup>

Liderlik kavramını durumları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerinin yetenekleri, örgütün özellikleri, liderin kişiliği ve tecrübeleri, izleyenlerin deneyimi ve ortam koşulları.<sup>45</sup> Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu söylem, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir.<sup>46</sup>

Takip eden bölümde sırasıyla durumsallık yaklaşımının önde gelen modelleri ele alınacaktır: Fiedler’in etkin liderlik modeli, Hersey ve Blanchhard’ın durumsallık yaklaşımı, House ve Evans’ın amaç-yol modeli, Vroom ve Yetton’ın karar verme modeli

### **1.2.3.1. Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli**

Liderlikte durumsallık teorisini ilk kez Fred Eduard Fiedler kullanmıştır. Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan Fiedler; ne anlayışlı liderin, ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olabileceğini savunmuştur. Bazı liderler belli durumlarda etkili olabilirken, bazıları aynı durumda etkili olamamaktadır. Düşünüre göre bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır.<sup>47</sup>

- *Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler.* Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin takipçilerini etkileme derecesini belirleyeceklerdir.
- *Başarılacak İşin Niteliği.* Bu değişken, görevin ne ölçüde tanımlanmış ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir.

---

<sup>44</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.182.

<sup>45</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.182.

<sup>46</sup> Koçel, a.g.e., s.512.

<sup>47</sup> Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987, s.67.

- *Liderin Konumuna Dayanan Yetkisinin Derecesi.* Bu otorite ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu resmi otoritenin derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin ifası bu resmi otoritenin kuvvetli olduğu durumlarda daha kolay olacaktır.

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 içinde bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır.<sup>48</sup>

### **1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Düşünürler olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlamaktadır. Olgunluğun iki temel unsuru "yetenek" ve "istek"tir. Yetenek (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerinin toplamı; istek ise (psikolojik olgunluk), bir grup yada kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve güdülenmesinin bütünüdür. Düşünürlere göre, olgunluk yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, deneyim ve görevle bağlantılı bir yetenektir.<sup>49</sup>

Modele göre lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: Uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyi. Lideri etkili kılan durum izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırmaktadır. Örneğin astların olgunluk düzeyi düşük olduğunda kararlar lider tarafından verilmektedir. Daha yüksek düzeylerde ise kararlar takipçilerin kendileri tarafından verilmektedir. Grup maksimum etkinlikten

---

<sup>48</sup> Erdoğan, a.g.e., s.244.

<sup>49</sup> Stoner, J.A.F.; Edward, F.R., Management, New Jersey, 1992, s.67.

uzaklaştıkça lidere daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Maksimum etkinliğe yaklaştıkça ise, lidere duyulan gereksinim azalmaya başlar.<sup>50</sup>

### 1.2.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Modeli

House ve Evans tarafından geliştirilen yaklaşım esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Belirli ölçüde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir.<sup>51</sup> Yaklaşımına göre lider, astlarının işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun belirlenmesinde temel rol üstlenecektir. Bu nedenle etkin lider, görevleri kesin olarak açıklar, başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırır, işle ilgili fırsatlar yaratır ve iş tatminine ve yüksek performansa ulaşmak için yolları tanımlar.<sup>52</sup>

Yaklaşımına göre, kişi belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Buna göre çalışanın davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır:<sup>53</sup>

- *Beklenti.* Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı.
- *Önem.* Kişinin elde edeceği sonuçlara atfettiği değer.

Buna göre grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir:

- *Yol.* Liderin izleyenlerinin beklentilerini etkileme derecesi.
- *Amaç.* Liderin izleyenlerinin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi

Özetle yaklaşıma göre liderin en önemli işi, izleyenleri için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.<sup>54</sup> Yaklaşımına göre liderler, istedikleri ödüllerle yaptıkları işin nasıl doğrudan ilişkili olduğunu çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırabilirler. Başka bir deyişle, liderin davranışı çalışanların tatminine katkıda

---

<sup>50</sup> Özcan, M., "Dinamik Çok Boyutlu Liderlik", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, s.13.

<sup>51</sup> Erdoğan, a.g.e., s.245.

<sup>52</sup> Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.34.

<sup>53</sup> Koçel, a.g.e., s.512.

<sup>54</sup> Dessler, G., Management Fundamentals, USA, 1985, s.56.

bulunur ya da onları engeller. Etkili iş başarısında, yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olur. Çalışanların verimliliklerini ödüllendirirse başarı sağlanır. Hatta işgörenlerin iş dışındaki hayatlarını da olumlu olarak etkileyebilirse etkinliği daha da artacaktır.<sup>55</sup>

#### **1.2.3.4. Wroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli**

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım liderin karar verme sürecine odaklanmaktadır. Karar ağacı modeli olarak da ifade edilen yaklaşım, liderlerin davranışlarının zihnindeki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.<sup>56</sup>

Modele göre liderin beş çeşit karar verme biçimi bulunmaktadır:<sup>57</sup>

- *Otokratik 1:* Lider halihazırdaki bilgiler ışığında problemi kendisi çözümler ya da o anda elinde olan bilgileri kullanarak kendisi karar alır.
- *Otokratik 2:* Lider gerekli olan bilgiyi astlarından alır, daha sonra problem için çözüme karar verir.
- *Danışmacı 1:* Lider problemi ilgili olan astlarla bireysel olarak paylaşır, onları bir grup olarak bir araya getirmeden, fikirlerini ve önerilerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
- *Danışmacı 2:* Lider problemi bir grup olarak astları ile paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Daha sonra da astlarının etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak şekilde kararını kendisi verir.
- *Grup 2:* Lider problemi astları ile bir grup olarak paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde çözüm üzerinde uzlaşarak grupla karar alınır.

Yaklaşım, yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik yöntemlerini değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler olabileceklerini öne

---

<sup>55</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara. 1992, s.41.

<sup>56</sup> Begeç, S., Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze, 1999, s.67.

<sup>57</sup> Ataman, a.g.e., s.35.

sürdüğü ve belirli bir sorunla karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmüştür.

#### **1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Son dönemde gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan zihniyetinin de katkısı olmuştur.<sup>58</sup>

Bu bölümde sırasıyla bu yaklaşımlardan karizmatik liderlik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları incelenecektir.

##### **1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma kavramı, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir.<sup>59</sup> Bu kavram, Eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türemiştir. Karizma ile ilgili tartışmalar Plato gibi antik çağ filozofları tarafından başlatılmıştır. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de zikredilen bir kavramdır. Ancak Hıristiyanlık inancındaki genel kullanımı ilahi güç tarafından birilerine verilmiş bir takım olağanüstü güçler örneğin; kehanet, gaipten haber verme, üfürükçülük ya da hastalara şifa verme gibi alanlarda olmuştur.<sup>60</sup>

Karizmatik liderlik kavramı ise 1980'li yıllardan önce ağırlıklı olarak politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir. Bu tarihten itibaren karizmatik liderlik psikoloji, örgütsel davranış, yönetim, insan kaynakları gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Dessler, a.g.e.. s.57.

<sup>59</sup> Yukl, a.g.e., s.208.

<sup>60</sup> Luthans, F., Organizational Behavior, New York, 1992, s.46.

<sup>61</sup> Yukl, a.g.e., s.208.

Araştırmacılar karizmatik liderlik teorisinin ilk olarak Weber tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler. Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Yetkiyi belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak değerlendirmekte ve astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini belirtmektedir. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki türü olmakla beraber, elde edilmiş biçimi açısından diğerinden farklıdır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından ayrıcalıklı güçlere sahip olduğuna inanırlar. Lider ile izleyiciler arasında rasyonel olmayan bağlar mevcuttur.<sup>62</sup> Weber'in karizmatik liderlik kuramına göre, bu tip liderlerin var olduğu örgütler lidere dönük örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarşi, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güç veren takipçilerden oluşur. Weber'e göre takipçiler liderlerin, liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse, liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, o zaman onun liderlik konumu düşer.<sup>63</sup>

Weber'den sonra, karizma ile ilgili sosyoloji literatürü; karizmatik liderlerin bulunduğu toplumlarda radikal değişikliklerin oluşumu ve sıradan bir olgu haline gelişine eğilmiştir. Daha yakın zamanlarda ise sosyoloji temelli araştırmacılar, karizmatik liderliğin karmaşık ve formel örgütlerde de ortaya çıkabileceği ve etkili olabileceği görüşünü ortaya atmışlardır.<sup>64</sup> Buna göre karizma, birçok farklı anlam ve özellik içerir. Bunlardan bir kısmı genel olarak şu şekildedir: Karizma lidere, izleyicilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar; izleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu olağanüstü özellikler doğuştan gelen özellikler değildir ancak izleyiciler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar. Daft'a göre ise karizmatik lider; astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Miner, J.B., Organizational Behavior, New York. 1988, s.63.

<sup>63</sup> Kılınç, a.g.e., s.36.

<sup>64</sup> Vega, L., "Charismatic Leadership", 2004, [www.goinside.com](http://www.goinside.com) (03.03.2007).

<sup>65</sup> Daft, R.L., Understanding Management, USA, 2000, s.452.

Politik ve dini liderleri inceleyen Robert House ise, karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar.<sup>66</sup> House'a göre karizmatik liderler, astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler. Bu beklentilerin, astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler. Astlara olan gereksinim üzerinde dururlar ve kendinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir çaba, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yaşarlar. House'a göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma, karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konulardır.<sup>67</sup> İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce gereksinim duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisi'dir. Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında yayımladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir.<sup>68</sup> Araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan çok köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.<sup>69</sup>

Araştırmacılar karizmanın, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıf olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre karizma niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına başka bir deyişle,

---

<sup>66</sup> House, R.J., "Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer", *Leadership Quarterly*, 10 (4), 1999, s.563-574.

<sup>67</sup> Zel, a.g.e., s.46.

<sup>68</sup> Yukl, a.g.e., s.209.

<sup>69</sup> Arıkan, S., Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 2001, s.37.

liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, izleyenlerce karizmatik olarak görülmelerini sağlayacağına yönelmektedir.<sup>70</sup> Eğer izleyicilerin karizmaya atıfları, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanıyorsa bu atıfa neden olan davranışsal bileşenleri tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamak mümkündür.

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kollektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Başka bir deyişle karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir.<sup>71</sup>

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler. Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.<sup>72</sup>

Öte yandan karizmatik liderler üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar, bu liderlerden bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz davranışlara sahip olduğunu bulgulamıştır. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi, bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini kötü durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazarlar tarafından “karizmanın karanlık tarafı” (ya da negatif karizmatik liderlik) olarak adlandırılmaktadır. Bu pozitif karizma ile negatif karizma arasındaki farkı açıklayabilmek hala yönetim bilimi açısından bir sorundur. Örnek verecek olursak, Atatürk pozitif bir karizmatik lider olurken, Hitler ise negatif bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bununla beraber bütün karizmatik liderler kendilerine tam bir katılım

---

<sup>70</sup> Bryman, A., Charisma and Leadership in Organizations, London, 1992, s.55.

<sup>71</sup> Uyguç, N.; Duygulu, E.; Çıraklar, N., “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 2000, s.42.

<sup>72</sup> Erçil, Y., “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997, s.13.



isterler. Bu katılım esnasında negatif liderler de takipçilerin kendini adaması ideolojilerden önce gelirken, pozitif liderler de ideolojiler daha önce gelmektedir denilebilir. Karizmatik liderlerin psikolojik açıdan araştıran bazı yazarlar, negatif liderlerin aşırı narsist olduklarını, kendi iç yalnızlıkları ve eksikleri ile baş edebilmek için fazla miktarda güç ve başarı fantezilerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kişisel önemlerinin çok yüksek olduğuna ve eşsiz bir yetenek olduklarına inanırlar.<sup>73</sup>

#### **1.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümsel) ve Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik**

Liderlik literatürüne yeni giren kavramlardan bir diğeri dönüşümsel (transformational) liderlik kavramıdır. Dönüşümsel liderlik anlayışı, günümüzde çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır.<sup>74</sup> Özellikle son yıllarda dönüşümsel liderlik ile ilgili çok sayıda akademik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu liderlik tarzının ön plana çıkmasının başlıca nedeni ise kurumların yeniden yapılandırılması sürecinde karşılaşılan sorunlar olmuştur.<sup>75</sup>

Dönüşümsel liderlik düşüncesi ilk defa 1973 yılında Downton, J., V. tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor Burns 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında dönüşümsel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan dönüşümsel liderlik teorisini oluşturmuştur.<sup>76</sup>

Kavramı ilk olarak sistematize eden Burns’e göre lider, izleyenleri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns’e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümsel liderlik sahiptir; çünkü bu tarz liderler değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümsel liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir.

---

<sup>73</sup> Yukl, a.g.e., s.210.

<sup>74</sup> Keçecioglu, T., Liderlik ve Liderlik, İstanbul, 1998, s.64.

<sup>75</sup> Allix, M.N., “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?” Educational Management & Administration, 28 (1), 2000, s.111.

<sup>76</sup> Simić, I., “Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes, Economics and Organization”, The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS, 1 (6), 1998, s.53.

Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.<sup>77</sup>

Burns liderliğin toplu bir amaca hizmet etmediği durumda bir anlam ifade etmediğini ileri sürmektedir. Burns liderlik anlayışına ahlaki bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Düşünürce göre lider izleyen arası ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir.<sup>78</sup> Buna göre dönüşümsel liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar. Bass ve Steidlmeier ise liderin neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde gerçekten dönüşümsel lider haline geldikleri sonucuna varmıştır.<sup>79</sup>

Burns, liderleri Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümsel lider ve etkileşimsel lider (transactional leader) ikiye ayırmaktadır. Geleneksel olan etkileşimsel liderlik, izleyen ile lider arasında bir değiş-tokuş öngörür. Dönüşümsel liderlik ise daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Bass'a göre etkileşimsel liderlik, ödüllerin durumsallığına yani çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarırlar; sorumluluktan kaçınırlar. Buna karşın dönüşümsel liderler karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve

---

<sup>77</sup> Bass, M.B.; Bruce, J.A., *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, London, 1994, s.63.

<sup>78</sup> Allix, a.g.e., s.111.

<sup>79</sup> Bass, M.B.; Steidlmeier P.E., "Character and Authentic Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, s.59.

güven kazanmaya çalışır, övünç aşlamaya özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, insanlara inanırlar ve yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar. Karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla başa çıkma yeteneğine sahip ileri görüşlü liderlerdir.<sup>80</sup> Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimsel liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimsel liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümsel lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümsel lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler.<sup>81</sup>

Tichy ve Devan, dönüşümsel liderlerin belli alanlarda etkileşimsel liderlerden farklı özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu farklılık alanları; cesaret, öngörü yeteneği, izleyicilere karşı açıklık ve güven, değerlerle yönetme, yaşam boyu öğrenim, karmaşık durumlarla başa çıkabilme, astlara karşı açık olma ve astlara güvendir.<sup>82</sup> Bununla birlikte dönüşümsel liderler karizmatik liderlere benzerler; ancak yenilik ve değişim getirme konusundaki özel yetenekleri ile onlardan ayrılırlar. Dönüşümsel liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Dönüşümsel liderler, izleyicileri ile birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar. Bu nedenle, dönüşümsel liderlikte karizmanın öneminden bahsetmek mümkündür. Bass'a göre dönüşümsel liderler daha çok karizmatik özellikler taşımakta ve olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalışmaktadır. Ancak düşünürü göre karizma, dönüşümsel liderliğinin nedeni değil sonucudur.<sup>83</sup> Bununla birlikte dönüşümsel liderlerin, karizma ve ilham vermeyi birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olduklarını söylemek mümkündür. Dönüşümsel liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır.

---

<sup>80</sup> House, a.g.e., s.565.

<sup>81</sup> Sashkin, M.; Rosenbach E.W., A New Leadership Paradigm, Contemporary Issues in Leadership, Eds. R.L. Taylor ve W.E., Colarado, 1993, s.88.

<sup>82</sup> Simic, a.g.e., s.53.

<sup>83</sup> Sashkin ve Rosenbach, a.g.e., s.89.

Sonuçta çalışanlar dönüşümsel liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar.<sup>84</sup>

Dönüşümsel liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Dönüşümsel lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır.<sup>85</sup> Dönüşümsel liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır. Dönüşümsel liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler.<sup>86</sup> Dolayısıyla dönüşümsel liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir. Bunun yanı sıra dönüşümsel liderlerin önemli davranış kalıplarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>87</sup>

Öte yandan etkileşimsel liderlikte ise, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur.<sup>88</sup> Başka deyişle etkileşimsel liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimsel liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimsel liderlik, bir bireyle diğer bir

---

<sup>84</sup> Coad, A.F.; Berry, A.J., "Transformational Leadership and Learning Orientation", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 1998, s.164-172.

<sup>85</sup> Greenberg, J.; Baron, R.A., *Behaviour in Organizations*, New Jersey, 2000, s.44.

<sup>86</sup> Bryman, a.g.e., s.67.

<sup>87</sup> Pillai, R.; Schriesheim, C.A.; Williams, E.S., "Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study", *Journal of Management*, 25 (6), 1999, s.899.

<sup>88</sup> Pillai, Schriesheim, Williams, a.g.e., s.890.

bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimsel liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimsel lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. etkileşimsel lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler. Bu liderlik şekli lider ve izleyenler, aralarındaki ilişkinin yapısını anladıkları için adil bir liderliktir. Ancak bu yaklaşımın nihai amacı sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır. Bu tür bir liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Neumann, Y.; Neumann, E.F., “The President And The College Bottom Line: The Role Of Strategic Leadership Styles”, The International Journal of Educational Management, 13/2: 1999, s.73-79.

## II. BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMASI

#### 2.1. Takım Kavramı

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerine sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur.<sup>90</sup>

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.<sup>91</sup> Bir başka tanıma göre ise; takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur.<sup>92</sup>

Tüm bu tanımlara dayanarak takımların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>93</sup>

- Bir takım oluşturmak için en az iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- Takım üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmektedirler.
- Takım üyelerinden her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaktadırlar.
- Takım içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir.
- Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

---

<sup>90</sup> Straub, J.T., Ekip Kurma ve Yönetme, Çev: Savaş Şenel, İstanbul, 2002, s.9.

<sup>91</sup> Eren, a.g.e., s.371.

<sup>92</sup> Donnollen, A., Takım Dili, Çev: Osman Akınhay, Birinci Basım, İstanbul, 1998, 1998, s.20.

<sup>93</sup> Kendiroglu, Ç., "Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.7.

Takım ve takım çalışması terimleri özellikle 1980’li yıllarda batı dünyasının Japonlardan görüp etkilenmeleri sonucunda iş hayatına etkili olmaya başladığı ve 1990 yıllarında ise Türkiye’de ki işletmelerde takım olgusunun kesinlikle bir organizasyon da başarı için olması gereken mutlak bir yönetim anlayışı olarak kabul edildiği görülmüştür.<sup>94</sup> Bu felsefe ile işe başlayan işletmelerden sonra eğitim sektöründe de oluşmaya başlayan misyon ve vizyon terimleri özümsemeye başlanmış başarı ve performans da eğitim sektöründe çalışan örgütlerde çalışanların katılımı temel alınmıştır.<sup>95</sup>

## 2.2. Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Takım ve grup sözcükleri kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aynı dinamikleri taşımazlar. Takımlar gruplardan farklıdır. Bir açıklamaya göre grup; en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelmektedir.<sup>96</sup> Başka bir tanıma göre ise grup, birbirleriyle etkileşim halinde olan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluğudur.<sup>97</sup> Johns’a göre ise grup, bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle bağımlı şekilde etkileşim içinde olan iki veya daha fazla bireydir.<sup>98</sup>

Bu tanımlardan da görüleceği üzere takım ve grup arasında benzerliklerin olmasına rağmen bazı noktalarda farklılıkların olduğu da bir gerçektir. Takımlar kolektif bir sorumluluk gerektirir. Fakat gruplarda kolektif bir çalışmaya gereksinim yoktur. Gruplarda amaç, bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır. Ortak bir çaba ile pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını artırmak söz konusu değildir. Grubun amacı örgütün amacı ile aynıdır ve çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik gerektirmektedir. Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanmaktadırlar. Takım çalışması,

---

<sup>94</sup> Kılınç, a.g.e., s.32.

<sup>95</sup> Balcı, A.. Örgütsel Gelişme, Ankara, 2002, s.98.

<sup>96</sup> Rees, C., “Team working and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, Personnel Review, 28 (5/6), 1999, s.455.

<sup>97</sup> Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara, 1979, s.92.

<sup>98</sup> İslamoğlu, G., “Ekip mi, grup mu?”, 2001, [www.kalder.org](http://www.kalder.org) (10.05.2007).

üyelerinin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme sürecidir.<sup>99</sup>

Takım ve grubun farklılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>100</sup>

- Gruplar formel veya informal olabilirler, takımlar ise formeldir. Çünkü takımlar belirli görevlerin yapılması için meydana getirilen iş gruplarıdır.
- Takım üyeleri genellikle bir proje için görevlendirilip proje bitiminde dağıldıkları için gruplara göre daha kısa ömürlüdürler.
- Takım, paylaşılan bir misyonu ve toplu bir sorumluluğu içermektedir. Halbuki gruplar içinde bireyler farklı misyonlara sahip olabilir.
- Takımlarda her zaman lider olmayabilir, takım sorumlulukları paylaşabilir. Grupta üyeler birbirleriyle sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak amacıyla etkileşimde bulunurken, takımlarda yüksek düzeyde eşgüdüm vardır.
- Takım faaliyetlerinde, takım bir bütün olarak değerlendirilir, bireyler tek tek değerlendirilmez.
- Gruplarda grup performansı bütün grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamından oluşur, yani, parçaların toplamından daha fazla performansa götürecek enerji yoktur. Takımlarda ise yüksek eşgüdümden dolayı pozitif enerji vardır. Gruplar, ancak grup üyeleri arasında enerji ve paylaşılan bir hedefe baş koyma anlayışı var ise takım olabilirler ve takım bu özelliği ile gruptan farklılaşır.
- Grubun hedefine ulaşması ortak bir amaçtır, takımın ise varlık nedeni hedefe ulaşmaktır.

### **2.3. Takım Türleri**

Örgütlerde pek çok takım çeşidi bulunabilir. Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin

---

<sup>99</sup> Kurt, E., “Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.19.

<sup>100</sup> İslamoğlu, a.g.e.



zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Takımları, örgütün biçimsel yapısının bir parçası şeklinde ortaya çıkan formel takımlar ve iş gören katılımını arttırmak için oluşturulan kendi kendini yöneten takımlar olarak sınıflandırmak da mümkündür.<sup>101</sup>

### 2.3.1. Formel Takımlar

Formel takımlar, örgüt tarafından belli bir işin yapılması, bir projenin tamamlanması veya örgütün yeni stratejilerinin belirlenmesi gibi amaçlarla oluşturulan takımlardır. Formal takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluşturulur.<sup>102</sup>

- *Dikey takımlar (iş takımları):* Emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir departmanı içine alır. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları departmanı komuta takımlarıdır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir.<sup>103</sup>
- *Yatay takımlar:* Aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır.<sup>104</sup> Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar.<sup>105</sup>
- *Görev takımları:* Bu takımlar, bir proje için çeşitli birimlerden seçilen, gerekli becerilere sahip iş görenlerin oluşturduğu takımlardır. Bu takımlar amaca ulaşmayı müteakip dağılan takımlardır.<sup>106</sup> İş görenler geçici olarak görevlerinden ayrılmakta, proje üzerinde tam zamanlı olarak çalışmakta, projenin bitimini müteakip kendi görevlerine dönmektedirler.

---

<sup>101</sup> Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Yedinci Basım, Konya, 2002, s.387.

<sup>102</sup> Öztürk, G., "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler", Human Resources Management, Eylül-Ekim, 1999, s.76.

<sup>103</sup> Şimşek, a.g.e., s.388.

<sup>104</sup> Şimşek, a.g.e., s.388.

<sup>105</sup> Öztürk, a.g.e., s.76.

<sup>106</sup> Arıç ,M., İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demir Döküm A.Ş.'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.15.

### 2.3.2 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, 5 ila 20 arasındaki çoklu beceriye sahip kişiden oluşan iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca hareket edip bütün mamul veya hizmeti üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde tanımlanabilir.<sup>107</sup> Bu tür çalışma takımlarına Otonom Çalışma Takımları da denilmektedir. Problem çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, çözümleri değiştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Diğer bir deyişle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol; iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalır hatta giderek ortadan kalkabilmektedir.<sup>108</sup>

İşletme olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş yavaş çalışanların çalışma yöntemlerinin düzenlenmesinde devrim sayılabilecek kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar yaptıkları işi kendi aralarında sürekli olarak değiştirerek bir malın veya hizmetin tümünü üreten usta işçilerden oluşmaktadır. Bu takımlar sürekli takımlardır ve aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar.

Kendi kendini yöneten takımlar bir yöneticiye veya lidere bağlı olmaksızın kendi sorunlarını çözebilen, kendi üyelerini seçebilen, iş süreçlerini bir denetlemeye tabi olmaksızın kendi başlarına yapabilen ve hatta kendi performanslarını objektif olarak değerlendirebilen takımlardır. Kendi kendini yöneten takımların bir anlamda lideri yoktur; bir başka anlamda ise bir çok lidere sahiptir. Her üye aktiftir ve lideri izler. Öte yandan herkes bir dereceye kadar liderlik özellikleri gösterir.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Şimşek, a.g.e., s.390.

<sup>108</sup> Özkalp, E., Örgütsel Davranış, 1998, s.435.

<sup>109</sup> Weiss, D., Başarılı Ekip Oluşturma, Çev. E. Tuksan, İstanbul, 1993, s.119.

### 2.3.3. Sanal Takımlar

Son zamanlarda teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir takım çeşidi de “Sanal takım”lardır. Özellikle son yıllarda sanal iş düzenlemelerinin artmasıyla sanal çalışan “uzak iş gören” sayısında çok büyük bir artış olmuş ve şirketler bu iş görenlerden en üst seviyede yararlanmak için sanal takımlar oluşturmaya başlamışlardır. Sınırlar, ekonomik gelişmeler, bir çok ürünün ve servis sanayisinin düzensiz dağılması, serbest ekonominin büyümesi ve küreselleşmeyle birlikte sanal takımlar da büyümüştür.<sup>110</sup>

Bu tip takımların karakteristik özelliği, bilgisayar üzerinden iletişim kurmaları ve bir lider tarafından yönlendirilmeleridir. Elemanlarının, elektronik ve bilgisayar desteği sayesinde görüştüğü takımlar olarak tanıtılan sanal takımlar, genel olarak kullanılan Lotus Domino, Microsoft Exchange ve Netscape SuiteSpot (grupware) gibi programlar sayesinde sanal toplantılara, değişik biçim ve durumlara takım kararı alma olanağına sahip olmaktadır. Sanal takımların en büyük yararı, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırmasıdır. Bunun yanı sıra sanal takımların en önemli sakıncası, bireyler arasında sosyal iletişimin zayıflaması nedeniyle takım ruhu ve sinerji yaratamama sorunlarıyla karşılaşabilmesidir.<sup>111</sup>

### 2.4. Takım Çalışmasının Amaçları

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişim, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz işgücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Cascio, F.W.; Shuryganlo, S., “E-Leadership and Virtual Teams”, *Organizational Dynamics*, 31 (4): 2003, s.362–376.

<sup>111</sup> Lipnack, J.; Stamps, J.. *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology*, New York, 1997, s.6.

<sup>112</sup> Çetin, C.; Akın, B.; Erol, V., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul, s.53.

Örgütler birçok nedene bağlı olarak takım oluşturmaktadırlar. Özellikle örgütün kültür yapısı, mevcut yapısı, faaliyet gösterdiği alan, örgütsel anlayışı ve yöneticilerin bakış açısı gibi faktörler takım oluşturmaya yol açabilir. Ancak takım oluşturmanın ana nedeni örgütsel etkililiği artırmaktır.

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar;<sup>113</sup>

- Takımlar; takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar; kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle gerçek zaman çözümünü ve inisiyatif destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar esnek ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı oldukları için, yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.
- Takımlar; işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artıracaktır.

Takımlar oluşturulduğunda örgütteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekler ortaya çıkar. İletişim artarak yeni bilgiler takım içinde paylaşılır. Takım üyelerinin hepsinin toplamı ya da toplamından fazla bir güç (sinerji) ortaya çıkar. Takım çalışmasının sihirli kelimesi sinerjidir.<sup>114</sup>

Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı

---

<sup>113</sup> Katzenbach, J.R.; Smith, D.K., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, Çev. N. Muallimoğlu, İstanbul, 1998, s.23.

<sup>114</sup> Karslı, D., Yönetsel Etkililik, Ankara, 2004, s.63.

yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak isteyen pek çok kurumun takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur. Kimi zaman bir işin yapılmasının tek yolu takım çalışmasıdır.<sup>115</sup>

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde ederler.<sup>116</sup>

Sonuç olarak örgütlerin takım oluşturma nedenleri şu şekilde sayılabilir:<sup>117</sup>

- Üretim artışının sağlanması,
- Birlikte düşünmenin sağlanması,
- Sorunlara kalıcı çözümler üretme isteği,
- Çalışanların bağlılıklarının artırılması,
- Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
- Esnek bir örgüt yapısının meydana getirilmesi,
- Etkili fikirler üretme,
- Yüksek performans elde etme,
- İş tatmininin artırılması,
- Motivasyon artışının sağlanması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Sinerji yaratma,
- Fonksiyonel uzmanlık alanlarından azami faydalanma,
- Örgütte değişimi başlatma,
- Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
- Örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,

---

<sup>115</sup> Hardingham, A., Takım Çalışması, Çev. A. Bora ve O.C. Koçak, Ankara, 1997, s.9.

<sup>116</sup> Arıç, a.g.e., s.8.

<sup>117</sup> Keçecioglu, a.g.e., s.82; Katzenbach ve Smith, a.g.e., s.22.

- Örgütü yenileştirme ve geliştirme,
- Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
- Verimliliği kurumsallaştırma.

## **2.5. Örgütsel Takımların Oluşum Süreci**

Takımların hemen başarılı bir takım haline gelebilmesi kolay değildir. Takımların oluşabilmesi için takımın bütünleşmiş bir felsefeye sahip olması gerekmektedir. Takımın bir belirlenmiş vizyon ve misyonunun olması tanımlanmış rollerin belirlenmiş olması birbirine bağlı sürekli yenilik arayan ve değişime açık olmaları gerekmektedir.<sup>118</sup> Takımlar çeşitli hedefleri içinde barındırdığı için farklı şekillerde insanları da bir arada tutar. Bu örgütün amaçları gerçekleşebilmesi için takım içi bireylerin uyumlu çalışmaları gerekmektedir.

Ancak takımları bir anda etkin ve birbirine uyumlu hale getirmek mümkün değildir. Başarı elde edebilmek için uzun bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Bireylerin bazı gelişim aşamalarından geçerek kazanmaları gerekmektedir. Takım yöneticisinin takım olma sürecine takımın başarması için gerekli anahtar olarak bakmalı takım olmanın devamlı bir süreç olduğunu düşünerek takım olma aşamalarını tüm takıma anlatmalı takım içindeki bireylere cesaret vermelidir. Yeni oluşturulan takımlarda bazı özelliklerin hemen kazandırılması mümkün olmamaktadır.

Takımların gerçek anlamda takım olabilmesi için geçen bu sürece takım olma süreci denir. Takım olma süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

### **2.5.1. Oluşum Aşaması**

Bu aşama takımdaki görev alacak bireylerin takım içindeki konumlarını idrak edebilmelerini, oluşan bu yeni ortama alışabilmelerini ve intibak etmelerini kapsar. Bireyler bu dönemde kaygı ve endişe taşıyabilir. Kendilerinden ne beklendiği konusunda ve buldukları konumda nelerin uygun görüleceği Ya da kabul edileceğini bilememenin endişesini taşıyacaklardır. Takım yeni kurulmuş ise bireyler henüz birbirlerini tanımadıkları için birbirlerine karşı temkinli davranacaklardır. Takımın bu yeni oluşmuş ortamında bireylerin birbirlerini yeterince tanımamaları ortamda çekingen

---

<sup>118</sup> Kuyumcu, M., İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.98.

bir hava yaratır.<sup>119</sup> Bu süreç içerisinde bireyler yüzeysel ilişki kurarlar kendi aralarında. Görüşlerini daha temkinli aktarırlar. Birbirlerine karşı nasıl davranacaklarını uygun olan davranışları bulmaya arkadaşlık kurma olasılıklarını irdelemeye başlarlar.

Bu aşama takım içindeki bireylerin alışma dönemidir. Burada takım yöneticisi bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeleri ve iletişim halinde olmaları için onlara opsiyon tanıtması onları birbirlerine teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi gerekmektedir. Takım olma sürecinde oluşum aşamasında üyeler hemen hemen bütün açıklama ve yorumları lidere yaparlar. Buldukları konumla ilgili araştırma yaparlar. Sorunlar yüzeysel olarak ele alınırlar belirsizlikler korunur. Buna karşın lider ise Görev ve roller hakkında üyelere destek olarak bilgilendirme yaparak takımın ekip yapısını oluştururlar. Herkesin katılımını sağlamak için bireyleri cesaretlendirirler. Üyelerin uzmanlık alanları ile birbirlerini tanımalarına fırsat yaratır. Bilgileri paylaşmaya çalışır. Üyelere kendini tanıtabilmek için kendine rahatlıkla soru sorulmasını sağlar.<sup>120</sup>

### **2.5.2. Karışıklık Aşaması**

Takım içinde çalışan bireyler bu aşamada ilk aşamadan daha fazla birbirlerine tanıdık olduklarından görev ve sorumlulukları yeniden şekil alır. Takımın amaçları tutacağı stratejileri ve ekip çatısı şekillenmeye başlar.<sup>121</sup> Takım üyeleri kazanmış oldukları bireysel özelliklerinden takım ruhu oluşturabilmek için bu davranışlarından ne oranda vazgeçeceğini düşündüğü aşamadır. Takımdaki bireylerin kişilik yapıları bu dönemde şekil almaya ve ortaya çıkmaktadır. Üyeler takım içinde alacakları görevleri kendi uzmanlıkları da göz önünde tutarak en gözde konumda olmak isterler. Takım içinde verilen görev ve sorumluluklara karşı direnç gösterirler. Bu durum karşısında takım içinde anlaşmazlıklar doğabilir. Bu anlaşmazlıklarda çatışmalara kadar sürüklenebilir. Önemli kararların alınması gereken bir aşamada görüş ayrılıklarından oluşan ağır tartışmalar olabilir. Bu aşama çatışmalarının ağırlıklı olarak görüldüğü ve takımın yapılanması gereken bir dönem olması açısından önemli bir aşamadır. Bu aşamada takım yöneticisi belirsizlikleri ortadan kaldırmayı üyeleri aydınlatmayı önerilerde bulunmayı üyeleri birleştirmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

---

<sup>119</sup> Kuyumcu, a.g.e., s.98.

<sup>120</sup> Gordon, a.g.e., s.64.

<sup>121</sup> Gordon, a.g.e., s.64.

Bu aşamada üyeler, kendilerine yarar sağlayacak girişimlerde ve önerilerde bulunurlar, birbirlerini değerlendirirler liderleri hakkında yargıda bulunurlar. Görevden sakınma söz konusudur. Burada lidere karşı meydan okumalar vardır. Alt gruplar oluşur bunlarda kendi aralarında çatışma ortamı yaratır. Lider ise problem çözmede eksik parçaları birleştirir. Sunulan önerileri yorumlar geliştirilmesine yardımcı olur. Grubun karar alma sürecine yardımcı olur. Bir konu ve ya sorun hakkında düşünce ve hislerini açıkça belirtmelerine yönelik bireyleri cesaretlendirir. Üyeler hedeflerine ulaşabilmeleri için kaynak sağlamaya çalışır.<sup>122</sup>

### **2.5.3. Normların Oluşma Aşaması**

Takım içinde standartların yerine oturduğu ve takım bütünlüğünün şekil aldığı normların oluşum aşamasıdır. Bu aşamada çatışmalar çözüme ulaşmış takım içinde uyum başlamıştır. Üyeler arasında dayanışma başlamıştır. Üyeler artık farklı görüş ayrılıklarının bileşkesini bulurlar ortak bir görüş hakim olur. Takım içinde birkaç üyenin değil tüm üyelerin katılımı ortaya çıkar. Genelde kısa süreçten oluşan bu aşamada bireyler arasında yakın ilişkiler kurumaya başlar ve takım üyelerinin rol ve işlevleri hakkında ortak kararlar alınır ve uzlaşma sağlanır.<sup>123</sup> Bu aşamada üyeler birbirlerini destekler mutlu ve huzurlu bir takım ortamı başlar. Birliktelik duygusu hâkim olur. Kendilerini organizasyondaki diğer gruplara nazaran daha üstün hissetmeye başlarlar. Üyeler liderin uygun görmediği çatışma ortamlarına girmezler. Lider ise kendi düşünce ve fikirlerini rahatlıkla açıklayabilir. Üyelerin gündem maddelerini belirlemelerine yardımcı olur. Yapıcı özelliği olan olumsuz görüşlerin ortaya atılmasını teşvik eder. Bütçenin hazırlanması ödenek ayrımları ve benzeri çeşitli sorunların oy birliği ile çözümlenmesini sağlar. Üyelere sahip oldukları bilgi ve beceriler doğrultusunda faydalı olacakları görevler verir.<sup>124</sup>

### **2.5.4. Başarma Aşaması**

Başarma aşamasında yapısal tüm sorunlar çözüme ulaşmış ve grup tek bir birim gibi çalışmaya başlamıştır. Üyeler tüm enerjilerini takım amaçlarını gerçekleştirmeye adanmışlardır. Üyeler üzerinde üstlendikleri görevleri sonuca ulaşturmaya yönelik

---

<sup>122</sup> Gordon, a.g.e., s.65.

<sup>123</sup> Daft, a.g.e., s.452.

<sup>124</sup> Gordon, a.g.e., s.65.



kararlılık ve azim görülmektedir. Bu aşamada üyeler hedefler doğrultusunda birbirleri ile direkt iletişim halinde olurlar. Oluşturdukları ortak misyon doğrultusunda yardımlaşma ile ortaya çıkan sorunlar çözüme ulaştırılır. Bu aşamada üyelerin rolleri belirgin ve açıktır. Her üyenin takıma olan katkısı diğerlerinden farklıdır. Üyeler bazı konularda artık inisiyatif sahibidirler ve inisiyatif alma konusunda birbirlerine destek olurlar. Üyeler arası tartışmalar daha yapıcı olacak tarzda problemlerden oluşur. Birbirlerini başarılar sonrası geri besleme yaparlar. Lider ise Hedeflere yönelik belirsizlikleri ve ya eksikleri aydınlatmaya yardımcı olur. Üyeleri sahip oldukları uzmanlıklar konusunda harekete geçirerek takım amaçları doğrultusunda kullanırlar. Her üyenin takıma yapmış olduğu katkılardan ötürü takdir ederler. Takımın kendine vermiş olduğu önem ve değeri sürdürmesine yönelik işleyişler geliştirir.<sup>125</sup>

#### **2.5.5. Dağılma Aşaması**

Komiteler görev güçleri proje takımları gibi görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş ve bu görevlerin tamamlanmasından sonra başka bir görevin verilmemesi başka işlevlerin üstlenilmemesi halinde katılımcının örgütteki normal fonksiyonuna dönmesi geçici takımlar için söz konusudur. Sürekli takımlar için bu aşama söz konusu değildir. Etkili takımların oluşturulması için bu aşamaların hiç biri önem dışı bırakılmamalıdır. Takım olma hali ve ilişkilerin samimi düzeye gelmesi örgütlerde çok zaman almakta olduğu için doğal olarak başarılı takımlar kendi kendilerini kontrol altına almaktadırlar. Yöneticiler takım yöneticisi ve takım üyeleri sürekli olarak takımın en etkili uygulama ve çözümlere yönelmesine destek olurlar.<sup>126</sup>

#### **2.6. Takımların Özellikleri**

Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Gordon, a.g.e., s.66.

<sup>126</sup> Gordon, a.g.e., s.66.

<sup>127</sup> Elma, C., "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması", Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 33, 2002, s.47.

Takımların temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>128</sup>

- En az iki üyeden oluşurlar,
- Üyeler birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir,
- Kendilerini takımın üyesi olarak algırlar,
- Birbirlerini takımın üyesi olarak kabul ederler,
- Takımın ortak değerlerini paylaşırlar,
- Takım içinde rollerini oynarlar,
- Aynı amacı benimserler,
- İhtiyaçlarının bir kısmını takımda doyururlar,
- Sürekli yeni amaçlar belirlerler,
- Birlik içinde olduklarına inanırlar,
- Çevreye karşı birlikte tepkide bulunurlar ,
- Sinerji yaratırlar,
- Birlikte hareket ederler,
- Takımın bir lideri olmayabilir ya da takımın herhangi bir üyesi onun lideri olabilir,
- İş bölümü, ya da iş paylaşımı vardır,
- Paylaşımçı ve yaratıcıdır,
- Takımlar, farklı departmanlarda çalışan bireylerden, çapraz fonksiyonel yapıya göre oluşturulabilir,
- Her bir takımda fonksiyonel uzmanlık söz konusudur,
- Takımlar hızlı karar alma yeteneğine sahiptirler,
- Motivasyon yüksektir,
- İşe bağlılık yüksek seviyededir,

---

<sup>128</sup> Balcı, a.g.e., s.103; Sümter, a.g.e., s.7.

- Açık iletişim vardır,
- Karşılıklı güven ve destek mevcuttur,
- Takım kültürü mevcuttur,
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

Weaver, takımların iki amacı olduğunu belirtmektedir: İlk amaç; süreçlerin iyileştirilmesidir. İkinci amaç; takım çalışanlarının kültürünün değişeceği bir eğitim alanı olmasıdır. Başka bir deyişle, bir takıma katılmak, çalışanların önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin değişmesini sağlamalıdır. Bu da, aslında bir örgütün kültürünün değiştirilmesi demektir.<sup>129</sup>

Takım içinde takım üyelerinin üstlerine düşen çeşitli görevler vardır. Tüm takım üyelerinin en başta gelen görevi; takım amaçlarını belirlemek ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir. Takımın başarısı için üyelerin yerine getirmesi gereken diğer görev ve sorumluluklar şunlardır:<sup>130</sup>

- Emniyetli bir çalışma çevresi ve bunun gelişiminin sağlanması,
- Karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde yapılan işlerde üyelerin birbirlerine yardımcı olması ve destek sağlaması,
- Haberleşmeyi etkin hale getirmek için faaliyette bulunulması,
- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçların karşılanmaya çalışılması,
- Kalite güvence standartlarının sağlanması,
- Takım faaliyetlerinin planlanması ve düzenlenmesi,
- Sürekli gelişim için faaliyette bulunulması,
- Rutin üretim / hizmet görevlerinin yerine getirilmesi,

---

<sup>129</sup> Çetin, S., İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2001, s.5.

<sup>130</sup> Kaldırım, S., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2003, s.38.

- Eğitici faaliyetlerde bulunulması.

## 2.7. Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi

Takımlar için liderlik çok önemli bir fonksiyondur. Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir. Etkili bir takım olabilmek için gerekli şartlardan birisi, takım içinde etkili liderliğin varlığıdır. Takım çalışması, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte, bunun başarıya ulaşması, büyük ölçüde takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır.<sup>131</sup>

Birçok araştırma göstermektedir ki, liderler, takımların performanslarında çok büyük farklılıklar yaratmaktadır. Takım liderleri, başarılı bir takım çalışmasını modellemede ve temel kuralların konmasında büyük rol oynarlar.<sup>132</sup>

Etkili liderler, takım çok zor durumdan geçerken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler. Liderler üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler.<sup>133</sup>

Takım çalışması ve takım liderliği açısından en başta gelen konu takım liderinin takım çalışmasının gereğine ve mantığına inanmasıdır. Takım çalışmasına inanmayan bir liderin yönettiği bir çalışmanın ve bir takımın başarısından söz etmek mümkün görünmemektedir. Cartwright-Zander, takım üyeleri açısından takım liderini, grup veya kişiler üzerinde gözle görülebilir etkiler bırakan kimse olarak tanımlarken, liderliğin ölçüsünün bu etkilerin yarattığı değişimler olduğunu vurgulamaktadır.<sup>134</sup>

Bir takım iki veya daha fazla lidere sahip olabilir. Bir kişi hem ilişki hem görev bazlı amaçlara sahip olmayabilir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımında dört tip takım liderliği tarzı vardır.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Elma, a.g.e., s.47.

<sup>132</sup> Cascio ve Shurygailo, a.g.e., s.364.

<sup>133</sup> Tuna, B., Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003, s.21.

<sup>134</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1999, s.204.

<sup>135</sup> Gordon, a.g.e., s.41.

- *Yönlendirici takım liderliği.* Bu tarzda lider kişinin rollerini belirler; takımla yüksek düzeyde iletişim içindedir; toplantıları yönetir, takımı yönlendirir, denetler; otoriterdir ve öğreticidir; takım üyeleri lidere karşı saygılıdır ve itaatkardır.
- *Destekleyici:* Liderin takımla etkileşimi yüksek düzeydedir; üyeler lidere güvenirlir; lider takımı olumsuz dış etkenlerden korur; lider aldığı kararları takıma açıklar; takımı yönlendirir, denetler ve destekler; liderden gelen iletilerin büyük bölümü olumlu geribildirimler ve duygusal desteklerdir.
- *Koçluk edici:* Takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar. Takım toplantılarına katılarak takımın kendini gözden geçirmesine yardım eder; takım liderine yardım ederek takımın güçlü-zayıf yönlerini ortaya koymasını sağlar; takım üyelerinin etkinliklerini izlemeye teşvik eder ve bunu nasıl yapacaklarını planlamalarına yardım eder; yol göstericidir; destekler ve takımı özendirir; birlikte karar alınır ve katılımcılık önemlidir; takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar.
- *Delege edici:* Takımla liderin iletişimi düşük düzeydedir; üyeler lidere saygı duyarlar; lider tarafından hedefler verilir ve lider geri çekilir; üyeler serbest hareket ederler; karar almaya özendirilir; bilgi paylaşımı kuvvetlidir; takım üyeleri toplantıları yönetir, birbirine yeni bildirim verir ve takım dışından geribildirim alırlar.

Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin uzmanlık alanlarını bilmeli, takım çalışmasının ruhuna inanmalı, takım içi çatışmaları önlemeli, etkili iletişim ve demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Takım liderinin takım üyelerini çok iyi tanıması takım başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışacağı bireylerin üstün ve zayıf yönlerini tanıyan bir takım lideri, çatışma ortamlarında, yüksek beceri gerektiren durumlarda veya takımın tükendiği zamanlarda devreye girerek takımı rahatlatacak önlemler alabilir veya yeni düzenlemeler yapabilir. Takım liderlerinin en önemli

görevlerinden birisi, takımın stratejilerine yönelik olarak takım içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve takımdaki olumlu heyecanı canlı tutmaktır.<sup>136</sup>

Takım içindeki etkileşimler takım dinamiklerini oluşturur. Bazen takım içindeki dengeler bozulur ve takım yeniden denge haline ulaşmak için yeni dinamikler meydana getirir. Genellikle bu, takım bağlılığının zayıf olduğu ve birbirine yabancı takım üyelerinin çoğunlukta olduğu takımlarda meydana gelen bir durumdur. Bu durum, liderin etki gücünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Etki gücü yüksek takım lideri bu tip durumların çözümünde daha başarılı sonuçlar alabilir. Aslında böyle durumların çözümlenememesi takımın dağılmasına kadar gidebilecek süreçleri başlatabilir.

Takım lideri; yeni bilgilerin ve bu bilgilere bağlı davranışların kazandırılmasında ve bunların günlük çalışma hayatına entegrasyonuna liderlik yapmalıdır. Takım lideri gerek takım üyelerinin gerekse işletmenin ilgili bireylerinin farkında olmalı, günlük hayatta bu süreçlerin gerektirdiklerini yönetecek ustalığa sahip olmalıdır.<sup>137</sup> Takım liderinin takım çalışmalarında başarıyı sağlamak için dikkat etmesi gereken bazı ana kurallar vardır. Paylaşılmış normların konması, takım içinde serbest konuşmaya müsaade edilmesi ve takımın benimsenmiş ortak vizyonunun olması.<sup>138</sup>

Organizasyonun ya da takımın gelecekte ulaşılacak istenen seviyesinin ve takımın benimsediği değerlerin resminin çizilmesi olarak ifade edilen vizyon oluşturma takım liderinin görevleri arasında yer alır. Takım lideri vizyon oluşturma sürecinde bireyler için bir anlam ifade eden fikirleri, organizasyon ve takım amaçlarına yönelik olarak organize etmeli ve takım üyelerini ortak bir çabaya kanalize edecek şekilde ifade etmelidir.<sup>139</sup> Etkin takım liderliğinin temeli takımın misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır.<sup>140</sup> Bu aşamada lider, belirlenen hedeflere doğru takım çalışmalarını yönlendirerek takımın kuruluş amacını

---

<sup>136</sup> Zaccaro, J.S.; Rittman, L.A.; Marks, A.M., "Team Leadership", The Leadership Quarterly, 12 (4): 2001, s. 451-483.

<sup>137</sup> Gürer, B., Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2002, s.91.

<sup>138</sup> Leithwood, K.; Steinbach, R.; Ryan, S., "Leadership and Team Learning in Secondary Schools", School Leadership and Management, 17 (3), 1997, s.303-325.

<sup>139</sup> Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997, s.43.

<sup>140</sup> Drucker, F.P., Gelecek İçin Yönetim, 1996, s.130.

gerçekleştirmelidir. Takımı bütün boyutları ile değerlendirmeli, olası durumlara karşı ayrıntılı hazırlıklar yapmalıdır. Esasen takım liderinin en önemli görevlerinden biri, takım tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmaktır. Bu takım performansını etkileyecek en önemli unsurlardan biridir. Paylaşılmış vizyon, takım bağlılığının sağlanmasında doğrudan etken bir rol oynamaktadır.

Takım lideri, takımın amaçlarını belirledikten sonra mevcut durumu belirleyip gelecekte nerede olmasını istiyorsa ona göre vizyon belirlemelidir. Oluşturulan vizyon, takımın nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi rolleri ve sorumlulukları da özetlemelidir. Takım lideri, takımın gelişimini harekete geçirecek değerleri tanımlamalı ve çalışanları motive etmelidir. Değişim stratejisi ve planlar dâhil olmak üzere bütün faaliyetlerin yönlendirilmesi sağlanmalıdır.<sup>141</sup>

Liderler, iyi organize olmuş ve takımın belirlenen hedefler doğrultusunda organize olmasını sağlayacak kabiliyette olmalıdırlar. İyi bir lider, örgüt için ileride oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşılmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir.<sup>142</sup>

Pfeffer, etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir:<sup>143</sup>

- Sonuçlara yönelmiş,
- İyi örgütleyici,
- Diğerlerine karşı saygılı,
- Motive edici,
- Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip,
- Sözel akıcılık,
- Verileri özetlemede başarı,

---

<sup>141</sup> Ardıç, K., "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", Mercek Dergisi, Temmuz Sayısı, 2001, s.2.

<sup>142</sup> Kaldırım, a.g.e., s.40.

<sup>143</sup> Arıcı, a.g.e., s.34-35.

- İstekli,
- Tarafsız olabilen,
- Sabırlı,
- Analitik düşünebilen,
- Duyarlı,
- Diğerlerinin konuşmasına izin verici,
- Dinleyici,
- Hassas durumlarda taktik gösterici,
- Kararlı,
- Takım kavramlarını anlayan,
- Sorgulayıcı,
- Açık fikirli,
- Özgüveni olan,
- Kritik durumları tanıma,
- Kendi rolüne eleştirel bakma,
- Yaratıcı,
- Diğerlerini cesaretlendirici,
- Empatik olma.

Keçecioğlu ise etkili takım liderlerinin aşağıdaki düşünce, davranış ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.<sup>144</sup>

- Bir şirketin en önemli kaynağı çalışanlardır.
- İnsanların sürekli büyüme, gelişme, öğrenme konusunda sınırsız potansiyelleri vardır. Potansiyellerine ulaşması için elemanlarına yardım etmek bir liderin en önemli rolü olmalıdır.

---

<sup>144</sup> Keçecioğlu, a.g.e., s.64- 65.



- Yüksek performanslı bir gruba liderlik etmek bir sanat ve yetenektir.
- Çalışma grupları sürekli gelişmek durumundadır.
- Liderin temel işi insanlara neyi, nasıl yapacaklarını anlatmak yerine onları dinlemektir. İşin uzmanı o işi yapan çalışanlardır.
- Doğru bilgi ve eğitim verildiği takdirde herkes kendisini etkileyen kararlar verme yeteneğine sahiptir.
- Engellerin kaldırılması, gereçlerin temini, gruplara bilgiyi doğrudan ulaştırma, elemanların olası ihtiyaçlarını ve kendisinin ne yapabileceği konusunda soru sorma gibi konularda grup elemanlarına destek vermek için lider her zaman bir kaynak olmalıdır.
- Liderin rolü bir öğretmenin, danışmanın veya eğitmeninkinden farklı değildir.
- İnsanlar, değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldığı takdirde değişime karşı gelemezler.
- Çalışanların işe katılımını sağlamak program değil süreçtir.
- Liderin davranışı kendi kendini yönetme inancı ile uyumlu olmalıdır. Lider yeni yolun bir modeli olmalıdır.
- Lider çalışanlara yetki vermelidir, ancak onları eğitmeden ve yetiştirmeden sorumluluğu onların üzerine yıkmamalıdır.
- Kendi kendini yönetmeye giden yolda herkesin işi değişir ve lider değişikliğe açık adres değilse kimse değişmeyecektir.
- Hatalar kaçınılmazdır. Çalışanlara hatalardan öğrenme konusunda yardımcı olunmalıdır.
- Bilgi aktarımı yadırgamamak gerekir. Her türlü bilgi dönüşümü değerlidir.
- Yeni davranışları tanır, değerlendirir ve ödüllendirir.

Takım çalışması, bağlılık, iletişim ve çatışma yönetimi süreçlerini kapsamaktadır. Takım performansını, takımın birbirine olan bağlılığı, uygun iletişim

ortamı ve uygun çatışma yönetimi artırmaktadır.<sup>145</sup> Takım lideri bahsedilen süreçleri etkili yönetebildiği takdirde takım performansının artmasını sağlayacaktır. Takım liderinin öncelikli görevi, takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanmasıdır. Lider bilgiyi süzer, takımın kullanımına sunar. Bu bilgilerle takımı çözüme yönlendirerek onları cesaretlendirir.<sup>146</sup> Burada kilit nokta, takım liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır.<sup>147</sup>

Lider, takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren bir birey olarak takıma oldukça önemli katkılarda bulunur.<sup>148</sup> Sinerjiyi sağlamak için takım lideri mutlaka düzenli toplantılar yapmalıdır. Bu toplantılarda, takım stratejileri, takım üyelerinin rolleri, beklentileri, yaşanan olaylar ve performansı artırmaya yönelik çözümler tartışılmalıdır.<sup>149</sup> Liderin takım üyeleri üzerindeki asıl gücünü sağlayacak olan etkili iletişimdir.<sup>150</sup> Bu nedenle takım lideri, takım üyeleri arasında etkili bir iletişim olmasını sağlamalıdır.

Ekibin başarısı takım içindeki bireyler arasındaki iletişim ile doğru orantılıdır. Takım içi iletişimi arttırabilmek için takım içi çalışanların birbirlerini dinleme, anlatma, sorgulama, geri bildirim gibi yeteneklerin kazandırılması gerekmektedir. Takım liderinin iletişim tarzı, takım üyelerinin yeni fikirleri ortaya koymaya, bu fikirleri rahatlıkla tartışabileceklerine, yaratıcılığın hâkim olduğu bir ortamın oluşması için oldukça gereklidir.<sup>151</sup> İletişimin etkili olmaması takım içinde bir çok soruna neden olabilir. Takım çok iyi bir çalışma planına sahip olabilir, ancak etkili bir iletişim sağlanmazsa takım, iyi bir plana sahip etkisiz bir takım olacaktır. Eğer iletişim başarılıysa, o zaman üyeler iyi bir planla doğru sonuçlara ulaşabilecektir.<sup>152</sup> Takım

---

<sup>145</sup> Dionne, D.S.; Yammarino J.F.; Atwater, E.L.; Spangler, D.W., “Transformational Leadership and Team Performance”, *Journal of Organizational Change Management*, 13 (2), 2003, s.181.

<sup>146</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451–483.

<sup>147</sup> Kaldırım, a.g.e., s.39.

<sup>148</sup> Elma, a.g.e., s.48.

<sup>149</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451–483.

<sup>150</sup> Dionne vd., a.g.e., s.185.

<sup>151</sup> Erengül, a.g.e., s.43.

<sup>152</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451–483.

lideri, iyi iletişim vasıtasıyla takımın amaçlarında veya takımda meydana gelebilecek değişmelerin de üyeler tarafından kolaylıkla kabulünü sağlamak zorundadır. Lider, değişimi yönetmek durumundadır.

Üyeler, değişimi kabul etmiş olsalar da, bu değişimin üyelerin katılımıyla ve hatta onların isteğiyle yapılması, takım liderinin takım içindeki durumunu daha da kolaylaştıracaktır. Takım içinde alınan kararların katılımcı yönetim anlayışıyla alınması, takım bağlılığını arttıracaktır. Takım üyeleri tipik olarak, takım içinde farklı ve benzersiz rollere sahiptir ve bu rollerin vurgulanması takım üyelerinin yapılan çalışmalarda kolektif katkılarına yol açar. Bu kolektiflik takım üyelerine yüksek değerler yüklenmesine ve bağlılığın artmasına yardımcı olur.<sup>153</sup>

Takımın ortak bir amaca ulaşması ve bu amacın astlara da bir anlam ifade etmesi için takım üyelerinin, takım içinde verilen kararlara katılması gerekmektedir. Nitekim çeşitli araştırmalar, astların katılımının kalitesinin takım üyelerinin diğer takım üyelerini etkilemedeki algılamalarını önemli ölçüde artırırken, aynı zamanda katılımın sıklığını da arttırdığını ortaya koymaktadır.<sup>154</sup>

Bu birbirine bağlı olma, onların katkılarını artırır, takımın amaçları başarımında koordinasyon ve etkileşimi sağlar. Takım çalışması esnasında, takım üyeleri, çeşitli bilgi ve kaynaklara ihtiyaç duyar. Bunların sağlanamaması koordinasyona zarar verir.<sup>155</sup>

Takım amaçlarına bağlılık ve motivasyon, takım üyelerini ve takımı geleceğe taşıyacak çabayı göstermeye ve bu çaba için gereken katılımı sağlamaya yönlendirecektir. Bunu sağlayabilmek için takım liderinin takım üyelerinin motivasyonuna gereken önemi göstermesi gerekmektedir.<sup>156</sup> Motivasyon, bir insanı veya bir grubu belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Takım motivasyonunun sağlanması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü takımın çalışma temposunun yükseltilmesi veya takım çalışmaları esnasında ortaya çıkabilecek çatışmaların giderilebilmesi, motivasyonun artırılması yoluyla sağlanabilir.

---

<sup>153</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451–483.

<sup>154</sup> Keçecioğlu, a.g.e., s.65.

<sup>155</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451–483.

<sup>156</sup> Kuyumcu, a.g.e., s.99.

Eğer takım üyelerinin motivasyon seviyeleri üst düzeyde tutulabilirse, takımın amaçlarına ulaşması hiç de zor olmayacaktır.

Takım liderinin karakteri ve yönetim tarzı takımın morali konusunda en etkileyici unsurlardır. Bu yüzden liderlik eğitimi takım çalışması eğitiminden dahi daha önem arz etmektedir. Takım üyelerinin kendilerini motive olmuş hissetmelerini sağlayacak bir atmosferin yaratılmasında da takım liderinin yönetim tarzı önem arz etmektedir. Destekleyici moral verici bir yönetim tarzı astların motive olmalarını sağlarken aşırı kontrole dayalı bir yönetim tarzının ise astların morali üzerinde olumsuz etki yarattığı bilinmektedir.<sup>157</sup>

Takım çalışması sürecinde ihtiyaç duyulan her türlü bilginin sağlanması, planların yapılması, yüksek çalışma performansı gösterilmesi ve iletişim kanallarının açılması, takım çalışmasının etkinliğini tam olarak sağlayamaz. Bu faaliyetlerin koordine edilmesi gerekir ki, bu görev takım liderine düşmektedir. Takım çalışmalarında etkili koordinasyon süreci; faaliyetlerin organizasyonunu, faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasını, faaliyetlerin zamanlamasını, faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu koordinasyonun belirlenmesini, motivasyonel faaliyetleri, faaliyetleri gösteren sistemleri ve bakım faaliyetlerinin prosedürünü kapsamaktadır.<sup>158</sup>

Takım liderliği açısından önemli olan faktörlerden birisi, takım etkileşiminin, çevresel koşullara bağlı olmasıdır. Temelde, etkili takımlar olumsuz çevre koşullarında bile yüksek kolektif performansı sürdüren takımlardır. Böyle bir yüksek performans, takımların, normları geliştirmelerine, çalışma prosedürlerinin belirlenmiş olmasına, esneklik ve adaptasyona bağlıdır.<sup>159</sup>

Wilson ve Wellins'e göre güçlü takımların güçlü liderlere ihtiyacı vardır, takımlar liderleriyle, liderler takımlarıyla güçlüdürler.<sup>160</sup> Güçlü takım liderleri, takım üyelerine uygun bir çalışma ortamı sağlayan ve çevresel koşulları düzenleyen liderdir. Aynı zamanda bir yaratıcı lider olarak takım lideri çalışanların kendi çözümlerini ve uygulama yöntemlerini bulmalarına izin vermeli ve desteklemelidir. Lider, işlem

---

<sup>157</sup> Kuyumcu, a.g.e., s.99.

<sup>158</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451-483.

<sup>159</sup> Zaccaro vd., a.g.e., s.451-483.

<sup>160</sup> Kayıkçı, K., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999, s.583.

sırasında emir veren veya işi tamamen kendi yapan olmak yerine, bir danışman ya da imkân sunucu kişi olmalıdır.<sup>161</sup>

## 2.8. Okullarda Takım Liderliği

Okul, eğitim hizmetini üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır.<sup>162</sup> Okulun başında bir okul yöneticisi vardır ve okulun amaçları doğrultusunda işlemlerini sağlamakla ve geliştirmekle yükümlüdür. Okullarda yönetici ve öğretmenlerin temel görevi öğrencilere yaratıcı düşünme, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, esnek düşünebilen, kişilikli, sosyal bireyler yetiştirmektir. Okulların bütünlük içinde ekip çalışması ile eğitim öğelerini geliştirip düzenleyerek işbirliği içinde çalışmalara başlaması kaçınılmaz olmaktadır.<sup>163</sup>

Ülkemiz açısından bakıldığında, okul yöneticileri hem yönetici hem de lider olmak zorundadırlar.<sup>164</sup> Okul yöneticisinin üstlük imajından liderlik imajına girebilmesinin güç olduğunu, ancak bunun; eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesi ve okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesi gibi yollarla sağlanabileceğini belirtmektedir. Aslında burada okul yöneticilerine hem yönetici hem de lider rollerinin yüklenmesi, her okul yöneticisinin lider olduğu gibi bir izlenim vermektedir. Ancak uygulamada bu ideali yakalamak çok zor görünmektedir.

Bu noktada okul yöneticilerinin liderlik ve yönetici rolleri ile ilgili bazı araştırmalarda çeşitli sınırlılıklar olduğunu, okulun çevresel ve örgütsel boyutunun yeterince dikkate alınmadığını vurgulamaktadır.<sup>165</sup>

1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan ISSCL raporu, okul yöneticilerinin liderlik alanlarını altı başlık altında toplamıştır.<sup>166</sup>

---

<sup>161</sup> Basadur, M., "Leading Others To Think Innovately Together: Creative Leadership", The Leadership Quarterly, 15 (1), 2004, s.103-121.

<sup>162</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.11.

<sup>163</sup> Çetin, a.g.e., s.24.

<sup>164</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.208.

<sup>165</sup> Çelik, a.g.e., s.9.

<sup>166</sup> Şişman, M.; Turan, S., "Eğitim ve Okul Yönetimi", Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ed. Y. Özden, 2004, s.102-103.

- Bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
- Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
- Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
- Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
- Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,
- Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve verebilen bir kişidir.

Gerçekte, yöneticilik eğitimini almamış okul yöneticileri, birçok rol ve sorumluluğu yerine getirmektedir. Okul yöneticilerini bu rol ve sorumluluklara hazırlama,<sup>167</sup> bir eğitsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün okul yöneticileri öncelikle, okul yönetimi alanında bilimsel bir bilgiye sahip olmalıdırlar.

Okulların ana amacı; etkili bir öğrenme ve öğretmenin gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle öğrenen örgüt modeli, okulların misyonuna ve yapısına uygun bir modeldir. Öğrenen lider rollerinden biri olarak görünen öğretmenlik rolü, okul yöneticisinin kendi mesleğine en uygun rol olarak görülebilir.<sup>168</sup>

Edmonds, etkili okulun göstergelerini kuvvetli bir okul lideri, öğrenci başarısına yönelik yüksek beklenti, düzgün bir okul çevresi, temel çalışmalara şiddetli vurgu ve öğrencilerin gelişmelerinin sürekli takibi şeklinde sıralamıştır.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Balcı, A., "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", 21nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Ankara, 1999, s.215.

<sup>168</sup> Çelik, V., "Liderlik", Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ed. Y. Özden, Ankara, 2004, s.187-215.

<sup>169</sup> DOWIS, S.L., A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina, Clemson University Doctora Thesis, 2005, s.2.

Hills, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerini çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini belirtmektedir.<sup>170</sup>

Etkili okul liderleri, okuldaki faaliyetleri yönetir ve yönlendirir, kültür olgusunun yönetimdeki temel rolünü kabul ederek öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşırlar.<sup>171</sup>

Scarr, okulların problemlerinin çözümünde en basit ve en etkili yolun okullarda oluşturulacak takımlar olduğunu söylemektedir.<sup>172</sup>

Eğitim örgütlerinde yöneticiler takımlarla yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadırlar. Bunun yanında eğitimciler de öğrencilerinin takım çalışmalarını artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar.<sup>173</sup>

Okullarda takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır. Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, şube öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonları gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir.<sup>174</sup>

Etkili okul konusunda yapılan birçok araştırma, grup ya da takım çalışmalarına iştirak eden öğretmenlerin, bireysel görüşlerin ortak bir görüşe dönüşmesinde ve örgütsel etkinliğin artmasına etkisi olduğunu göstermektedir.<sup>175</sup> Ancak burada belirtilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Okulda oluşturulacak bir takımın etkili olup olamayacağı büyük ölçüde okuldaki kültüre bağlıdır. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, okulun kültürünün, açıklık, güven ve katılımı esas almış olması gerekir. Bu esaslar olmadan okulda yapılacak bir takım çalışması, şüpheyle bakılan yararsız bir alıştırma olmaktan öteye gidemeyecektir.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.209.

<sup>171</sup> Dowis, a.g.e., s.7.

<sup>172</sup> Henkin, B.A.; Wanat, L.C., "Problem-Solving Teams and The Improvement of Organizational Performance in Schools", School Organization, 14 (2), 1994, s.122.

<sup>173</sup> Çetin, a.g.e., s.34.

<sup>174</sup> Tuna, a.g.e., s.3.

<sup>175</sup> Henkin ve Wanat, a.g.e., s.122.

<sup>176</sup> Walker A., "Teams in Schools: Looking Below the Surface", International Journal of Educational Management, 8 (7), 1994, s.40.

Takım çalışmasını bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp, daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin okuldaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması okulların başarısı için önemli adımları oluşturacaktır.<sup>177</sup>

Etkin okul takımları bilgi, iletişim ve etkili karar alma sürecini kullanabilen takımlardır. Bahsedilen faktörler bir yönlendirme ve koordine etme sürecini gerektirmektedir ki, bu süreci düzenleyecek olan takım lideridir. Takım lideri olarak okul yöneticisi, takımı amaç ve hedeflerine ulaştırmayı, takım içi sorunları çözmeyi, takımı yönlendirmeyi ve yönetmeyi üstlenen kişidir.<sup>178</sup>

Lindlow ve Bentley takım yönetiminin etkili bir yönetim biçimi olarak talep gördüğünü, Bell, ortaöğretim okullarında şiddetle takım yaklaşımı anlayışının gelişmesi gerektiğini, Ridden, takım yönetiminin Avustralya okullarında liderliğin geleceği olduğunu belirtmektedir.<sup>179</sup> Burada yazarlar takım yönetimi ve liderliğinin ne kadar önemli olduğunun üzerinde durmaktadırlar.

Milli Eğitim Bakanlığı takım liderinin görevlerini şu şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur:<sup>180</sup>

- Planlama yapmak,
- Koordinasyon sağlamak,
- Etki altında kalmadan yönetmek,
- Yönetimin desteğini sağlamak ve gerekli zamanlarda yöneticileri davet etmek,
- Takımın bütün üyelerinin çalışmalara katılmalarını sağlamak,
- Okul personeline çalışmalar konusunda bilgi vermek,
- Problem çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
- Kamuoyu yaratmak amacıyla gerekli duyuruları yapmak,

---

<sup>177</sup> Tuna, a.g.e., s.3.

<sup>178</sup> Elma, a.g.e., s.49.

<sup>179</sup> Walker, a.g.e., s.38.

<sup>180</sup> Tuna, a.g.e., s.21.



- Yeni gönüllüler kazanmak,
- Takıma çalışmalarında yardımcı olmak,
- Takım üyelerinin eğitimleri ile ilgilenmek,
- Grup etkinliğini sağlamak ve kontrol etmek.

Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ortak vizyon, okuldaki herkesin kendi sorumluluklarını ve rollerini anlamalarına yardımcı olan bir kavramdır. Herkes tarafından kabul edilmiş bir ortak vizyon oluşturmak liderin becerileri arasındadır.

Elma, takım çalışmasının okullara getireceği faydaları şu şekilde sıralamaktadır:<sup>181</sup>

- Eğitimde (okulda) değişimi başlatma,
- Eğitimdeki değişmelere karşı direnci kırma,
- Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
- Okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirme,
- Eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,
- Okulu yenileştirme ve geliştirme,
- Çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme,
- Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
- Kurumsal yaratıcılığı ön plana çıkarma,
- Verimliliği kurumsallaştırma,
- Kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti sunma.

Bahsedilen faydaları sağlamak için okullarda yürütülecek olan takım çalışmaları nasıl düzenlenebilir. Öncelikle okul alt sistemleri belirlenerek takımlar haline dönüştürülmeleri sağlanabilir. Başaran, okulun alt sistemlerini; üretim alt sistemleri,

---

<sup>181</sup> Elma, a.g.e., s.49.

alışveriş alt sistemleri, uyarlama alt sistemleri, yaşatma alt sistemleri ve yönetim alt sistemleri olarak belirtmektedir.<sup>182</sup>

Okul lideri en başta kendisi bir takım lideri olarak, bahsedilen alt sistemleri kendi içlerinde bir veya birden fazla takımlar haline dönüştürebilir. Hatta bazı durumlarda, geçici görev takımları oluşturulabilir. Takım çalışmaları okulların etkililiğini artırdığından, özellikle gelişmiş ülkelerin okullarında giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yönetici ve öğretmenlerin ilgi odağı haline gelmiştir. Ülkemiz okullarında da gerekli nitelik ve nicelikte uygulanmasının yararlı olacağına inanılan takım çalışmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi bir problem olarak algılanmakta ve bu durum takım çalışmasının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır.<sup>183</sup> Okullarda oluşturulacak olan takımların, liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması, diğer takımlarla iletişimini kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır.<sup>184</sup>

Eğitim örgütlerindeki takım üyelerinin; takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez üyesi olduklarının farkına varmaları gerekir. Takım üyelerinin başarılı olabilmesi için ulaşacakları hedefe güdülenmeleri gerekir. Kararlar ve çözümler, takımın her üyesinin katkısı ile oluşturulursa, eğitimdeki takım çalışmaları başarılı olur.<sup>185</sup>

Bu açılardan bakıldığında, okuldaki her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir. Örneğin, okul içi sorunlar, kütüphane kurulması, çevre düzenlemesi, derslerin işlenişinde teknolojiye yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir.<sup>186</sup>

Okullarda kurulacak takımların, görev süresi, görevlerinin devamlılığına bağlı olarak belirlenmeli, mümkün olduğunca karma takımlar oluşturulmalıdır. Bu takımlarda, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler bulunmalıdır. Okullardaki takım oluşturma çalışmalarının en önemli safhasını, bilgilendirme faaliyetleri ile vizyon

---

<sup>182</sup> Başaran, a.g.e., s.22–25.

<sup>183</sup> Tuna, a.g.e., s.3.

<sup>184</sup> Çetin, a.g.e., s.37.

<sup>185</sup> Çetin, a.g.e., s.35.

<sup>186</sup> Tuna, a.g.e., s.7.

oluşturmalıdır. Okul takımları açısından, takım liderinin paylaşılmış vizyonu ortaya koyması büyük önem arz etmektedir.

İlköğretim yöneticisinin birlikte çalıştığı takımlar, öğretmenler ve öğrenci velileri olabileceği gibi, üst makamlardaki kimseler de olabilir. Bu toplulukların hepsinin okul sorunları hakkında yeterli bilgileri olmadığı hallerde onlara bilgi verecek olan okul müdürüdür. İyi bir önder olan okul yöneticisi, bütün bu tür toplulukların sevgi ve saygısını kazanır.<sup>187</sup>

Okullarda yapılacak takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanması, bazı sınav uygulamaları ve genel testler örnek olarak verilebilir. Günümüzde, okullarda, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, sınıf öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, bazı özel gün ve kutlamalar takım çalışması şeklinde yürütülebilir.

Okullardaki uygulamalara bakıldığı zaman takım çalışmalarını görebilmek mümkün, fakat açıklanan boyutları ile bir takım çalışmasını ve rol bütünlüğünü görebilmek mümkün değildir. Bunu şu şekilde açıklamak mümkündür:<sup>188</sup>

- Okul takımları sürecin işleyişi üzerinde çok az, yönetimin görevleri üzerinde büyük etkiye sahiptir.
- Okullardaki takımlarda bir ön yargılı davranış hüküm sürmekte ve takımlar konular ve prensipler üzerinde tartışmak için çok zaman harcarken, problem çözüme, çözümü formüle etme ve geliştirme çalışmaları için çok az zaman harcarlar.
- Takımlar sosyal ihtiyaçları ile çok az ilgilenirken, birbirlerini tanıma, kuvvetlendirme ve değerlendirme ile ilgili olarak yetersiz zaman harcarlar.

Okullarda yapılan çalışmaların bazıları, öğretmen takımlarını içeren yenilik modellerini incelerken, birkaç geniş çaplı çalışma okul çapındaki takımların nasıl gelişip fonksiyonel olduğunu anlamaya çalışmıştır. Aslında takımlara öğretmen katılımının artırılması yönünde alanda birçok çalışma mevcuttur. Bu konuda ABD’nde

---

<sup>187</sup> Çetin, a.g.e., s.34.

<sup>188</sup> Çetin, a.g.e., s.37.

birçok eyalette okula dayalı yönetim uygulamaları konusunda çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmaların bazıları liderlik ve paylaşımcı karar verme takımlarını incelenmiştir.<sup>189</sup>

Okula dayalı yönetim çalışmaları sonucunda okul takımlarının etkinliğini artıracak faktörleri; rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olması, okul yönetiminden sağlanan destek, destekleyici ve işbirlikçi liderlik anlayışı, okulda pozitif ilişkiler, takımın fonksiyonları ve anlaşmazlıkları çözmeye dayalı takım eğitimi, ekonomi, planlama ve pedagoji bilgisi ve öğrenciler, öğretme ve öğrenme konusuna odaklanma şeklinde sıralamak mümkündür.<sup>190</sup>

Bu çalışmaların sonuçları irdelendiğinde, okula dayalı takım çalışmalarının tamamen eğitim faaliyetlerine odaklanması gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Takımların etkinliği eğitim faaliyetlerinin her sürecinin ele alınmasıyla artırılabilir. Okula bir sistem olarak bakıldığında, süreçlerden birinin aksaması bütün sistemi etkileyeceğinden, takım liderinin veya okul liderinin sapmaları engellemesi gerekecektir. Bu da destekleyici ve işbirliğine dayalı liderlik anlayışının takım içinde uygulanması ile çözülebilecek bir sorundur.

---

<sup>189</sup> Chrispeels, H.J., Castillo, S.; Brown, J., "School Leadership Teams: A Process Model of Team Development", School Effectiveness and School Improvement, 11 (1): 2000, s.22.

<sup>190</sup> Chrispeels vd., a.g.e., s.23.

### III. BÖLÜM

## KÜÇÜKÇEKMECE VE ESENLER İLÇESİ DEVLET İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜR YARDIMCILARININ TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ

### 3.1. İlgili Araştırmalar

#### 3.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Leithwoow, Steinbach ve Ryan, “Ortaokullarda Liderlik ve Takım Öğrenmesi” çalışmalarında, takım liderinin hem okul yöneticisi hem de başka bir çalışan olabileceğini, bir takımın okul yöneticisi tarafından yönlendirildiğinde de diğer bir personel tarafından yönlendirildiğinde de eşit performans göstereceğini ortaya koymuşlar, araştırma sonucunda takımları yüksek ve düşük performanslı takımlar olarak ikiye ayırmışlardır. Elde edilen veriler bu iki takım arasında çok önemli farklar olmadığını göstermektedir. Ayrıca takım öğrenmesinin nedenleri okul içi (vizyon, strateji, kültür ve kaynaklar) ve okul dışı (toplum, çevre ve yönetim) nedenler olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, takımlar öğrenmekte ve küçük okullarda etkileşim ve takım öğrenmesi daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir.<sup>191</sup>

Dowis, Clamson Üniversitesinde yaptığı “Güney Carolina’nın Yukarı Bölgesinde En Başarılı Okullarda Örgüt Kültürü Konusunda Bir Çalışma” konulu doktora tezinde, okul kültürünün okul ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini işlemiştir. Çalışma olumlu okul kültürünün öğrenci başarısını ve okul etkinliğini arttıracak temel almıştır. Araştırmada, seçilen 18 okul üzerinde okul kültürünün yapısı belirlenmiş, okuldaki işbirliğinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, okul kültürü ile okul etkililiği arasında ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.<sup>192</sup>

Hambley, Calgary Üniversitesinde yaptığı “Sanal Takım Liderliği: Liderlik Tiplerinin İletişime Etkisi ve Sonuçları” konulu doktora tezinde, yüzyüze iletişim, video konferans ve yazılı chat iletişimini kullanmıştır. Çalışmada, medya ile iletişim, takım

---

<sup>191</sup> Leithwood, Steinbach ve Ryan, a.g.e., s.305.

<sup>192</sup> Dowis, a.g.e., s.7.

etkileşimi ve sonuçları test edilmiştir. Sonuçta, liderlik tipinin takım etkileşimine etki etmediği görülmüştür. Ayrıca, yüz yüze iletişimin, video konferans ve yazılı iletişimden daha başarılı olduğu görülmüştür. Ancak çalışma, sanal takımların, problem çözme becerilerini arttırdıklarında ve çalışma sistemini tam anlamıyla gerçekleştirdiklerinde yüz yüze çalışan takımlarla eş bir performans gerçekleştirebileceğini göstermiştir.<sup>193</sup>

Chrispeels, Castillo ve Brown, “Okul Liderlik Takımları: Takım Geliştirmeye Yönelik Bir Süreç Modeli”, konulu çalışmalarında, Kaliforniya’da oluşturulan “Okul Liderlik Takımları”nı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, problem çözmeye yönelik takım geliştirme çalışmalarında, birçok olumlu ilişkinin önem kazandığı, kuvvetli profesyonel ilişkilerin olumlu ilişkilerle daha da arttığı ve takımların ailelerin ve öğrencilerin katkısını hissetmeye ihtiyaç duydukları ortaya konmuş, ancak, takım üyelerinin profesyonel ilişkilerin olumsuz etkilerini takıma yansıttıkları da görülmüştür.<sup>194</sup>

Henkin ve Wanat, “Problem Çözme Takımları ve Okullarda Örgütsel Performansın Gelişmesi” konulu araştırmalarında, problem çözme takımlarının, diğer iş takımları ile benzer özellikler gösterdiği, takımın başarısının önceden açıklıkla belirlenmiş amaçlar ve görevlere bağlı olduğu, kendi kendini yönetmenin ve geri beslemenin takım açısından çok önemli olduğu, takım etkinliğinin sağlanması için maddi ve manevi ödüllerin olması gerektiği, takım etkinliğinin takım kompozisyonuna büyük ölçüde bağlı olduğu ve açık iletişim, aktif liderlik, destek ve takım etkinliği arasında yüksek ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.<sup>195</sup>

Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, “Dönüşümcü Liderlik ve Takım Performansı” konulu araştırmalarında, ideal bir motivasyon ortamının, teşvikin ve bireyselleştirilmiş saygınlığın takım başarısı üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, paylaşılmış vizyonun, takım kararlarının, güçlendirilmiş takım

---

<sup>193</sup> Hambley, L.A., Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes, Doktora Tezi, Calgary University, 2005, s.88.

<sup>194</sup> Chrispeels, Castillo ve Brown, a.g.e., s.23.

<sup>195</sup> Henkin ve Wanat, a.g.e., s.122.

çevresinin ve takım anlaşmazlıklarının takım uyumu ve takım başarısı üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.<sup>196</sup>

Day, Gronn ve Salas, “Takımlarda Liderlik Kapasitesi” konulu araştırmalarında, takımın en önemli kaynağının takım liderinin kapasitesi olduğu, ortaya çıkan problemlerin sadece takım lideri tarafından çözülemeyeceği ve takım çalışmalarında problem çeşitliliğinin olduğu, ayrıca, ortaya çıkan problemlerin net tanımının yapılabilmemesinin problemin ortadan kaldırılmasında büyük rol oynadığı ve takım liderlik kapasitesinin geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>197</sup>

Muijs ve Harris, “Öğretmen Önderliğinde Okul Gelişimi: Birleşik Krallık’ta Öğretmen Liderliği” çalışmalarında, öğretmen liderliğinin öğretmenleri güçlendirdiği ve öğretmenleri güçlendirmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaşması sayesinde okul gelişimine katkı yaptığı görülmektedir. Çalışmada, okullarda öğretmen liderliğinin başarılı olabilmesi için, güven ve destek kültürü, öğretmen liderliğini destekleyen açık ve şeffaf kurumsal yapılar, öğretmen liderliğinin kaynağını oluşturan bir lider ile güçlü bir liderlik ve yaratıcı profesyonel gelişime bağlılık gibi bir dizi koşulun var olması gerektiği belirtilmektedir.<sup>198</sup>

Mehra, Smith, Dixon ve Robertson, “Takımlarda Paylaşılmış Liderlik: Liderlik Algılama Ağları ve Takım Performansı” çalışmalarında, takım üyeleri arasında liderlik paylaşıldıkça takım performansının artacağı düşüncesini desteklememekle beraber; bazı âdem-i merkeziyetçi liderlik yapılarının diğerlerine nazaran daha yüksek takım performansı sağladıklarını göstermektedir. Çalışma sonucunda, paylaşılmış liderlik yapılarının önemli yapısal özellikleri itibariyle farklılık gösterebileceği ve bu farklılıkların da takım performansı üzerinde önemli etkilere sahip olabileceği belirtilmektedir.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, a.g.e., s.185.

<sup>197</sup> Day, V.D.; Gronn, P.; Salas, E., “Leadership Capacity In Teams”, The Leadership Quarterly, 15, 2004, s.857-880.

<sup>198</sup> Muijs, D.; Harris, A., “Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership In The UK”, Teaching and Teacher Education, 22 (8), 2006, s.961-972.

<sup>199</sup> Mehra, A.; Smith, B.R, Dixon, A.L.; Robertson, B., “Distributed Leadership In Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance”, The Leadership Quarterly, 17 (3), 2006, s.232-245.

Burke ve diğerkleri, “Takımlarda Hangi Tür Liderlik Davranışları İşlevseldir? Bir Meta-analizi” çalışmalarında, görev odaklı davranışlar ile takım etkinliği ve verimliliği arasında düşük; kişi odaklı davranışlar ile takım etkinliği, verimliliği ve takım öğrenmesi arasında güçlü bir ilişki bulunduğı ortaya çıkmıştır.<sup>200</sup>

Sârin ve McDermott, “Takım Lideri Özelliklerinin Çapraz Fonksiyonlu Yeni Ürün Geliştirme Takımlarının Öğrenme, Bilgi Uygulaması ve Performansı Üzerindeki Etkisi” çalışmalarında, demokratik bir liderlik tarzının, takım lideri tarafından ortaya konulan hedef yapısının ve liderin örgüt içindeki yerinin takım öğrenmesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.<sup>201</sup>

Lick, “Örgütsel Öğrenmeye Yeni Bir Bakış Açısı: Öğrenen Takımlar Yaratmak” çalışmasında, komitelerin ve çalışma gruplarının öğrenen bir takım olabilmesi ve programlarının öğrenen bir topluluk gibi çalışabilmesi için yöneticilerin ve çalışanların öncelikle, öğrenen bir takım olmak için neler gerektiğini ve bunların etkinliği ve verimliliği artırma noktasında nasıl hayata geçirileceği hususlarını anlamaları gerektiği tespitinde bulunmaktadır. Çalışmada, “öğrenen takımlar” kavramına kapsamlı bir tanımlama getirilirken, “öğrenen takımlar” ve “örgütsel öğrenme” yaratmak üzere detaylı bir geliştirme süreci de sunulmaktadır.<sup>202</sup>

### 3.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Çetin "İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, ilköğretim okullarında takım çalışmasının uygulanma düzeyi, yöneticilerin takım lideri olarak değerlendirilmesi ve takım çalışmasının kurumsal verimliliğe etkisini incelemiş, öğretmen ve yöneticilere göre takım çalışmalarının kurumsal verimliliğe etkide bulunduğı, takım çalışmalarının okullarda az da olsa uygulandığı ve takım çalışmasının yararına yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla inandığı sonucuna ulaşmış, takım çalışmalarının

---

<sup>200</sup> Burke, C.S., Stagl K.C., Klein C., Goodwin G.F., Salas E. ve Halpin S.M., “What Type of Leadership Behaviors are Functional In Teams? A Meta Analysis”, The Leadership Quarterly, 17 (3), 2006, s.288–307.

<sup>201</sup> Sarin, S.; McDermott, C., “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams”, Decision Sciences, 34 (4), 2003, s.64.

<sup>202</sup> Lick, D.W., “A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams”, Evaluation and Program Planning, 29 (1), 2006, s. 88-96.



verimliliğe etkisi konusunda sınıf öğretmenleri, branş öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>203</sup>

Gökbaş "Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, takım liderinin bilgileri paylaşımında dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken öğretmenlerin bu görüşe katılmadıkları, okullarda çalışanların performanslarının aynı derecede takdir edildiği görüşüne hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin katılmadıkları, yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesi görüşüne yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler düşük düzeyde de olsa katıldıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin kararsız kaldıkları sonucuna ulaşmış, gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli oldukları ortaya çıkmıştır.<sup>204</sup>

Tuna, "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun takım çalışmalarının okulların yapısına uygun olduğuna inandıkları, takım çalışmalarının okul kalitesini arttıracacağı, takım çalışmalarının kişiler arası güveni ile karşılıklı saygıyı geliştirdiği, takım içi iletişimin arttığı, sorunlara daha etkili çözümler bulunduğu ve takım içi işbirliğinin arttığı, takımların tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergiledikleri sonucuna ulaşmış, yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun takım çalışmalarının bireysel başarıya engel olduğu konusunda görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır.<sup>205</sup>

Kaldırım, "İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin takım içinde bilgiyi paylaştıkları, takım içinde sorunlar karşısında yeni çözüm yolları ürettikleri, takım içinde görev alan yönetici ve öğretmenlerin takımın diğer üyelerine karşı ilişkilerinin olumlu olduğu, takım arkadaşlarının eleştiriye açık olduğu, yeni fikirler ürettikleri, eleştiriye ve değişikliğe açık oldukları sonucuna ulaşmış, 9–11 yıldır görev yapan öğretmen ve yöneticiler takım içinde belirlenen hedeflerin üyeler tarafından benimsendiğini, 12 yıl ve daha fazla çalışan öğretmen ve yöneticiler de bu

---

<sup>203</sup> Çetin, a.g.e., s.37.

<sup>204</sup> Gökbaş, M., Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.66.

<sup>205</sup> Tuna, a.g.e., s.45.

zamana kadar belirlenen hedeflere ulaşamadığını ve yapılan çalışmaların yetersiz kaldığını belirtmişlerdir.<sup>206</sup>

### 3.2. Araştırmanın Problemi

Takım ruhunu en iyi şekilde ortaya koyan en önemli unsurlardan birinin de takım lideri olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Çünkü, etkin takımlarda; ortak hedef yada görüşe odaklanan dinamik, birbirleriyle uyum içerisinde ve etkileşimde bulunan, rolleri ve fonksiyonları olan bireyler vardır. Etkin takımlarda yer alan bu bireylerin görevlerini, yaratıcılıklarını desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmalarını sağlamak, onları organize edebilmek, dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, üyeleri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı bağlayıcı ve bütünleştirici rol oynamak iyi bir liderle mümkün olabilmektedir.

Lider, takımın oluşum sürecinden amaçlarına ulaşmaya kadar her aşamasında etkin bir şekilde rol oynamaktadır. Maxwell, liderliğin tanımını yaparken özetle, “liderlik etkidir” demiştir.<sup>207</sup> Ancak lider ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi”, liderlik ise “organizasyon için değişime uyum sağlayacak yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun tüm çalışanlarına benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde ifade edilebilir.<sup>208</sup>

Lider, etkili olabilmek için süreci kontrol edebilmeli, takım misyon ve vizyonunun tam anlaşılmasını ve takım üyelerinin kendilerini geliştirmek yönünde harekete geçmelerini sağlayabilmeli, başarı için taktikler uygulayabilmelidir.<sup>209</sup> Özetle “liderlik” bir süreç, “lider” ise bir kişidir şeklinde ifade edebiliriz<sup>210</sup>(Kılınç, 2005, s.57). Öte yandan etkili liderleri de diğerlerinden ayıran başlıca özellikler vardır. Bunları: duygu ve davranışlarını denetlemek, insan ilişkilerinde başarılı olmak ve liderlik becerilerine sahip olmak şeklinde ifade edebiliriz. Ayrıca etkili bir takım

---

<sup>206</sup> Kaldırım, a.g.e., s.55.

<sup>207</sup> Maxwell, J.C., İçinizdeki Lideri Geliştirmek, Çev. S. Yeniçeri, İstanbul, 1998, s.117.

<sup>208</sup> Kılınç, T., “Liderliği Anlamak”, Manager, 2005, s.37.

<sup>209</sup> White, R.E., Daha İyi Nasıl Takım Lideri, Çev. A. Çimen, İstanbul, 1998, s.71.

<sup>210</sup> Kılınç, a.g.e., s.37.

liderinin, tutarlılık ve dürüstlük, karar ve kararlılık ,yeterlilik, vizyon sahibi olmak gibi kişilik özellikleri de vardır.<sup>211</sup>

Liderliğe ihtiyaç duyulmasını genel olarak iki sebebe dayandırabiliriz.İlk olarak “Mevcut durumun tahammül edilemeyecek ölçüde rahatsız edici bir noktaya gelmiş olması (Değişimi zorunlu kılacak olan hale bir kriz,kaos , belirsizlik , panik , yaşamsal tehdit durumunun varlığı), ikinci olarak da “gerçek anlamda bir kriz olmasa da mevcut durumdan tatminsizlik duygusu yaratabilen ve çok daha ümit vadeden bir geleceğin arzulanması (cezp edici bir vizyon hedefi) şeklinde bu sebepleri ifade edebiliriz.<sup>212</sup>

Takım çalışmaları liderlerin sahip oldukları rollerde önemli değişiklikler öngörür. Bunların başında liderin geleneksel denetleyici rolden kolaylaştırıcı/koçluk rolüne geçişi gelmektedir. Yeni ilişkiler daha az hiyerarşik, daha fazla işbirliğine yöneliktir. Takım lideri engelleri ortadan kaldırır, takım sürecini kolaylaştırır ve takım üyelerinin yeterliliklerinin yapılandırılmasına yardımcı olur.<sup>213</sup>

Buna göre bir takım liderinin rolü, takımı kontrol etmeye çalışmak yerine, ana amaçlara ulaşabilmek için takıma yardımcı olmaktır. Aynı zamanda gerek teknik gerekse yönetsel açıdan, takım üyelerini takımın işleyişine dahil etmek de yine liderin görevidir. Etkin bir takım lideri, her şeyden önce takımın verimliliğini belirlemektedir. Lider, takımı amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişilerin rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır. Kısa süre önce bir araya gelen takımlarda bile, takım üyelerinin gerek işletme içi, gerekse işletme dışı yaşantıları hakkında ümitleri, beklentileri ve korkulan bulunmaktadır. Takım lideri takım üyeleri ile konuşarak bu duyguları anlamaya, onlara tanımaya ve takımın geleceği hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye çalışmalıdır. Bu açıdan iyi bir dinleyici olabilmeli ve takım üyelerinin duyguları konusunda hassas olmalıdır.<sup>214</sup>

Takım lideri, takımın her bir üyesinin ilgiye ve önemsenmeye ihtiyacı olduğunu unutmamalıdır. Tüm görüşlere açık olması gereken lider, takım içinde herhangi bir fikir

---

<sup>211</sup> Baltaş, A., Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması, İkinci Basım, İstanbul, 2004, s.6-7.

<sup>212</sup> Kılınç, T.; Akkavuk, E., “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 2001, s.22.

<sup>213</sup> Keçecioğlu, T., Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul, 2002, s.279.

<sup>214</sup> Hardingham, A.; Royal, J., Pulling Together, Institute of Personnel and Development, London, 1994, s.139.

ayrılığı oluştuğunda, fikir ayrılığına düşen üyelerin bu durumun gerekçelerini açıklanmasına izin vermelidir. Daha sonra takımın kalan diğer üyeleri ile bir karara varılmalıdır. İşbirlikçi ve takımın tüm üyeleri ile gerçekten ilgilenen bir lider, takımın kültürünün ve çalışmasının somut göstergesi olmaktadır.<sup>215</sup>

Takım çalışmasında öneme sahip bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geri bildirimlerde bulunmasıdır. Hem iyi, hem de kötü bilgiler takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Geri bildirim, ilgisiz ve doğrudan konuya yönelik olduğu düşünülmemen unsurları da içermelidir. Takım liderlerinin, geri bildirim sırasında aşağıdaki unsurları göz önüne almaları gerekmektedir.<sup>216</sup>

- Geri bildirim sadece lider tarafından değil, takım üyeleri tarafından da yapılmalıdır. Takım üyesi genellikle işlemlerin nasıl gittiğini daha iyi bilmektedir. Alçak gönüllülük takım üyesinin kendi kendisini övmesini engelleyebilir, ancak başarılı olduğunun belirtilmesi takım üyesinin motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca kendi kendini eleştirebilmek, hatanın eleman tarafından kabulünü de kolaylaştıracaktır.
- Lider eleştirel bir geri bildirimde bulunmadan önce, takım üye veya üyelerine, neler olduğunu ve bunların neden kaynaklandığını açıklama fırsatı vermelidir.
- Olaydan olabildiğince hemen sonra geri bildirim yapılmalıdır. Lider geri bildirimi ne kadar geciktirirse, etkisi o kadar az olacaktır.
- Gereğinden fazla geri bildirimden kaçınılmalıdır. Geri bildirim fazlası da, azı kadar kötü sonuçlar verebilmektedir. Takım üye veya üyelerinin performansı hatalar ile dolu olsa bile lider, her oturumda bunlardan biri veya ikisi üzerinde durmalıdır.
- Geri bildirim yargı ya da mahkumiyet ilanı olarak değil, takım üyelerinin kullanabileceği bir bilgi olarak görülmelidir. Liderin olaya bu şekilde yaklaşması, takım üyeleri ile arasında oluşan ilişkinin, yargılayan amir konumundan, eşit konumdaki insanlar arasındaki bir ortaklık niteliğine dönüşmesine olanak tanıyacaktır.

---

<sup>215</sup> Bethune, G.; Huler, S., From Worst to First, New York, 1998, s.189.

<sup>216</sup> Stimson, N., Eğitici Önderlik, Çev. A. Ünver, İstanbul, 1997, s.111-112.

- Geri bildirim belirli ve nesnel olmalıdır. Kişi değil olay üzerine yoğunlaşılmalıdır ve neyin iyi neyin kötü gittiği üzerinde durulmalıdır. Böylece liderin ilettiği geri bildirim daha fazla bilgi niteliği kazanarak, yargı özelliğim yitirecektir.

Takım çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi için iletişim olanaklarının sağlanması da gerekmektedir. Takım liderleri üyelerine her zaman için ulaşabilecekleri kişiler oldukları izlenimini vermelidir.<sup>217</sup>

İletişime açık olarak, takım elemanlarının gerek tüm takımın gerekse bireylerin çalışmaları konusunda sorular sormalarına izin vermek, hem konulara açıklık getirmek, hem de bireylere olayın birer parçası oldukları hissini vermektedir. Böylece gizlilik ve bunun getirdiği çatışmalar önlenmektedir. Gizli çatışmalar, takımın çalışmasına zarar verdiği gibi, uzun dönemde çözülmedikleri takdirde takım kültürüne de çok fazla hasar vermektedir.<sup>218</sup>

Takım çalışmasında liderlik konusunda araştırma yapan Durham ve arkadaşları takım liderliği hakkında iki temel yargıya varmışlardır. Bunlardan ilki, takım üyeleri koordinasyon gerektiren yeni bir görevi öğrenmek zorunda kaldığında, liderlik rolünün etkin taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli hale gelmesidir; ikincisi ise, liderliğin takım performansına olan etkisinin, doğrudan değil dolaylı gerçekleşmesidir. Başka deyişe liderler koordinasyon, iletişim, eğitim, motivasyon, ödüllendirme ve bilgi alışverişi gibi çeşitli hareketlerle takım üyelerini etkileyen öncülerdir.<sup>219</sup>

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Ancak takım lideri, üyelerin teknik ve yönetsel becerilerine ek olarak bir takım kilit sorumluluklara da sahip olmalarına yardımcı olmalıdır.<sup>220</sup>

- Lider, takım üyelerinin toplantılara düzenli bir biçimde katılmasını sağlamalıdır.

---

<sup>217</sup> Bethune ve Huler, a.g.e., s.200.

<sup>218</sup> Cleland, D. Strategic Management of Teams, New York, 1996, s.91.

<sup>219</sup> Durham, C.C.; Knight, D.; Locke, E.A., "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficiency and tactics on team effectiveness", Organizational Behavior and Human Decision Process, 2 (2), 1997, s.224-226.

<sup>220</sup> Cleland, a.g.e., s.92.

- Lider çeşitli işlerin sorumluluğunu vermeli ve sorumlu olan üyenin bunlarla ilgili raporları, takımın kalan bölümüne sunmasına olanak tanımalıdır. Eğer herhangi bir gelişim yoksa bu da rapor edilmelidir. Çünkü gözden kaçan herhangi bir nokta, diğer takım üyelerince fark edilebilmektedir.
- Lider, takım üyelerinin görüşlerini dinlemeli ve saygı duymalıdır. Böylece diğer tüm üyeler, birbirlerini dinlemeleri ve saygı duymaları gerektiğini anlayacaklardır. Zaman zaman beyin fırtınası yöntemi ile görüşler alınmalıdır. Bu yöntemde çok ilgisiz konular ortaya atılıyor gibi görünse de, bazı iyi fikirler de çıkabilmektedir. Ancak fikirler gülünç olsa bile dinlenmeli ve saygı gösterilmelidir. Bu davranış, üyeleri katılım için teşvik etmektedir.
- Lider, üyelerin takım çalışması için bireysel ve ortak görevler için yeteneklerini sunabilmelerine ve sorumluluk almalarına olanak tanımalıdır. Takımın gelişmesi için üyeler tartışmalarda bulunabilmelidir.

Katzenbach ve Smith'e göre ise bir takım liderinin sahip olması gereken özellikleri şu şekildedir.<sup>221</sup>

- Hedeflerin belirlenmesinde müdahaleci olmama: Lider takımın üyelerinden biri olarak özel tekliflerde bulunabilir ancak çalışanların bu önerileri emir olarak algılamamaları için geri planda durmayı tercih etmelidir.
- Üyelerin takıma bağlılıklarını artırma: Takım liderleri bütün halinde bir takımda olduğu kadar, her bireyde de bağlılık ve güven yaratmalıdır. Takımların temelinde yatan karşılıklı bağlılık ve sorumluluk için liderin bu görevi yerine getirmesi önem taşımaktadır.
- Üyelerin yeteneklerini geliştirme: Takım lideri üyeleri büyüme ve gelişme için gerekli riskleri göze almaya teşvik eder. Aynı zamanda belirli görevleri sürekli değişik kimselere vererek ve rollerin niteliklerinde değişiklikler yaparak takım üyelerinin kendilerini geliştirmesine yardımcı olurlar.
- Takımın önündeki engelleri kaldırma: Takım üyeleri kadar takım dışındakiler de takım liderlerinden takımın organizasyonun diğer bölümleriyle olan temas ve

---

<sup>221</sup> Katzenbach ve Smith, a.g.e. s.188-195.

ilişkileri yönetmelerini bekler. Bu nedenle lider aynı zamanda takımın önüne çıkacak engelleri bertaraf etmek için çaba gösterir.

- Üyelere performans fırsatı yaratma: Takım lideri üyelere fırsat sağlamak için gerektiğinde kenara çekilmeyi bilmelidir. Eğer lider bütün iyi fırsatları kendisi kullanırsa takımın üstün performans göstermesi mümkün olmaz.
- Takımın performansına fiilen katkıda bulunma: Takım lideri en az takımdaki diğer üyeler kadar iş yapar. Pozisyonlarından dolayı takım liderleri ile üyeler arasında belirli bir mesafe vardır ancak liderler bunu sadece oturup karar vermek için kullanmazlar. Liderlerin takıma katkıda bulunmaları gerekir.

Birçok organizasyonda tek yönlü bir iletişim söz konusu olup yukarıdan aşağı doğru bir liderlik anlayışı mevcuttur. Gerçek anlamda takım çalışmasının uygulanabilmesi ise iki taraflı bir iletişimin sağlanmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı daha esnek ve kademesiz yapılanmış organizasyonlar daha az otoriter olabileceklerinden, karşılıklı iletişimin ve katılımın sağlanmasına olanak tanımaktadır. Takım çalışmasını verimli şekilde kullanmak isteyen işletmeler, hiyerarşik örgüt yapılarını daha yalın hale getirmekte ve işletmenin orta kademe yöneticilerini ortadan kaldırmakta ya da sayılarını çok azaltmaktadırlar. Bu tip yeniden yapılandırma, bireysel ve organizasyonel yapıyı yeniden oluşturmanın ilk adımı hangi orta kademe yöneticisinin gereğinden fazla olduğuna, hangisinin yapıdan çıkarılabileceğine ve hangilerinin görevlerinin diğerleri tarafından yapılabileceğine karar verilmesidir. Yapıdan çıkarılan orta kademe bir yöneticinin görevi bir başka yönetici tarafından yerine getirilebileceği gibi bir takım tarafından da üstlenilebilmektedir. Ayrıca yapıdan çıkarılan orta kademe yöneticiler tekrardan yapılacak bir düzenleme ile takım üyesi haline getirilebilirler.

Yeniden yapılanma, eski yöneticilerin yeni pozisyonlarına adapte olması ve yeni beceriler kazanması anlamına gelmektedir. Takım üyesi haline getirilen orta kademe yöneticiler, eski otoritelerine güvenmek yerine bir takım üyesi gibi düşünmeye ve hareket etmeye başlamalıdır. Üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri olmaksızın iletişimi tam olarak sağlayamayacak veya orta kademe yönetici tamponu

olmaksızın geniş insan grupları ile daha yakın temasta olmak zorunda kalabileceklerdir. Bundan dolayı yöneticiler, takım ile irtibatı sağlayacak liderlere ihtiyaç duyacaktır.<sup>222</sup>

Takım lideri pozisyonundaki yöneticiler, hem yönetim anlayışlarını hem de yönetim sürecindeki rollerini değiştirmek zorundadır. Buna göre takım lideri pozisyonundaki yöneticiler, takım çalışmasını kolaylaştıran kişiler olmalıdır. Lider konumundaki yöneticiler, çalışanlarının ileri gitmek, gelişme kaydetmek için ihtiyaç duydukları unsurları sağlamaya yönelmelidir. Bu unsurlar, destek verme, cesaretlendirme, işe katılma, rol alma ya da gelecek ile ilgili farklı bir görüş belirtme şeklinde gerçekleşebilmektedir.<sup>223</sup>

Geleneksel yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri kontrol etmek ve düşünmek zorunda olmalarına karşın takım lideri, sadece motivasyonu düşünmektedir. Takım lideri, tanımlanan zaman çerçevesinde tanımlanan projeleri hep beraber çalışan bireyleri koordine ve motive ederek, yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Liderler, takımların daha verimli olabilmesi için insanları dinlemeli ve onların fikirlerine saygı duymalıdır. Takım üyelerinden alınan bu fikirler, liderlerin karar verme aşamasında, uygulaması çok daha kolay kararları almasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde aşama kaydetmiş olan liderler, kendilerini "yardım edici" veya "katalizör" olarak görmektedir. Aşırı sorumluluk alan liderler, takımın diğer üyelerinin etkinliklerini azaltmaktadır. Aşırı kontrolcü liderler, çalışanların karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanımamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü takımın neyi başarabileceğine dair inancı yansıtmaktadır. Sonuç olarak, tüm sorumluluğu kendi üzerlerinde toplamak isteyen liderler, zamanla çıkmaza girerek işlemez hale gelmektedir. Öte yandan takım elemanları, ne planlamada ne de karar verme sürecinde tamamen işin içinde olamamaktadır.<sup>224</sup>

Takım üyelerinin sorumluluk almasını teşvik ederek, iş ve sorumluluk alanları yaratmak üzerine yoğunlaşan liderler destekleyici liderlerdir. Bu tür liderler, takım

---

<sup>222</sup> Rees, F., How to Lead Work Teams: Facilitation Skills, California, 1991, s.11-12.

<sup>223</sup> Thorton, P.B., İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler, Çev. E. Topçugil, İstanbul, 1995, s.104.

<sup>224</sup> Rees, a.g.e., s.12.



üyeleri ile ortak gibi çalışmaktadır. Koordinatör konumunda destekleyici bir lidere sahip olan ve takım stratejisinin belirlenmesinde eşit sorumluluk alan takımlar, kumanda-kontrol tarzı liderliği benimseyen takımlara göre çok daha iyi taktikler geliştirebilmekte ve verimliliklerini artırabilmektedir.<sup>225</sup>

Sorumluluğun paylaşılması durumunda lider, takım üyelerinin daha fazla sorumluluk alıp almamak istediklerini sormalı ve alt seviyelerdeki çalışanları dahi sorumluluk almaları için teşvik etmelidir. Böyle bir durumda "biz ve onlar" yönetim anlayışı yerine, daha çok lider ve takım üyeleri arasında oluşan bir sinerji mevcut olmaktadır. Destekleyici liderler için takım, çeşitli ve değerli bilgi ve deneyimlerden oluşmuş sinerjik bir yapıdır.

Takım çalışmasında kontrol edici liderlik tarzı, beraberinde bir çok zararlı etkiyi de getirmektedir. Örneğin otoriter liderin çalışanlarında, isteksizlik problemi baş göstermektedir. Çünkü takım elemanları, hoş olmayan sonuçlardan korkmaktadır. Takım çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımı, yukarı doğru olan iletişimin sıklığını düşürmekte ve takım elemanlarının liderleri ile aralarındaki iletişimin doğruluğunu etkilemektedir. Böyle bir durumda takım elemanları, ödüllendirileceklerini düşünerek veya cezalandırmaların önüne geçmek için, liderlerine sadece seçilmiş mesajlar yollamaktadır. Başka deyişle gücün lider tarafından zorlayıcı davranış şeklinde kullanılması halinde, takım üyelerinin etkinliğini gözle görülür bir şekilde azalmakta ve ciddi verimsizliklere sebep olmaktadır.

Takım çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımının zararları şu şekilde özetlenebilir.<sup>226</sup>

- Takım üyeleri liderlerinin iyi taraftarıyla geçinmeye çalışmaktadır.
- Kontrol edici liderlik yaklaşımı, takım üyeleri arasında iftiralara, arkadan konuşmalara, olayların üstünü örtmelere neden olabilmektedir. Bu güç mücadelesi bireyselliği ön plana çıkarma ihtiyacından, cezalandırılmaktan kaçma ve liderin gözüne iyi görünme isteğinden ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>225</sup> Durham, Knight ve Locke, a.g.e., s.203.

<sup>226</sup> Durham, Knight ve Locke, a.g.e., s.203-231.

- Takım elemanları güç çatışması sonucu boyun eğen, koşullara ayak uyduran birer zayıf girişimci haline dönüşmektedir. Bu da takım üyelerinin verimsizleşmesine neden olmaktadır.
- Takım üyeleri arasında başarısızlığa uğrayanlar, cezalandırma olasılığının etkisiyle de isyankar ve muhalif olabilmektedir. Böyle bir durumda, takımın bütünlüğü bozularak dağılma olasılığı gündeme gelmektedir.
- Takım üyelerinden bazıları ise takım çalışmasından hem fiziksel hem de psikolojik olarak çekilebilmektedir. Bu tür üyeler fikir bildirmeyi reddedebilmekte veya cezalandırılma korkusu ile işe karışmayabilmektedir.

Gücü ellerinde tutan liderler, sonuçları da kendileri yaratmaktadır. Bu yüzden kontrol edici liderlerin takım çalışması sonucunda elde ettiklerinin çoğu, liderin kendi yetenek ve bilgileri çerçevesinde oluşmaktadır. Destekleyici liderler, gücü takım üyeleri arasında dağıtmakta ve bir kılavuz gibi onlarla birlikte çalışmaktadır. Destekleyici liderin elde ettiği sonuçlar, tüm takım elemanlarının bilgi ve yeteneklerinin bir sinerjisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da genelde daha iyi sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Destekleyici liderler, sanıldığı gibi aksine gücü bırakmak yerine, takım elemanlarının tümü ile çalışarak geliştirmektedir. Bu tür liderler için güç, bireysel çıkarlar söz konusu olduğunda anlam taşımaz iken, büyük amaçların başarılmasında kullanıldığında çok şey ifade etmektedir.

Destekleyici liderlerin takım üyeleri, verilen kararları desteklemek için çok daha fazla motive olabilmektedir. Çünkü takım elemanları, verilen kararın tüm takım üyelerinin kararı olacağını bilmektedir. Takım üyeleri, karar verebilmenin sorumluluğunu da paylaşmaktadır. Bunun sonucunda takım elemanları ve lider arasında daha fazla güven ve bağlılık oluşmaktadır.

Güven ortamının oluştuğu ve lider tarafından desteklenen takımlarda herkes güçlü hissetme, güçlü olma şansına sahip olmaktadır. Amaç güç kazanmak değil, takım için belirlenmiş işi tamamlamaktır. Desteklenmiş takımlar, gücü tanımlanabilir parçalara bölmek yerine, tek başına bireysel çalışma ile yapılmayacak işleri hep beraber başarmaya çalışmaktadır.

Geleneksel yöneticilerin ve liderlerin hala işten sorumlu tek yetkili gibi davranmaları ve çalışma tarzlarını değiştirmekte direnmeleri onların başarısızlığa uğramalarına neden olabilmektedir.<sup>227</sup>

Bu bağlamda piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan yetkilendirme kavramı da önem kazanmaktadır. Yöneticilerin kişisel düzeydeki anlayış ve fikirleri, yetkilendirmeye gidilerek en alt düzeye çekilebilmektedir. Böylece farklı boyutlar kazanabilen problemler çok daha kolay çözümlenebilmekte ve başarı yakalanabilmektedir.<sup>228</sup>

Bu noktada takım liderinin rolü, yetkilendirilen kişi veya takımların yetkinliklerini artırabilmek için öğrenme araçlarını ve öğrenme dürtüsünü sağlayacak öğrenme ortamını oluşturmaktır. Yetkilendirme yoluna giden liderler, takım üyelerine ne yapması gerektiğini söylemek yerine çalışanların yöntemini kendisinin seçmesine izin vermelidir. Yetkilendirmenin odak noktası "nasıl" değil, "neyi" olmalıdır. Sonuçların sorumluluğu çalışana bırakılmalıdır. Yetkilendirme yoluna giden takım liderleri, takım üyelerinin hem sorumluluk duygularını artırmalarına, hem de işin başarılması için kişisel çabalarını ortaya çıkarmalarına olanak tanımaktadır. Yetkilendirme bu şekilde geniş bir açıdan ele alındığında, işletmede kendi kendini yönetenlerin yönetimi olarak tanımlanabilmektedir.<sup>229</sup>

İşletmelerde yetki devrinin uygulanmaya başlanması ve işlemlerin sorumluluğunun eğitilmiş, aynı zamanda da becerikli kişilerce üstlenilmesi, geleneksel yönetici ve liderlerin rollerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yapabilmektedir. Bu doğrudan etkilerin bazıları şunlardır.<sup>230</sup>

- İşin planlanması ve görev dağılımı takım üyelerince yapılmaktadır.
- Bireysel ve takım olarak performansın iş basında değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.
- Hem birey hem de takım olarak ödüllendirmeler gündeme gelmektedir.

---

<sup>227</sup> Cleland, a.g.e., s.139.

<sup>228</sup> Newstrom, J.W.; Davis, K., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, New York, 1998, s.246.

<sup>229</sup> Weiss, a.g.e., s.120.

<sup>230</sup> Cleland, a.g.e., s.35-36.

- Zayıf takım üyelerine diğer elemanlar tarafından danışmanlık yapılmaktadır.
- Takım üyeleri bireysel ve ortak rolleri için organize edilmektedir.
- İşin kalitesi, takımın verimliliği ve kaynakların etkin kullanımı konusunda herkes sorumluluk almaktadır.
- Kalite ve sayı olarak çıktının geliştirilmesi konusunda tüm takım üyeleri ortak çalışmaktadır.

Görüldüğü üzere takım çalışmasında liderin rolü farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların göz ardı edildiği durumlarda takım çalışmasının başarılı olamayacağını söylemek mümkündür.

Günümüzde eğitim kurumlarındaki takım çalışmasında bu görevi eğitim liderleri üstlenmiştir. Eğitim liderlerinin etkili okul çalışmasındaki etkileri kaçınılmaz bir gerçektir. Hatta alanında tecrübeli bir eğitim liderinin takım üyelerinin motivasyonu konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Etkili eğitim lideri, takım üyeleri ile ne kadar iyi bir iletişim kurarsa başarıya ulaşması da o kadar kolay olur.

Okul ortamında ise okul müdürü ve müdür yardımcılarının bir takım oluşturduğu düşünülebilir. Takımlarda temel husus ortak sorumluluktur; başka deyişle üyeler takım performansından ortak derecede sorumludur. Liderler takımın fonksiyonlarını yerine getirmesi amacıyla sorumluluk üstlenmektedir ancak bu görevi tek başına başaracak kişi lider değildir. Bu durum okul müdürü ve yardımcıları arasındaki ilişki için de aynı şekilde geçerlidir. Dolayısıyla okul müdürlerinin takım çalışmasının gerektirdiği liderlik rollerini benimsemesi gerektiği düşünülebilir. Bu doğrultuda araştırma, okul müdürlerinin söz konusu liderlik rollerini ne düzeyde benimsediğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma okul müdürlerinin takım liderliği rolleri açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada yanıtı aranan sorular aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Okul müdür yardımcılarının okul müdüründen takım lideri olarak ne tür beklentileri bulunmaktadır?

2. Okul müdürü takım liderliğinin gerektirdiği farklı rolleri ne düzeyde benimsemektedir?

Buna göre okul müdür yardımcılarını üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek okul müdürlerinin takım liderliği rollerini ne düzeyde benimsediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H<sub>1</sub>: Okul müdürleri takım liderliğinin gerektirdiği liderlik rollerine sahiptir.

### **3.4. Araştırmanın Önemi**

Takım çalışması organizasyonların sonuçları üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle yönetim ve organizasyon alanında giderek önem kazanan bir konudur. Bununla birlikte konu ile ilgili yapılmış araştırma sayısı, özellikle eğitim sektöründe, sınırlıdır. Dolayısıyla eğitim sektöründe yapılacak bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Öte yandan araştırma sonuçları okulların daha etkin yönetilmesine katkıda bulunacak veriler sağlayacaktır.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada aşağıdaki varsayımlarda hareket edilmiştir:

1. Araştırma İstanbul'da 2 ilçede (Küçükçekmece ve Esenler) faaliyet gösteren ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada söz konusu ilçelerde faaliyet gösteren ilköğretim okullarının İstanbul genelindeki ilköğretim okullarından farklılık göstermeyeceği varsayılmıştır.
2. Araştırmada müdür yardımcılarının görüşleri esas alınmıştır. Müdür yardımcılarının okul müdürünün liderlik özelliklerini gerçekçi değerlendirecekleri varsayılmıştır.
3. Deneklerin ankette yer alan ifade ve soruları içten ve dürüst bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

1. Araştırma İstanbul ili Küçükçekmece ve Esenler ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.
2. Araştırmada sadece okul müdür yardımcıları üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir; okul müdürlerine anket uygulanmamıştır.

### **3.7. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik teknikler yer almaktadır.

#### **3.7.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.<sup>231</sup> Buna göre araştırmada okul müdür yardımcılarının takım liderliği rolüne verdikleri önem düzeyi ve bağlı oldukları okul müdürlerinin söz konusu rollerini sergileme düzeyleri incelenmiştir.

#### **3.7.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki 2 ilçedeki (Küçükçekmece ve Esenler) ilköğretim okullarında çalışmakta olan müdür yardımcıları (toplam 213 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmada tüm müdür yardımcılara anket dağıtılmış sonuç olarak geri dönen geçerli anket sayısı 153 olmuştur (geri dönüş oranı %72).

#### **3.7.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde anketi dolduran müdür yardımcısının demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, kıdem, toplam mesleki deneyim, yönetici formasyonu alma,

---

<sup>231</sup> Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996, s.310.

hizmet içi eğitime katılma sıklığı) belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise okul müdürünün liderlik rollerinin değerlendirilmesine yönelik bir ölçek yer almaktadır.

Ankette okul müdürünün liderlik rollerinin değerlendirilmesi amacıyla Topaloğlu ve Aydın<sup>232</sup>(2005) tarafından geliştirilmiş ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Ölçekte takım liderlerinin sergilemesi gereken rollere ilişkin toplam 21 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadelere verilen yanıtlar 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere denekler önce katılma düzeylerini belirterek ilgili takım liderliği rolünün kendileri için önemini belirtmekte; ardından bağlı oldukları okul müdürünün söz konusu rolü sergileme düzeyini belirtmektedir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5; kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucu (Tablo 1) ölçeğin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach’s Alfa değerleri (0,88) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 1: Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi**

<i>İfadeler</i>	<i>I</i>
12. Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	0,93
11. Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	0,93
13. Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz,planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	0,92
7. Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	0,92
16. Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	0,92
15. Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	0,91
14. Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	0,91
20. Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir	0,91
6. Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	0,91

<sup>232</sup> Topaloğlu, M.; Aydın, İ., “Örgütlerde Etkin Takım Yapıları Oluşturma Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü Ankara’da 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2. 2005, s.45.

<i>İfadeler</i>	<i>I</i>
3. Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	0,91
9. Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	0,90
1. Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	0,89
2. Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	0,87
17. Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	0,85
4. Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	0,84
19. Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	0,83
5. Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	0,83
8. Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	0,83
10. Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	0,80
18. Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	0,78
21. Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	0,77

KMO=0,96 Barlett's Test=3899,05 p<0,01

### 3.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada liderin takımdaki rolüne ilişkin kullanılan ölçekten elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Müdür yardımcılarının takım liderinin rolüne verdikleri önem ve bağlı oldukları okul müdürünün söz konusu rolleri sergileme düzeyindeki farklılığı belirlemek amacıyla eşleştirilmiş z testi kullanılmıştır. Müdür yardımcılarının ölçeğe verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ise iki kategorili değişkenlerde z testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.



Tüm analizler SPSS 13,0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### 3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen amaç ve alt amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### 3.8.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 2) yöneticilerin çoğunluğunun (%83) erkeklerden oluştuğu; yarıdan fazlasının (%63) 35 yaş ve üzerinde olduğu; çoğunluğa yakınının (%71) lisans mezunu olduğu; çoğunluğunun (%81) evli olduğu; çoğunluğa yakınının (%71) 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu; büyük çoğunluğunun (%90) 5 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu; yarısından fazlasının (%54) branşının eğitim bilimleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

<i>n=153</i>		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Erkek	127	83
	Kadın	26	17
Yaş	25 - 29 arası	24	15
	30 - 34 arası	32	21
	35 ve üzeri	97	63
Eğitim	Önlisans	36	24
	Lisans	108	71
	Lisans üstü	9	6
Medeni Durum	Evli	124	81
	Bekar	29	19
Kıdem	1 yıldan az	13	8
	1-5 yıl arası	47	31
	5-10 yıl arası	41	27
	10 yıl ve üzeri	52	34
Mesleki Deneyim	1-5 yıl arası	15	10
	5-10 yıl arası	46	30
	10 yıl ve üzeri	92	60

Yöneticilerin yarısından fazlasının (%67) yöneticilik formasyonuna sahip olmadığını belirttiği; %16'sının lisans eğitimi %14'ünün ise MEB Eğitim Yöneticiliği Kursu aracılığıyla yöneticilik formasyonu edindiğini belirttiği görülmektedir. Yöneticilerin çok azı (%21) daha önce hiç hizmet içi eğitime katılmadığını belirtirken; yarıya yakını (%43) daha önce 1 ya da 2 kez hizmet iç eğitime katıldığını ifade etmektedir.

**Tablo 2: Yöneticilerin Demografik Özellikleri (Devam)**

<i>n=153</i>		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Branş	Sosyal Bilimler	36	24
	Türkçe	10	7
	Fen Bilimleri/Mat	20	13
	Eğitim Bilimleri	82	54
	Diğer	5	3
Yöneticilik Formasyonu	Yöneticilik Formasyonu Yok	103	67
	MEB Eğitim Yöneticiliği Kursu	21	14
	Lisans Eğitimi	24	16
	Lisans Üstü Çalışması	5	3
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	32	21
	1-2 kez	66	43
	3-4 kez	46	30
	5 kez ve üzeri	9	6

### 3.8.2. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolüne ilişkin kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin geneline verdikleri puanların ortalaması incelendiğinde (Tablo 3) yöneticilerin takım çalışmasında liderin rolünün çok önemli ( $\bar{x}=4,56$ ) olarak (kullanılan ölçeğe göre kesinlikle katılıyorum seçeneği) algıladıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde ise yöneticilerin en çok önem verdiği unsurların liderin astlarına yetki vermesi ve astlarını yetkilendirmenin onları gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünmesi ( $\bar{x}=4,71$ ) ve problem çözme becerisine sahip olması ve takım üyelerinin problemlerini etkin bir

biçimde çözebilmesi ( $\bar{x}=4,70$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Her iki unsurun elde ettiği değer kullanılan ölçeğe göre “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Bunları sırasıyla liderin astların yaratıcılığını desteklemesi ( $\bar{x}=4,68$ ); takım üyeleriyle açık iletişim kurabilmesi ( $\bar{x}=4,68$ ); üyelerin işe ve takıma uyumunu sağlayabilmesi ( $\bar{x}=4,66$ ); yeniliklere açık olması ( $\bar{x}=4,65$ ); üyeler arasında karşılıklı güvenin oluşmasını sağlaması ( $\bar{x}=4,64$ ); üyelerin farklılıklarını yönetebilmesi ( $\bar{x}=4,59$ ); üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına bağlılığını sağlayabilmesi ( $\bar{x}=4,59$ ); takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmesi ( $\bar{x}=4,58$ ); iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmesi ( $\bar{x}=4,56$ ); takım içi disiplinin oluşumunu yönlendirebilmesi ( $\bar{x}=4,56$ ); takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmesi ( $\bar{x}=4,53$ ); üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmesi ( $\bar{x}=4,53$ ); üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi sağlaması ( $\bar{x}=4,53$ ) izlemektedir. Belirtilen tüm unsurlar kullanılan ölçeğe göre “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Yöneticilerin göreceli olarak daha az önem verdikleri unsurlar ise sırasıyla liderin üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmesi ( $\bar{x}=4,49$ ); motive edici unsur olarak ödüllendirmeyi kullanması ( $\bar{x}=4,49$ ); takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini sağlaması ( $\bar{x}=4,46$ ); üyeleri motive etmek için gerekli olan teknikleri belirleyebilmesi ( $\bar{x}=4,40$ ); karar alma esnasında etkili olabilmesidir ( $\bar{x}=4,33$ ). Belirtilen tüm unsurlar kullanılan ölçeğe göre “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

**Tablo 3: Yöneticilerin Liderin Takımdaki Rolüne Verdikleri Önem**

<i>n</i> =153	Önem	
	$\bar{x}$	SS
1. Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	4,71	0,78
2. Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	4,70	0,80
7. Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	4,68	0,80
16. Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	4,68	0,81
3. Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	4,66	0,82
11. Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	4,65	0,81
15. Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	4,64	0,81
9. Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	4,59	0,84
14. Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	4,59	0,84
6. Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	4,58	0,85
12. Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	4,56	0,83
20. Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir	4,56	0,86
13. Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz,planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	4,53	0,83
19. Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	4,53	0,89
5. Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	4,53	0,96
8. Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	4,50	0,88
17. Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	4,49	0,89
4. Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	4,49	0,95
21. Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	4,46	1,03
18. Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	4,40	0,98
10. Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	4,33	0,97
<b>Genel</b>	<b>4,56</b>	<b>0,76</b>

Yöneticilerin liderin takımdaki rolüne verdikleri önem düzeyinin yöneticilerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4) yöneticilerin herhangi bir özelliğine göre liderin takımdaki rolüne verdikleri önem düzeyinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmasa da, yöneticilik formasyonuna sahip olmayanların olanlara göre; hiç hizmetiçi eğitim almamış olanların ise hizmet içi eğitim almış olanlara göre liderin takımdaki rolüne daha az önem verdiği görülmektedir. Öte yandan branşı Eğitim Bilimleri olan yöneticilerin diğer branşlardaki yöneticilere göre liderin takımdaki rolüne daha fazla önem verdiği görülmektedir.

**Tablo 4: Yöneticilerin Liderlerinin Takımdaki Rolüne Verdikleri Önemin Yöneticilerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	4,57	0,74	0,12	0,91
	Kadın	4,55	0,83		
Yaş	25 - 29 arası	4,77	0,28	1,75	0,18
	30 - 34 arası	4,68	0,60		
	35 ve üzeri	4,47	0,86		
Eğitim	Önlisans	4,39	0,98	1,74	0,18
	Lisans	4,59	0,69		
	Lisans üstü	4,92	0,17		
Medeni Durum	Evli	4,52	0,82	-1,50	0,13
	Bekar	4,77	0,29		
Kıdem	1 yıldan az	4,67	0,40	1,78	0,15
	1-5 yıl arası	4,47	0,95		
	5-10 yıl arası	4,79	0,30		
	10 yıl ve üzeri	4,45	0,84		
Mesleki Deneyim	1-5 yıl arası	4,68	0,36	1,56	0,21
	5-10 yıl arası	4,71	0,53		
	10 yıl ve üzeri	4,47	0,88		
Branş	Sosyal Bilimler	4,48	0,66	0,67	0,62
	Türkçe	4,67	0,35		
	Fen Bilimleri/Mat	4,41	1,18		
	Eğitim Bilimleri	4,89	0,16		
	Diğer	4,59	0,58		
Yöneticilik Formasyonu	Yöneticilik Formasyonu Yok	4,31	1,28	1,11	0,35
	MEB Eğitim Yöneticiliği Kursu	4,66	0,41		
	Lisans Eğitimi	4,54	0,82		
	Lisans Üstü Çalışması	4,99	0,02		

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	4,29	1,25	1,52	0,21
	1-2 kez	4,60	0,36		
	3-4 kez	4,87	0,23		
	5 kez ve üzeri	4,60	0,70		

### 3.8.3. İkinci Alt Amaca Ait Bulgular

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının bağlı oldukları okul müdürünün (takım lideri) dikkate alarak takım çalışmasında liderin rolüne ilişkin kullanılan ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 5) ölçekteki tüm ifadelerin geneline verdikleri puanların ortalamasına göre yöneticilerin bağlı oldukları okul müdürünü takım lideri olarak sergilemesi gereken rolleri sergilediği yönünde değerlendirdiği (Hipotez 1 Kabul) görülmektedir.

Ölçekte yer alan ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde müdür yardımcılarının okul müdürlerini iş için gerekli bilgileri kendilerinin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabildiğini ( $\bar{x}=4,28$ ); durumlara göre farklı yönetim tarzlar sergileyebildiğini ( $\bar{x}=4,20$ ), üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebildiğini ( $\bar{x}=4,20$ ), yetki vermekten çekinmediğini ve yetkilendirmeyi üyelerin gelişimine katkı sağlayan bir unsur olarak gördüğünü ( $\bar{x}=4,20$ ), takım üyelerinin yaratıcılığını desteklediğini ve başarımları için gereken ortamı hazırladığını ( $\bar{x}=4,20$ ) düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Bunların yanı sıra müdür yardımcılarını okul müdürünün takım lideri olarak yeniliklere açık olduğunu ve değişimi kabul ettiğini ( $\bar{x}=4,19$ ), problem çözme becerisine sahip olduğunu ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabildiğini ( $\bar{x}=4,18$ ), üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabildiğini ( $\bar{x}=4,14$ ), motive edici unsur olarak ödüllendirmeyi kullandığını ( $\bar{x}=4,11$ ), üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için onlara gerekli eğitimi verdiğini ( $\bar{x}=4,10$ ), üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirebildiğini ( $\bar{x}=4,10$ ), üyelerle açık iletişim kurabildiğini ( $\bar{x}=4,10$ ), takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabildiğini ( $\bar{x}=4,07$ ), takım içerisindeki çatışmaları yönetebildiğini ( $\bar{x}=4,07$ )

üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabildiğini ( $\bar{x}=4,06$ ), üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebildiğini ( $\bar{x}=4,05$ ), takımda karar alma esnasında etkili olabildiğini ( $\bar{x}=4,05$ ), takım etkinliği için iç disiplinin oluşumunu yönlendirebildiğini ( $\bar{x}=4,05$ ), takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabildiğini düşündükleri görülmektedir. Belirtilen tüm unsurlar kullanılan ölçeğe göre “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Müdür yardımcılarının okul müdürünün liderlik rollerini göreceli olarak daha az gerçekleştirdiğini düşündükleri unsurlar ise sırasıyla üyeleri motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisinin belirleyebilmesi ( $\bar{x}=3,98$ ) ve üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmesi ( $\bar{x}=3,98$ ) olmuştur. Belirtilen unsurlar kullanılan ölçeğe göre “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

**Tablo 5: Yöneticilerin Mevcut Liderlerinin Takımdaki Rolünü Sergileme Düzeyi**

<i>n=153</i>	<i>Sergileme</i>	
	$\bar{x}$	<i>SS</i>
12. Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	4,28	0,83
13. Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz,planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	4,20	0,87
5. Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	4,20	0,92
1. Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	4,20	0,96
7. Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	4,20	0,98
11. Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	4,19	1,00
2. Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	4,18	1,00
14. Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	4,14	0,95
4. Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	4,11	1,03

<i>n=153</i>	<i>Sergileme</i>	
	$\bar{x}$	<i>SS</i>
8. Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	4,10	0,88
9. Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	4,10	0,90
16. Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	4,10	1,04
6. Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	4,07	1,02
19. Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	4,07	1,05
15. Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	4,06	1,03
3. Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	4,05	0,91
10. Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	4,05	1,03
20. Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir	4,05	1,05
21. Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	4,00	1,04
18. Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	3,98	1,04
17. Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	3,98	1,08
<b>Genel</b>	<b>4,11</b>	<b>0,83</b>

Müdür yardımcılarının okul müdürlerinin takım lideri rolünü sergileme düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin yöneticilerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 6) yöneticilerin sadece cinsiyetlerine göre söz konusu değerlendirmelerin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre mevcut okul yöneticilerinin takım lideri rolünü daha fazla sergilediğini düşündüğü görülmektedir. Öte yandan istatistik olarak anlamlı olmasa da, yöneticilik formasyonuna sahip olmayanların olanlara göre okul yöneticilerinin takım lideri rolünü sergileme düzeyini daha düşük değerlendirdiği;



branşı Eğitim Bilimleri olan yöneticilerin ise diğer branşlardaki yöneticilere göre okul müdürlerini daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir.

**Tablo 6: Yöneticilerin Mevcut Liderlerinin Takımdaki Rolünü Sergileme Düzeyi Yöneticilerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	4,19	0,82	2,68	0,01*
	Kadın	3,70	0,77		
Yaş	25 - 29 arası	4,11	0,74	1,47	0,23
	30 - 34 arası	4,34	0,72		
	35 ve üzeri	4,03	0,87		
Eğitim	Önlisans	4,05	1,00	0,12	0,89
	Lisans	4,12	0,76		
	Lisans üstü	4,16	0,95		
Medeni Durum	Evli	4,09	0,85	-0,62	0,53
	Bekar	4,20	0,74		
Kıdem	1 yıldan az	4,49	0,64	0,93	0,43
	1-5 yıl arası	4,03	0,84		
	5-10 yıl arası	4,07	0,85		
	10 yıl ve üzeri	4,11	0,83		
Mesleki Deneyim	1-5 yıl arası	4,00	0,74	1,19	0,31
	5-10 yıl arası	4,28	0,75		
	10 yıl ve üzeri	4,04	0,87		
Branş	Sosyal Bilimler	4,04	0,63	0,57	0,68
	Türkçe	4,18	0,70		
	Fen Bilimleri/Mat	4,00	1,12		
	Eğitim Bilimleri	4,41	0,39		
	Diğer	4,10	0,67		
Yöneticilik Formasyonu	Yöneticilik Formasyonu Yok	3,75	1,11	1,89	0,13
	MEB Eğitim Yöneticiliği Kursu	4,18	0,64		
	Lisans Eğitimi	4,13	0,91		
	Lisans Üstü Çalışması	4,38	0,44		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,72	1,12	0,78	0,51
	1-2 kez	4,17	0,75		
	3-4 kez	3,77	0,88		
	5 kez ve üzeri	4,19	0,76		

\* $p < 0,05$

Müdür yardımcılarının liderlik rollerine verdikleri önem ile okul müdürlerinin söz konusu rolleri sergileme düzeyi arasındaki farklılıklar incelendiğinde (Tablo 7) ölçekte yer alan tüm ifadeler verilen yanıtların önem ve sergileme düzeyi açısından

anlamli düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre müdür yardımcıları, okul yöneticisinin takım lideri rolünü önem verdikleri düzeyde sergileyemediklerini düşünmektedirler. Başka deyişle okul yöneticileri takım lideri rolünü sergilemekte; ancak bu takım üyelerinin beklentilerini karşılayacak düzeyde yeterli olamamaktadır.

**Tablo 7: Takım Lideri Rolüne Verilen Önem ve Okul Yöneticisinin Liderlik Rolünü Sergileme Düzeyi Arasındaki Farklılıklar**

	Önem		Sergileme		z Testi	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	z	p
1. Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	4,71	0,78	4,20	0,96	6,58	0,00**
2. Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	4,70	0,80	4,18	1,00	5,96	0,00**
3. Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	4,66	0,82	4,05	0,91	7,54	0,00**
4. Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	4,49	0,95	4,11	1,03	3,93	0,00**
5. Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	4,53	0,96	4,20	0,92	3,94	0,00**
6. Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	4,58	0,85	4,07	1,02	5,83	0,00**
7. Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	4,68	0,80	4,20	0,98	5,57	0,00**
8. Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	4,50	0,88	4,10	0,88	5,13	0,00**
9. Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	4,59	0,84	4,10	0,90	6,31	0,00**
10. Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	4,33	0,97	4,05	1,03	3,33	0,00**
11. Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	4,65	0,81	4,19	1,00	5,76	0,00**

	Önem		Sergileme		z Testi	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	z	p
12. Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	4,56	0,83	4,28	0,83	4,55	0,00**
13. Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz,planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	4,53	0,83	4,20	0,87	4,74	0,00**
14. Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	4,59	0,84	4,14	0,95	5,80	0,00**
15. Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	4,64	0,81	4,06	1,03	6,43	0,00**
16. Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	4,68	0,81	4,10	1,04	6,38	0,00**
17. Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	4,49	0,89	3,98	1,08	5,15	0,00**
18. Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	4,40	0,98	3,98	1,04	4,56	0,00**
19. Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	4,53	0,89	4,07	1,05	4,65	0,00**
20. Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir	4,56	0,86	4,05	1,05	5,43	0,00**
21. Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	4,46	1,03	4,00	1,04	4,79	0,00**
<b>Genel</b>	<b>4,56</b>	<b>0,76</b>	<b>4,11</b>	<b>0,83</b>	<b>6,90</b>	<b>0,00**</b>

\*\*p<0,01

## SONUÇ

Bu araştırma takım çalışmasında liderin rolünü eğitim kurumları kapsamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada okul müdürü ve yardımcılardan oluşan yönetim takımında, okul müdürlerinin takım çalışmasının gerektirdiği liderlik rollerini benimseme düzeyi, takım üyelerinin algılamalarına göre incelenmiştir.

Araştırmada okul müdür yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolüne ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, müdür yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolünün çok önemli olarak algıladıkları görülmektedir. Müdür yardımcılarının en fazla liderin astlarına yetki vermesi ve astlarını yetkilendirmenin onları gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünmesi ve problem çözme becerisine sahip olması ve takım üyelerinin problemlerini etkin bir biçimde çözebilmesi unsurlarına önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin göreceli olarak daha az önem verdikleri unsurlar ise sırasıyla, liderin üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmesi; motive edici unsur olarak ödüllendirmeyi kullanması; takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini sağlaması; üyeleri motive etmek için gerekli olan teknikleri belirleyebilmesi; karar alma esnasında etkili olabilmesi unsurlarıdır.

Müdür yardımcılarının liderin takımdaki rolüne verdikleri önem düzeyinin söz konusu yöneticilerin herhangi bir özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmasa da, yöneticilik formasyonuna sahip olmayanların olanlara göre; hiç hizmetiçi eğitim almamış olanların ise hizmet içi eğitim almış olanlara göre liderin takımdaki rolüne daha az önem verdiği görülmektedir. Öte yandan branşı Eğitim Bilimleri olan yöneticilerin diğer branşlardaki yöneticilere göre liderin takımdaki rolüne daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının bağlı oldukları okul müdürü, takım lideri olarak değerlendirmeleri incelendiğinde, müdür yardımcılarının bağlı oldukları okul müdürünü, takım lideri olarak sergilemesi gereken rolleri sergilediğini düşündükleri görülmektedir. Müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin takım lideri olarak en sık sergilediği davranışların sırasıyla; iş için gerekli bilgileri kendilerinin anlayabileceği şekilde kolaylaştırmak, durumlara göre farklı yönetim tarzları sergilemek, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için

gerekli kaynakları temin etmek, yetki vermekten çekinmeyerek yetkilendirmeyi üyelerin gelişimine katkı sağlayan bir unsur olarak görmek, takım üyelerinin yaratıcılığını desteklemek ve başarımları için gereken ortamı hazırlamak olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının okul müdürünün liderlik rollerini göreceli olarak daha az gerçekleştirdiğini düşündükleri unsurlar ise sırasıyla üyeleri motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisinin belirleyebilmek ve üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Müdür yardımcılarının okul müdürlerinin takım lideri rolünü sergileme düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin sadece cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre mevcut okul yöneticilerinin takım lideri rolünü daha fazla sergilediğini düşündüğü görülmektedir. Öte yandan istatistik olarak anlamlı olmasa da, yöneticilik formasyonuna sahip olmayanların olanlara göre okul yöneticilerinin takım lideri rolünü sergileme düzeyini daha düşük değerlendirdiği; branşı Eğitim Bilimleri olan yöneticilerin ise diğer branşlardaki yöneticilere göre okul müdürlerini daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir.

Bununla birlikte müdür yardımcılarının liderlik rollerine verdikleri önem ile okul müdürlerinin söz konusu rolleri sergileme düzeyi arasındaki farklılıklar incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm ifadeler verilen yanıtların önem ve sergileme düzeyi açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre müdür yardımcılarını, okul yöneticisinin takım lideri rolünü önem verdikleri düzeyde sergileyemediklerini düşünmektedirler. Başka deyişle okul yöneticileri müdür yardımcılarının algılamasına göre takım lideri rolünü sergilemekte; ancak okul müdürünün sergilediği bu davranışlar takım üyelerinin beklentilerini karşılayacak düzeyde yeterli olamamaktadır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde her ne kadar okullarda resmi anlamda takım çalışmasına dayalı bir işbölümü mevcut değilse de, okul müdürlerinin takım lideri olarak takım üyeleri olan müdür yardımcılarını karşı gereken liderlik rollerini sergilediği görülmektedir. Ancak okul müdürünün bu davranışları sergileme sıklığı müdür yardımcılarının beklentisinin altında kalmaktadır. Bu nedenle okullarda takım çalışmasını geliştirilmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerine

okul müdürlerinin takım liderliği konusunda hizmet içi eğitim verilerek kendilerinin bu alanda geliştirilmesini sağlamaları önerilir. Bu Şekilde okullarda yönetim kadrosunun gerçekleştireceği takım faaliyetleri daha etkin sonuçlar elde edilmesine yol açacaktır.

Araştırmada müdürlerin liderlik rollerini sergileme düzeyi takım yeleri olan müdür yardımcılarının algılamasına göre belirlenmiştir. Bu nedenle konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların okul müdürlerinin kendilerini de araştırmaya dahil ederek okul müdürlerinin takım liderliği rolünü sergileme düzeyi belirlemeleri önerilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda fazla sayıda ilçeden okulların yöneticileri üzerinde anket uygulamasının gerçekleştirilmesi ve bu araştırmada elde edilen sonuçların genellenebilirliğinin belirlenmesi önerilir.

## KAYNAKLAR

- Allix, M.N., "Transformational Leadership, Democratic or Despotic?" *Educational Management & Administration*, 28 (1), 2000.
- Ardıç, K., "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", *Mercek Dergisi*, Temmuz Sayısı, 2001.
- Argıç, M., İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demir Döküm A.Ş.'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.
- Arıkan, S., Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 2001.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul. 2002.
- Aydın, M., Eğitimde Denetimsel Davranış, Ankara, 1984.
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme, Ankara, 2002.
- Balcı, A., "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", 21nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Ankara, 1999.
- Baltaş, A., Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması, İkinci Basım, İstanbul, 2004.
- Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi - 1. Cilt, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul, 1979.
- Basadur, M., "Leading Others To Think Innovately Together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 2004.
- Bass, M.B.; Bruce, J.A., *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, London, 1994.
- Bass, M.B.; Steidlmeier P.E., "Character and Authentic Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999.
- Başar, H., Eğitim Denetçisi, 4. Baskı, Ankara, 1998.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996.

- Bedelan, A., Organizational Behavior, Orlando, 1989.
- Begeç, S., Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze, 1999.
- Bethune, G.; Huler, S., From Worst to First, New York, 1998.
- Bryman, A., Charisma and Leadership in Organizations, London, 1992.
- Burke, C.S., Stagl K.C., Klein C., Goodwin G.F., Salas E. ve Halpin S.M., “What Type of Leadership Behaviors are Functional In Teams? A Meta Analysis”, The Leadership Quarterly, 17 (3), 2006.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1999.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1992.
- Cascio, F.W.; Shurygailo, S., “E-Leadership and Virtual Teams”, Organizational Dynamics, 31 (4), 2003.
- Chrispeels, H.J., Castillo, S.; Brown, J., “School Leadership Teams: A Process Model of Team Development”, School Effectiveness and School Improvement, 11 (1), 2000.
- Chruden, H.J.; Sherman, A.W., Personnel Management, The Utilization of Human Resources, 1980.
- Cleland, D., Strategic Management of Teams, New York, 1996.
- Coad, A.F.; Berry, A.J., “Transformational Leadership and Learning Orientation”, Leadership & Organization Development Journal, 19(3), 1998.
- Çakar, D., Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler ve Liderlik, Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi, İzmir Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı, Harekât İdari ve Lojistik Yönetim Okul Komutanlığı, İzmir, 2005.
- Çelik, V., “Liderlik”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı içinde, Ed. Yüksel Özden, Ankara, 2004.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003.
- Çetin, S., İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2001.



- Çetin, C.; Akın, B.; Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 2001.
- Daft, R.L., Understanding Management, USA, 2000.
- Day, V.D.; Gronn, P.; Salas, E., “Leadership Capacity In Teams”, The Leadership Quarterly, 15, 2004.
- Dessler, G., Management Fundamentals, USA, 1985.
- Dionne, D.S.; Yammarino J.F.; Atwater, E.L.; Spangler, D.W., “Transformational Leadership and Team Performance”, Journal of Organizational Change Management, 13 (2), 2003.
- Donnollen, A., Takım Dili, Çev. Osman Akınhay, Birinci Basım, İstanbul, 1998.
- Dowis, S.L., A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina, Clemson University Doctora Thesis, 2005.
- Drucker, F.P., Gelecek İçin Yönetim, 1996.
- Durham, C.C.; Knight, D.; Locke, E.A., “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficiency and Tactics on Team Effectiveness”, Organizational Behavior and Human Decision Process, 2 (2), 1997.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987.
- Elma, C., “Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 33, 2002.
- Eraslan, L., “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, 12, 2004.
- Erçil, Y., “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.
- Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997.
- Gordon, T., Etkili liderlik Eğitimi, Çev. E. Aksay, İstanbul, 1999.

- Gökbaş, M., Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- Greenberg, J.; Baron, R.A., Behaviour in Organizations, 7. Baskı, New Jersey, 2000.
- Gürer, B., Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2002.
- Hackman, R., Groups That Work: Creating Conditions for Effective Teamwork, Oxford, 1991.
- Hambley, L.A., Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes, Doktora Tezi, Calgary University, 2005.
- Hardingham, A., Takım Çalışması, Çev. Aksu Bora ve Onur Can Koçak, Ankara, 1997.
- Hardingham, A.; Royal, J., Pulling Together, London, 1994.
- Henkin, B.A.; Wanat, L.C., "Problem-Solving Teams and The Improvement of Organizational Performance in Schools", School Organization, 14 (2), 1994.
- House, R.J., "Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer", Leadership Quarterly, 10 (4), 1999.
- İslamoğlu, G., "Ekip mi, grup mu?", 2001, [www.kalder.org](http://www.kalder.org), (10.05.2007).
- Kaldırım, S., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2003.
- Karlı, D., Yönetmel Etkililik, Ankara, 2004.
- Katzenbach, J.R.; Smith, D.K., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul, 1998.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Dördüncü Basım, Ankara, 1991.

- Kayıkçı, K., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999.
- Keçecioğlu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000.
- Keçecioğlu, T., Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul, 2002.
- Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderlik, İstanbul, 1998.
- Kendiroglu, Ç., “Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- Kılınç, T.; Akkavuk, E., “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 2001.
- Kılınç, T., “Ekip Toplantılarında Oynayabilecek Rol ve İşlevler”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 26( 2), 1997.
- Kılınç, T., “Liderliği Anlamak”, Manager, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003.
- Kurt, E., “Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996.
- Kuyumcu, M., İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Leithwood, K.; Steinbach, R.; Ryan, S., “Leadership and Team Learning in Secondary Schools”, School Leadership and Management, 17 (3), 1997.
- Lent, R.W.; Schmidt, J.; Schmidt, L., “Collective Efficacy Beliefs In Student Work Teams: Relation to Self-Efficacy, Cohesion and Performance”, Journal of Vocational Behavior, 68 (1), 2006.
- Lick, D.W., “A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams”, Evaluation and Program Planning, 29 (1), 2006.

- Lipnack, J.; Stamps, J., Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology, New York, 1997.
- Luthans, F., Organizational Behavior, 6. Baskı, New York, 1992.
- Maxwell, J.C., İçinizdeki Lideri Geliştirmek, Çev.Selim Yeniçeri, İstanbul, 1998.
- Mehra, A.; Smith, B.R, Dixon, A.L.; Robertson, B., “Distributed Leadership In Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance”, The Leadership Quarterly, 17 (3), 2006.
- Miner, J.B., Organizational Behavior, Random House Business Division, New York, 1988.
- Muijs, D.; Haris, A., “Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership In The UK”, Teaching and Teacher Education, 22 (8), 2006.
- Neumann, Y.; Neumann, E.F., “The President And The College Bottom Line: The Role Of Strategic Leadership Styles”, The International Journal of Educational Management, 13/2, 1999.
- Newstrom, J.W.; Davis, K., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 10th Edition, New York., 1998.
- Özcan, M., “Dinamik Çok Boyutlu Liderlik”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.
- Özkalp, E., Örgütsel Davranış, 1998.
- Öztürk, G., “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler”, Human Resources Management, Eylül-Ekim, 1999.
- Pillai, R.; Schriesheim, C.A.; Williams, E.S., “Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study”, Journal of Management, 25 (6), 1999.
- Rees, C., “Team working and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, Personnel Review, 28 (5/6), 1999.
- Rees, F., How to Lead Work Teams: Facilitation Skills, California, 1991.
- Sabuncuoglu, Z.; Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.

- Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara 1979.
- Sarın, S.; Mcdermott, C., “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams”, *Decision Sciences*, 34 (4), 2003.
- Sashkin, M.; Rosenbach E.W., A New Leadership Paradigm, *Contemporary Issues in Leadership*, Eds. R.L. Taylor ve W.E., 1993.
- Simić, I., “Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes, Economics and Organization”, *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, 1 (6), 1998.
- Stimson, N., Eğitici Önderlik, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, 1997.
- Stogdil, *Handbook of Leadership*, Newyork, 1990.
- Stoner, J.A.F.; Edward, F.R., *Management*, New Jersey, 1992.
- Straub, J.T., *Ekip Kurma ve Yönetme*, Çev: Savaş Şenel, İstanbul, 2002.
- Sümter, E., Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.
- Şişman, M.; Turan, S., “Eğitim ve Okul Yönetimi”, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ed. Yüksel Özden, 2004.
- Şimşek, M.Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Yedinci Basım, Konya, 2002.
- Topaloğlu, M.; Aydın, İ., “Örgütlerde Etkin Takım Yapıları Oluşturma Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü Ankara’da 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 2005.
- Thorton, P.B., *İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler*, Çev. E. Topçugil, İstanbul, 1995.
- Tuna, B., *Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği)*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.

- Uyguç, N.; Duygulu, E.; Çıraklar, N., “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 2000.
- Vega, L., Charismatic Leadership, 2004, [www.goinside.com](http://www.goinside.com), (03.03.2007).
- Walker A., “Teams in Schools: Looking Below the Surface”, International Journal of Educational Management, 8 (7), 1994.
- Weiss, D., Başarılı Ekip Oluşturma, Çev. E. Tuksan, İstanbul, 1993.
- White, R.E., Daha İyi Nasıl Takım Lideri, Çev. A. Çimen, İstanbul, 1998.
- Yukl, G., Leadership in Organizations, USA, 1994.
- Zaccaro, J.S.; Rittman, L.A.; Marks, A.M., “Team Leadership”, The Leadership Quarterly, 12 (4), 2001.
- Zel, U., Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996.

## **EKLER**

## Ek-1 Valilik Makam Onayı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 310  
Konu: Anket(Gülenaz SELÇUK)

07.02.2007

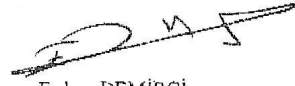
### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Rektörlüğü'nün 08/01/2007 tarih ve B.30.2.BEY.0.70.71.00-500/13/54 sayılı yazısı.  
b-)Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülenaz SELÇUK, "Takım Çalışmasında Liderin Rolüne Yönelik Davranışlara İlişkin Müdür Yardımcılarının Alguları" konulu tezi kapsamında Esenler ve Küçükçekmece ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında müdür Yardımcılarına yönelik anket çalışmasını yapmasının istendiği ilgi yazı ile bildirilmektedir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülenaz SELÇUK, yukarıda belirtilen konudaki Ek-1,2,3 sayfadan ibaret(1.Bölüm ve İl.Bölüm 21 soru)anket çalışmasını, esenler ve Küçükçekmece ilçelerimizdeki Ortaöğretim kurumlarında müdür Yardımcılarına, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGi(b)Bakanlık emri esasları dahilinde 2006-2007 eğitim öğretim yılında uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Millî Eğitim Müdür V.

EKLER :  
Ek-1. İLGi (a)yazı ve ekleri

OLUR  
07/02/2007  
Hümet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
ULUSLARARASI

4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526  
13 82



## Ek-2 İl Millî Eğitim Müdürlüğü Yazısı

İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 312  
Konu: Anket(Gülenaz SELÇUK)

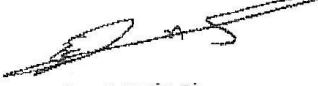
07 02 2007

### BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Rektörlüğü'nün 08/01/2007 tarih ve B.30.2.BEY.0.70.71.00-500/13/54 sayılı yazısı.  
b-)Valilik Makamının 07/02/2007 tarih ve 18.580/310 sayılı Oluru.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülenaz SELÇUK, "Takım Çalışmasında Liderin Rolüne Yönelik Davranışlara İlişkin Müdür Yardımcılarının Algıları" konulu tezi kapsamında Esenler ve Küçükçekmece ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında Müdür Yardımcılarına yönelik anket çalışmasını yapması ilgi(b)Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, valilik olurunda belirtilen esaslar dahilinde gereğinin yapılmasını, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün bilgisinden sonra okul müdürlüklerine gerekli duyurunun uygulamacılar tarafından yapılmasını, sonuçtan müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER :  
Ek-1.(Valilik Oluru ve onaylı 6 sf.eki)

REGİSTRASYON  
4100  
DGS/MS

4440632

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526  
13 82

## Ek-3 Anket Formu

### ANKET FORMU

Sayın Müdür yardımcısı,

Bu çalışma Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ yüksek lisans öğrencisi tarafından hazırlanmış anket formunu içermektedir. Çalışma, ilköğretim kurumlarındaki takım çalışmasında yönetici ve lider davranışlarının incelenmesini amaçlamaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değişkenlere yönelik sorular yer almaktadır. Cevap verirken sorunun karşısında yer alan seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz.

İkinci bölümde liderlik davranışlarına ilişkin çeşitli ifadeler ve her bir ifadeye önce katılma düzeyinizi ve ardından söz konusu ifadeye belirtilen davranış okul müdürünüzün sergileme düzeyini sunulan beş kriter doğrultusunda işaretleyiniz.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil genel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla,

Gülenaz SELÇUK

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

gselcuk@hotmail.com

### BÖLÜM I

<b>Cinsiyetiniz:</b>	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
<b>Yaşınız:</b>	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25 – 29 arası <input type="checkbox"/> 30 – 34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
<b>Medeni Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>Eğitiminiz:</b>	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
<b>Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
<b>Toplam Mesleki Tecrübeniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
<b>Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?</b>	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
<b>Aldıysanız Kaç Kez?</b>	.....
<b>Branşınız:</b>	<input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler <input type="checkbox"/> Fen Bilimleri <input type="checkbox"/> Matematik <input type="checkbox"/> Türkçe/ Türk Dili ve Edebiyatı <input type="checkbox"/> Yabancı Dil <input type="checkbox"/> Spor/Sanat <input type="checkbox"/> Eğitim Bilimleri
<b>Yüksek Lisans/Doktora yaptınız mı ya da yapmaktasınız ?</b>	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım <input type="checkbox"/> Doktora Yaptım/ Yapmaktayım <input type="checkbox"/> Hayır
<b>Yöneticilik Formasyonunuzu nasıl edindiniz?</b>	<input type="checkbox"/> MEB Eğitim Yöneticiliği Kursuna katıldım <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ya da Doktora Çalışması sonucu <input type="checkbox"/> Lisans Eğitimi Sonucu <input type="checkbox"/> Özel Eğitim Kurumlarının Kursları sonucu <input type="checkbox"/> Yöneticilik Formasyonum yok.

## BÖLÜM II

<b>Aşağıda liderlik davranışlarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye önce katılma düzeyinizi ardından söz konusu ifadeye belirtilen davranışı Okul Müdürünüzün sergileme düzeyini kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.</b>		
<b>(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum</b>		
	İfadeye katılma düzeyiniz	Mevcut Okul Müdürünüzün söz konusu davranışı sergileme düzeyi
1. Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Lider, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz,planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)

<p><b>Aşağıda liderlik davranışlarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye önce katılma düzeyinizi ardından söz konusu ifadeye belirtilen davranışı Okul Müdürünüzün sergileme düzeyini kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.</b></p> <p>(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum</p>		
15. Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Lider takım etkinliği için iç disiplinin (birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)

Katılımınız için teşekkür ederim.

#### **Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi**

##### **ESENLER İLÇESİ**

50.Yıl Karabayır İlköğretim Okulu  
A.İsmet Paşa İlköğretim Okulu  
Ahmet Kabaklı İlköğretim Okulu  
Aksoy İlköğretim Okulu  
Atatürk İlköğretim Okulu  
Atışalanı İlköğretim Okulu  
Ayvalıdere İlköğretim Okulu  
Birlik İlköğretim Okulu  
Cumhuriyet İlköğretim Okulu  
Dr.İlhami Faydagör İlköğretim Okulu  
Engin Can Güre İlköğretim Okulu  
Esenler İlköğretim Okulu  
Fatih İlköğretim Okulu  
Fidan Demircioğlu İlköğretim Okulu  
Habibler Nurettin Uzun İlköğretim Okulu  
Hasip Dinçsoy İlköğretim Okulu  
İstanbul Büyükşehir Belediyesi Akşemsettin İlköğretim Okulu  
Kazım Karabekir İlköğretim Okulu  
Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu  
Menderes İlköğretim Okulu  
Neyyir Turhan İlköğretim Okulu  
Örfi Çetinkaya İlköğretim Okulu  
Öz-de-bir İlköğretim Okulu  
Prof.Dr.Ahat Andıcan İlk.Ok.  
Ressam şevket Dağ İlköğretim Okulu  
Tacırlar Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu  
Türk İsveç Kardeşlik İlköğretim Okulu  
Yunus Emre İlköğretim Okulu

### **KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ**

700.Yıl Osmangazi İlköğretim Okulu  
75. Yıl Sefaköy İlköğretim Okulu  
80. Yıl İlköğretim Okulu  
Akşemsettin İlköğretim Okulu  
Alaattin Keykubat İlköğretim Okulu  
Altınşehir İlköğretim Okulu  
Atatürk İlköğretim Okulu  
Büyük Halkalı İlköğretimokulu  
Cahit Zarifoğlu İlköğretim Okulu  
Dr. Hulusi Behcet İlköğretim O.  
Dr.İffet Onur İlköğretim Okulu  
Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu  
Gokturk İlköğretim O.  
Gültepe İlköğretim O.  
Halide Edip Adıvar İlköğretim Okulu  
Halkalı Cumhuriyet İlköğretim Okulu  
Halkalı Doğa İlköğretim Okulu  
Halkalı Güneş İlköğretim Okulu  
Hikmet Uluğbay İlköğretim Okulu  
İbrahim Koçaslan İlköğretim Okulu  
İkitelli İlköğretim Okulu  
İMKB Alparslan İlköğretim Okulu  
İnönü İlköğretim Okulu  
İsmail Hakkı Uludağ İlköğretim Okulu  
İstanbul Ticaret Odası Kanarya İlköğ. Ok.  
Kanarya İlköğretim Okulu  
Kaya Sebati Tuncay İlköğretim Okulu  
Kayabası İlköğretim Okulu  
Kocatepe İlköğretim Okulu  
Kumsal İlköğretim Okulu  
Küçükçekmece İlköğretim Okulu  
Mahmut Şevket Zırh İlköğretim Okulu  
Malkoçoğlu İlköğretim Okulu  
Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu  
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu  
Munis Faik Ozansoy İlköğretimokulu  
Mustafa Eravutmuş İlköğretim Okulu  
Mustafa Kemal Paşa İlköğretimokulu  
Mustafa Pars İlköğretim Okulu  
Nasreddin Hoca İlköğretim Okulu  
Nurettin Topcu İlköğretim Okulu  
Osman Zeki Ungor İlköğretim O.  
Öğretmen Yusuf Kardeş İlköğretim Okulu  
Penyelux Hasan Gürel İlköğretimokulu  
Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü  
Remzi Yurtsever İlköğretim Okulu  
Safaköy 100.Yıl İlköğretim Okulu  
Söğütlüçeşme İlköğretim Okulu  
Sultan Murat İlköğretim Okulu  
Şamlar İlköğretim Okulu  
Şehit Binbaşı Bedir Karabıyık İlköğretim Okulu  
Şehit Er Müslüm Zengin İlköğretim Okulu  
Tahsin Banguoğlu İlköğretim Okulu  
Taştepe İlköğretim Okulu  
Tayfur Sökmen İlköğretimokulu  
Tepe İlköğretim Okulu

TOKİ İlköğretim Okulu  
Tüccar ve Sanayiciler Derneği İlköğ.Okulu  
Türkiye Gazeteciler Cemiyeti İlköğretim Ok  
Yenimahalle İlköğretim Okulu  
Yeşilyuva İlköğretim Okulu  
Yunus Emre İlköğretim Okulu  
Zihni Küçük İlköğretim Okulu  
Zühtü Şenyuva İlköğretim Okulu

## ÖZGEÇMİŞ

09 Şubat 1972 tarihi, Zonguldak İli Ereğli ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilçede tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdim. İngilizce Öğretmeni olarak İlköğretim okulunda görev yapmaktayım. 2005 yılında da, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, eğitim yönetimi, eğitim sosyolojisi ve eğitimde güncel sorunlardır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir kız çocuğu annesiyim.

Gülenaz SELÇUK