



USA
YORK UNIVERSITY

EĞİTİM BİLİMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
ROLLERİNİN EĞİTİM-ÖĞRETİME ETKİSİ**

Mehmet BİREKUL

Danışman
Prof. Dr. Musa GÜRSEL

Konya

2014



**USA
YORK UNIVERSITY**

EĞİTİM BİLİMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
ROLLERİNİN EĞİTİM-ÖĞRETİME ETKİSİ**

Mehmet BİREKUL

**Danışman
Prof. Dr. Musa GÜRSEL**

Konya

2014



USA
YORK UNIVERSITY

EĞİTİM BİLİMLERİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
TEZ TESLİMİ
DANIŞMAN ONAY FORMU

Tarih:05/12/2014

Öğrenci Bilgileri:

Adı Soyadı : Mehmet BİREKUL
Programı : Yüksek Lisans
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Tez Başlığı : Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Eğitim-Öğretime Etkisi

Danışmanı olduğum bilgileri yukarıda verilen öğrencinin tezi tarafımdan incelenmiştir. Tezin Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği ve Lisansüstü Tez Yazım Kurallarına uygun olduğunu **onaylarım.**

Danışman
Prof.Dr. Musa GÜRSEL

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem.....	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi.....	2
Varsayımlar	3
Sınırlılıklar	3
Tanımlar	3

BÖLÜM II

BU ALANDA YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

2.1. Bu Alanda Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	4
2.2. Bu Alanda Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	7

BÖLÜM III

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

3.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	9
3.1.1. Lider Kavramı.....	9
3.1.2. Liderlik Kavramı	10
3.2. Liderliğin Özellikleri	12
3.3. Liderlik Kuramları	15
3.3.1. Özellikler Yaklaşımı	15
3.3.2. Davranışsal Yaklaşım	17
3.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	19
3.4. Liderlik Türleri	21
3.4.1. Otokratik Liderlik	22
3.4.2. Katılımcı ve Demokratik Liderlik	22
3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	24
3.4.4. Yetki Verici Liderlik.....	24
3.4.5. Karizmatik Liderlik.....	25
3.4.6. Koç Tipi Liderlik	26
3.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	27

BÖLÜM IV

EĞİTİMDE YÖNETİM VE LİDERLİK

4.1. Eğitimin Tanımı	30
4.2. Eğitimin Özellikleri.....	31
4.3. Eğitimin Amacı	32
4.4. Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Gelişimi	34
4.4.1. Eğitim Örgütlerinde Liderlik	34
4.4.2. Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Tarihi Gelişimi	36
4.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Türleri	37
4.5.1. Öğretimsel Liderlik.....	38
4.5.2. Kültürel Liderlik.....	41
4.5.3. Süper Liderlik	42
4.5.4. Etik Liderlik	44
4.5.5. Vizyoner Liderlik.....	46
4.5.6. Öğrenen Liderlik.....	47
4.5.7. Dönüşümcü Liderlik.....	48
4.5.8. Kalite Liderliği	49

BÖLÜM V

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİ VE EĞİTİM-ÖĞRETİME ETKİSİ

5.1. Özel Öğretim Kurumları.....	52
5.2. Özel Öğretim Kurumlarının Tarihi Gelişimi.....	53
5.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	53
5.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem	55
5.3. Özel Öğretim Kurumlarının Yönetimi	57
5.4. Özel Öğretim Kurumlarında Liderlik Rollerı	59
5.5. Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerı ve Eğitim- Öğretime Etkisi	62
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA.....	71

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemi, amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Geçmiş yıllardan günümüze kadar liderlik bir etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Gerek iş yaşamında, gerekse özel yaşamda bir amaca ulaşma uğruna başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme çabasına girilmesi olarak nitelenebilecek liderlik kavramı günümüzde çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Liderlik genel olarak bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür. Literatürde oldukça fazla şekilde tanımlanan kavramın yönetsel örgütsel açıdan öneminin arttığı da bilinen bir gerçektir. Söz konusu durum eğitimi örgütleri açısından da aynı önemin var olduğunu sağlamaktadır.

Kelime anlamı itibariyle incelendiğinde lider veya liderlik yol ya da yön göstermek anlamında, daha çok denizcilik alanında kullanılmış bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak düşünülebilir. Lider insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimsedir (Ağlargoç, 2012: 52).

Günümüzde değişen çağa uyum sağlayabilmek, yönetim örgütlerinin en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk bütün yönetim örgütlerinin işleyişini, yapısını ve yöneticiden beklenen rolleri değiştirmiştir. Buna bağlı olarak günümüz yönetim yaklaşımlarında, yönetici değil daha çok lider yöneticiden beklenen olumlu davranışlar vurgulanmaya başlamıştır. Geçmişte klasik yönetim yaklaşımlarının günümüzde yerini yeni liderlik kuramlarına bırakması bu alandaki en

önemli gelişmedir. Liderlik kuramlarının eğitim yönetimini etkilemesi ise kaçınılmaz olmuş ve son yıllarda, okul yöneticilerinde eğitim yöneticiliğinden, eğitim liderliğine doğru bir geçiş ve eğilim başlamıştır. Bireyin ve toplumun gelişmesi, toplumsal kültürün kuşaktan kuşağa aktarılma görevini sağlayan okulların, amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri okul müdürlerinin etkili birer eğitim lideri olmalarına bağlıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ve eğitim-öğretime etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri sadece okullarındaki teknik konularla ilgilenip, çeşitli bürokratik yönetim süreçlerini uygulayan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha etkili yönetmek amacıyla, okulun başarısı için değişimi hedefleyen ve bunu yaparken de okul toplumundaki bireyleri etkileme yöntemiyle yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu başarmak için geleneksel yönetici profilinden, eğitim liderine doğru bir geçiş yapmaları gerekmektedir. Netice itibarıyla eğitim örgütlerinde liderlik davranış biçimleri her açıdan kurumu etkilemesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada, özel okul müdürleri için belirlenen liderlik rollerine, liderlik rollerinin, bu yöneticiler için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına yön verebilmesi ve katkıda bulunabilmesi ümit edilmektedir. Ayrıca bu liderlik rollerinin söz konusu yöneticilerin performansının ölçümünde kullanılabilecek ve bu ölçüme dayalı özel okul müdürlerinin seçimi ve yükselmesinde yararlanılabilecektir. Bu araştırmada özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ve eğitim-öğretime etkisi araştırılarak bu alandaki eksiklik tamamlanmaya çalışılacaktır.

Varsayımlar

1. Özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ile okul performansına etkisi yapılacak ölçümlerle ortaya çıkarılabilir.

2. Özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ile eğitim-öğretime etkisi değerlendirilebilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ve eğitim-öğretime etkisinin tespit edilmesi ile sınırlıdır. Araştırma özel okullardaki müdürlerin liderlik rollerinin tespiti ile liderliğe dayalı bir yönetim yapısının hazırlanmasını amaçlamıştır. Araştırma ile özel okul müdürlerinin mevcut yönetim anlayışı ve liderlik özelliklerinin tespitine yönelik bilgiler sağlanabilecektir.

Tanımlar

Eğitim: Bu çalışmada eğitim, okullarda öğrencilere verilen öğrenim olarak tanımlanacaktır.

Eğitim Yönetimi: Kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır.

Liderlik: Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi sürecini; bu bağlam da lider de bu grupları oluşturarak onları harekete geçirmek yeteneğine sahip olan bireyleri ifade etmektedir (Gündoğar, 2010: 11).

Özel Okul: Devlet yönetiminden ayrı, mülkiyeti kişiye veya bir özel kuruluşa ait eğitim-öğretim yeri olarak tanımlanmıştır (TDK, 2014).

Yönetim: Yönetim, önceden belirlenen amaç ve amaçlar dizisine başkalarının ortaklaşa çabalarıyla ulaşma sanatıdır (Şimşek, 2006: 211).

BÖLÜM II

BU ALANDA YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Bu Alanda Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Gürsel (2012) ise araştırmasında endüstri meslek lisesi müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesinde esas olmak üzere, gösterilmesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler ve bu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının tespitini amaçlamıştır. Yeterlilik alanları doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik davranışları bakımından rolleri saptanmıştır.

Çelik (2010) araştırmasında, eğitimsel liderliği tarihsel süreç içerisinde inceleyerek, günümüzdeki yeni liderlik kuramlarıyla birleştirmeye çalışmıştır. Araştırmada eğitimsel liderlik, geniş bir çerçevede incelenmiştir.

Şişman (1996) tarafından yapılan “Etkili Okul Yönetimi (İlkokullarda Bir Araştırma)” konulu araştırmanın amacı, Eskişehir il’i içindeki ilkokullarına, saptanan etkili okul özellikleri yönünden nasıl bir görünüm sergilediklerini belirlemektir. Araştırma sonucunda İlkokullarda etkili okul boyutlarından yönetici boyutu en etkili boyut olarak bulunurken bunu okul kültürü ve ortamı, okul programı ve eğitim süreçleri izlemektedir. Öğretmenlerin algılarına göre ilkokullarda en az etkili bulunan boyut ise öğrenci boyutudur. Okul çevresi ve veliler boyutu da ikinci sırada en düşük etkililik boyutu olarak bulunmuştur.

Bursalıoğlu (1975) tarafından, “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” yapılmıştır. Araştırmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlikleri belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri ve bu nedenle hizmet öncesi eğitim

yoluyla kazanmaları zorunlu olan yeterlikler olarak; yetki ve sorumluluk, okulun maddi bakımı ve liderlik davranışları bulunmuştur.

Yönetim kademelerinde görev alacak Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunlarının yeterliğine dayalı olarak Türkiye’de bir araştırmada, mezunların memuriyete giriş sınavlarında gösterdikleri başarı derecesi izlenmiştir. Sınav jürileri ve adaylar tarafından yapılan bu iki yönlü değerlendirmede, mezunların bilgi düzeyinde yeterlilik derecelerine ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın verileri, 64 adet soruyu içine alan bir ankette toplanmıştır. Araştırmanın SFB’nin öğretim düzeyi ile ilgili olarak ortaya koyduğu gerçek, “araştırmacı ve yaratıcı bir düşünce yapısına sahip, günümüzün en ileri hünerleriyle donatılmış insanlar yetiştirerek, ihtiyaçlara uygun, modern bir öğretim düzeninin herkesçe özetlemekte olduğudur” (Mıhçıoğlu, 1972; akt. Gürsel, 2012: 10).

Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu ile Talim ve Terbiye Dairesinin işbirliğinde gerçekleştirilen “Bakanlık Müfettişlerinin Yeterlilikleri”ne ilişkin araştırmada yeterlilik alanları; program ve öğretim, personel işleri, öğrenci kişilik hizmetleri, işletmecilik, mesleki rehberlik, çevre ile ilişkiler, değerlendirme olarak belirlenmiştir. Söz konusu yeterlilik alanlarından 75 yeterlilik seçilmiş ve yedisi değerlendirme, birisi program ve öğretim, üçü mesleki rehberlik, biri işletmecilik, biri öğrenci kişilik hizmetlerine ilişkin 13 yeterliliğin, müfettişlerin hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanması gerektiği fikir birliğiyle desteklenmiştir (Seçkin, 1978; akt. Gürsel, 2012: 11).

Akdeniz (1980)’in “Lise Müdürlerinin Yeterlilikleri” üzerine yaptığı araştırmanın amacı, lise müdürlerinde olması gereken ve olan yeterliliklerin belirlenmesi ve sıralanması olarak düşünülmüştür. Araştırma verileri, 14 yeterlilik alanı ve 70 adet yeterlilik sorusunu kapsayan bir anket formunda toplanmıştır. Araştırmada, lise müdürlerinin hizmet öncesi programları ile kazanması öngörülen yeterlilik alanları şöyle sıralanmıştır: Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı, okul personelinin yönetimi ve liderlik davranışlarıdır (akt. Gürsel, 2012: 12).

Mesleki teknik okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine kaynak olabilecek ilk araştırma, “Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları” üzerine Üstündağ (1975), tarafından yapılmıştır. Söz konusu araştırma, Türkiye’deki ticaret liseleri müdürlerinin göstermekte oldukları liderlik davranışları ile gösterilmesinin gerekliliğine inandıkları ideal liderlik davranışları hakkında, müdürlerin kendi görüşleriyle, yönetimlerindeki öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişkilerin ve farklılıkların meydana çıkarılması ve bunların okul yöneticisi yetiştirmede kullanılması amacıyla yapılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan “Lider Davranışları Betimleme Anketi” yöneticilerin liderlik davranışlarını yansıttığı düşünülen 60 sorudan oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçları şöyle özetlemek mümkündür (akt. Gürsel, 2012: 13):

1. Ticaret Lisesi öğretmenlerinin kendi algılarına göre, müdürlerin gerçek liderlik davranışlarına göre, müdürlerinin gerçek liderlik davranışları ile yine ticaret liseleri öğretmenlerinin, iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

2. Kendi algılamalarına göre, ticaret lisesi müdürlerinin gerçek liderlik davranışları ile ticaret liseleri öğretmenlerinin algılamalarına göre, müdürlerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Diğer bir araştırmada ise, “Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlilikleri’ne yönelik olarak Sacır (1978) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın amacı, kız meslek lisesi müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler ile bu yeterliliklerin oluşturduğu görev alanlarının, kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının algılarına göre, tespit edilmesi ve önceliklerine göre sıralanmasıdır. Bu araştırmada, veriler, altı yeterlilik alanı (görev alanı) ve 66 yeterlilik sorusunu kapsayan bir anket formu ile toplanmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, bu yeterlilik alanlarının önceliklerine göre, sıralanması şu sırayı izlemektedir. Personel yönetimi, yardımcı hizmetler, işletmecilik, program-öğretim, öğrenci kişilik hizmetleri ve okul çevre ilişkileridir (akt. Gürsel, 2012: 13-14).

2.2. Bu Alanda Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Campbell ve diğerleri (2003)'de erkeklerden oluşan gruplarda potansiyel bir ödülün varlığında dışadönüklük ve lider olarak algılanma arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dışadönüklük ile lider olarak algılanma arasında yalnızca potansiyel bir ödülün bulunduğu koşulda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Hallinger & Heck (1996) geçmişte okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, çeşitli okul süreçleri ve sonuçları üzerindeki etkisini belirlemeye dönük olarak geliştirilen modeller çerçevesindeki araştırmaları incelemişlerdir. Araştırmacılar, inceledikleri araştırmaları belli bir ülke ile sınırlı tutmamış; ABD, Kanada, Singapur, İngiltere gibi ülkelerde yapılan araştırmalara da ulaşmaya çalışmışlardır. Böylece toplam 40 araştırma incelenmiştir. Seçilen araştırmalar, okul müdürünün liderlik davranışlarıyla okulun çıktıları arasındaki ilişkileri nicel yöntem ve verilerle ölçmeye dönük araştırmalardır.

Alexander (1994)'in araştırmasında, okul müdürünün liderlik stili ile okulun etkililiği arasındaki ilişkiler, okul müdürü ve öğretmenlerin algılarına dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Okulun etkililiğine ilişkin algıların, katılımcıların mesleki deneyimlerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

De Bevoise (1984), Hallinger & Murphy (1986), Heck & Others (1990): Etkili okul konusunda yaptıkları araştırmalarda, esas itibarıyla okuldaki eğitim-öğretimi etkileyen okul içi ve çevreyle ilgili çeşitli faktörlerin belirlenmesini amaçlamışlar. Bu çalışmalarda araştırmacılar, dikkatlerini özellikle okul müdürlerinin okulun her yönden iyileştirilmesinde önemli bir rol üstlenebileceğini ileri süren hipotezler geliştirmişlerdir.

Utah (ABD) üniversitesinde yeterlikleri tanımlama, değerlendirme ve önceliklerine göre sıralama için model ve yöntem kullanılarak yapılan bir

araştırmada, ülkedeki orta dereceli okul yöneticileri arasında seçilen bir örneklem, yedi alanda toplanan 39 yeterliği, yöneticiliğe başlamak için gerekli yeterlilik düzeyi ve önemli açısından derecelmeleri istenmiştir. Bu derecelemeye göre, yeterlik alanları şöyle sıralanmıştır: Okulun havası, halkla ilişkiler, personel yönetimi, Ğretimi programlama ve planlama, Ğrenci işleri ve işletmeciliktir (Sacır, 1978: 8; akt. Grsel, 2012: 10-11).

BÖLÜM III

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

3.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Son yıllarda yönetim bilimi alanında son derece önemli ve üzerinde çok durulan konuların başında lider ve liderlik gelmektedir. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Çelik, 2011: 1). Bu sebeple aşağıda lider ve liderlik kavramlarının tanımları verilmiştir.

3.1.1. Lider Kavramı

Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Bu noktada lider kavramının tanımını yapmak gerekmektedir.

Dar anlamda lider grup üyelerinin ortak düşünce ve arzularını benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve onları bu amaç etrafında harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 508). Geniş anlamda ise lider kendisini dıştan kuşatan her türlü sosyal şekillendirici unsur ile içten kuşatan her türlü doğal ya da kazanılmış etkileyici unsura karşı, onları kontrol altına alıp hürriyetini kazanmış, tamamen hür irade ile seçtiği, ideal edindiği bir yaratıcı hamlenin sorumluluğunu merkezine yerleştirdiği ahlâkî bir hareketi yaşayan kişidir (Kırmaz, 2010: 209).

Lider, örgütsel dönüşüm stratejilerini (turnaround strategies) organizasyonda başarıyla uygulayabilen kişidir (Kaya, 2002: 17). Lider, önemli engellere rağmen, insanları, doğru yönde harekete geçirir. Bunu yaparken de onların duygularına ve değer sistemlerine seslenir (Baltaş, 2007: 107). Liderlik; belirli şartlar altında, belirli

kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle; bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Lider ise başkaları vasıtasıyla iş gören, onları isteklendirerek görevlerini yerine getirten ve işletmenin amaçlarını takipçileri vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Serinkan, 2008: 151).

Liderlik davranışları ile lider davranışları arasında fark vardır. Liderlik davranışları belirli bir davranış grubuna girmesine karşın, liderin davranışları hem liderlik, hem de liderin davranışlarını kapsar. Liderlik davranışları, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmak, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirtmek, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık oluşturarak, yönetim anlayışını gerçekleştirmeyi gerektirir (Özsalmanlı, 2005: 138). Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Buluç, 2009: 11). Bu kapsamda liderlikle ilgili tanımlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

3.1.2. Liderlik Kavramı

Genel olarak belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanan liderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın önemli bir yönünü meydana getirir (Şimşek, 2010: 197). Liderlik olgusu ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Hemen hemen bu alanda araştırma yapan bütün bilim adamları bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde her hangi bir uzlaşının sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak da kabul edilebilir.

Yönetim bilimlerinde, bilim adamlarının en çok ilgisini çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi liderliktir. Ama bütün yapılan araştırmalara rağmen liderlik bugün bile herkes için gizemli bir konudur. Çünkü bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala tam cevaplandırılmamıştır. Kısaca, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur (Güney, 2013: 21).

Liderlik sözcüğü Latin “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütlenme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Tunçer, 2011: 60). Liderlik bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür. Ayrıca liderlik diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir. Aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır (Kaya, 2002: 16).

Liderlikle ilgili yapılan önemli tanımlar aşağıda sınıflandırılmıştır (Çelik, 2011: 1):

-Bass (1985)’e göre liderlik; grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusundaki etkileme sürecidir.

-Bennis ve Nanus (1985)’a göre ise liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.

-Graen (1976) ise liderliğin, lider ile her izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim olduğunu düşünmektedir.

-Etzioni (1964)’e göre ise liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı güçtür.

-Argyris (1976) ise liderliği, güçlü bir etki olarak nitelemektedir.

-Zaleznik (1977)’de liderliği, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanması olarak tanımlamaktadır.

Kısaca liderlik izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak nitelendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanabilir. Bu yönü ile bir bütün olarak yönetsel uğraşın önemli bir tarafını meydana getirir (Şimşek, 2010: 197).

Liderlik kavramı, gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmektedir. Öte yandan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır. Bunun nedeni, bu kavramın, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenmesi ve tanımlanmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 61). Liderlik kelimesinin, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son yıllarda çok fazla kullanılmaya başlandığı görölmektedir. İkinci dünya savaşının akabinde 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte araştırmacılar daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre birçok tanım yapmışlardır (Karakaş, 2009: 33).

3.2. Liderliğin Özellikleri

Yukarıda da göröldüğü gibi liderlik farklı bakış açılarından, değişik şekillerde analiz edilen ve tanımlanan bir kavramdır. Bu durumda liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğı kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır (Buluç, 2009: 10).

Bir örgütteki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirleri. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü

yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar (Alkın, 2006: 16-17).

Liderlik, gelecek yıllar için öngördüğü hedefleri saptamak ve kendini bu hedeflere taşıyacak olan misyonu ve stratejileri güzden geçirdikten sonra onları formüle edip, uygulayarak yaşama geçirmektir. Bütün bunları yaparken iç ve dış çevreyi sürekli izleyip kontrol etmek ve olası en kötü durum senaryolarını canlı tutmak demektir (Kaya, 2002: 17). Liderlik, insanları değerlendirmeyi ve doğru yerlere yerleştirmeyi gerektirir. Liderlik, başarıya ulaşmak için, vizyonunu anlayabilecek olanlara, yeni ufaklar: anlatabilmek ve heyecan yaratarak onları harekete geçirmektir. Liderin vizyona ulaşması, ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilir (Baltaş, 2007: 107).

David McClelland liderliğin içerdiği aktif unsurları, kişisel geçmiş ve soyağacı konularından ya da akademik başarılar ve zihinsel performans testlerinden bağımsız olarak değerlendirmiştir. Örgütlere, önde gelen liderleri vasat liderlerden ayırt etmek için bir dizi yeteneği tanımlamayı ve sonra da bu yeterliklere uygun insanları işe alma, iletme ve geliştirmeyi önermiştir (akt. Çetin, 2009: 30-31).

Literatürde liderliğe ilişkin kimi özellikler belirtilmiştir. Bir başka bakış açısına göre de lider olmak isteyen bir yöneticinin taşıması gereken özellikler şu şekilde açıklanmıştır (Tekin, 1998: 89):

-Güvenli davranış: Lider, zorlamadan zorlanmadan istediğini elde eder. Bunu yaparken başkalarının hak ve duygularını dikkate alır, açık ve dürüst davranır, işlerde daima açık olmaktan yanadır.

-Saygın olmak: Yönetici tutum ve davranışlarıyla herkes tarafından saygı duyulan bir kişiliğe sahip olmalıdır.

-Sevimli olmak: Yöneticinin güler yüzlü, sevimli ve sempatik olması gerekir. Asık suratlı, somurtkan, asabi kendisiyle barışık olmayan kişiler yönetici olamazlar. Yöneticinin işi insanlarla yakından ilgili olduğu için yönetici insanları sevmek durumundadır.

-Adil olmak: Yöneticinin bütün personeline adaletli davranması gerekir, ödül ve ceza verirken kişiler arasında ayırım yapmamalıdır.

-Şeffaf olmak: Yöneticinin insan ilişkilerinde net, açık ve anlaşılır tavırlı olması gerekir. Yöneticinin hangi durumlarda nasıl davranacağını personel tarafından bilinmesi yönetim personel ilişkilerinin sağlıklı ve düzenli olmasını sağlayacaktır.

-Özgüven: Yaptıkları işlerden utanç veya suçluluk duymazlar. Başkalarının değer yargılarına kapılıp kendilerine karşı olumsuz duygu geliştirmezler. Çünkü liderler eyleme geçmeden yaptıkları işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yaparlar.

-Yeterli bilgiye sahip olmak: Yönetici başarılı bir yöneticide bulunması gerekli bilgilere sahip olmalıdır. Yönetici yönetim bilminde meydana gelen değişiklikleri günü gününe izleyerek kendisini bilgi yönüyle sürekli yenilemelidir.

-Sağduyu sahibi olmak: Yönetici kararlarında rasyonel, açık, dürüst, tarafsız davranabilecek sağduyuya sahip olmalıdır. İyi bir lider tahmin edemediği durum ve ortamlarda en iyi kararın verilmesini sağlar.

Her ne kadar bazı özelliklerin liderlikle ilişkili olduğu görünse de, bu özelliklerin her durumda liderlik başarısı için gerekli olduğu ve liderlik başarısını garanti ettiği doğrulanamamıştır (Zaccaro, 2007; akt. Şahin, 2012: 146). Liderlik, insanların kendi amaçlarına ulaşma yolunda kullanma sanatı değildir. Çevredekilere, iş arkadaşlarına, üstlerine, dostlarına salt beni nereye götürebilir, bana ne verebilir derdiyle yaklaşp, onları faydalarına göre yakınlaştırp uzaklaştırma sanatı hiç değildir. Kendini merkez alarak yükselmeyi, genişlemeyi ve büyümeyi kolaylaştıracak birer araç olarak çevredekileri kullanmak, geçici ve hak edilmemiş mevkilerin dışına çıkarmaz. Yeri geldiğinde liyakatleri, başarıları ve öngöruları ile insanları kendi önünüze koyabilme erdemidir liderlik (Fındıkçı, 2009: 51). Bu nedenle, liderliğin en önemli özelliği, takımda çalışan her bireyin insan olduğunun

bilinci içerisinde hareket etmek ve insanlığa katkıda bulunduğunu düşünerek iş yapabilmektir.

3.3. Liderlik Kuramları

İnsanın olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebildiğini savunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar; özellikler, davranışsal, durumsallık yaklaşımlarıdır (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 28). Aşağıda bu konuya ilişkin yaklaşımların açıklanmasına yer verilmiştir.

3.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Aslında, başarılı bir lider olmak için bir kişinin bazı özelliklere sahip olması gerektiği fikrini savunan “özellikler kuramı” kapsamında yapılan bu ilk çalışmaların başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür. Her ne kadar bazı özelliklerin liderlikle ilişkili olduğu görünse de, bu özelliklerin her durumda liderlik başarısı için gerekli olduğu ve liderlik başarısını garanti ettiği doğrulanamamıştır. Bir lider sahip olduğu özelliklerle bir durum içerisinde etkili ve başarılı olurken, farklı bir durumda aynı şey söz konusu olamayabilmektedir (Şahin, 2012: 146).

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşe göre, liderlik vasfı ile kişisel özellikler arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (Tengilimlioğlu, 2005: 1). Liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımlardan olan özellikler yaklaşımı, bir kişinin lider olabilmesi için doğuştan bazı özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. T. Carlyle’nin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu söyleyen “Büyük Adamlar Okulu” teorisi, bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduğunu ve bu niteliklerin onları her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını ifade etmektedir (Akgemci, 2008: 512).

Özellikler yaklaşımı doğrultusunda iyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacıyla, birçok çalışma gerçekleştirilmiş bunların sonucunda liderin sahip olması gereken özellikleri arasında, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, güven gibi faktörler olduğu belirtilmiştir (Erdal, 2007: 18). Stogdill ilk çalışmasında, 1904 ile 1948 yılları arasında gerçekleştirilen ve lider özelliklerini tespit etmeye yönelik 124'ten fazla çalışmayı incelemiştir. Bazı çalışmalarda, liderler, sahip oldukları özellikler nedeniyle lider olmayanlardan ayrıldıkları görülmüştür. Stogdill, 1949 ile 1970 yılları arasında lider özelliklerini araştıran toplam 163 çalışma sonuçlarını 1974 yılında yayımlanan kitabında ayrıntılı olarak incelemiştir. İncelenen çalışmalarda çok farklı ölçme tekniklerinin kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışmalarda, öncekilerden farklı olarak daha çok yönetici ve idarecilerin araştırıldığı görülmüştür (Şahin, 2012: 145-146).

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır. İlk önceleri, lider olan bireylerin bu özellikleri ile doğdukları iddia edilmişse de, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği (veya geliştirilebileceği) kabul edilmiştir. Liderliği kişinin doğuştan getirdiği fiziksel ve niteliksel özelliklere bağlamanın gerçek yaşamda birebir doğru olmadığı görülmüştür (Tengilimlioğlu, 2005: 1).

Diğer kişilerde bulunmayan özelliklerin kendisinde bulunması ve böylece insanlara güven vermesi sonucunda kişi lider olur. Fiziki özellikler, yetenek, bilgi, deneyim ve kararlılık ve tutarlılık gibi özellikler lideri diğerlerinden ayıran başlıca özellikler olarak sayılabilir (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 29). Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 345).

Bu teori liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Teori bireylerin nasıl etkin birer lider haline geldiklerini, kişilik özelliklerinden kaynaklanan farklılıklarla açıklamaktadır. Ayrıca tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi bu teorinin eksik yanlarıdır.

3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Kişinin davranışlarının diğer insanlar üzerinde etkili olması sonucu doğan liderliktir. Diğer insanlara değer verme, onlarla iyi ilişkiler ve iletişim kurabilme, onlar üzerinde etki ve saygı uyandırabilme ve onlara güven verebilme davranışsal yaklaşımda liderin etkileme gücünü oluşturmaktadır (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 30). Özelliklerin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yöneldiler (Koçel, 2011: 75).

Bu kuramın temel ayağını, liderin kişisel özelliklerinden çok, davranışları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturmaktadır. Bu nedenden dolayı, lider liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez ve grupla olan ilişkisi noktasında değerlendirilmelidir (Erdal, 2007: 18). Davranışsal gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmasıdır (Karkın, 2004: 53).

En geniş kapsamlı ve en çok incelenmiş davranışsal kuram araştırması, 1940'ların sonuna doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermekleedir. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır (Kirel, 2003: 149). Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak

çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Michigan Araştırmaları örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948’de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950’de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Deliveli, 2010: 32). Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarının varsayımlarını ve ulaştıkları sonuçları “Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid)” olarak nitelendirilen ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmekte kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir (Şimşek, 2010: 54-55).

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Karkın, 2004: 53).

Sonuç olarak “Davranışsal Yaklaşım” Özellikler Yaklaşımından farklı olarak liderliğin doğuştan gelen bir takım özelliklerle olmadığını ileri sürmektedir. Nitekim davranışsal yaklaşım liderliğin kişisel özelliklerinden çok, davranışlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Ayrıca davranışsal liderlik biçimini benimseyen liderlerin bir kısmının işe ve göreve ağırlık veren davranışlar sergilediği, bir kısmının ise insana ve ilişkilere ağırlık verdiği belirtilmektedir. Bu yaklaşım savunduğu bu özellikleri çeşitli araştırmalarla da ortaya çıkarmıştır.

3.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; ortamdaki şartlar, kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Bu yaklaşımda, gerçekleştirilecek hedefin nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri, lider olan kişinin yapısı, özellikleri ve deneyimleri gibi faktörler yer alır (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 33). Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Durumsal liderlik teorileri, en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2011: 338).

Durumsal Liderlik Modeli yöneticilerin kendi durumunu teşhis taleplerine yardımcı olmuştur. 1950'lerden başlayarak araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere çevirmeye başlamışlardır. Bu liderlik tarzı genel uygulanabilir bir terim, aynı zamanda tanınmış ve yararlı bir liderlik modelidir. Bu yaklaşım basitçe, bir durumsal lider kimi duruma göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabilir mantığına dayanır (Demir vd., 2010: 133). Durumsal kuramlar yeni olarak kabul edilse de Reddin'in 1967'de ortaya koyduğu "3-Boyutlu Yönetim Biçemi Teorisi"nden geliştirilmişlerdir (Çetin, 2008: 77).

Reddin'in modeli, Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bunların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayan lider, bu iki boyuta bir üçüncüsünü etkililiği ekler. Buradaki etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Şimşek, 2010: 56). Reddin'in öne sürdüğü, "liderin etkililiği, biçeme göre değişir" görüşünden hareketle Hersey ve Blanchard 1969'da Yaşam-Döngüsü Teorisini ileri sürdüler. Hersey ve Blanchard, teorilerini McGregor'un X ve Y kuramlarından, Argyris'in olgun gelişmemiş dizisinden, Likert'ten, Maslow'dan, Herzberg'den, Schein'den, French ve Raven gibi pek çok kuramcından esinlenerek yapmışlardır (Çetin, 2008: 77).

Fred Fiedler'e göre, bütün durum ve koşullar için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. İçinde bulunulan durumu "lider-ast ilişkileri, görevin yapısı ve liderin makamının verdiği yetki" etmenleri belirlemektedir. Fiedler'in etkin liderlik modeli, özellikle modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı şeklinde önemli eleştirilere uğramıştır (akt. Şimşek, 2010: 56).

Durumsal liderlik yaklaşımında liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar, liderin izleyicilere yüklediği rolleri ve onlardan beklentilerini tek yönlü bir iletişim kanalı kullanarak açık bir şekilde söylemesi ve onların performanslarını yakından izleyerek neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirleyen özellikler gösteren davranışlardır. Yönlendirici davranışların tek yönlü olmasına karşın destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim ile liderin izleyenleri dinlemesi, onları desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara katılmalarını teşvik edici davranışlarını içermektedir (Koçel, 2011: 338).

Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla, en iyi veya bir tek iyi liderlik tarzı olamaz. Liderler, içlerinde bulundukları veya karşılaştıkları şartlar veya durumlar neyi gerektiriyorsa, öyle davranmak durumundadır. Aynı lider, bazen otoriter bazen de demokratik tavır takınabilir (Erdal, 2007: 20). Sonuç olarak durumsallık yaklaşımı, farklı koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzden lider, faaliyet gösterilen ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmakta olup, bireysel özelliklerin bir önemi yoktur ve dikkate alınmamaktadır (Akgemci, 2008: 513).

Yukarıda da ifade edildiği gibi Durumsallık yaklaşımının temel özelliği, en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olmasıdır. Kısacası bu yaklaşımda ortamdaki şartlar, kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Duruma göre farklı davranış kalıpları ortaya

koyması gereken liderin özellikle yeterlilik noktasında sıkıntısı olmamalıdır. Yani temel davranışları bakımından yeterli özellikleri, bilgisi ve kişilik bakımından işine uygun olması gereklidir.

3.4. Liderlik Türleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları ile ilgilidir (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 25). Liderler, örgütler ve bunların birbiri ile ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettikleri topluma bulundukları konum itibarı ile kullanacakları, liderlik modellerini görmek uygun olacaktır. Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimi oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4).

Değişik durumların değişik liderlik davranışlarını gerektirmesinin bir sonucu olarak, liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderlik olayının meydana geldiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri vb.dir (Koçel, 2011: 597). Etkili yöneticiler genellikle bu süreç üstünde bir ölçüde liderlik biçimi esnekliği gösterirler. Lider izleyicilerini güdüleme yöntemine göre, olumlu veya olumsuz lider şeklinde nitelendirilebilir. Lider güç kullanım yöntemlerine göre de üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir. Otokratik, demokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan. Yönelim yöntemi açısından ise lider insana veya yapı ve göreve (işe) yönelik olabilecektir (Yıldız, 2007: 27).

Davranış biçimi, liderin etkinliğini belirleyebilecek güçlü' bir etmen olmasına rağmen, liderin etkinliğini belirleyen mutlak bir davranış biçiminden söz etmek mümkün değildir. Sadece görevsel davranışla bulunması ya da sadece ilişkisel davranışla bulunması lideri başarılı kılmayacaktır. Lider davranış biçimlerinden birisi diğerlerinden daha iyi olmayıp etkin bir lider belirli bir durumun gerektirdiği davranışı doğru şekilde seçebilmeli ve bu davranışı uygulayabilmelidir (Demirbilek,

2003: 24). Liderlerin astlarına nüfuz etmede kullanabilecekleri çeşitli liderlik stilleri vardır. Ancak bunlar bir araya toplandığında genelde otoriter, demokratik/katılımcı ve özgür bırakıcı (serbestliğe dayalı pasif olmak üzere üç tür liderlik stili ortaya çıkmaktadır (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 26). Sözü edilen liderlik stilleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Otokratik Liderlik

Bu stil genellikle bürokratik otoritenin hâkim olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu tip lider, örgütün diğer çalışanlarına danışmadan ve onları karar süreçlerine katmadan karar verir. Bu tür liderlik stili, kısa vadede etkili sonuçlar almaya yardımcı olsa da, uzun vadede örgütsel etkinlik açısından doğru bir liderlik stili değildir. Bu tip liderlere göre ortalama insan tembeldir, çalışmaktan hoşlanmaz, kendine güvenmez, bu nedenle de ona inisiyatif verilmemelidir. Bunun sonucu olarak da otokratik liderlik stilinde bütün önemli kararlar ve örgütsel politikalar, lider tarafından belirlenip çalışanlara bildirilir (Genç, 2005: 27).

Otakratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapmaz. Tek karar alıcıdır. Korku, ceza, tehdit eder (Türk ve Söngü, 2004: 1). Otoriter lider mutlak güce sahiptir, grup politikasını ve belli başlı planları yalnızca kendisi kararlaştırır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler de yalnızca onun öngördüğü biçimde gerçekleştirilir. Ödüllendiren ve cezalandıran odur ve her grup üyesinin kaderi kendisinin elindedir (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 27).

3.4.2. Katılımcı ve Demokratik Liderlik

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. İşte demokratik lider de, yetkilerini başkalarına devreder ve onları karar süreçlerine katar, açık ve biçimsel olmayan iletişimi önemser (Genç, 2005: 27). Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar.

Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Bu lider, çevresindeki is arkadaşlarından ve çalışanlarından bilgi, görüş ve onay alarak etkinliğini sürdürür. Bu liderlik tarzı; güven, saygı ve bağımlılık yaratır (Barutçugil, 2006: 302). Greiner, (1973) göre, “*Belki de yönetim literatüründe, şirket eğitim programlarında ve basının genelinde katılımcı liderlikten başka hiçbir bir idari kavram bu kadar çok ilgi çekmemiştir. Özellikle de eğitimciler, karar alma faaliyetlerine emri altında olanları da katma konusunda yöneticileri ısrarla uyarmışlar, bunun sonucunda çok fazla sayıda yönetici katılımcı liderliğe dayalı olarak eğitilmiştir*” (akt; Ertürk, 2008: 38).

Demokratik (katılımcı) liderlerin gösterdiği temel davranışlar şunlardır (Erdoğan, 1991: 350):

- Grup üyeleri, görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve demokratik lider bu davranışı destekler
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına olanak sağlar
- Astları ile birlikte zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır
- Astları ile haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve katılımlarını sağlar
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar
- Bireyleri ödüllendirmek yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder
- Grup başarılarını üyeleri ile birlikte paylaşır.

Bu tip liderlere göre, ortalama insan için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. Eğer insanlar doğru yönlendirilirse, yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilirler (Genç, 2005: 27). Almanya’da Krupp Firması’nın 1872 yılında çıkardığı yönetmeliğinde, “*çalışanların her kesiminden*

gelecek, yapılan islerin iyileştirilmesi amacına yönelik önerilerin ve yeniliklerin, yönetimce verilen kararlar hakkındaki düşüncelerin, geliştirici katkıların ve eleştirilerin memnuniyetle karşılanacağı” ifadesi yer almıştı. İşte çalışanların yönetime katılmalarını sağlayan bir yol olarak “öneri sistemi” ilk defa Almanya’da ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2008: 39-40).

3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan lider, bireysel veya grup kararlarına tam bir serbesti verir. Burada liderin kararlara katılımı minimum seviyededir. Bu liderlik davranışında liderlik edilmeye çalışılmaz. Lider sadece çalışanları karar ve yönetim süreçlerine katılmaları için teşvik eder, tüm yönetsel ve örgütsel etkinliklerde astların inisiyatif geliştirmelerini sağlar (Genç, 2005: 27). Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Bu tür liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadır. Bu tür liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar (Karahana, 2007: 21). Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programları yapmalarına imkân tanıyan liderlerdir. Diğer bir ifade ile serbest-bırakıcı liderler, grubu bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmaktadırlar. Serbest-bırakıcı liderlikte otorite kullanımı tamamen ortadan kaldırılmaktadır (Aykan, 2004: 215).

3.4.4. Yetki Verici Liderlik

Yetkilendirme, çağdaş iş yaşamının hayati önem taşıyan bir parçasıdır. Kurumlar, çalışanlarını yetkilendirebilmek için yeni yollar bulmadıkça, müşterilerle

yakınlaşmaları ve servis hizmet kalitesini geliştirmeleri mümkün değildir. Yoksa sürekli yenilik arayışı içinde olan pazarda rekabete dayanmak güçleşir (Baltaş, 2007: 143). Yetki verici liderlik modelinde, düşük yönlendirme, düşük destek biçimiyle takım üyelerinin projeye girişebilmeleri için kendilerine minimum rehberlik yapılması lazımdır. Bu liderlik biçiminde takım üyelerinin kabiliyetli, istekli ve kendine güvenen bireylerden oluşması gereklidir. Yetki verme biçimi, uzun dönemli sonuçlar sağlayan yüksek performanslı bir liderlik biçimidir (Serinkan, 2008: 157).

Dr. John Nicholls; yetki oluşturarak, katılımı sağlayarak, kişileri teşvik etmek için “çok fazla sevecenlik gösteren” bir kişilik yapısıyla, gelecekle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen gerçek bir lider gibi hayali/ yetki verici lideri tanımlamıştır (Demir-Uslu, 2011: 428). Yetki verme, astlara istenmeyen kötü ve zor işleri vermek değildir. Rutin görevleri de devretmek değildir. Yetki verme, astlarıyla özel projeleri paylaşmak ve en az müdahale ile projelerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak içindir. Yetki verme, gücü ve otoriteyi, yetkiye diğer grup üyelerine emanet eden ve böylelikle grup üyelerinin liderin vekiliymiş gibi davranmalarını sağlar (Serinkan, 2008: 157).

3.4.5. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Araştırmacılar liderlikte neo-genel teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisidir. Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. 1980’li yıllardan önce yapılan araştırma ve çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik veya siyasal liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir (Aykanat, 2010: 46).

Karizmatik liderin ise, grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine

getirilir. Karizmatik liderler vizyon sahibidirler, bunu izleyenlerine aktarma becerileri gelişmiş, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibi ve vizyonları doğrultusunda hareket etme konusunda son derece tutarlıdır (Şimşek vd., 2008: 167). Karizmatik liderler bir toplumda tarihsel, toplumsal ve psikolojik koşulların yarattığı belli bir ortamda, genellikle bunalım dönemlerinde ortaya çıkarlar. Karizmatik liderler, belki de varoluşlarını yaratan sebeplerden ötürü yüksek derecede risk yüklenebilmektedir (Demir-Uslu, 2011: 427).

Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir (Aykanat, 2010: 50).

3.4.6. Koç Tipi Liderlik

Koçluk sistemindeki liderler her ne kadar kişisel destek sağlasalar da güç yine liderlerde olup lider kılavuzluk, bilgiye yön verme ve tavsiyeler sağlayacaktır. Lider astlarına işin nasıl olması gerektiğini öğretir ve sonra astların kendi başarılarına yapabileceklerine kanaat getirinceye kadar gözlemler (Serinkan, 2008: 156). Liderlik ve koçluk iç içe geçmiş kavramlardır. Liderlik ile koçluk arasında amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirme ve koruma, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma vb. oldukça fazla benzerlik vardır. Ayrıca koçluğun bir liderlik stili ve liderlik kapasitesinin artırılması olarak da düşünüldüğü görülmektedir (Barutçu ve Özbay, 2010: 49).

Koç tipi liderler, örgütsel ilişkilerde daha az sıkıntılı ve streslidirler. Bu tür liderler, iş görenin çabalarını teşvik edici, özendirici fikirler ve tavsiyelerde bulunarak bireyleri cesaretlendirirler (Serinkan, 2008: 156). Sonuç olarak

günümüzde koçluk yaklaşımını yönetim tarzı ile bütünleştiren liderler, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmalarına destek olmakta ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır.

3.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik sık sık bir arada ve çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmasına rağmen, farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Yöneticiliğin ve liderliğin örgütler için hayati öneme sahip iki kavram olduğu ise yadsınamaz bir gerçektir. Etkili yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalıdırlar (Ağlargoğlu, 2012: 54). Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir (Eren, 2010: 357).

Liderlik yöneticilikten tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektiren bir iştir. İş dünyasının karmaşık yapısında hem yöneticilik hem liderlik gereklidir. Bugün hem ABD hem de Türkiye’de birçok şirkette, aşırı yönetim (overmanaging), ancak yetersiz liderlik (underleading) örnekleri izlenmektedir (Baltaş, 2007: 106). Liderlik becerisi, örgütsel konularla ilgili bilgi ve yetenek olarak nitelendirilmektedir. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Tunçer, 2011: 60).

Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının liderleridir, fakat bunlar yönetici değildir (Çelik, 2011: 2). Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde etkileme vardır (Efil, 2010: 5). Yönetici ile lider arasında temel farkta bundan kaynaklanır.

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	Yöneticilik Özellikleri
Vizyoner Olma	Rasyonellik
Tutku	Danışarak Hareket Etme
Yaratıcılık	Tutarlılık
Esneklik	Sorun Çözme
Esinlendirme	Gerçekçilik
Yenilikçilik	Analitik Düşünebilme
Cesaret	Yapısalcılık
Hayal Etme	Planlanmışlık
Denemeye Açıklık	Otoriterlik
Değişime Açık Olma	İstikrar Arayışında Olma
Bireysel Güç Kullanımı	Örgütsel Güç Kullanımı

Kaynak: (Ağlargoğlu, 2012: 54).

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapısı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz (Koçel, 2011: 257-258). Kısaca özetlemek gerekirse yönetici “şimdiki zaman” odaklı olarak çalışmakta, lider ise “gelecek zaman” odaklı olarak çalışmaktadır. Liderlik var olan durumu, geçmişten gelen normları ve üretken olmayan uygulamaları sorgulamayı gerektirmektedir. Fakat liderliğin yöneticiliğin bir alternatifi olduğu düşünülmemelidir (Ağlargoğlu, 2012: 54).

Yukarıdaki ifadeler kapsamında günümüz dünyasında liderliğin, üzerinde en fazla yazılan, konuşulan ve tartışılan konulardan biri olduğu ifade edilebilir. Çünkü lider bir organizasyonun beyni durumundadır. Bir liderin üstün özelliklere, sezgi ve yeteneklere sahip olması, ya da olmaması, yönettiği kuruluşun geleceğini olumlu

veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu durum, örgütün yükselmesi ya da başarısızlığa uğraması anlamına gelir. Bu nedenle, liderlerin hangi koşulda olursa olsun çeşitli liderlik vasıflarına sahip olması ya da kendisini bu şartlara uyum sağlayabilecek konuma getirmesi gerekmektedir. Liderlikle ilgili literatürde üç temel kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar Özellikler Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı'dır. Diğer yandan liderlik kuramlarıyla birlikte liderlik türlerinden de söz etmek gerekirse Otokratik Liderlik, Katılımcı ve Demokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Yetki Verici Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Koç Tipi Liderlik olarak sıralanabilir. Liderlik bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücü ve diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmek olarak tanımlanabilir. Bu tanım kapsamında liderliği yöneticilikten ayıran temel özellikleri içermektedir. Günümüz yönetim anlayışı içerisinde eğitim yönetimi kapsamında liderlik üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Aşağıda eğitimde yönetim ve liderlik üzerinde durulacaktır.

BÖLÜM IV

EĞİTİMDE YÖNETİM VE LİDERLİK

4.1. Eğitimin Tanımı

Eğitimle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Konuyu anlaşılır kılmak adına aşağıda bir takım tanımlamalar verilmiştir. Eğitim, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. Eğitimin temel malzemesi insandır. Eğitim insana özgü ve insana yönelik bir etkinliktir. İnsan gerek biyolojik, gerekse psikolojik yapısı gereği eğitime muhtaç bir varlıktır (İlgar, 2005: 13). İngilizce “education” sözcüğünün karşılığı olan eğitim kavramı Türkçe sözlükte “*çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye*” biçimde tanımlanmıştır (TDK, 2014).

Eğitim, belli amaçlara göre insanların davranışlarının planlı olarak değiştirilmesi ve geliştirilmesi yasa ve ilkelerini bulmaya çalışan bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Bu bilim kişilerin davranışlarının değiştirilmesinde öğrenmeye etki eden bütün etmenlerin ve bu etmenler arası ilişkilerin sistemleştirilmesi ve davranış değiştirmesinin en verimli ve etkili bir şekilde yapılması için araştırma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık verir (Ekşi, 2010: 10). Eğitim kavramı, eskiden sahip olduğu görece yalınlığını zamanla kaybetti; başlangıçta yaşamın kısa bir dönemiyle (genel olarak okul dönemi) sınırlanmış olan, yalnızca bireye ilişkin bir eyleme (temel olarak zekâ üzerine bir eyleme) ve öğrenmeye gönderme yapan eğitim kavramı, son yarım yüzyıl boyunca, tam anlamıyla patlama göstermiştir (Mialaret, 1999: 318).

Peters (1975)’e göre; eğitim ve eğitmeden bahsedildiği zaman öğrenim, yetiştirme, aşılama vb gibi öğretimin belli bir formu kastedilmez. Buna göre öğrenimin zıddı olarak 19. yüzyılda ortaya çıkan ve kendine özgü bir anlamı olan eğitim kavramının ele alınması gerekir. Öğrenimin değişik prosesleri eğitimsel

olarak kabul edilebilmektedir. Çünkü söz konusu prosesler, eğitimli kimsenin gelişmesine katkıda bulunurlar (akt. Yayla, 2005: 3).

Sonuç olarak eğitim kavramıyla genel anlamda kastedilen, herhangi bir şeyi geliştirmek, yükseltmek ve mükemmelleştirmeye çalışmaktır. Söz konusu insan olduğunda, insanın eğitilmesi demek, onun ruh ve beden sağlığı korunarak büyütülmesi, yetenekleri, davranışları ve iç dünyası itibarıyla geliştirilmesi, iyi insan haline getirilmesi demektir. Bu ise elbet planlı ve sistemli çalışmalar gerektiren uzun bir süreçtir (Uysal, 2004: 82).

4.2. Eğitimin Özellikleri

Eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahale olarak görülmektedir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek uyumun ve üretkenliğin artırılmasına yönelik düşünce ve davranış değişikliğini yaratma çabasıdır. Çağımızda eğitimin değeri, hem bireyin hem de ulusun mutluluğu açısından kabul edilmektedir (Duman, 2002: 15).

Eğitim, birey ve toplum için son derece önemli olup; bireyin ve toplumun hem güncel yaşamını, hem de gelecekteki gelişimini etkilemektedir. Eğitim, kişilerin gelecekteki yaşamlarını doğrudan etkilemesi ve sosyal yapının oluşmasındaki katkısı nedeniyle, toplumların gelişmesinde en önemli süreçtir (Çallı, 2009: 2). Ayrıca eğitimin insanların gelişim sürecinde kültürel altyapısını oluşturmada da büyük önemi vardır.

Eğitim, bireylerin ve ulusun mutluluğunu sağlamak için geçerli bir araç olarak kullanılmakta, gittikçe önem ve güç kazanmaktadır. Eğitim bireye gerekli bilgi, beceri, davranış, alışkanlıklar ve idealler kazandırmak, yeteneklerini geliştirmek, kişiliğini oluşturup ilgi ve yeteneklerine göre bir meslek sahibi yaparak, uyumlu bir varlık olarak toplumsallaştırma olarak görülmektedir (Duman, 2002: 15-16).

Eğitim faaliyeti ile insan, toplumla karşılıklı etkileşim ve iletişim sağlamakta, birçok ihtiyaçta bu faaliyet sonucu temin edilebilmektedir. Kısacası, eğitim insanın bireysel ve toplumsal yönlerden başarıya ulaşmasında; barış, özgürlük, adalet gibi ideallerine erişmesinde en önemli araçtır. İnsanın en önemli sermaye olarak kabul edildiği günümüzde, eğitim, devletler için en iyi yatırım aracı olarak kabul edilmektedir (Çallı, 2009: 2).

4.3. Eğitimin Amacı

Eğitim ülkenin geleceğini belirleyen temel etkenlerden biridir. Bu nedenle ülkenin geleceği eğitime verilen öneme ve bakışa bağlıdır. Eğitim en azından potansiyel olarak, her toplumda vardır, çünkü bireyin topluma kazandırılması ve dolayısıyla toplumun sürekliliğinin sağlanması temel bir işlevdir. Gerçekleştiriliş biçimi toplumlara göre değişebilir ama varlığı ve gereği değişmez (Aydın, 2000: 184).

Atatürk eğitimin en önemli amacını: *“fıkri hür, irfanı hür, vicdanı hür nesiller yetiştirmek”* diyerek ifade etmiştir. Atatürk’e göre eğitim, ulusal idealleri beslemek, özgür ve ulusal bir devlet yaratmak, dinamik ve çağdaş bir toplum kurmak için en önemli araçtır (Çallı, 2009: 1). Toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınmanın, gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşmanın yalnız tek yolu vardır. O da eğitimidir, yani; çocuklarını kendilerinden daha fazla eğitmektir. Eğitim aynı zamanda hızla artan bilgilerin hem nedeni hem de sonucudur (İlgar, 2005: 13).

Doll (1992)’a göre eğitimin amaçları ve iki farklı grubun bu amaçlara yaklaşımı aşağıdaki gibidir (akt; Kuş, 2009, s.10):

-Öğrenenin entelektüel gelişimini sağlamak; Gelenekçi bakış açısı eğitimin bu amacına ulaşmasının öğretimle mümkün olduğunu, ilerlemeci bakış açısı ise öğrenmeyle mümkün olduğunu savunur.

-Topluma yararlı öğrenen yetiştirmek; Gelenekçi yaklaşıma göre ‘bilgi ve disiplinin’ esas alındığı entelektüel gelişim süreci iyi yurttaş yetiştirir. İlerlemeci gruba göre ise iyi yurttaş yetiştirmek direkt tecrübelerin esas alındığı bir öğrenme

ortamıyla, yararlı becerilere ve gelişmiş ahlaki değerlere sahip öğrenenler yetiştirmekle mümkündür.

-Öğrenenin bireysel gelişimini sağlamak; Gelenekçilere göre bu amaca ulaşmak için geçmişte başarıyla uygulanan programlar yeniden uygulanmalıdır. Bireysel gelişim için birbirine yakın gruplar tercih edilmelidir. İlerlemecilere göre bireysel gelişim için öğrenenlerin kendi öğrenmesini geliştirebileceği esnek öğretim programları tercih edilmeli ve farklı seviyelerdeki öğrenenler bir araya getirilerek öğrenme potansiyeli geliştirilmelidir.

-Toplumsal üretimi geliştirmek; Gelenekçilere göre eğitimin bu amaca ulaşması ‘bilgi ve disiplinin’ esas alındığı ‘okul’ merkezli öğretimle mümkün olur. İlerlemecilere göre ise bu amacın gerçekleşmesi ‘tecrübelerin’ esas alındığı ‘hayat’ merkezli öğrenmeyle mümkün olabilir. Onlara göre eğitim sadece okulda değil evde, işte, sokakta her yerdedir.

Eğitimin önemli amaçlarından biri de öğrencilere hür bilimsel düşünceye sahip, olayları eş ve art zamanlı olarak inceleyen, görünen sebeplerin dışında da sebep-sonuç arayan bireyler haline getirmektir. Bilimsel düşünce öğrenciyi yalnızca bilgiyle donatan, ona bilgi yükleyen değil, bilgilenme sürecinde öğrenciyi öğretmenin otoritesinden bağımsız kendi başına düşünmeye, eleştirmeye, yorumlamaya, yani okuduğunu, söyleyen anlamaya yönlendiren bir eğitimle gerçekleşir (Özdemir, 2000: 103).

Yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda eğitim, hayat boyu öğrenme stratejileriyle, birey aktif öğrenme gücüne odaklanmakta ve bireyi merkez almaktadır. Bireylere daha fazla seçme ve girişim hakkı tanıyarak, bireylerin ilgisine ve gereksinimine uygun eğitim sağlamayı amaçlamaktadır. Her insan, çocuk, genç ve yetişkin, öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak üzere, tasarlanmış eğitim imkânlarından yararlanmalıdır (DPT, 2001: 10).

Eğitim toplumu geleceğe hazırlamak üzere ilerlemeci ve özgün bir karakter taşınmalıdır. Ancak bu uğurda kültürel ve manevi değerlerden ödün verilmemelidir.

Bu durum muhafazakârlık veya değerlere körü körüne bağlılık olarak değil sadece miras alınan kültürel birikime duyulan saygı ve sahip çıkış olarak değerlendirilmelidir (Küken, 2006: 397). Eğitimin, planlı bir şekilde Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçları doğrultusunda verilmeye çalışıldığı örgütler okullardır. Bu örgütlerde de eğitim faaliyetlerinin koordineli olarak yürütülmesi aşamasında eğitim yönetimi devreye girmektedir (Duman, 2002: 18).

4.4. Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Gelişimi

Liderlik, kendisinin ve yönettiği örgütün rehavete kapılmaması ve gevşeyip dinamizmini kaybetmemesi için, başarıyı geçici ve tehlikeli bir durum olarak görmek ve bütün örgüte bunu göstermek ve benimsetmek durumundadır. Ayrıca özgüvenle zoru yenme arzusunu, girişimciliği, inatçılığı, esnek olma özellikleriyle bağdaştırabilmelidir (Tunçer, 2011: 61). Genel bir ifadeyle okulun amacına ulaşabilmesi için okul çalışanları ve çevresinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecine eğitim liderliği denir (Gümüşeli, 2005: 6). Aşağıda eğitimde liderlik ve gelişimi incelenmiştir.

4.4.1. Eğitim Örgütlerinde Liderlik

Eğitim lideri; okulun iç ve dış öğelerinin öğretim programlarının gerçekleşmesi üzerine odaklanmasını sağlayan, okulun misyonunu tanımlayan, öğretim kaynağı ve öğretim ortamlarının düzenlenmesinden sorumlu, okulda iletişim ve iklim oluşturan, sürekli olarak görünen varlık olan kişidir. Çünkü en kötü müdür, devamlı odasında oturan, etrafı gözlemlemeyen, okul ve çevresinden habersiz olandır. Eğitim liderliğinin temel hareket noktası, öğretimin istenilen yönde geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Öztaş, 2010: 34).

Eğitim lideri, okullarda görev yapan ve çevresini okulun amaçları doğrultusunda etkileyip, yönlendiren ve sorumluluk alan kişidir. Ancak, bu çalışmada eğitim lideri kavramı, okul yönetiminde görev alan müdür ve yardımcılarını ifade etmektedir (Beytekin, 2004: 26). Eğitim liderliği, öğrenciyi

merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür (Gümüşeli, 2005: 59). Eğitim lideri diğer insanlarla güçlü ilişkiler kurarak, onlara değer veren bireyler olmanın yanı sıra, eğitim topluluğunun doğal ve diğer çalışanları ile eşit olan bir üyesidir (Marulcu, 2010: 13).

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel Gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 267).

Eğitim lideri olan bir okul yöneticisinden, yeni öğretim stratejilerini denemeye öğretmenleri cesaretlendirmesi, personel niteliğini ve yeni programları geliştirmesi, personel tutumlarını değiştirmesi beklenen davranışların başında gelir. Okul müdürlerinin, tüm bunları yerine getirebilmeleri için müdür olduğu kadar eğitim lideri olmaları gerekmektedir. Okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Öztaş, 2010: 35).

Eğitimsel liderliğin öğretimsel liderliği de kapsayan ancak daha geniş bir bakış açısına sahip bir boyut olduğu söylenebilir. Şöyle ki; etkili eğitim liderinin, eğitimsel ve insani yönü oldukça güçlü olmalıdır. Yaptığı işin hareket noktası öğrenme, öğretme ve okulun iyileştirilmesi olmasının yanında bulundukları ortamın moral kaynağı olmalı, öğrenci, öğretmen ve velilerin danışmanlığını da yapmalıdırlar. Liderlik, okullarda karmaşık ve çok yönlü bir görevdir. Standartlar, bu gerçeği göz önünde bulundurmalıdır (Marulcu, 2010: 12-13).

Eğitim liderleri, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle birlikte insanlarla nasıl etkili bir biçimde çalışılabileceğini de bilmelidirler. Ayrıca okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmaları okul müdürleri için bir zorunluluk halini almıştır (Şişman, 2002: 24-26). Okul müdürlüğünde liderlik; problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Çünkü lider, büyük planların mimarı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini ancak liderler sağlar Unutmamak gerekir ki her şeyden önce, okul müdürü, belirli özel donanımlarla donandıktan sonra eğitim lideri olabilir (Öztaş, 2010: 35).

4.4.2. Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Tarihi Gelişimi

Eğitim liderliği kavramının 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir konu olduğu görülür. Etkili ve mükemmel okullar olarak nitelendirilen okullarda yapılan araştırmalarda liderliğin, okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu görülmüş, söz konusu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır (Şişman, 2002: 24-59).

1974'te eğitim yönetimi uzmanlarından Thomas Greenfield'in uluslararası kongrede ileri sürdüğü görüşler eğitim yönetimi alanındaki araştırmalar açısından büyük yankı uyandırdı. Greenfield, değişik gözlemlerini anlatmakla birlikte, özellikle en önemli nokta olarak kuram geliştirme hareketinin belki de ölüm çanı çaldığını vurguladı. Greenfield liderlik üzerinde yapılan araştırmaların bilimsel değerine meydan okudu. Greenfield her kuramın belli bir varsayıma ve eğilime dayandığını ileri sürdü. Okul bürokrasisini maddeleştiren ve tamamen rasyonel bir yönetim anlayışı üzerinde ısrar eden geleneksel liderlik kuramları, okul yöneticisinin moral tercihlerini reddetti (Çelik, 2011: 220).

Liderlik, yönetim alanındaki çağdaş tartışmaların merkezinde yer alırken, eğitim yönetiminde de özellikle eğitim liderliği ile ilgili bir boyut olarak görülebilecek eğitim liderliği kavramlaştırması, 1980'li yıllardan itibaren giderek

önem kazanan bir konu olmuştur. Eğitim ve okulla ilgili çağdaş tartışmalar ve araştırmalar incelendiğinde, okul liderliğiyle ilgili olarak geliştirilen çoğu görüşler, okul müdürlerinin okuldaki öğretimle ilgili konulara verdikleri ya da vermeleri gerek önem üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yakın geçmişte okul liderliğiyle ilgili temel davranışları belirlemek için bazı araştırmalar da yapılmış, bu bağlamda eğitim liderliğiyle ilgili çeşitli modeller geliştirilmeye çalışılmıştır (Şişman, 2002: 25).

Etkili okul hareketinin öncülerinden Ron Edmons, sosyal bilim teorisini bir tarafa bırakarak; basit ancak, güçlü bir gözlemle yola çıktı. O'na göre bazı şehir okulları gittikçe zayıflarken, bazıları da olağanüstü derecede etkiliydi. Edmons'un temel iddiaları açıktı: Okullar beklenmedik bir şekilde etkililiği öğrendiler. Etkili okullardan diğer okullar da ders alabildi. Böylece okul etkililiğine ilişkin faktörler arasındaki tutarlık, güçlü bir yönetsel liderliği doğurmuştur (Çelik, 2011: 221).

ISLLC (1996), eğitim lideri standartlarının çerçevesini çizerken, iki önemli noktayı göz önünde bulundurmuştur. Bunlardan birincisi, etkili eğitim liderliği ile üretken okullar arasında belirgin bir bağ vardır, ikinci olarak, liderlik alanında yeni perspektiflere yol açan ve sonuç olarak standartlarda anlamını bulan, toplumda ve eğitimde oluşan belirgin eğilimler aranmıştır (Beytekin, 2004: 26). Görüldüğü gibi eğitimsel liderlik 1970'li yıllarda başlayarak günümüze kadar gelişim gösteren modern bir liderlik anlayışıdır. Dünyada ve Türkiye'de eğitimin önemi anlaşıldıkça eğitim liderliği üzerine yapılan araştırmalar da çoğalmıştır. Çünkü okulların etkili olabilmesi için eğitim liderlerine ihtiyaç olduğu herkes tarafından kabul edilmiştir. Aşağıda eğitimsel liderliğin önemi ve temel nitelikleri incelenmiştir.

4.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Türleri

Yönetimde liderlik kavramının 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Liderlik, isteklilik, inanç bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Lider grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin

gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Buluç, 2009: 10). 1960'lı yıllarda egemen olan durumsallık yaklaşımları 1980'li yıllara kadar etkisini sürdürmüştür. 1980'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eden liderlik yaklaşımları, eğitimsel liderlik üzerinde etkili olmuştur (Çelik, 2011b: 90). Bu değişim süreci ile birlikte liderlik alanında yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Eğitimde yeni liderlik modelleri aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

4.5.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, boyutlarından meydana gelir (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3). Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir boyut, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. 1980'li yıllarda öğretim liderliği araştırmacıların, çoğunlukla müfredat ve öğretim sürecini yüksek bir odakta tutan müdürlere sahip etkili okulların farkına varmasıyla önemli bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir (Serin ve Buluç, 2012: 439).

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel liderlik rolleri, başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 271).

Smith & Andrew (1989: 8)'e göre okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları aşağıdaki gibidir (akt; Çelik, 2011: 37):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme

2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma

3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliliğine sahip olma

4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma

5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar;

a. Öğretmenlerle iletişim kurma,

b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,

c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,

d. Değişik öğretim materyallerini sağlama

6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını arttırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama

7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme

8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma

9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama

10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma

Şişman (2004) okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak göstermesi gereken davranışları 5 boyutta toplamıştır. Bu araştırmada da temel alınan bu boyutlar ve bu boyutlardaki yönetici davranışları şu şekildedir (akt. Argon ve Mercan, 2009: 3-4);

-Okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması; Yönetici, okulun vizyon ve misyonunu belirleyip okul amaçlarını tanımlamalıdır. Etkili okul yöneticileri, sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik vizyon da geliştirmelidir.

-Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetilmesi: Yönetici, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul programı ile öğretim-öğrenme sürecine de liderlik etmeli, planlanması ve uygulanmasında rol almalıdır.

-Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi: Yönetici, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmalı, öğrendiklerini okula aktarabilecekleri etkinlikler düzenlemeli, başarılı öğretmenleri ödüllendirmelidir.

-Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi: Yönetici, okulda öğretim ve programı değerlendirme, öğrenci gelişimlerini takip etme gibi eylemler yapıp, sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır.

-Düzenli öğrenme öğretme çevresinin ve ikliminin oluşturulması: Yönetici, okulda olumlu öğrenme öğretme çevresi ve iklimi oluşturup devam ettirmelidir. Bunun için alt kültürleri tanıyıp, amaçları doğrultusunda faydalanmalıdır.

Müdürler, çok yoğun idari görevlerle meşgul olduklarını düşünerek öğretim liderliği davranışları sergileyen müdürlere nazaran kendileriyle gurur duyarlar. Açık amaçlar belirlemeyi, eğitim için kaynak ayarlamayı, programı yönetmeyi, ders planlamalarını izlemeyi ve öğretmenlerin değerlendirilmesini daha sonraki rolleri olarak görürler. Öğretim liderliği ise bu faaliyetleri ve öğrencinin öğrenme sürecindeki gelişimini teşvik etmeyi temel alır. Öğretim lideri öncelikli olarak öğretimsel bir kalite oluşturur ve bunu bir vizyon haline getirmek için çalışır (Serin ve Buluç, 2012: 440). Öğretimsel liderlik; sınıf içi pratiğe odaklandığı kadar, okul misyonunu belirlenmiş amaçlarını da somutlaştırabilir. Bu amaçla okul

yöneticilerinin görev tanımları öğretimsel liderlik rollerini öne çıkaracak şekilde gerçekleştirmeleri büyük önem kazanmaktadır (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3).

4.5.2. Kültürel Liderlik

Kültür birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi liderlik üzerinde de etkili olabilmektedir. Liderlik sosyal olarak inşa edilmekte olduğundan sosyal ve kültürel çevrenin etkilerinin görülmesi kaçınılmazdır. Kültür hem liderlik davranışları üzerinde hem de liderlik davranışını izleyenlerin algılamasında etkili olmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 131). Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlar. Güçlü ve zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir (Çelik, 2011: 51).

Schein kültürün bir lider tarafından oluşturulup yönetilebileceğini ve bir kontrol aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Bazı bilim adamlarına göre de kültür paylaşılan inançlarla ve değerlerle sosyal olarak kurulan doğal bir sistemdir. Bu sebeple kontrol edilemez. Ancak özellikle yönetim bilimcilerin görüşü kültürün yönetilebileceğinde birleşmektedir. Bu görüşe göre kültürün öğeleri değiştirilebilir niteliklerdir ve değiştirilebilen özellikler de yönetilebilir. Kültür yönetimi, bir kültürün değiştirilmesi, yeniden oluşturulması ve yaşatılması sürecini kapsar (Yıldırım, 2005: 227). Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir (Çelik, 2011: 53).

Kültürel liderliğin bir sistem ya da örgütün geleceğe ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin ya da topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabileceği öne sürülmektedir. Bu kültürel

dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme ya da topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi can alıcı noktadır. Kültür, bir sistemde yaşayan bireylere dünyaya bir bakış açısı sağladığından, kültürel liderliğin temelinde “bu bakış açısının bir yenisiyle değiştirilmesi, sistemde yaşayan bireylere yeni bir bakış açısı sağlayacaktır” varsayımı yatmaktadır (Aksu vd., 2003: 493).

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir (Yıldırım, 2005: 227). Sergiovanni ve Starrat’a göre kültürel lider, kültürel değerleri korurken, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve önemli değer ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar (Aksu vd., 2003: 493).

Kültürel lider okul kültürüyle oyun oynayan liderdir. Bu oyun çok duyarlı bir davranışı gerektirmektedir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Bu oyuna çevreden müdahale edenlerde çok olabilir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket etmekle birlikte, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir (Çelik, 2011: 53). Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik işgörenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir (Yıldırım, 2005: 227).

4.5.3. Süper Liderlik

Günümüz koşullarına en uygun lider, başkalarına kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için liderlik eden kişidir. Kendi kendisinin lideri olabilen “süper liderlik” “beni izle” anlayışı yerine kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Aynı

şekilde engeller karşısında sabırlı ve dirençli olunamamakta, problem çözme ve bağımsız karar verme becerileri yeterince gösterilememektedir. Bunlar öğretmenlerden beklenen roller arasında yer almakla beraber öğretmenlerin çoğunun edilgen rolleri tercih ettikleri söylenebilir (Can, 2007: 280).

Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. İşgörenlerin eğitim ve yeteneklerini tanınmadan insan kaynaklarının geliştirilmesi mümkün değildir. Katı bürokratik örgütlerde tek biçimlilik ve itaat vardır. Böyle örgütlerin liderleri, kendilerini yönlendirmeden çok başkalarını yönlendirirler (Çelik, 2011: 75). Manz ve Sims'in (1991) süper liderlik (superleadership) dediği bu güçlü liderlik biçiminin temelinde, bireyin içerisindeki kendi kendine liderlik enerjisinin açığa çıkarılması yatmaktadır. Süper liderliğin odağında kendi kendilerinin lideri olan izleyenler yer alır ve güç, lider ve izleyenler tarafından paylaşılır. Liderin görevi, iş için gerekli olan beceriler ve kendi kendine liderliğin geliştirilmesi için izleyenlere yardım etmektedir (Uğurluoğlu, 2010: 176).

Süper lider, güce ve keskin bir akla sahiptir ve izleyicilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar. Bu liderlik bakış açısının odak noktasını, izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olması oluşturur. Güç, lider ve izleyiciler tarafından eşit olarak paylaşılır. Liderin görevi, işgörenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve özellikle örgütte çalışan herkesi kendi kendine liderlik yapabilecek bir olgunluk düzeyine çıkarmaktır. Lider ve izleyiciler, akıl ve eğilimleri birlikte kullanmaya çalışmaktadır. Böylece süper liderlik davranışıyla izleyiciler örgütle özdeşleşmekte ve işine sahip çıkmaktadır (Çelik, 2011: 75).

Süper liderlik kavramı, bireylerin eylem ve düşüncelerini kontrol edebilmek için, kendi kendilerini etkilemeleri yoluyla ortaya çıkan bireysel düzeyde bir bakış açısını temsil etmektedir. Süper liderliğin amacı, bireylerin belirli davranışsal ve bilişsel stratejileri öğrenerek ve uygulayarak, yaşamlarını ve işlerini iyileştirmek için kendi kendilerini daha etkili bir şekilde yönetmeleridir (Uğurluoğlu, 2010: 177).

4.5.4. Etik Liderlik

Etik liderlik uzun zamandır akademik çalışmalarda bir ilgi konusu olmasına rağmen, konuyla ilgili özenli ve teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar göreceli olarak yeni ve araştırmacılar için büyük potansiyele sahip olan bir konudur. Etik liderlik özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla anılır olmuştur, fakat etik liderliği tam anlamıyla açıklayan bir tanım bulunamamıştır (Acar, 2011: 14). Etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2012: 33).

Etik liderlik teorileri, iki görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılmaması gereken kurallarla değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallarla açıklanır. İkinci görüş ise; etik liderlik, etik davranışları kapsamaktadır. Yani etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların bir örüntüsüdür. Bir liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı yansıtması gereken en önemli özelliği ise etik değerler ve dürüstlüktür (Aksoy, 2012: 24).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Belki de bu bağlamda oluşturulmuş davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik-gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu boyuttan bakıldığında etik liderlik diğer liderlik türlerine göre ahlaki davranışların güçlendirilmesinde daha fazlasını ihtiva etmektedir (Tuna vd., 2012: 144). Etik liderler, etik davranışları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak, onların dönüşümlerine yardımcı olurlar (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

Etik liderler, ahlaklı bireyler olmalıdır. Yani dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bunun da ötesinde, adil ve insanlara ve topluma değer veren, ilkelere dayalı karar veren ve gerek özel gerek iş hayatında etik davranan insanlar olarak görülmelilerdir. Aynı zamanda etik bireyler, ahlaklı yöneticiler olmalıdır (Yağmur, 2013: 12). Diğer unsur olan olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan öğrenmesi ve dosdoğru olması demektir. Lider ilişkilerinde ne kadar dürüst olursa, ikiyüzlülükten

de o kadar uzaklaşmış olur. Dürüstlük, güvene bağlı ilişkilerin ilk basamağı olduğundan etik liderlerin sahip olması gereken bir değerdir. Etik liderin adil olması bir diğer önemli özelliğidir (Aksoy, 2012: 25).

Mayer et al. (2010), etik lideri, “etik düşünceyle karar veren, etik açıdan doğru olan şeyi yapmayı düşünen, astları ile etik hususları göz önünde bulundurarak iletişim kuran ve etik prensiplere uygun olarak çalışanları ödüllendiren ve cezalandıran kişi” olarak tanımlar (Yağmur, 2013: 13). Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir (Yıldırım, 2010: 39-40).

Etik liderlik, sorumluluk bilincine dayanan, paylaşmayı içinde bulunduran, ahlaki bir bağımlılığı gerekli kılan bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik her düzeydeki örgüt üyelerini korumak ve onlara saygı duymayı gerektirmektedir. Etik liderlik örgütte yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de içine almaktadır (Ertürk, 2012: 33). Etik lider, genel anlamda “muhteşem iyiye hizmet etmek adına” özgecidir. Aynı zamanda özgeci davranışların etik liderliğin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle etik lider, en iyiye ulaşabilmek için ortak çıkarlarla uyumlu hareket etmekte ve sahip olduğu gücü bunun için kullanmaktadır (Yeşiltaş vd., 2012: 20).

Liderin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler. Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, lider ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşamaz. Yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratır. Liderin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekir. Etik liderler, önemli erdemlerden biri olan dürüstlüğe inanırlar ve gerek özel

gerekse iş yaşamlarında dürüstlüklerinden ödün vermezler (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

4.5.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. İnsanlar diğer insanların yani liderlerin değil, onların vizyonlarının peşinden giderler. Vizyoner lider, iyi bir güdüleyicidir. Bir liderin vizyon sahibi olduğunu söylemek, şimdiki durumu anlama yeteneğine sahip, geleceği kurgulayan ve bugünü de geliştirebilme yeteneğine sahip kişi olduğudur (Öztaş, 2010: 28). Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Durukan, 2006: 281). Vizyoner liderler, zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, sezgili ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderliğin diğer bir yönü de hırslı olmaktır. Vizyoner liderlik geniş bir görüş açısına sahip olmak demektir. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderliğin anahtarıdır (Atlıoğlu ve Şahin, 2002: 16-22).

Lider, açıkça vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada ya da her derde deva olmada yeterli değildir. Vizyon, karar verme sürecine katılma, İletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir (Çelik, 2011: 165). Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğilim vizyonu etrafında toplayabilendir. Eğilimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli

görevlerindendir. Onları kendi eğilim görüşlerini de kapsayan fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Durukan, 2006: 283).

4.5.6. Öğrenen Liderlik

Günümüzde bilgi toplumu, post-endüstriyel toplum, enformasyon toplumu, risk toplumu gibi değişik kavramlarla ifade edilen ve toplumsal hayatın yeniden şekillendiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu bağlamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında yüksek performanslı örgütlerin oluşturulabilmesi yönünde gerekli araçlar olarak “liderlik” ve “öğrenme” ön plana çıkmakta ve öğrenen örgütler, bilgi toplumunun temel karakteristiklerinden biri olarak belirginleşmektedir. Bugünün sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri, hayatta kalmalarında ve rekabet edebilmelerinde temel faktör olarak gösterilmektedir (Yalçın ve Ay, 2011: 16).

Senge ve Kofman (1993) öğrenen örgütlerin, düşünen sorgulayan ve risk alabilme özelliğine sahip liderlerce inşa edilebileceğini söylemektedirler. Liderlik, öğrenen örgütlerde önemli bir anlama sahiptir. Çünkü bu tip örgütlerde liderler, örgüt ile onun yeteneklerini inşa eden kişilerdir. Bu tür liderler yönetimdeki pozisyonlarına ya da hiyerarşik otoritelerine bakmaksızın ileriye doğru yürüyen liderlerdir (akt. Korkmaz, 2008: 76). Örgütsel öğrenme kuramı işletme örgütlerinde geliştirilmiş olmasına rağmen, eğitim örgütleri için optimal bir model olabilir. Çünkü okul örgütlerinin temel misyonu, daha etkili bir eğitim ve öğretim hizmeti vermektir. Okul, doğrudan öğrenme süreci içinde olan bir örgüttür. Ancak temel sorun, okulun öğrenme ve öğretme misyonunun dengeleştirilmesidir. Bugün okut daha çok öğreten bir örgüt görünümündedir. Oysaki okul aynı zamanda öğreten bir örgüt olduğu kadar, öğrenen bir örgüt olmak zorundadır. Okulun öğrenen bir okula dönüştürülmesi, okul kültürü ve felsefesinde köklü bir paradigmatik değişimi gerektirmektedir (Çelik, 2011: 119).

Liderler, öğrenen örgütün yaratılması sürecinde, örgütün tüm boyutlarında gerçekleşecek değişimsel dönüşümün kritik önemini göz önünde bulundurmalı ve bu yönde var olan tüm araçları etkin bir biçimde kullanma konusunda gereken duyarlılığı göstermelidirler (Yalçın ve Ay, 2011: 20). Okullardaki örgütsel öğrenme etkinliklerinde iki temel noktanın dikkate alınması gerekir: Birincisi, okullardaki asıl eğitimi veren kişiler öğretmenlerdir. Dolayısıyla öğretmenler, okulların daha etkili öğrenen örgütler olmasında kilit rol oynamaktadırlar. İkincisi, örgütsel öğrenme okuldaki karar verme ve yönetimle ilgili birçok yeni düzenlemeyi gerektirmektedir. Öğretmenin sınıf düzeyindeki etkinliklerini geliştirmek gerekir (Çelik, 2011: 118).

4.5.7. Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, bir hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler. Böylece, dönüşümcü liderler, çalışanlarını kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Öztaş, 2010: 26). Transformasyonel liderlik düşüncesi, ilk defa 1973 yılında J. V. Downton, tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James MacGregor, 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur. Dereli, araştırmalarında dönüştürücü liderlik kavramının Burns’un çalışmasıyla birlikte başladığını ifade etmektedir. Burns kitabında mükemmel firmaların sahip olduğu sıra dışı insanlardan bahsederken Peters ve Waterman dönüştürücü lideri mükemmellikle eş anlamlı görmektedir. Bass ise dönüştürücü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir (Gündoğar, 2010: 34).

Bazı kuramcılar, durumsal kuramların lider ile izleyenler arasındaki ilişkileri basit bir temele dayandırmasını eleştirmiştir. Bu kuramcılar, transformasyonel liderlik konusunu araştırmayı tercih etmiş ve transformasyonel liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olabilecek

davranışları gösterdiklerini savunmuşlardır. Araştırmacılar lider etkililiğini benimsemekle birlikte, kısmen bunun ne olduğunu belirlemeye çalıştılar. Bu araştırmacılar transformasyonel liderlerin çevreyi değiştirebileceğine inandılar (Çelik, 2011: 142).

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayarak, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Liderler, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde personelin görevlerini daha anlaşılır duruma getirir ve bunu ödülleriyle destekler. Fakat dönüşümcü liderler, bu işleri yaparken farklı bir zihinsel tutuma sahiptirler. Bilgi ve becerilerini, eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut sorunlara ve gelecekte bekledikleri sorunlara cevap vermek için hem örgütün içinde hem de dışında kullanırlar. Bu tür liderler, değişimin kaçınılmaz olduğunu varsayarlar (Töremen ve Yasan, 2010: 28).

Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmesi, liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin kişisel isteklerinin astların ve ödül beklentilerini karşılamaında saklıdır. Dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik, karşılıklı bir alışverişin çok ötesinde, kişisel olarak ortak hisleri paylaşma ve sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir (Gündoğar, 2010: 36). Wallace (2001)'ın belirttiği gibi okul müdürleri, okulun vizyonunu gerçekleştirmeye uygun bir örgüt kültürü oluşturmak için, örgütte sürekli bir dönüşümü desteklemelidirler. Bu dönüşüm, öğretmenin mesleki ilerlemesi ve kişisel gereksinimleri ile okul hedeflerinin bir potada erimesi ile olur. Bunu yaparken okul müdürü, öğretmenlere hedefler göstererek okulun ortak paylaşılan vizyonuna ulaşılmasını sağlayabilir (Töremen ve Yasan, 2010: 29).

4.5.8. Kalite Liderliği

TKY tüm süreçlerin, ürün ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacı ile işletmelerde alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan

modern bir yönetim biçimidir (Tekin vd., 2010: 51). TKY’de tam katılımının hedefi, üstün düşünüp, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması biçiminde anlaşılmaz. Hedef, işletmedeki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. TKY’de tam katılım olarak açıkladığımız anlayışta iki önemli unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır (Çabuk, 2013: 38)

Morgan ve Morris (1989), liderliği kurumda önemli rolü olan bir konum olarak değil, saygın bir konum olarak görürler. Onlara göre yöneticiler işleri doğru yapar; liderler doğru işler yapar. Kurum sorumlusu olan liderler (müdürler, başöğretmenler) sorumluluklarını TKY’de bütün davranışlarında sergilemelidirler. Bu demektir ki, onlar işlerinin gereğini yapmalıdırlar. TKY’ni başarılarını ve memnuniyetlerini yükselten bir yol olarak görmeleri için işgörenleri eğitmeli onlara rehberlik yapmalıdırlar (Kayıkçı, 1999: 6).

TKY’nde üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen Toplam Kalite Yönetimi, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Deming, TKY’nin örgütlerde üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Deming’e göre “kalite yönetimdir” ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir. Deming, Ishakovva ve Juran gibi yazarlar, üst yönetimin liderlik rolü üzerinde durmaktadırlar (Çelik, 2011: 183-184).

TKY’de liderlik, kuruluşun insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin en önemli fonksiyonu amaçların gerçekleştirilmesidir. Lider ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır. Başarılı yönetimin sırlarından birisi de, kuruluştaki kilit görevler üstlenen karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarıdır. Bunu başarabilirlerse, kuruluşun herhangi bir sorununun nasıl çözüleceği konusunda tümü aynı sonuca ulaşabileceklerdir (Ulaş, 2002: 24).

Çalışanlar liderlerini, motive eden, yönlendiren, kapasitelerini zorlamaya yöneltten biri olarak görmelidir. Lider, işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol eden biri değildir. TKY lideri geleneksel okul liderlerine benzemez (Kayıkçı, 1999: 6-7). Kalite liderliğini yapan okul yöneticisi, okul personelini sürekli gelişmeye kilitlemelidir. Sürekli gelişme, öğretmen ve yöneticilerin kendi eksiklerini görmelerine yardım eder. Gelişmenin kaygısını yaşayan okul yöneticisi, hep gelişme açlığı yaşayacaktır. Çünkü mükemmellik ve doyum, kalite liderliği önündeki en büyük engeldir. Gelişmenin olmadığı okullarda, öğretmenler mesleki otoritelerini tüketirler (Çelik, 2011: 184).

Eğitim bir ülkenin kalkınmasının, adaletli ve etkin yönetime sahip olmasının temel direğidir. Eğitim literatüründe eğitimle ilgili çok sayıda tanımın yapıldığını yukarıda ifade etmiştik. Bu kapsamda eğitim alanında emek harcayan her bilim adamının, eğitimle uğraşan her eğitimcinin, her yönetici ve öğretmenin kendine özgü geliştirdiği bir eğitim tanımına rastlamak mümkündür. Eğitimin en temel özelliği ise bireylerin doğumu ile başlayıp ölümüne kadar süren bir süreç olduğudur. Günümüzde eğitim yönetimine baktığımızda ise liderlikle ilgili gelişmelerin arttığını görmekteyiz. Bu kapsamda eğitim yönetiminde liderlik ve liderlik türlerinin araştırılması eğitim kurumlarının etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan eğitim sistemlerinde varolan özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik rolleri de araştırılması gereken konuların başında gelmektedir. Bu açıdan aşağıda özel okullarda liderlik rolleri ve eğitim-öğretime etkisi üzerinde durulmuştur.

BÖLÜM V

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİ VE EĞİTİM-ÖĞRETİME ETKİSİ

5.1. Özel Öğretim Kurumları

Genel olarak giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim-öğretim kurumları, özel okul olarak adlandırılır. Devlet okulları dışında kalan, anaokulundan üniversiteye kadar eğitim-öğretim veren bu okulların sahipleri, gerçek kişiler veya yardım kuruluşları olabilir (Uygun, 2003: 108). Özel okullar, öğrenci velilerinin ve özel girişimcilerin eğitim giderlerini üstlenmeleri yoluyla devletin kamu eğitimi giderine destek olmaktadır. Rekabet ortamı oluşturduğundan eğitim-öğretimde niteliğin artmasına yol açmaktadır. Ekonomik şartları daha uygun çocukların devlete fazla yük olmadan okuyabilmelerini sağladıkları gibi, vermiş oldukları burslar ile ekonomik durumu iyi olmayan, fakat zeki ve çalışkan çocukların da daha iyi imkanlar içinde okumasına fırsat sağlanmaktadır (Akan, 2012: 36).

Günümüzde yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulmuş olup Millî Eğitim Bakanlığı'nın denetim ve gözetimi altında bir ücret karşılığında örgün eğitim-öğretim veren tüm özel okullar, esas olarak aynı yasal düzenlemeler içinde yer almaktadır (Uygun, 2003: 108). Özel öğretim kurumları, 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nun 2. maddesinin b. bendinde belirtilmiştir. Hükümde özel öğretim kurumlarını tanımlamak ya da amaçlarını belirtmek yerine hangi kurumların özel öğretim kurumu olduğunun ifade edilmesiyle yetinilmiştir. Buna göre, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, özel eğitim okulları ile çeşitli kurslar, uzaktan öğretim yapan kuruluşlar, dershaneler, motorlu taşıt sürücüleri kursları, hizmet içi eğitim merkezleri, öğrenci etüt eğitim merkezleri, özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri ile benzeri özel öğretim kurumları, milletlerarası özel öğretim kurumları, yabancı okullar ve azınlık okulları özel öğretim kurumudur (Taşkın, 2010: 160).

Dünya genelinde özel okulların genel eğitim içindeki oranı %10'u geçerken, ülkemizde toplam eğitimdeki payı öğrenci sayısı bakımından %3 civarındadır. Meslekî eğitim alanında ise özel öğretim kurumları hemen hemen hiç yoktur (TOBB, 2012: 5). Özel okulların tarihine ve eğitim anlayışındaki bazı gelişmelere bakıldığında, bu okulların günümüzde ve gelecekte vazgeçilemez olduğu görülmektedir. Her geçen gün bu okullara, daha fazla ilgi olmakta ve buna paralel olarak ta özel okulların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dünya ölçeğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde özel okulların payı genel eğitim içerisinde çok daha yüksektir (Akan, 2012: 36). Aşağıda Türkiye'de özel okulların tarihi gelişimi üzerinde durulmuştur.

5.2. Özel Öğretim Kurumlarının Tarihi Gelişimi

Türkiye'de özel öğretim kurumlarının tarihi gelişimini iki dönemde değerlendirmek gerekir. Bunlardan biri, Cumhuriyet kurulmadan önceki dönem ve Cumhuriyet kurulduktan sonraki dönemdir.

5.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Cumhuriyetten önce, Osmanlı İmparatorluğu'nda, genel eğitimin bir kamu görevi olarak görülmeye başlanması 19. yüzyılın ortalarına rastlar. Önceleri devlet yalnızca küçük bir zümrenin, askeri sınıfın ve yöneticilerin bir kısmının eğitimini üstlenmiş, bunun dışında kalan geniş halk kesiminin eğitimi, vakıf vb. şeklinde diğer özel ve tüzel kişilerin kurduğu kurum ve kuruluşlara veya kişilere bırakılmıştır. Bu anlamda özel öğretimin tarihi oldukça geriye götürülebilir. Ancak amaç ve işleyiş bakımından, bugünkü anlamda, özel okulların tarihini Tanzimat dönemiyle başlatmak yanıltıcı değildir (Uygun, 2003: 108).

Türk Eğitim tarihindeki önemli gelişmelerinden biri özel okulların açılması ve yaygınlaşmasıdır. Ancak ilk özel okulun açılış tarihi ve ismi hala belirsizliğini korumaktadır. Eğitim tarihçilerinin özel okullarla ilgili ortak görüşü, bu okulların Türk eğitiminin yenileşme sürecinin bir parçası olduğudur. 19. yüzyılda Türk eğitiminde başlayan yenileşme girişimleri zamanla bir eğitim hareketine dönüşmüş,

bu gelişme usul-i cedid adıyla kavramsallaştırılmıştır. Usul-i cedid, ders araç ve gereçleri konusundaki yenileşmelerle birlikte, öğretmenlerin geleneksel öğretim yöntemlerini bırakıp yeni ve etkili öğretim yöntemleri uygulamaları anlamında kullanılmıştır (Akyüz 2007: 207).

Özel öğretimin resmi belgelerde yer almaya başlaması 1856 Islahat Fermanı'na dayanmaktadır. Bu fermana göre azınlıklar, cemaat olarak, okul açma ve geliştirmeye izinli sayılmıştır. Daha önceleri, geleneksel eğitim anlayışına uygun olarak her caminin yanında bir sübyan mektebi veya medrese bulunabildiği gibi, diğer dinlere ait mabetlerin yanında da o cemaatlara ait okulların varlığına dokunulmamıştır. 19. yüzyılın ortalarında genel eğitimin öneminin anlaşılmaya başlanmasıyla her cemaat ya da toplum, kendilerine ait okulları genişletmeye çalışmışlardır. Eğitim-öğretim ya da okul açma serbestliği öncelikle Rumlara, daha sonra sırası ile Ermenilere ve Yahudilere verilmiştir (Akan, 2012: 37).

1862 yılında, Maarif Nezareti tarafından İstanbul'daki bazı ilkokullara üzerine yazı yazılan birer taş levha ile taş kalem ve birer divitin dağıtılması kararı alınmıştır. Bu okullarda görevlendirilecek öğretmenlerin bir sınavla seçilip atanması ve bunlara maaş bağlanarak, daha verimli ve düzenli eğitim yapılması kararlaştırılmıştır. Tanzimat döneminde eğitimi yenileştirme girişimleri arasında 1869 yılında çıkarılan Maarifi Umumiye Nizamnamesinin de özel bir yeri bulunmaktadır (Şimşek, 2014: 210). Gerek 1856 Islahat Fermanı, gerek Türk eğitiminin ilk yasası olan 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, gerekse ilk Türk Anayasası olarak kabul edilen 1876 tarihli Kanûn-ı Esâsî, eğitim-öğretim işini serbest bırakmakla birlikte bunda devletin gözetim ve denetimini esas almıştır (Uygun, 2003: 109).

19. yüzyılın ikinci yarısında şahıslar eliyle bazı özel okullar açılmış, bu okullar hızlı biçimde ve rekabet halinde kısa sürede yaygınlaşmıştır. Örneğin 1882 yılına ait Devlet Salnamesinde dokuz özel okuldan bahsedilirken, beş yıl sonra bunların sayısı neredeyse iki katına (onyediye) çıkmıştır. Özel okullar bu dönemde resmi okullardan daha fazla gelişme göstermiş; Türk kültürüne onlardan daha çok hizmet

etmişlerdir. Öte yandan Devlet yetkilileri, özel okul açmak isteyenlere kolaylık göstermiş; maddi destek sağlamışlardır (Şimşek, 2014: 211).

Osmanlılar zamanında bir sivil toplum örgütü tarafından açılan ilk özel okul 1873'te öğretime başlayan Darüşşafaka Lisesidir. Daha sonra açılanlar ile sayıları 28'e ulaşır. Savaş yıllarında hemen hemen tamamı kapanır. Özel girişimciler tarafından açılan ilk Türk özel okulu, 15 Ocak 1884'te İstanbul'da Rüştîye düzeyinde açılan “Şemsülmaarif” adındaki okuldur (Akyüz, 2007: 220). Okulun kurucusu ve müdürü öğretmen Abdi Kamil, İstanbul Süleymaniye'deki taş mektepte üç dört sene yeni yöntemi tecrübe ettikten sonra halktan, özellikle aristokrat sınıftan çok rağbet görmüş ve bunun üzerine bu okulu açmıştır. 1903 yılında İstanbul'da ilk ve orta düzeyde 28 özel Türk Okulu ve bu okullarda okuyan 4500 kadar öğrenci bulunmaktadır. Türklerin özel okul açma girişimleri İstanbul'dan önce başta Selanik olmak üzere, bazı Rumeli kentlerinde başlamıştır (Akan, 2012: 40).

5.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem

Osmanlı Devletinin çöküşü ve Türk topraklarının işgalini gören Türk milleti, Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde, bir Kurtuluş Mücadelesi başlatmıştır. Bu süreçte yabancı ve azınlıklara ait bazı özel okulların olumsuz etkileri yoğun tepki toplamıştır. Anadolu'nun en ücra köşelerinde bile rastlanan bu okullar içinde Millî Mücadele aleyhinde en yoğun çalışanı Merzifon Amerikan Kolejidir. İçişleri Bakanı A. Fethi Beyin Mecliste verdiği bilgilere göre, yapılan incelemede bu Kolejin, Rum tahrikleri ve planlarının ocağı ve Pontusçuluk için kurulan bir “siyasî kulüp” olduğunu göstermiştir. Kolejin Türkçe öğretmeni Zeki Bey, Pontus gizli örgütünü hükümete bildirdiği için bizzat kendi öğrencileri ve Kolejin Rum öğretmenleri tarafından öldürülmüştür (Akyüz, 2007: 218).

Cumhuriyet kurulduğunda Türklere ait özel paralı okul sayısı üçtür. 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat (Öğretim Birliği) Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunla, özel okullar da dahil olmak üzere, tüm okullar Maarif Vekaletine bağlanmıştır. Cumhuriyet döneminde açılan ilk özel okul Atatürk'ünde kurulmasına öncülük ettiği 1928'de eğitime başlayan TED kolejidir. TED, maddî olarak eğitim olanağı

bulamayan zeki ve başarılı öğrencilerin barındırılacağı yurtlar kuracak ve böylece Anadolu'nun yoksul çocuklarının, yurtlarında barınma imkânı sağlayıp çeşitli ihtiyaçlarını karşılayarak, eğitimlerine destek verecektir. 1920-1950 yılları arasında, sayıları 28 olan paralı özel okullar 1950-1960 arasında 112'ye yükselmiştir. 1950'den itibaren sıçrama yaparak, on yılda dört kat artmıştır (Akan, 2012: 41).

Türkiye'de 1961 Anayasası'nın yürürlüğe girmesiyle özel okullar konusunda yeni hareketlenmeler başlamıştır. Anayasanın 21. maddesinde, eğitim ve öğretimin devletin gözetim ve denetimi altında serbest olduğu belirtilerek özel okullar kabul edilmiş ve bunların bağlı oldukları esasların, devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak kanunla düzenleneceği de hükme bağlanmıştır. Böylece bu kanun, eğitim ve öğretimin, devletin gözetim ve denetimi altında serbest olması gerektiğini, eğitim ve öğretimin hiçbir şekilde devlet tekeli altına alınamayacağını açıkça vurgulamıştır (Uygun, 2003: 114).

Anayasada özel okullar ile ilgili yeni bir kanun çıkmadan 1962'de ilk özel yüksek okul açılmıştır. Özel yüksek okulların sayısı 1969'da 44'e yükselmiştir. Devletin sağladığı yüksek öğrenim olanakları sınırlı olduğundan arz talep ilişkisi doğrultusunda serbest girişimciler, tercihlerini, daha çok, özel yüksek okul açma yönünde kullanmışlardır. Ancak Anayasada üniversitelerin devlet eliyle ve kanunla kurulabileceği hükmü vardır bu yüzden de yüksek okulların üniversite sayılıp sayılmadığı yönünde kuşku vardır (Akan, 2012: 44). Özel okullarla ilgili ikinci hareketlenme 1980'li yılların ortalarında başlar. 1982 Anayasası da 27. ve 42. madde hükümleri çerçevesinde 1739 ve 222 sayılı kanunlar ile 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu gereğince, özel öğretim kurumu açmayı serbest bırakmıştır (Uygun, 2003: 114). Türkiye'de eğitim ve öğretim, 1982 Anayasası'nın Eğitim ve Öğrenim Hakkı ve Ödevi başlığını taşıyan 42. maddesinin 3. fıkrası uyarınca devletin denetimi ve gözetimi altında yapılmaktadır. Söz konusu yasa zamanla çeşitli değişikliklere uğramış son olarak ise, 14.02.2007 tarih ve 26434 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır (Taşkın, 2010: 160).

5.3. Özel Öğretim Kurumlarının Yönetimi

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Türkiye’de eğitim faaliyetlerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür (Gürsel, 1997: 48). Özel okullar devlet okullarından farklı olarak kendi kadrolarını oluşturmada bağımsızdır. Ayrıca özel okullar verdikleri eğitim bakımından daha donanımlı bir uygulama sunarlar.

Okullar da dâhil tüm örgütler, örgüt yöneticilerinin yerine getirmek durumunda oldukları etkinlikler söz konusudur. Bu etkinlikler; amaç belirleme, amaçları gerçekleştirme, örgütsel sistemin devamlılığını sağlama ve örgütün dış çevresi ile uyumlu bir bütünlük sergilemesini sağlamak olarak değerlendirilebilir. Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze geline kapısıdır. Bu nedenle okulun sorunları topluma, toplumun sorunları da okula daha doğduğu anda, gecikmeden etkide bulunur. Bu sorunların etkilerinin, okulda duyulmasından sonra ancak eğitimin üst düzeyindeki örgütlerde duyulmaya başlar (Yanık, 2008: 12). Bu açıdan son yıllarda yönetim alanındaki yeni gelişmelerin okul yönetimi alanında uygulanmasına yönelik çalışmalar hızla artmaktadır.

Okul toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevlerini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullar formal eğitim veren kurumlardır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenilen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır (Çalık, 2003: 5). Sosyal bir kurum olan okul, bireyin ve toplumun ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Okul, belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim sürecini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kurumdur (Çallı, 2009: 2).

Sosyalleşme sürecinde en temel sosyal kurum, aileden sonra okuldur. Bu kurum belirli öğrenme kalıplarının gerçekleştirilmesi sorumluluğunu taşır. Okul,

bireylere, huzurlu bir hayat sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları öğrenimleri sağladığı oranda başarılı olur (Halis, 2003: 8). Turan (2011), okulları, toplumdan çeşitli girdileri alan, girdinin özelliğine uygun olarak belirli bir süre eğitilen, çıktı yani nitelikli insan olarak yine toplumsal çevrenin hizmetine sunan, ürününün niteliğini artırmak için programlarını ve süreçlerini denetleyen, ihtiyaç duyulan zamanlarda değişiklik yapmak için geri bildirim almaya çalışan açık sistemler olarak tanımlar (akt; Akkaya, 2011: 20).

Okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü olmaktadır. Okul iklimi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayıran iç özellikler bütünüdür (Çelik, 2003: 33). Bu özelliklerin yanında okulun modern bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Özel okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek olan amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır. Özel okullarda yönetim anlayışı da modern yönetim tekniklerinin benimsenmesiyle gerçekleştirilmektedir.

Okulların temel işlevi; önceden belirlenmiş olan bilgi, beceri ve tutumu, belli bir düzen içinde ve eşgüdüm ile bireylere kazandırmaktır. Bu görev, okulun sorumluluklarını hem çeşitlendirmekte hem de genişletmektedir. Okullar bu görevlerini, eğitim sisteminin sahip olduğu felsefi temellere dayandırarak gerçekleştirmekle yükümlüdür. Okullar, gelişmelerin öncüsü ve gerekli yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadırlar (akt; Akkaya, 2011: 21). Fakat söz konusu durumun günümüzde özel okullarda daha yaygın olduğu yapılan araştırmalarla da kanıtlanmış durumdadır.

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevlerinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi,

okulu amaçlara uygun olarak yaşatmaktır (Çalık, 2003: 5). Söz konusu durum özel okullar içinde geçerlidir.

Okulun fiziksel yapısı, görünüş, kullanış, sağlık koşullarına uygun oluş açılarından uygun ve çekici olmalıdır. Temiz, bakımlı iyi donanımlı okullar, yalnız morali değil, davranışı da etkiler. Okulun fiziksel yapı özellikleri ve bunların düzenlenişi hakkında öğrenmen, yönetici ve mimarlar farklı görüşler bildirmişlerdir. Bu görüşler, öğrenci gereksinimleri ve eğitsel amaçlarla karşılaştırılarak değerlendirilebilir. Lavabo, tuvalet, sıra gibi kullanım alan ve araçları öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun olmalıdır (Başar, 2005: 20). Bu sayılanların tamamının resmi okullarda yapılabilme olasılığı kısıtlyken özel okullarda ise tamamı özenle düşünülerek tasarlanmaktadır. Bu durum ise özel okulların yönetimini kolaylaştırıcı bir etkidir.

Okul yönetimi sınıf yönetimini doğrudan etkilemektedir. Öğretmenleri herkesten daha iyi tanıyan okul yöneticileri öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmelerine ve başarılarını arttırmalarına yardımcı olabilir. Bu da sınıf yönetimini olumlu etki yapabileceğinden önemlidir (Akın, 2006: 14). Okul çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu için toplumun beklentilerine de cevap vermek durumundadır. Bir örgüt olarak okulun taşıdığı özelliklerin bilinmesi eğitimin fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar (Bursalıoğlu, 2010: 33). Sonuç itibariyle kaliteli ve verimli bir eğitimin sağlanabilmesi özel okulların iyi ve modern bir yönetim sistemine sahip olması ile gerçekleşebilir. Günümüzde sadece yönetici rolü ile özel okulların yönetimi gerçekleşemez. Nitekim özel okul yöneticilerinin aşağıda bahsedeceğimiz gibi liderlik rollerine sahip olması gerekmektedir.

5.4. Özel Öğretim Kurumlarında Liderlik Roller

Liderler, örgüte yenilik getirirler, bu eylemleri ile liderlik ettikleri takımları tarafından kabul edilirler ve takdir görürler. Bu anlamda “başöğretmen” terimi “okul müdürü” teriminden daha anlamlı ve kapsamlıdır (Şişman, 2002: 6). Eğitim kurumlarının lideri, değişim sürecinin dinamiklerini anlamalıdır. Başarılı okullar,

sınıflarında ve yönetimlerinde değişim sürecinde gelişen engellerin üstesinden gelebilen liderlere sahiptir. Eğitim liderleri, değişime olan direnmeyi anlayabilmeli ve üstesinden gelebilmeli ve eğitimcilerin üzerinde etki kurabilmelidir. Eğitim liderleri, başarılı bir değişim için gerekli beceri, istek ve bilgiyi analiz edip ve buna çevresini cesaretlendirmelidir (Arslan ve Beytekin, 2004: 5). Özel okul müdürünün eğitim lideri olmasının yönetici, öğretmen ve okul açısından önemi çok büyüktür.

Çağdaş örgütlerde eğitim liderleri öncelikle bilgili ve becerili olmak zorundadırlar. Çünkü eğitim politikalarının oluşturulması, bu politikaların uygulamaya konulması, uygulamanın gerektirdiği madde ve insan kaynaklarının sağlanarak etkili bir şekilde kullanımı ancak eğitimli bir lider ve kadro ile mümkündür. Liderin her şeyden önce sistemi ve işleyişini çok iyi analiz etmesi, bu doğrultuda önlemler alarak mahiyetini yönlendirmesi gerekmektedir. Bu durumda eğitim liderlerinin yeterlik düzeyi ve buna bağlı olarak yetiştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Çünkü liderin yeterlik düzeyi yapılan uygulamaların başarısıyla yakından ilgilidir (Gündoğar, 2010: 63). Özel okullardaki uygulamalar dikkate alındığında resmi kurumlara göre daha fazla liderlik rollerinin görüldüğü söylenebilir.

Bir eğitim lideri ile bir askeri liderden aynı davranışlar beklenemez. Buna göre liderin göstermesi gereken davranışlar da değişmektedir. Yine görevin yapıldığı alan da lider davranışının belirleyicilerindendir. Görev alanı tüm işgörenlerin paylaştığı bir oda veya bina olabileceği gibi (okul, hastane vb), geniş bir alana yayılmış (belediye veya bir orman işletmesi gibi) örgüt de olabilir. Dolayısıyla örgütün idari şeması, görev yapılan bölge liderlerin davranışları ve özellikleri için belirleyici bir unsurdur. Buna bağlı olarak farklı iş alanları, farklı lider ihtiyacı doğurmaktadır (Çetin, 2008: 82).

Özel eğitim ve öğretim kurumlarında okul müdürlerinin liderlik rollerinin nasıl olması gerektiği konusunda bir takım özellikler sıralanacak olursa aşağıdaki gibi bir sıralama uygun olabilir (Marulcu, 2010: 15-16);

-Gerekli kaynakların sağlanması: Özel okullarda görevli öğretmenler, öğretimini gerçekleştirmek, geliştirmek ve öğrenci başarısını arttırmak için bir takım kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynakların ve girdilerin öncelikle özel okul müdürleri tarafından sağlanması gerekmektedir. Özel okul müdürünün okuldaki temel rollerinden biri kaynak sağlayıcı olmasıdır.

-Öğretmenlerle iyi ve sürekli iletişimin sağlanması: Özel okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklerinden biri, okul ve çevre ile etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır. Özel okul müdürü öğrencilerle olduğu kadar öğretmenlerle de sürekli iletişim ve temas halinde olmalıdır.

-İşgörenleri inovasyon konusunda bilgilendirme ve teşvik etme: Bir özel okulda gelişmenin sağlanabilmesi için okul müdürünün inovasyon noktasında bilgilendirme yapması ve bu konuda çalışanların risk almalarını teşvik etmesi beklenir.

-Öğretmenler arasında bilginin paylaşılmasını sağlama: Özel okul yöneticileri öğretmenler arasında yeni bilgilerin paylaşılmasını teşvik etmelidir.

-Özel okullarda takım ruhu ve biz anlayışı yerleştirme: Özel okullarda bireysel başarıdan çok grup ve takımların başarısı teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve kutlanmalıdır. Özel okul müdürü okulda bütünleşmeyi sağlamaya dönük ortaklaşa davranışı öne çıkaran ortak bir kültürün oluşmasına ve sürdürülmesine öncülük etmelidir.

-Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlama: Özel okulla ilgili çağcıl tartışmalarda, çevrenin (iş dünyası, dernekler, vakıflar, meslek örgütleri vb.) okul süreçlerine destek ve katılımı daha çok gündeme gelmekte, çevrenin okula maddi ve manevi planda daha çok katkıda bulunmasının gereği dile getirilmektedir. Özel okul müdürü, okul dışı ve çevre ile eğitim konusunda işbirliği fırsatları aramalı, çevresiyle bütünleşmiş bir okul imajı oluşturulmaya çalışmalıdır.

Eğitim lideri, öğrencileri etkin bir şekilde derslere katmak için öğretmenlerini ikna etmeli ve bu sayede kendi öğrenimlerini yürütmeleri ve sorumluluk duymaları

için fırsat sağlamalıdır. Eğitim lideri, sınıf uygulamalarında bilgiyi farklı içeriklerde kullanma ve uygulama olanağını arttırılmasını sağlamak için öğretmenleri yönlendirmelidir. Eğitim lideri, okul içindeki tüm çalışmaları, rekabet ve bağımsız çalışmaya dayanmaktan çok işbirliği içinde çalışan, öğrenme gruplarına dayandırmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004: 5).

Eğitim liderleri, okullarda görev yapan ve çevresini okulun amaçları doğrultusunda etkileyip, yönlendiren ve sorumluluk alan kişidir. Ancak, bu çalışmada eğitim lideri kavramı, okul yönetiminde görev alan müdür ve yardımcılarını ifade etmektedir (Gündoğar, 2010: 65). Sonuç olarak özel okul yöneticilerinin liderlik rolleri, çoklu yaklaşım ve çözümlere açık olmalı, karar alma sürecini yukarıdan aşağıya değil de, katılımcı bir şekilde uygulamalıdır.

5.5. Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Roller ve Eğitim-Öğretime Etkisi

Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye, yine grup tarafından verilen bir niteliktir. Hâlbuki atama yoluyla gelen üst, gruptan çok kendi üstlerine dönük çalışmak zorundadır. Bu bakımdan, üstlük ve liderlik birbirine aykırıdır (Bursalıoğlu, 2012: 289). Günümüz modern yönetim anlayışına göre yöneticinin görevi “liderlik etmek” olarak tanımlanır. Yöneticilerin birçoğu, kendilerinden öncekilerden öyle gördükleri için görevlerini öncelikle “denetim” olarak algılar. Oysa bu artık değişen bir olgudur ve yönetici artık bir liderdir. Bu nedenle hem yöneticilerin liderlik vasıflarının geliştirilmesi önerilir. Bu kapsamda patron-yöneticiden, lider-yöneticiye geçilmelidir (Aydoğanoglu, 2003: 15).

Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar (Özdemir, 2006: 418).

Peterson ve Deal'a göre okul lideri (müdür) okul kültürünü şekillendirmede anahtar kişidir. Müdürler temel değerleri davranışları ve beklentileri günlük işlerinde ve iletişimlerinde okul personeline aktarırlar. Onların hareketleri, sözleri, mesajları zamanla okul kültürünü şekillendirir. Ya etkili öğretmenleri ve başarılı öğrencileri teşvik eder ve ödüllendirirler ya da onları ihmal eder ve kendilerini kısır yönetim ve politika ile harcarlar (akt. Demirkol ve Savaş, 2012: 263). Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir (Gündoğar, 2010: 46).

Stimson (1999: 16-17)'a göre; eğitim liderliğinin okul müdürü, öğretmen ve okul için önemi şu şekilde sıralanabilir (akt; Öztaş, 2010: 40-41);

a. Okul müdürü için önemi:

-Daha başarılı ve üretken bir okula sahip olur.

-Personele görev verirken yerine getireceği konusunda emin olur.

-Kendi yönetim becerilerini geliştirebilir.

-Başkalarının eksiklerini tamamlamaktan kurtulup kendini geliştirmeye vakit ayırabilir.

b. Öğretmen için önemi:

-Öğretmenler okul için önemli olduklarını hissederek.

-Becerilerini geliştirir ve artırır.

-Görevlerine daha fazla ilgi gösterirler.

-İşlerinde daha çok bağımsızlık ve sorumluluk kazanırlar

-Başka işleri başarmanın daha büyük değer taşıdığı görevleri üstlenmeye hazır olurlar.

c. Okul için önemi:

-İstekli ve gelişmeye açık personele,

-Amaçları gerçekleştirmeye istekli ve gelişime açık yöneticilere sahip olurlar. Bunun sonucunda da daha kaliteli çıktı ve sürece ulaşılabilir.

Elmore (2000), okul müdürünün rollerini örgütteki insanların bilgi ve becerilerini zenginleştirmek, bunların geliştirilmesi gerektiği yönünde kültür oluşturmak, örgütün değişik birimlerini verimlilik esasında bir arada tutmak ve örgütte çalışan bireylerin yaptıkları konusunda hesap verebilirlik kültürünü hâkim kılmak olarak özetlemektedir (Balyer, 2012: 76). Eğitim sistemlerinin yürütücüsü olan okul müdürleri, her okul bölgesinin benzersiz olması, her öğretmenin veya personelin farklı kişilik özellikleri göstermesi, öğrenci yaş ve kişilik özelliklerinin farklılıkları gibi pek çok değişken etken olacağından, liderlik özellikleri (entelektüel, karakter ve sosyal) göstermek durumundadır (Çetin, 2008: 75).

Okul müdürünün öğretimsel liderlik özelliğine sahip olması çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Şişman, 2002: 29-30);

-De Bevoise (1984)'e göre öğretim liderliğe sahip okul müdürü; okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar olarak nitelenmektedir.

-Daresh ve Chingjen (1985)'e göre öğretim liderliğe sahip okul müdürü; öğretmenlerin öğretme, öğrencilerinde öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlar sergiler.

-Burnett ve Pankake, (1990)'e göre öğretim liderliğe sahip okul müdürü; okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir.

Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulunduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtması gerekmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirilebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkânların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Özdemir, 2006: 418). Çağdaş okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri beklenen rollere dair yürütülen (Foley, 2001; Bartel, 1990; O'Hair ve Reitzug, 1997; Parks ve Baret, 1994; Hall, 2005) araştırmalar, müdürlerin en temel rollerini kolaylaştırıcı (faciliator) olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda Foley (2001) müdürlerin %77'sinin okulda işleri kolaylaştırma, %30,8'inin zamanı düzenleme, %23,2'sinin ekonomik kaynak bulma ve toplumla ilişkilerin geliştirilmesi rolleri üzerinde durduklarını ortaya koymuştur (akt. Balyer, 2012: 77).

Yirmi birinci yüzyılda okul liderliği talepleri çok yönlü ve karmaşık hale gelmiştir. Okul yöneticiliğinin yönetmek ve idare etmenin planlama, bütçeleme ve disiplin ötesine taşınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Buna göre, yirmi birinci yüzyılda okul yöneticisinin öğretime liderlik etmesi, okuldaki öğrenci ve personel için zengin öğrenme ortamları hazırlaması, öğretmenlerin uzmanlık kapasitelerinin artırılmasında yeni uygulamaların mühendisi olması, öğretmenlerle kendi uzmanlığını paylaşabileceği ortamlar sunması, demokratik diyalog yollarını açarak veliler dahil herkesin sesine değer vermesi beklenmektedir (Güngör vd., 2013: 59).

Eğitim liderleri, okulun her zaman yaptığı işlerde etkili ve kontrollü bir yönetim ortaya koymaktadırlar. Ancak, Deal ve Peterson (1994), hiyerarşinin yaratıcılığı, işe ve okula adanmayı yok ettiğini ve çalışan-okul ilişkisini sadece ekonomik bir çerçeveye soktuğunu ifade eder. Bunun da ötesinde öğretme faaliyeti, hiyerarşinin katı yöntemleri ile yürümekte zorluklarla karşılaşabilir. Eğitim, öğrencilere danışmanlığı, öğretim ve denetleme gibi sürekli değişen ve duruma göre yönetimi gerektiren işleri içermektedir. Bu çeşit işlerin olduğu okul örgütünde geleneksel yönetim anlayışı, yaratıcı öğrenme ortamının oluşmasını engelleyici bir süreç oluşturabilir (akt. Beytekin, 2004: 10-11).

Dinham'a göre (2004), etkili okulların müdürleri yeniliğe açık, kişisel gelişimi destekleyen, okulda olumlu ilişkiler geliştiren, vizyon, misyon ve beklentiler oluşturan, sorumluluk bilincini aşıl原因an davranışlarıyla öğretimin kalitesinin artırılması sürecine katkıda bulunurlar çünkü onların öğretim etkinliklerine dair ilgileri öğrenci öğrenmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu okullardaki müdürler, öğretmenleri destekleyerek, kaynaklar sağlayarak, bu kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak adalet duygusunun desteklerler (akt. Balyer, 2013: 182).

Karizmatik güç kullanan liderler çoğunlukla örgütleri için bir vizyona sahiptirler. Vizyon ise, liderin idealize edilmiş bir gelecek hayali göstermek için kullandığı imgedir. Meydan okuyucu imge ile donanmış olan karizmatik liderler, izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etkilere sahip olabilirler. Bu etkilerin bireysel ya da sosyal anlamda yararlı etkiler olması daha olasıdır (Özaslan ve Gürsel, 2008: 356). Özel okullarda görevli okul müdürlerinin sergilediği rollerden biriside karizmatik liderliktir. Bu liderlik rolü okulda oluşabilecek baskıcı tutumun yok olmasını sağlayacaktır. Bu ise okul müdürü ile öğretmen ve öğrenci iletişimini sağlayacaktır.

Günümüz okul liderinin karmaşık ve çok boyutlu olan mesleklerini tek başına göğüsleyebilmesinin pratikte ne kadar mümkün olabileceğini tartışanlar da vardır. Diğer bir deyişle, tek bir kişinin bu denli çeşitlilik arz eden yönetsel sorumluluğu üstlenmesi gerektiği varsayımı sorgulanmaktadır. Bunun yerine dağıtılmış liderlik, işbirliğine dayalı liderlik gibi okul lideri yetiştirme programlarının geliştirilmesini içeren kavramlar da ortaya atılmaktadır. Ayrıca, aday olanlar, yeni okul müdürleri ve tecrübeli okul müdürleri gibi kariyer basamaklarına dayalı özel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde hazırlanmış lider yetiştirme programları kavramını ortaya koyan yaratıcı görüşler de vardır (Güngör vd., 2013: 60).

Çağdaş etkili okulların “öğrenen örgütler” olarak yapılanmaları ve bu anlayışla yönetilmeleri gereklidir. Bu okullarda yöneticinin “kolaylaştırıcı” olarak hareket etmesi beklenir. Bu da güçlü bir kültür oluşturmaya bağlıdır. Ayrıca okul yöneticisi öğretmen ve öğrencilerin öğrenmesinden sorumludur. Okul yöneticisi daha

çok bir ğretim lideri olarak görevini yürütür (Akyüz, 2002: 110). Levine (2005) ve Cooner, Quinn ve Dickmann (2008) müdürlerin mevcut rollerine ek olarak birçok yeni rolün ğretim liderliği görevini yerine getirmelerini engellemekte olduğunu ifade etseler de artık değişen evre ve okul toplumunda müdürlerin ğretim liderliği gibi en temel rolü gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Balyer, 2012: 78).

Etkili liderlik, liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşime bağlı olmaktadır. Bu anlamda okul yöneticisinin etkili liderlik biçimi, birlikte çalıştığı öğretmenlerin bireysel özelliklerini çok iyi bilmesi ve çalıştığı okulun durumsal etkenlerini çok iyi analiz etmesiyle belirlenmektedir (Akyüz, 2002: 115). Bu sebeple günümüzde özel okul liderlerinin tek başına ne vizyoner lider olması ne öğretimsel lider olması yeterli olmamaktadır. Sahid'e göre (2004) müdürler geleneksel rolleri ile ğretim liderliği rolleri arasında çatışma yaşamaktadır ve ğretim liderliğinden çok yönetsel işlerle zaman geirmekteirler. Bu durumda okulda akademik anlamda ğrenci başarisının artırılmasının çok zor olduğu değerlendirilmektedir (Balyer, 2012: 79).

Okul liderleri başarılı ev-okul ilişkisi yaratmalı ve aileleri, toplum üyelerini, çocuklar ve aileleri adına doğru işbirliğinde birleştirmek için seferber etmelidir. Bu yönde hareket eden müdür, toplumun tüm kaynaklarını seferber etme becerilerine sahip olmalıdır. İşbirliği ve ortaklıklar, öğrencilerin ve ailelerin ihtiyaçlarına hitap eden tüm toplumun kaynakları üzerine kurulmalıdır. Aileleri, sağlık ve sosyal hizmet kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını, iş alanlarını, niversiteleri, eğitim fakültelerini ve diğerlerini içermelidir. Aileleri, okula birer lider; eğitmen, program koordinatörü, gönüllü, halkla ilişkiler sorumlusu olarak katmak, okulda eğitim ve öğrenme atmosferini yaratmak açısından çok önemlidir. Eğitim lideri, ortaklık ve işbirliği geliştirmede yardımcı olabilecek kişileri kullanmalıdır (Gündoğar, 2010: 71).

Tüm bu niteliklere sahip, eğitim lideri olan özel okul müdürlerinin söyledikleri ve yaptıkları şey; ğrenci öğrenmesinin iyileşmesine yardım etmektir. Bu, okul müdürünün davranış amaçlarını şekillendiren bir etkiye sahiptir. Genellikle

okul müdürü bu dnce ile okul amaçlarını denetler ve öğretmenleri değerlendirir, öğretimin daha iyi olması için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlar, personelin gelişmesini organize eder. Öğretmenler arasında mesleki ilişkiler kurar. Yönetimin bunları sağlayabilmesi için okul içerisinde lider olarak kabul edilmesi gerekir (ztaş, 2010: 43). Sonuç itibariyle eğitimsel liderlerin, eğitim kurumlarında karşılaştıkları sorunları ve zorlukları kolayca çözebilmeleri için ortaya koymaları gereken en uygun başlangıç noktası değişimdir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Özel okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla özel okulun hizmet alanı olan öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde özel okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için özel okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar. Bu noktada özel okullarda liderlik rolleri önem kazanmaktadır.

Özel okulların liderleri olarak okul müdürleri, çözüme kavuşturulmasını sağlamak için olası sorunların ortaya çıkmasını beklemek yerine; onları tahmin etmeye çalışmalı ve bunun için sürekli olarak okul topluluğunun görüşlerine, oluşabilecek sorunlarla ilgili başvurmalıdır. Özel okul müdürlerinde bulunması gereken liderlik özellikleri ortaya konursa, şu anda eğitim sisteminde karşı karşıya kalınan kısa vadede çözülebilecek bazı sorunlar ortadan kalkabilir. Özel okul müdürleri liderlik rollerini kazandıklarında, sorun çözen, eğitim faaliyetlerini kolaylaştıran eğitim liderleri olabilirler.

Özel okulların işlevleri düşünüldüğünde, özel öğretim kurumlarının uzmanlık gücüne dayalı, demokratik işleyişi sağlayan, çalışanların görevlerini gerçekleştirmesi için gerekli tüm imkânları hazırlayan bir modele ve bu tür yönetim tarzını benimsemiş liderlere ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bilgi çağının yaşanmaya başladığı dünyada, tüm kurumlar gibi özel okullarda amaçlarına, iyi yetişmiş insan gücü ve onların etkin bir şekilde yönetilmesi ile uyum sağlayabilirler. Bu konuda eğitim ve öğretimin başarısı şüphesiz özel okul müdürlerinin liderlik rollerine sahip olmalarına bağlıdır.

Özel okullarda liderliğin oluşması için, biçimsel bir örgütün varlığı zorunlu değildir. Resmî yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından sürükleyen liderler

olduđu gibi, geniř yetkilere sahip olmasına rađmen, bunları kullanamayan ve grubu, kitleleri arkasından sűrűkleyemeyen yűneticiler vardır. Her yűnetici lider olamaz. Ŗzel okul műdűrlerinin eđitim ve űđretime katkısı resmi konumundan ve yetkisinden ziyade, onun liderlik rollerine bađlıdır. Eđitim űrgűtleri olarak űzel okullarda műdűrű lider yapan, olađanűstű durumlardaki cesaret ve risk yűnetme yeteneđidir.

Sonuç olarak űzel okullarda gűrev yapan műdűrlerin çok çeřitli liderlik rollerini űstlendikleri sűylenebilir. Her liderlik tűrű űzel okulun kűltűrel yapısı ile bađlantılıdır. Ŗzetle űzel okullarda gűrevli műdűrlerin liderlik rolleri bařarılı ve etkili eđitimin oluřmasına bűyűk űlűde katkı sađlamaktadır. Netice itibariyle űzel okul műdűrlerinin eđitim ve űđretimin etkili olmasına katkı sađlayacak liderlik rollerine sahip olması için ařađıdaki űneriler sunulabilir.

Ŗneriler;

-Ŗzel okulların mevcut yapısı yeni alternatiflerle eđitimde ve űlke geleceđinde yeni açılımlara yol açabilir. Bu nedenle, yűnetim yapılarının modern yűnetim yapısına kavuřturulmaları desteklenmelidir.

- Ŗzel okul műdűrlerinin kendilerini yenilemeleri, eđitim liderliđi rollerini yerine getirebilmeleri için űniversitelerin açtıđı yűksek lisans ve doktora programlarına katılmaları sađlanmalıdır.

- Ŗzel okul műdűrleri, gerçek bir eđitim lideri olarak űđretmen, űđrenci ve diđer personel arasında takım ruhu kűltűrűnű geliřtirici ortamı sađlamalıdır.

-Ŗzel okul műdűrleri, eđitim liderliđi rollerinden; űđretmenlerin desteklenmesi ve geliřtirilmesi boyutundaki davranıřlardan, űđretmenlerin űst dűzeyde performans geliřtirmelerini teřvik etme davranıřını gerçekleřtirmelidir.

-Ŗzel okul műdűrleri, eđitim liderlik rolleri geređi űđretimi destekleyici řekilde űđretimsel lider olabilmeli ve bunun için gerekli donanıma sahip olmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ağlargoöz, O. (2012). Yetki, Güç ve Liderlik, *Yönetim ve Organizasyon*, Der: Celil Koparal, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Akan, S. Ç. (2012). *Türkiye’deki Özel Okulların Finansman Olanakları ve Diğer Ülkelerle Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akın U.(2006). *Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akkaya M. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aksoy S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aksu A., Fırat-Şahin N. ve Şahin İ. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:36.

Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, ss.109-119.

Akyüz, Y. (2007). *Türk Eğitim Tarihi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Alkın M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Argon T. ve Mercan M. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri, *The First International Congress Of Educational Research, Congress Programme & Abstracts of Presentations*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Arslan H. ve Beytekin O. F. (2004). İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Arslantaş C. ve Dursun M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1.

Atlıoğlu Y. ve Şahin A. (2002). Liderlik Anlayışımız, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155-156.

Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, Sayı:16, ss.1-20.

Aydın M. (2000). *Kurumlar Sosyolojisi*, Ankara: Vadi Yayınları.

Aykan E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, ss.213-224.

Aykanat Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:19, ss.73-84.

Baltaş A. (2007). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Balyer A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:19, Sayı:2, ss.181-214.

Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Cilt 13, Sayı 2, ss.75-93.

Barutçu E. ve Özbay Ö. (2010). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1.

Barutçugil İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Başar H. (2005). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık

Beytekin O. F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bolat T. ve Seymen O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, ss.59-85

Buluç B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı:57, ss.5-34

Bursalioğlu Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Bursalioğlu, Z. (1975). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık

Campbell, L., Simpson J.A., Stewart, J., Manning M. (2003). Putting Personality in Social Context Extraversion, Emergent Leadership and the Availability of Rewards, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp.1547-1559

Can N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22

Çabuk S. N. (2013). Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme, *Kalite Yönetim Sistemleri*, (Edit: Deniz Taşçı ve S. Nihan Çabuk), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları

Çalık T. (2003). *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık

Çalışkan E. N. ve Serinkan C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayınları

Çallı Y. (2009). *Türk Anayasa Hukukunda Eğitim Hakkı*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yüksek Lisans Tezi

Çelik V. (2003). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

Çelik V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Çelik V.(2011b). Yönetim ve Liderlik Kuramları, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Edit: Vehbi Çelik), Ankara: Pegem A Yayıncılık

Çetin C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*, İstanbul: Sosyal Yayınları

Çetin N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 23

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Demir C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1

Demirbilek T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1

Demirkol, A. Y. ve Savaş, A. C. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:25, ss.259-272

Demir-Uslu Y. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:16, Sayı:22,

DPT (2001). Hayat Boyu Eğitim Veya Örgün Olmayan Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı

Duman K. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne Hazırbulunuşluk Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya: Yüksek Lisans Tezi.

Durukan H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Cilt 7, Sayı 2

Efil İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayıncılık

Ekşi K. (2010). *Sınıf Öğretmenleri ile Özel Eğitim Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimi ile İlgili Tutumlarının Karşılaştırılması*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Erdal M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi.

Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

Eren E. (2010). *Toplum Medya ve Etik*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ertürk C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama*, Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Ertürk H. (2012). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği)*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak: Yüksek Lisans Tezi.

Fındıkçı İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu, Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları

Genç N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Gümüşeli A. İ. (2005). Eğitim Liderliği, *artı@eğitim Dergisi*, Cilt:8, Sayı:6

Gündoğar D. (2010). *Özel İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğinin Veli Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Güngör G., Keklik Y. ve Göktürk Ş. (2013). Eğitim Lideri Yetiştirme Programları 21.yy'a Hazır mı?, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 07 - 09 Kasım 2013 İstanbul, ss.59-62

Gürsel M. (1997). *Okul Yönetimi: Kuramsal ve Uygulamalı*, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları

Gürsel M. (2012). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri: Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Bir Araştırma*, Konya: Fakülte Akademi Yayınları, 3. Baskı

Gürsel, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Kuramlar, Süreçler, Uygulamalar)*, Konya: Çizgi Kitabevi, 10. Baskı

Gürsel, M. (2013). *Yönetime Yeni Bakışlar*, Konya: Çizgi Kitabevi

Gürsel, M. (2014). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Konya: Çizgi Kitabevi

Gürsel, M. (2012). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Konya: Fakülte Akademi Yayınları, 2. Baskı

Halis İ. (2003). Modern Toplumda Okul ve Sınıf, Edit: Ömer Üre, *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Mikro Yayınları

İlgar L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın

Karahan B. (2007). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Karakaş A. (2009). *Etkin Takım Yönetimi ve Etkin Liderlik Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Ampirik Olarak İncelenmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Karkın N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:445,

Kaya Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Basım Yayın

Kayıkçı K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 20

Kırel Ç. (2003). Örgütlerde Liderlik ve Kuramlar, (Edit: Enver Özkalp), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

Kırmaz B.(2010). Bilgi Çağı Lideri, *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı:3, ss.207-222

Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın

Korkmaz M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:53

Kuş D. (2009). *İlköğretim Programlarının, Örtük Programın ve Okul Dışı Etmenlerin Değerleri Kazandırma Etkililiğinin 8. Sınıf İlköğretim Öğrencilerinin ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi

Küken G. (2006). Türkiye’de Eğitim Felsefesi, *Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi*, Ed: Muhsin Hesapçıoğlu, Alpaslan Durmuş, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Marulcu İ. (2010). *Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Meydan C. H. ve Polat M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:65, Sayı:4

Mialaret G. (1999). Eğitim Bilimlerinin Epistemolojik ve Metodolojik Temelleri, Çev: Seçkin Özsoy, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1

Özaslan G. ve Gürsel M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, ss.351-370

Özdemir S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Özdemir S. ve Sezgin F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3

Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:4

Özsalmanlı A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, ss.137-146

Öztaş N. (2010). *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Sağır M. ve Memişoğlu S. P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2

Serin M. K. ve Buluç B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:18, Sayı:3

Serinkan C. (2008). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Edit: Celalettin Serinkan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Şahin F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1

Şimşek M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları

Şimşek Ş., Çelik A. ve Akgemci T. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek, H. (2014). Osmanlı Devletinde Özel Okullar ve İlk Türk Özel Okulunun Tarihçesine Dair Yeni Bilgiler, *bilig Dergisi*, Sayı:68, ss.209-230

Şişman M.(2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi, İlkokullarda Bir Araştırma*, Eskişehir: Yayınlanmamış Araştırma Raporu

Taşkın, P. (2010). 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve Getirdiği Yenilikler, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl:68, Sayı: 4, ss.159-178

TDK (2014). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 25.10.2014 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden alınmıştır.

Tekin M., Güleş H. K. ve Ögüt A. (2010). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi

Tekin Y. ve Ehtiyar R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, Cilt:24, Sayı: 6

- Tekin, M. (1998). *Girişimcilik: Kendi İşini Kurma ve İşletme*, Konya: Damla Ofset
- Tengilimlioğlu D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz
- TOBB (2012). *Türkiye Eğitim Meclisi Sektör Raporu 2011*, Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- Töremen F. ve Yasan T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:28
- Tuna M., Bircan H. ve Yeşiltaş M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:80, ss.57-83
- Türk Z. ve Söngü A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:75
- Uğurluoğlu Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:1
- Ulaş S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlilik Tezi
- Uygun S. (2003). Türkiye’de Dünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (Gelişim ve Etkileri), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 1-2, ss.107-120
- Uysal E. (2004). Eğitime Felsefi Antropoloji Çerçevesinde Kavramsal Bir Yaklaşım, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı:2

Yağmur A. (2013). *Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Yalçın B. ve Ay C.(2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1

Yanık H. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,

Yayla A. (2005). Eğitim Kavramının Etik Açından Analizi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: II, Sayı:1

Yeşiltaş M., Çeken H. ve Sormaz Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:28

Yıldırım A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Yıldırım B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:13

Yıldız M. (2007). *Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi