

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Hazırlayan: Müjdat OCAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vildan ONUR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı için ön gördüğü DÖNEM PROJESİ olarak
hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2006

ÖNSÖZ

Dönüşüm; değişim, yenilik kavramlarını en iyi ifade eden kelimedir. Eğitim kurumlarımızın daha başarılı, daha sosyal, daha aktif olabilmeleri için okul müdürlerinin dönüşüm kavramına sahip çıkmaları gerekmektedir. Dönüşümcü bir eğitim liderinin kurumu da o oranda işlerlik kazanacaktır. Eğitim lideri, öğretmenlerinin daha aktif çalışabilmeleri için, ihtiyaç duyulan öncelikleri belirlemelidir.

Okulu iyi yönetmek okul müdürünün kendisiyle doğru orantılıdır. Bu konuda kararlı olmalı, kendisinin ve örgütün hedeflerini planlayıp uygulamalıdır. Öğretmenlerini mesleki çalışmalardan yararlanmaya sevk etmeli, onları bu konuda hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik etmelidir.

Bu çalışma ile Edirne ili merkez ilçe ilköğretim okulu müdürlerinin, *dönüşümcü liderlik* özelliklerinin öğretmenlerce algılanmalarının tespitine çalışılmıştır.

Bu çalışmanın oluşmasında, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Vildan ONUR'a, İstatistiksel çözümlelerde yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TÜRE'ye, bu çalışmanın tamamlanmasına kadar sabırla destek veren sevgili eşim Filiz OCAK'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Müjdat OCAK
Edirne, Mayıs 2006

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler açısından belirlemektir.

Araştırmanın kuramsal kısmında; liderlik olgusunun tarihsel gelişimi, liderlik kuramlarına, lider ve yönetici arasındaki farklara, eğitimde liderlik, dönüşüm kavramına, dönüşümcü liderliğin boyutlarına, özelliklerine, aşama ve stratejileri ile eğitimde dönüşümcü liderlik konularına yer verilmiştir

Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Örneklem grubuna dokuz boyuttan oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır. İstatistiksel değerlendirmelerde, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Edirne İli Merkez ilçe ilköğretim okullarından rasgele seçilen 375 öğretmene anket gönderilmiştir. Bunlardan 300'ü geri dönmüş, ancak yapılan incelemede içlerinden 218'inin tam ve istendiği biçimde yanıtladığı ve istatistiksel işleme uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya ilişkin bulgular da ise; ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde cinsiyet, kıdem, mezun olunan yüksek öğretim kurumu, branş, sendika üyeliği, mesleki yayınları takip etme ve sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenlerinde farklılıklar bulunmamaktadır.

Ancak, öğretmenlerin mesleki çalışmalarından yararlanma değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde farklılıklar bulunmaktadır.

SUMMARY

The aim of this research is to determine the features of transformational leadership of the heads of the primary schools as a matter of different variables.

Historical development of leadership, leadership theories, the differences between the leader and the manager, leadership in education, the concept of transformational, the dimensions of transformational leadership, its features, its stages and its strategy and transformational leadership in education have been mentioned in the theoretical section of the research.

The research has been done on the model scanning. A means of data gathering composed of nine dimensions has been applied to the sampling group. T-test, a one-way variance analysis and Tukey multiple comparison test have been used on statistical evaluations.

A questionnaire has been sent to 375 teachers selected randomly from the primary schools which are located in centre of the city, Edirne. Only 300 of these questionnaires have been answered and sent back. But 218 of them have been answered perfectly and have been determined to correspond to the statistical transaction.

When considering the results of the research, there aren't any differences on the variables of sex, seniority, the graduated Higher Education Institution, branch, union membership, keeping track of the vocational publications and dealing with the students' thoughts at the management of class while the teachers' evaluating the transformational leadership features of the heads of the primary schools.

However, according to the variable of teachers' making use of vocational work, there are some differences on the heads' evaluation of the features of transformational leadership.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İNGİLİZCE ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	5
Önem	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
İlgili Araştırmalar	7
 BÖLÜM II	
İLGİLİ ALANYAZIN	19
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMSAL KAVRAMLAR	19
Yönetim	19
Eğitim Yönetimi	19
Yönetim Kuramları	20
Yöneticilik ve Liderlik	22
Yönetici ve Lider Yönetici Arasındaki Farklar	24
Liderlik Olgusu	25
Liderlik Tanımları	26
Liderlik Ne Değildir ?	30
Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları	35
LİDERLİK KURAMLARI	38

Özellik Kuramı	38
Davranış Kuramı	41
a) Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	41
b) Michigan Üniversitesi Çalışmaları	42
c) Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	43
Durumsallık Kuramı	46
a) Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	48
b) House'un Yol - Amaç Yaklaşımı	53
c) Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	54
d) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	57
e) Vroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı	61
Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	64
Liderlik ve Cinsiyet Kavramı	66
Eğitim Yönetiminde Liderlik	68
Okul Yöneticiliği ve Liderlik	68
Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri	71
Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları	73
LİDERLİK TÜRLERİ	74
Öğretimsel Liderlik	74
Etik Liderlik	76
Vizyonel Liderlik	78
Öğrenen Liderler	80
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	82
Dönüşüm Kavramı	82
Dönüşümcü Örgütler	86
Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	89
Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları	98
Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	104
a) İdealleştirilmiş Etki	104
b) Telkinle Güdüleme	106
c) Entelektüel Uyarım	108

d) Bireyselleştirilmiş Etki	110
Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	114
Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	115
Vizyonu Paylaşmak ve İletişim Kurmak	119
Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık	121
Karizmatik Etkiye Sahip Olma	123
Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi	127
Değişimin Temsilcileri Olma	129
Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma	131
Güçlendirme (Yetkilendirme)	134
Esnek Yönetim Anlayışı	137
Güvenirlilik ve Öz - Güven	139
Ekip Çalışmasına Önem Verme	142
Yaşam Boyu Öğrenme	144
Mizah Anlayışı	145
Dönüşümcü Liderliğin Etkileri	145
Dönüşümcü Liderliğin Davranışsal Göstergeleri (Stratejileri)	146
Eğitimde Dönüşüm Kavramı	150
Eğitilmiş İnsanın Tanımı	158
Öğrenme ve Öğretme Biçimleri	159
Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Zorunluluğu	162
Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik	164
Dönüşümcü Okul Müdürünün Özellikleri	169
Kişisel Özellikler ve Değerler	169
Değişimin Etmeni Olarak Müdürler	170
Yönetici Olarak Müdürler	170
Okul İçinde Eğitimi Sağlayan Kişi Olarak Müdür	171
BÖLÜM III	
YÖNTEM	178
Araştırma Modeli	178

Evren	178
Örnekleme	179
Verilerin Toplanması	179
Verilerin Çözümlemesi	179
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM	181
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER	194
Sonuçlar	194
Öneriler	197
KAYNAKÇA	199
EK	
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Tespit Ölçeği	

TABLOLAR

Tablo		Sayfa
No		No
1	Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar	34
2	Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	35
3	Özellik Kuramına Göre Lider Özellikleri	40
4	Ohio State Üniversitesi Çalışması	42
5	Fiedler'in Liderin Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Etmesi İçin Önerdiği Teknikler	52
6	Durumsal Liderlik Kuramı Kapsamındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması	64
7	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	94
8	Geleneksel ve Yetkilendirmenin Uygulandığı Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar	135
9	Sanayi Toplumu Eğitim Paradigması ve Bilgi Toplumu Eğitim Paradigması	156
10	Eğitimde Geleceğe Yönelik Gereksinmeler	157
11	Faktör Analizi	182
12	Cinsiyete Göre Gruplar Arası Fark t-testi	183
13	Kıdem Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi	184
14	Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	185
15	Branşa Göre Gruplar Arası Fark t-testi	186
16	Sendika Üyeliğine Göre Gruplar Arası Fark t-testi	187
17	Mesleki Yayınları Takip Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	188
18	Mesleki Çalışmalardan Yararlanma Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	189
19	Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	190
20	Mesleki Çalışmalardan Yararlanma Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Sonuçları	192
21	Sınıf Yönetiminde Öğrenci Görüşlerine Yer Verme Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	193

ŞEKİLLER

Şekil		Sayfa
No		No
1	Lider-Yönetici Güç Farklılaşması	33
2	Liderliğin Etki/Güç Kaynakları	36
3	Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi	45
4	Durumsal Değişkenlerin Lider davranışına Etkisi	48
5	Fiedler'in Kuramının sadeleştirilmiş Bir Modeli	49
6	Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	50
7	Yol-Amaç Yaklaşımının Temel Önerimi	53
8	Yol-Amaç Modeli	54
9	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	56
10	Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı Basit Gösterimi	58
11	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	59
12	Vrom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı	63
13	Rutin Değişim ve Dönüşüm	84
14	Sosyal Sistemlerde Paradigmatik Dönüşümün Aşamaları	85
15	Dönüşümcü Örgütsel Çerçeve	88
16	Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	93
17	Dönüşümcü Liderliğin Şematik Anlatımı	96
18	Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları	103
19	Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Davranışsal Göstergeleri	113
20	Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki	118
21	Değerler-Vizyon-Eylem İlişkisi	119

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem, amaç, önem, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

Problem

Değişim, bilinenden ayrılıp bilinmeyene doğru bir yöneliş ve farklılaşma sürecidir. Bu süreç bizi, rahatlık alanımızın sınırlarını tanımaya ve karşımıza çıkan güçlüklerle mücadele ederek bu sınırları genişletmeye zorlar. Örgütlere yön verme sorumluluğunu üstlenmiş yöneticiler, sürekli değişen şartlarda, yenilenen bilgi tabanında, yeni teknolojilerle, küreselleşmenin gerekleri ile işgücü sorunları ile dolu rotası belirsiz, karışık bir gelecekte örgütün yol almasını sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Van Der Werff, 2002: 10; akt. Eraslan, 2003: 2).

Bilginin katlanarak artması bireyin toplumsal konumu ile birlikte, yöntemleri, araçları, eğilimleri, değerleri ve yaşama biçimlerini de değiştirmektedir (Doğan, 1997: 309). Bu değişim sürecinden, sosyal sistemler olarak tanımlanan örgütlerde direkt olarak etkilemektedir. Genel olarak bilinen bir ifade ile kendi içsel yapılarında değişimi (dönüşümü) sağlamayan örgütlerin varlıkları tehlike altındadır. Drucker (1999: 157; akt. Eraslan, 2003: 2) değişim sürecindeki örgütü şöyle tanımlamaktadır;

“Hızlı değişimin yaşandığı bir çağda gelişmeyi ve sonuçlar elde etmeyi sağlayacak fırsatlarda hızla değişmektedir. Geçmişte olanaksız veya gereksiz olan şeyler bir anda olanaklı hale gelmektedir. Eskiden büyük anlam taşıyan şeyler, artık bir anlam ifade etmemektedir. Örgütlerimizde de uygulamaya geçmek ve yenilik getirmek için neyin gerektiğini öğrenmek zorundadır.”

Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı çağımızda, değişim ve dönüşüm yükümlülüğü oluşturmak ve bunu başararak izleyenlerinin de benimsemesini sağlamak liderlik için önemli bir fonksiyondur. Peki dönüşümü bu kadar zor kılan nedir? diye sorulduğunda, bunun cevabı” öncü olmak” ve “liderlik” kavramları ile açıklanabilir (Akgül, 2002: 9). Böylece dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli

olmadığının bilinmesi de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da “*Dönüşümcü Liderlik*” olduğu ileri sürülmektedir (Eraslan, 2003: 3). Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin iş dünyasında ve vazgeçilmez bir örnek sistem olarak eğitim dünyasında da önemi gittikçe artmaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan *sosyal mimarlar* olarak tanımlanabilir. Yeni zorlukların yaşanacağı, yeni bir çağda; “dönüşümcü liderlik” bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yoludur (Bottery, 2001: 199; akt. Eraslan, 2003: 3)

Bütün bu anlatımlardan sonra dönüşümcü liderliği tanımlayacak olursak; dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler. Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin gereksinim ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar. Dönüşümcü liderlik günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları içerir (Karip, 1997: 446).

Değişim çağının liderlik kavramı olarak tanımlanan ve yeni çağın bu özellikleri taşıdığı kabul edilen dönüşümcü liderlik anlayışında; sosyal adalete, örgütsel güce eşitliğe ve anlayışa önem veren bir liderliktir. Bu tanımlamadan, dönüşümcü liderin genel olarak izleyenleri ile etkileşmesi sonucu oluşturduğu örgütsel gücün önemi ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderin bu örgütsel gücü; etkin bir şekilde vizyon oluşturması, bu vizyonu izleyenleri ile paylaşması, idealize edilmiş etki yoluyla yeni değerleri aktarması, izleyenleri etkilemesi ve örgüte bağlaması ile gerçekleştirir.

Dönüşümcü liderler pek çok yönden aktif kişilerdir. Bu tür liderler yalnızca performansı değil aynı zamanda, yenilenmeyi, gelişmeyi en iyi ve yüksek seviyeye çıkarmaya çalışırlar. Gelişim; yeteneklerin, motivasyon tutum ve değerlerin olgunlaştırılmasını kapsamaktadır. Bilgi toplumunun ana sermayesi olan eğitimli insanı yetiştirecek, şekil verecek kurum olarak okulun, işlevleri ve amaçları yeniden düşünölmeli ve tartışılmalıdır. Çünkü okullar değişmenin merkezidir. Okullar hem

sosyal değişmenin oluşmasında hem de örgütsel değişmede önemli rol oynar. Değişim olgusu açısından son derece kritik bir konumda bulunan eğitim örgütleri öğrenen örgütlerin liderliğini yapmak zorundadır (Çelik, 1997: 91).

Bilgi toplumunda okullara yeni bir vizyon ve misyon kazandırılarak öğrencilerin proje, seminer ve deney gibi etkinliklerle eğitim sürecine etkin bir biçimde katılarak kendi kendisinin eğitmeni olması sağlanmalıdır. Televizyon, video ve bilgisayar, İnternet gibi bilgi teknolojileri okuldan daha fazla enformasyon sağlayan kaynaklar etkin biçimde kullanılarak, öğretmenlere yeni teknolojileri kullanabilme becerisi kazandırılmalıdır. Öğretmen, öğrenciye salt bilgi aktarmaktan ziyade öğrencinin bilgi edinmesini sağlayan aktif ortamı yaratmalı, *öğrenmeyi öğretmelidir*. Öğrencileri düşünmeye yönleltmeli, sürekli kendini yenilemelidir. Öğretim yöntem ve programlar bu değişimlerin gerçekleşmesine fırsat verecek şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece okullarımız bilgi aktaran kurumlar olmaktan çıkarılıp, bilgi üretebilen ve bireylere analiz etme, sentezleme ve değerlendirme gibi becerileri kazandırır hale getirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen bu değişim sürecinin, eğitim sisteminin uygulayıcısı olan okullarda oluşturulmasında okul yöneticilerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Okul yöneticileri çağın gerektirdiği formasyona sahip kişiler olarak, değişim ve dönüşüm tabanlı politikalar üretebilmeli ve bunları uygulayabilmelidir.

Özellikle toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemiştir. Bu bağlamda 21. yüzyılın yöneticilerinden belli roller beklenmektedir. Bu roller, geleneksel yöneticilik rollerinden farklılıklar göstermektedir (Çelik, 2000: 162).

Yukarıda belirtilen özellikler ile birlikte günümüzdeki hızlı sosyoekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, (eğitim yönetimi genelinde) okul yöneticiliğinin eskiye oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmaları zorunlu hale getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur. Artık günümüz okul müdürlerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Gümüşeli, 1999: 23). Okul müdürlerinin salt okul işleri yapmaları yeterli olmamaktadır. Tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden okul müdürü tipi yerine değişimi okul

ortamına getiren yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, 21. yüzyıl gereklerine uygun bakış açısına sahip okul müdürlerinin bulunması gerekmektedir. Böylece bilgi toplumunun ihtiyaçlarına uygun bir okul modeli geliştirebilmemiz, eğitim sisteminde dönüşümü, topyekn bir değişimi zorunlu kılmaktadır (zden, 1999: 183).

Gerek eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamların gerekse eğitim yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının ağdaş okul müdürlerinin liderlik standartlarını belirlemeye dönük gayretleri altında yatan temel nedenlerden birisi, *okul müdürünün, ağdaş etkili okulun yaratılmasında en önemli ge olmasdır*. Bu anlamda eğitim yönetimi alanında etkili okul liderliği alanlarının belirlenmesi amacıyla çeşitli bilimsel çalışmalar yapılmaktadır (Gümüşeli, 2000: 35).

Bilgi toplumunun okul yöneticileri, öğrencilerini bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır. Okul içerisinde yöneticinin liderlik özellikleri yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır. Bu liderlik tipinin adı **“Dönüşümcü (transformasyonel)”** liderliktir. Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında siyaset bilimci Mc Gregor Burns tarafından aslında değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacı ile liderlik literatürüne sunulmuş bir liderlik teorisidir. 1985 yılında Bernard Bass tarafından ele alınarak, tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir. Geleneksel liderlik çalışmaları tamamen liderin davranışını irdelemeye yönelik iken, yeni liderlik çalışmaları lider ve izleyenleri arasındaki ilişkileri irdelemeye yöneliktir (Stogdill, 1996: 123; akt. Eraslan, 2003: 8).

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir. Dinamik bir toplum yapısında, hızlı değişim sürecinde yeni fırsatlar yakalayabilen problemlerin çözümünde astlarını teşvik ederek, fırsatları değerlendirerek kuruma yeni açılımlar getirebilen kişidir (Açıkalin, 2000: 14).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip olması, okul rgt de değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik diğer işletme alanlarında olduğu kadar toplumsal bir kurum olma özelliği gösteren okullarda uygulanabilecek davranışlar bütünüdür. Klasik okul müdürlüğü ve katı mevzuat uygulamaları içerisindeki ”idareci” anlayışından, modern ve değişimi

algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçme ihtiyacımız bulunmaktadır.

Yukarıda açıklanan dönüşümcü liderlik gereksinimi ve sisteme getirdiği olumluluklar, araştırmacıyı Türk Eğitim Sistemindeki okul müdürlerinin bu liderlik davranışlarına sahip olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yönelmiştir.

Amaç

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, Edirne il merkezindeki “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri”ni belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu temel amaca bağlı olarak, aşağıdaki sorulara yanıt aranması yoluna gidilmiştir:

1-İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mezun oldukları okullarına göre farklılaşmakta mıdır?

5-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

6-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri sendika üyesi olmalarına göre farklılaşmakta mıdır?

7-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mesleki yayınları takip etme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

8-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mesleki yayınlardan yararlanma durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

9-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Önem

Bu araştırma, Türk eğitim sisteminde, okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” özelliklerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular ışığında “dönüşümcü liderlik” özelliklerinin okul yöneticilerine katkısı ortaya konulabilecektir. Okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” özellikleri güncelleştirilip, üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” özellikleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılabileceği umulmaktadır.

Araştırma sonuçlarından Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarında ve var olan eğitim programlarının iyileştirilmesinde yararlanabilir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma Edirne ili merkez ilçesindeki ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, 2004-2005 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

Tanımlar

Bu çalışmada bazı kavramlar, aşağıdaki tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

Dönüşüm: Dönüşüm kavramının sözlük tanımlaması: şekil değişmesi, dönüştürüm, biçim değiştirmek, tahvil etmek, nevini değiştirmek, bir başka kalıba sokmak (Redhouse, 1997: 1042). Mevcut yapıdan teamüllerden, eğilimlerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya taşımaktır (Akdemir, 1997: 143).

Liderlik: Literatürde liderlik olgusu ile ilgili bir çok farklı tanım bulunmaktadır. Bu çalışmada ise liderlik; “Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir” (www.eylem.com, 2002). Şeklinde tanımlanmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik: 1978 yılında siyaset bilimcisi James Mcgregor Burns tarafından ortaya atılmış bir liderlik teorisi. Geleneksel liderlik çalışmaları tamamen liderin davranışını irdelemeye yönelik iken, yeni liderlik çalışmaları lider ve izleyenleri arasındaki ilişkileri irdelemeye yöneliktir.

Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir (Açıkalın, 2000: 14).

İzleyen: Literatürde liderin etkilediği kişiler olarak adlandırılır. Lideri destekleyen kimse. Ancak ast, izleyen, takipçi, yandaş vb. kavramlar da özdeş olarak kullanılmaktadır. Farklı ifadeler kullanılmasının nedeni liderlik olgusunun tanımlanmasında olduğu gibi liderin etkilediği kişiler için bir ortaklık kurulamamasından kaynaklanmıştır. Bu çalışmada bu kavramların ortak anlamı örgüt üyesi, izleyen şeklinde algılanmalıdır.

İlköğretim Okulu: Örgün eğitim sistemimizin ikinci basamağını oluşturan ve öğrencilere genellikle temel becerilerin kazandırılmasını amaçlayan okullardır. 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitimini ve öğretimini kapsar. Sekiz yıllık ilköğretim okullarında yapılır. Bütün yurttaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 22).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde dönüşümcü liderlik konulu ulusal ve uluslar arası çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan literatür araştırmasında, ülkemizde Yüksek Öğretim Kurulu verilerine göre, 1985-2001 yılları arasında 188 liderlik (önderlik) konulu akademik araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde genelde İşletme ve Kamu yönetimi alanı ağırlıklı liderlik çalışmaları oldukları görülmüştür. Ancak bu süreçte eğitim alanında 32 adet liderlik konulu lisansüstü akademik çalışma yapıldığı saptanmıştır.

Araştırmanın temel konusu dönüşümcü liderlik alanında, yurt içinde 8 lisansüstü çalışma yapılmış, bu çalışmalardan bir tanesi eğitimde dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Ayrıca bu lisansüstü çalışmaların 1998-2001 yılları arasında yapılmış olması dönüşümcü liderlik olgusunun, yurt içinde ilgi çekici bir alan olmaya başladığını bizlere göstermektedir.

Ulusal Çalışmalar

İnci (2001) “Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler” adlı araştırmasında çeşitli sektörlerden seçilen liderlerin Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Yönetsel Liderlik özelliklerini araştırmış ve karşılaştırmasını yapmıştır. 121 lidere uygulanan 20 soruluk anket formunun güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha: 67) olarak bulunmuştur. Araştırmada, görev, departman, sektör, yaş, cinsiyet, ve eğitim durumu gibi değişkenler ile liderlik biçimleri karşılaştırılmıştır.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre;

Yaş ve liderlik tipini ele alırsak; liderlik özelliklerinin en belirgin olarak görüldüğü yaş grubu 20-30 yaş arasıdır. Bu oran yönetsel liderlikte % 38,9, dönüşümcü liderlikte ise % 55'tir.

Cinsiyet ve liderlik tipini ele alırsak; yönetsel liderlikte oranın birbirine yaklaşmakta olduğunu görürüz. Bu liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin % 44,4'ü kadın, % 55,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise, bu liderlik özelliklerini taşıyan kadın-erkek sayıları birbirlerine eşittir.

Mezun olunan okul derecesi ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerde en yüksek oranı üniversite mezunları oluşturmaktadır. Bu da bize mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Yapılan görev ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin, % 54'ü uzman, doktor, öğretmen grubunda, yönetsel liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin % 50'si aynı şekilde uzman, doktor, öğretmen grubunda yer almaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise uzman, doktor, öğretmen grubunun yanında müdür, şef ve sorumlularda aynı oranı paylaşmaktadır.

Çalışılan departman ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik tipinin üçünde de bu liderlik özelliklerini yönetim-denetim kademesindeki kişilerin taşıdıkları görülmektedir.

Çalışılan sektör ile liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin büyük çoğunluğunun özel sektörden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, kamu sektöründe yönetimin bir takım kurallar

çerçevesinde gerçekleşmesinden ve liderlik özelliklerinin açığa çıkmamasından kaynaklanmaktadır.

Açıklan (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki Ankara İli Örneği” adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek ilişkiyi belirlemiştir. Tarama modeli kullanılan araştırmada “Çoklu Liderlik Anketi” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) ve “Empati Beceri Ölçeği” (EBÖ) kullanılmıştır. 205 ilköğretim okulunda, 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre, yüksek olduğunu göstermektedir.

- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

- İlköğretim okulu müdürlerinin yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına ilişkin değerlendirmeler ile empati beceri düzeyi arasındaki farklar manidar bulunmamıştır.

- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000) tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans” adlı araştırmada öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirilmeleri yapılmıştır. Araştırmada kavramsal çerçeve içerisinde Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin karakteristik özellikleri ve tanımları verilmiştir. Ayrıca eğitim hizmetlerinde Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve performans ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesinde öğrenim gören 539 öğrenciye uygulanmış, öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bilgi toplama aracı olarak soru formu kullanılmış, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek için “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinden” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) yararlanılmıştır. 40 sorudan oluşan tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı ise .96 bulunmuştur. Bu çalışmada Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Bycio ve arkadaşlarının (1995) daha ileri düzeyde test ederek ortaya çıkardıkları şekli kullanılmıştır. Ayrıca, performansa ilişkin sorular da veri toplama aracının ikinci bölümünü oluşturmaktadır.

Öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirilmiş ve dönüşümcü liderlik davranışları iki boyutta ölçülmüştür;

- Bireysel ilgi
- Entelektüel teşvik

Etkileşimci liderlik davranışları ise;

- Koşulsal ödül
- İstisnalara göre yönetim

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- Araştırma sonuçları öğretim üyesinin karizmatik liderlik davranışları (dönüşümcü liderlik) sergilemesi durumunda hem kendi hem de öğrencinin performansını göstermektedir. Özellikle karizmatik liderlik boyutunun öğretim üyesinin performansına göre az da olsa, öğrenci performansını etkileyen tek dönüşümcü liderlik davranışı olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca entelektüel teşvik boyutunun da (dönüşümcü liderlik), sayısal derslerde, karizmatik liderlik boyutu ile birlikte algılanan öğretim üyesi performansında rolü büyük olduğu söylenebilir.

- Buna göre, öğretim üyelerinin, öğrenciler tarafından sevilen, sayılan ve güvenilen, misyon ve vizyon sahibi, yol gösterici ilham kaynağı, örnek başarılı güdüleyici kişiler olarak görülmesi hem kendi hem de öğrencinin başarısını da yükseltecektir.

Brestrich (1999) tarafından yapılan “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği”adlı çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de, kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derece yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma kapsamına Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı gibi kamu kuruluşları, Türk Traktör ve Arçelik gibi özel sektör kuruluşları yöneticileri alınmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi geniş tutularak modernizm, post modernizm, liderlik kuramları, liderliğin tarihsel süreci, Dönüşüm paradigması ve Dönüşümcü liderlik konularında bilgi verilmiştir. Araştırma kapsamına her bir kuruluştan altmışar kişi seçilmiştir. Bilgi toplama aracı olarak Podsakoff’un geliştirdiği 23 sorudan oluşan “Dönüşümcü Liderlik Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada Dönüşümcü Liderlik altı boyutta incelenmiştir;

- Vizyon ve ilham sağlama
- Davranış modelleri oluşturma
- Grup amaçları için kendini adama
- Şahsi destek sağlama
- Aydın istek uyandırma
- Yüksek randıman beklentisi

Araştırma sonuçlarına:

- Yukarıda belirtilen hemen her boyutta özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanlarla değerlendirilmişlerdir.

- Araştırma 1997 ve 1998 yıllarına ait özel ve kamu sektöründeki bilgi ve uygulama verileri ile sınırlandırılmıştır. Verilen istatistiksel analizleri sonucunda özel ve kamu sektöründeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları şöyledir:

- Yöneticilerin beraber çalıştıkları arkadaşlarına Vizyon ve İlham Sağlaması konusuna özel sektör çalışanları % 85 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 60 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

- Yöneticilerin çalışanları Grup Amaçları İçin Kendini Adamalarını sağlamaları konusunu özel sektör çalışanları % 85 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 55 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

- Yöneticilerin çalışan kişilere Şahsi Destek Sağlama konusunu özel sektör çalışanları % 82 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 60 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

- Yöneticilerin çalışan kişilere Çalışanlara Modelleri Oluşturması konusunu özel sektör çalışanları % 80 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 50 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

- Yöneticilerin çalışan kişilere Aydın İstek Uyandırma konusunu özel sektör çalışanları % 83 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 57 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

- Yöneticilerin çalışan kişilere Yüksek randıman beklentisi içinde olması konusunu özel sektör çalışanları % 65 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 57 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

Böylelikle araştırma sonuçlarına göre özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini biraz olsun yansıtabilmekte ama devlet sektörü yöneticileri özellikle (Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticileri) bu özelliği taşımamaktadır. Sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (1998) yaptığı “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarıyla okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma 146 okul yöneticisine uygulanmıştır. İlköğretim okulu müdürleri ile ortaöğretim okulu müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özellikleri karşılaştırılmıştır. Araştırmada Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen “Liderlik Özellikleri Anketinden” yararlanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha: .92) bulunmuştur. Araştırmada Dönüşümcü Liderlik altı boyutta incelenmiştir;

- Vizyon oluşturma
- Davranış modelleri oluşturma
- Grup hedeflerine bağlılığı özendirme
- Bireysel destek sağlama

- Entelektüel özendirme
- Yüksek performans beklentisine sahip olma

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda beklenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticileri, Vizyon Oluşturma, Davranış Modelleri Oluşturma, Grup Hedeflerine Bağlılığı Özendirme, Bireysel Destek Sağlama, Entelektüel Özendirme, Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma boyutlarında kendilerini başarılı görmüşlerdir.

- İlköğretim yöneticileri ve ortaöğretim yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamış, sadece bu iki grubun görüşleri arasında dönüşümcü liderliğin Bireysel Destek Sağlama boyutunda anlamlı farklar belirlenmiştir.

- Okul yöneticileri liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

- Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik boyutlarından “grup hedeflerine bağlılığı özendirme” arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Karip (1998) “Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada özel sektör ve kamu sektöründeki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmeye ve karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada öncelikle liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, dönüşümcü liderliğin etkileri tartışılmış sonra yöntem bölümü işlenmiştir. Karip, bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aramıştır;

- Özel ilköğretim okulu müdürleri ile kamu ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahiptir?

- Özel ilköğretim okulu müdürlerinin ve kamu ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır?

- Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerinin sonuçları arasında farklılık var mıdır?

Araştırma örneklemini, Ankara ili Büyükşehir belediyesi sınırlarındaki 1997-1998 öğretim yılında eğitim-öğretim yapan 46 özel ilköğretim okulu, 65 devlet ilköğretim okulu oluşturmuştur. Araştırmada çoklu liderlik ölçeği kullanılmıştır (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) .

Araştırma sonuçları şöyledir;

- Özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Müdür yardımcılarında göre müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, müdürlerin kendilerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde daha düşüktür.

- Müdürlerin ve müdür yardımcılarının müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerindeki farklılık okul türüne göre değişmektedir.

Uluslar arası Çalışmalar

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda en yoğun ve sistematik çalışmaları yapan bilim adamıdır. “Dönüşümcü Liderlik”, kavramı ölçmek için “Çoklu Liderlik Ölçeği” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adı verilen bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte, Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırmak üzere bir araştırma yapmıştır. Çoklu Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar birçok örgüte kullanılarak, yapı geçerliği ve güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir (Karip, s. 451, 1998). Bu ölçek bir çok araştırmada veri toplama aracı kullanılmıştır. Ayrıca Bycio (1995) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Ölçeği günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Seltzer ve diğerleri 1989 yılında Bass’ın Çoklu Liderlik Ölçeğini kullanarak üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada bu ölçeğin ölçtüğü konular olan bir liderin karizması olmasının, çalışanlara şahsi ilgi göstermesinin stres belirtilerini azalttığını tespit etmişlerdir.

Howel ve Higgins tarafından 1990 yılında Dönüşümcü Liderliğin çalışanların eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmek üzere bir araştırma yapılmış, Kanada şirketlerinde “şampiyon” olarak adlandırılan liderlerin şampiyon olarak adlandırılmayan liderlere oranla daha fazla Dönüşümcü Liderlik davranışı sergiledikleri bulunmuştur.

Podsakoff ve diğerleri 1990 yılında “dönüşümcü” ve “etkileşimci” liderlik konusunda kaliteye yönelik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu araştırmada da yararlanılan “Dönüşümcü Liderlik” anketi kullanılmıştır. Bu boyutlar

- Vizyon ve ilham sağlama
- Davranış modelleri oluşturma
- Grup amaçları için kendini adama
- Bireysel destek sağlama
- Entelektüel istek uyandırma
- Yüksek performans beklentisi

Tichy ve Devanna 1990 yılında 12 üst düzey şirket yöneticisi ile derinlemesine mülakat yöntemine dayalı araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak yeni gelişen aşırı derecede karmaşık yapılar için “Dönüşümcü Liderliğe” çok acil gereksinim olduğuna inanmışlardır (Brestrich, s. 1999).

Lynn Balster Lontos (1992), tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik” “Transformational Leadership” adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin kuramsal açıklaması yapılmış, daha sonra diğer liderlik tiplerinden farkları ortaya konmuştur. Araştırmada ayrıca okul müdürlerine okul ortamında uygulayacakları çeşitli Dönüşümcü Liderlik stratejileri verilmiştir. Ayrıca Dönüşümcü Liderliğin okuldaki sonuçları tartışılmış aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Dönüşümcü liderlik pratikleri öğretmenler ile birlikte çalışma ve işbirliğini artırmada oldukça büyük etki yapmaktadır.

- Okul müdürünün Dönüşümcü liderlik pratikleri ile öğretmenlerin mesleki formasyonlarının ve eğitsel davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi sonucu okulun gelişimi sağlanmaktadır (Açıklan, s. 102, 2000).

Lesney (1997) seçilmiş okul müdürlerinde dönüşümcü lider davranışını incelemiştir. Bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin işbirliğine dayanan, bir okul kültürünü geliştirmeden, öğretmen sorumluluğunun desteklenmesinde, okulun yeniden yapılandırılmasındaki önemi tartışılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin özelliklerinin profilini çıkarmak için özel davranışlar tanımlanmıştır (Açıkalın, s. 102, 2000).

Lawler (1998) dönüşümcü bir lider üzerine olgusal çalışması yapmıştır. Bu araştırmada açık bir vizyonu olan, izleyenlerin bireysel ilgilerini bilen; bu vizyonu geliştiren liderler etkili olarak görülmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Ledoux (1999) dönüşümcü lider olarak tanımlanan okul müdürleri ile öğretmenlerin ilişkilerini tanımlamak amaçlı bir araştırma yapmış, araştırma sonuçlarına göre müdür ve öğretmen arasındaki etkileşim ve uyum, müdür ile öğretmen arası iletişimin ve müdürün liderlik pratikleri dönüşümcü liderliği etkilemektedir sonucuna ulaşılmaktadır.

Martin H. Jason (2000) tarafından yapılan “Çok Kültürlü Toplumlarda Dönüşümcü Lider Okul Müdürünün Rolü” (The Role of the Principal as Transformational Leadership in a Multicultural Learning Community) adlı çalışmada Birleşik devletler gibi çok kültürlü bir toplumda eğitimde dönüşümcü liderlerin rolü tartışılmıştır.

Michael E. Wonacott, (2001) tarafından yapılan “Kariyer ve Teknik Eğitimde Liderliğin Geliştirilmesi” (Leadership Development in Career and Technical Education) adlı çalışmada mesleki ve teknik eğitimde liderliğin gelişimi, gelecekte liderlik ve CTE’de dönüşümcü liderlik başlıklarının olduğu bu çalışmada; mesleki ve teknik eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin yararları aşağıda sıralanmıştır;

- Etkili iş deneyimlerinin ve becerilerinin oluşumunda hem yeni becerilerin öğrenilmesi hem de uygulanmasında motivasyonu sağlar ve iş tatminini sağlar.
- Öğretmen, öğrenciler ve diğer işgörenlerin desteklendiği pozitif, yol gösterici, destekleyici bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar.

Yeni Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi adlı araştırmada (2001) dönüşümcü liderlik davranışlarının ölçülmesinde alternatif bir ölçekten bahsedilmektedir. İngiltere’de kamu sektörünün iki büyük parçasındaki değişik

seviyelerde görev yapan yöneticilerin liderlik yapılarını ortaya çıkarma temelinde yapılmıştır. Bu araştırma yerel yönetimler ve ulusal sağlık sektöründe görev yapan 1464 yöneticiye pilot olarak uygulanmıştır. Uygulama sonucu TLQ'nun güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha: .85) bulunmuştur. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin değişik yönlerini ölçen sekiz ölçeğin, belirlenen beş kriterin her biriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca değişik yönetici gruplarının ve alt grupları, değişik seviyelerdeki yöneticilerin, yer ve cinsiyetine göre ölçek uygulanmış, anketin yapı geçerliliği kanıtlanmıştır. TLQ'ya göre dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmiştir.

Bunlar;

- İşgörenler ile içtenlikle ilgilenme
- Politik duyarlılık becerileri
- Bütünlük, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık
- Yetkileme ve potansiyel geliştirme
- İlham verici ve girişimci, destekleyici
- Erişilebilir, yaklaşılabılır
- İşgörenleri karara katan
- Kritik ve stratejik düşüncüyü cesaretlendirir.

Ayrıca 2002 yılında Education Research Information Center (ERIC) Database tarandığında eğitimde dönüşüm alanında aşağıdaki araştırmaların yapıldığı görülmektedir;

Peter D. Eckel (2002) tarafından yapılan “Yükseköğretimde Değişim ve Dönüşümü Değerlendirme” adlı bu çalışmada; Kurumsal Dönüşüm ve Liderlik konusunda ve üniversitelerin değişimi değerlendirmek için gerekli kapasiteyi (yeteneği) nasıl geliştirebilecekleri incelenmiş ve eğitim kurumlarının ne derece farklı oldukları araştırılmıştır.

Michael Fullan (2002) tarafından yapılan “Değişim Lideri” adlı araştırmada özet olarak; Öğretimsel lider olarak okul müdürü kavramının okul gelişimini sürdürebilme açısından çok sınırlı (yetersiz) olduğu savunulmuş, müdürlerin okulun öğretme ve öğrenme kültürünü dönüştürecek değişim temsilcileri (ajanları) olarak

çalışmaları gerektiği savunulmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin okul kültüründe uzun süren değişimi nasıl geliştirebileceklerini de açıklamıştır.

Richard DuFour (2002) tarafından yapılan “Öğrenme Merkezli Müdür” adlı çalışmada özet olarak, okul müdürünün bir öğretimsel lider olmaktan çok, öğrenen bir lider olarak hareket ederek, bir liseyi nasıl değiştirdiği (dönüştürdüğü) anlatılmaktadır. Tüm okul yöneticilerinin, öğrenci ve öğretmenleri öğrenmeye teşvik eden, öğrenen lider olmalarının gerektiği ileri sürülmüştür.

Yurt dışında çok çeşitli alanlarda “Dönüşümcü Liderlik” konulu araştırmalar yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Ülkemizde ise sınırlı olsa da Dönüşümcü Liderlik konulu araştırmalar yapılmaktadır.

BÖLÜM II

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KURAMSAL KAVRAMLAR

Yönetim

Yönetim için literatürde çok değişik tanımlamalar vardır. Tanımların değişik yapılmasının en önemli nedenlerinden biri, yönetim biçimine ilişkin inançların farklı olmasıdır. Yönetimin tanımı, her ne kadar değişik yapılırsa yapılsın; Gross, Walton ve Owens; 50'ye yakın yönetim tanımının ortaklaştıkları öğeleri şöyle sıralamıştır. (1) Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçlar olması, (2) Bir amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi, (3) İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi. Başaran, bu üç öğeyi dikkate alarak yönetimi;”bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci” olarak tanımlamıştır (Başaran, 1989: 14).

Wilson, Goodnow ve Willoughby yönetim-politika ayırımını savunarak”politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını kapsar; yönetim ise temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir” görüşünü ileri sürmüşlerdir. White, Waldo, Gulick, Pfifner ve Presthus gibi yazarlar ise örgütün amaçlarını vurgulayarak yönetimi “örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak” olarak tanımlamışlardır. Simon ise yönetimi işlerin yapılmasını sağlama sanatı şeklinde açıklamaktadır (Kaya, 1993: 41).

Fişek yönetimi, karar verme, verilen kararı uygulama ve uygulanan kararı denetleme evrelerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Ertekin, 1978: 132).

Eğitim Yönetimi

Açıkgöz, Eğitim yönetimini “eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama süreci” olarak tanımlamaktadır. Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkati çeken birinci nokta yönetimin öncelikle bir insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insanın kullanımına göre biçimlenebilen, insanın bir

araç olarak kullandığı etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994: 8).

Yönetim Kuramları

Yönetim bilimi genellikle üç ana döneme ayrılarak incelenmektedir. Yönetimde vurguladıkları alan ve ele aldıkları konular bakımından benzer olanlarını gruplayan bu üç ana dönemden genellikle yaklaşımlar diye söz edilmektedir. Bir bakıma, birbirini tamamlayarak, yönetim bilimini zenginleştiren, bugünkü olgunluğa ulaştıran ve eğitim yönetimini büyük ölçüde etkileyen bu yaklaşımlar genel olarak;

a-Yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklaşımlar,

b-İnsana ve yönetime çevresiyle etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar,

c-Örgütü bir sistem olarak gören örgütsel ya da sistemci yaklaşımlar, diye bilinmektedir (Kaya, 1994: 48-49)

Klasik Yaklaşımlar: Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram "yapı" (structure) dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, "bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır"(Aydın, 1991:.87).

Klasik yaklaşımların önderlerinden olan Taylor, Fayol, Weber ve Gulick yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmişlerdir. Bu yazarlar ve izleyicileri çalışmalarının odak noktası olan verimlilik ve etkinliği sağlamak için işletme yöntemlerine, bilimsel yönetime, parasal ve yasal denetime önem verdiler (Aydın, 1993: 63).

Kısaca klasikler, örgütte verimi ve etkinliği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durdular. Örgütsel sorunları çözmeye çalıştılar. Çünkü; örgütsel sorunların çözümü, personel sorunlarının da çözümü olacaktı. Örgüt için iyi olan her şey personel için de iyiydi.

İnsanı yalnızca bir verim makinesi olarak görmelerine karşın klasikler; (1) yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onu onurlu bir iş olarak tanımlama, (2) yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme, (3) yöneticilere yön verme, başarının

anahtarlarını gösterme ve (4) kamuoyunda yöneticiliği değerli bir yere oturtma, bakımından her zaman anılacaklardır (Kaya, 1993: 64-65).

Klasik yaklaşımların eğitim yönetimine uygulanışı eğitim anlayışına yeni boyutlar kazandırmış, entelektüel yetiştiren klasik eğitim anlayışından, üretici yetiştiren eğitim anlayışına geçilmiş, eğitime yatırım olarak bakılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993: 67). Bu anlayış; Bursalıoğlu'nun da belirttiği gibi özellikle döner sermaye ile çalışan teknik öğretim kurumlarının amaçlarına bir dereceye kadar uygun düşüyordu. Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesiyle 1940'larda zayıflamaya başlayan bu görüşler 1960'larda eğitim ekonomisi bilim alanının doğmasıyla yeniden önem kazanmıştır (Kaya, 1993: 63).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Neoklasikler):İnsan İlişkileri Yaklaşımının temelinde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları görülmektedir. Bu araştırmanın yürütücüsü Elton Mayo'dur. Mayo İnsan İlişkileri Yaklaşımının öncüsü olarak bilinmektedir (Aydın, 1991: 106).

Üretkenliği artırır düşüncesi ile işgörenlerin karara katılmalarına fırsat verme, yeni bir yönetim anlayışını sergilemektedir. Bu yeni anlayış Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Anlayışı ile çelişmektedir. Taylor'un bir işin geliştirilmesinden, işin çözümlenmesinden, sadece uzmanların anlayabileceğine ilişkin görüşüne karşılık neoklasik kuramcılar, işgörenlerin kendi işlerini ilgilendiren konulardaki karara katılmalarının kendilerinin çalışma biçimlerini geliştirmelerine katkıda bulunacağı görüşünü vurgulamışlardır. Bu görüş çağcıl yönetim anlayışında da yerini almıştır (Aydın, 1991: 111).

Neoklasik Örgüt Kuramında, bireye ve çalışma grubuna verilen aşırı önem, katımlı yönetim anlayışının doğmasına yol açmıştır. İşgörenlerin görüşlerinin ve yorumlarının alınması ve onlarla tartışılması sonunda önerilerin değiştirilmiş olması, grupta katılma duygusunun doğmasına neden olmuştur. Bu katılmanın yüksek verim ve üretimle sonuçlandığı rapor edilmektedir. Verimde gözlenen artış, grupta oluşan katılma duygusu ile açıklanmaktadır. Hawthorne deneylerindeki işçi kızların, yöneticiyi bir üst ya da amir olarak görmemeye başladıkları gözlenmiştir. Artan üretim, daha özgür, daha mutlu ve daha çekici bir çalışma ortamı ile açıklanmış, ortamın bu özelliklerine bağlanmıştır (Aydın, 1991: 110).

Sistem Yaklaşımı: Literatürde genellikle örgütsel yaklaşımlar ya da sistem yaklaşımları olarak bilinen bu yeni yaklaşımlar, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresini, kısaca örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalıştılar. Bu nedenle klasik yaklaşımları tez, davranışçı ve çevresel yaklaşımları anti-tez olarak gören Prof. Henderson, sistem yaklaşımlarını da sentez olarak düşünmektedir (Kaya, 1993: 82-83).

Gerçekten de; daha önceki yaklaşımçıların ayrı ayrı inceledikleri tüm konuları dikkate alan, her türlü yönetimle ve yönetimin her ögesi ile ilgilenen, yönetimin dışındaki toplumsal, ekonomik ve siyasal tüm etkenlere önem veren bu yeni akımlar, yönetim biliminde tam bir sentez oluşturmaktadır. Bu nedenle sistem yaklaşımları öteki sosyal bilimlerle yakından ilişkilidir (Kaya, 1993: 83).

Sistem yaklaşımı formal örgütü; içinde çeşitli grupların etkileşim içinde buldukları, geniş ve toplumsal bir sistem olarak tanımlamaktadır. Örgütte yer alan bu grupların ortak ilgileri olabileceği gibi, birbirleriyle çelişen ilgilerinin de olabileceği kabul edilmektedir. Sistem yaklaşımında çatışma da üzerinde durulan noktalardan biridir. Gruplar arasındaki çatışmanın, yönetenlerin, yönetilenleri çalıştırma çabalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Yönetenlerin bu çabalarının yönetilenleri yabancılaştırıcı rol oynadığı vurgulanmaktadır (Kaya, 1993: 111).

Sistemci görüşler, genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimini de yeni bir anlayış getirmiş ve eğitim kurumlarının açık bir toplumsal sistem olarak incelenmesine yol açmıştır (Kaya, 1993: 88).

Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderliğin birbiri ile benzer ve farklı olan yönlerini ortaya koymayı amaçlayan birçok araştırma yapılmasına rağmen, liderlik ve yöneticilik birbirine yakın ve iç içe kavramlar olduğu için kesin olarak birbirinden ayrılması belki zordur. Farklı yönetsel davranışlar farklı liderlik uygulamaları olarak düşünülebilir. Ancak "yenileme" ve "koruma" sözcükleri liderlikle yöneticiliği birbirinden ayırt eden anahtar sözcükler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 1993: 129). Yöneticilik, sistemler, süreçler, teknoloji, hedefler, standartlar, ölçümler, kontrol, stratejik planlama ile ilgili örgütsel yapıyı koruyan ve devam ettiren faaliyetlerle ilgilenir. Liderlik ise insanlarla,

örgüt kültürüyle, gelecekle, ilke ve amaçlara bağlılıkla, girişimcilikle ve yaratıcılıkla ilgili neler yapılabileceğini düşünen bir yenilikçiliklerdir. Gelecek bilimci Joel Parker, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı ayırtetmek için yöneticilerin paradigmaları olduğunu ve paradigmalarla yönettiğini, liderlerin ise paradigmalar arasında yol gösterici olduğunu belirtir (Clemmer, 2000: 19; akt. Uysal, 2001: 43).

Stephan R. Covey yöneticiliğin “taban çizgisinde bir odak” olduğunu belirtir. Yani bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim sorusu ile ilgilenir. Liderliğin odağı ise tavan çizgisindedir. Başka bir deyişle, başarmak istenilen şeyler nelerdir? Sorusuna verilen yanıtlardır. Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı daha kolay anlayabilmek için (Stephan R. Covey.2000: 101; akt. Uysal, 2001: 43) aradaki farkı nasıl görselleştirdiği aşağıdadır:

İkisi arasındaki bu önemli ayırımı çabucak kavramak istiyorsanız, bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir. Sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, işlem ve politika konularında el kitapları hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar.

Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da “Yanlış Ormandayız!” diye bağırarak kişidir. Ancak işleri başından aşkın olan verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle ne cevap verir? “Kes sesini! İlerliyoruz!”

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları diğer yönetim bilimcilerinin görüşlerini de toplayarak özet bir şekilde ortaya koyan Sue Law ve Derek Glover (2000: 14; akt. Uysal, 2001: 43) olmuştur.

Yöneticilik örgütsel yapıyı kurmak ve koruyup devam ettirmektir. Liderlik ise örgütsel kültürü oluşturup devam ettirmektir (Schein, 1985; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilik önceden belirlenmiş yoldan gitmektir. Liderlik ise yeni yol veya yollar bulmaktır (Hodgson, 1987; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilik işleri doğru yapmak, liderlik doğru olan işleri yapmaktır (Bennis ve Nannus, 1985; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilik kontrole ayakta kalır. Liderlik güven ilham ederek kendini geliştirir (Bennis, 1989; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilik hedeflere ulaşmak için şimdi ve burası ile meşgul olmak, liderlik ise istenilen geleceğe uygun bir vizyon yaratmaya

odaklanmaktadır (Bryman, 1986; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilik duygusal yoğunluğun az olmasını gerektirir. Liderlik diğer insanları anlamak, olayların ve hareketlerin anlamlarına dikkat etmektir (Zaleznik, 1977; akt. Uysal, 2001: 44).

Yöneticilik, planları hazırlayıp uygulamaya koymak, işlerin yapılmasını sağlamak ve insanlarla etkili bir şekilde çalışmaktır. Liderlik bir misyon ortaya koyup misyona uygun hareket etmektir (Louis ve Miles, 1992; akt. Uysal, 2001: 44). Yöneticilikte kişilerin ne öğrenmesi gerekiyorsa örgüt tarafından öğretilir, liderlikte ise bireyler örgüt içinde kendileri öğrenir (Hodgson, 1987; akt. Uysal, 2001: 44).

Yönetici ve Lider Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilerin ve eğitim yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin ihtiyacı olan sadece yöneticilik değil, hem yöneticilik hem de liderlik becerilerini kazanarak çalıştıkları eğitim kurumlarını etkili bir şekilde yönetmeleridir. Başka bir deyişle okul müdürleri bir lider yönetici olarak hareket edebilmelidir. Yani, gerektiği zaman bir yönetici gibi hareket edebilmeli, gerektiğinde de lider rolüne girebilmelidir. Liderliğin doğuştan gelen özellikleri olduğu görüşü olsa bile bir yönetici, liderlerin göstermesi gereken belli tutum ve davranışları göstererek liderlik rolünü etkili bir şekilde oynayabilir.

Yöneticiler ve lider-yöneticiler arasındaki farkları daha iyi kavramaya Chapman'ın (1990: 4; akt. Uysal, 2001: 45) cümleleri ışık tutmaktadır.

İyi bir yönetici kendisine üstlerinden gelen öneri ve yönergeleri uygulamaktan dolayı mutludur. Bir lider yönetici ise daha çok geleceği düşünür, ihtiyaçları ve aksiyon gerektiren konuları ve problemleri daha söylemeden önce kestirir.

İyi bir yönetici sorumluluk almayı ister. İyi bir lider yönetici ise sorumluluğu arar ve kendisine yeni sorumluluklar yükler.

Etkili bir yönetici uygun olduğu zamanlarda uygun riskleri alır. Bir lider yönetici ise daha büyük bir gelişme ile sonuçlanacak potansiyele sahip olduğunda daha büyük riskler alır ve büyük bir kararlılıkla bir aksiyon planı hazırlayarak uygulamaya başlar.

Bir lider yöneticinin, bir yöneticiye göre daha fazla girişimcilik ruhu vardır.

Bir yönetici, daha çok rahat görevleri kabule yatkındır. Bir lider ise kendi liderlik potansiyelini gösterecek daha iyi fırsatlar arar.

Bir yönetici kendi kontrolü altında olanları birer çalışan memur olarak görür. Bir lider ise kendisiyle çalışanları birer takım üyesi ve kendisinin takipçisi olarak görür.

Yöneticiler ve liderler arasındaki temel fark ise tutumdur. Çoğu yöneticiler daha makul ve insafli hedefler koyarlar, bazılarını pasifize ederler, rahat bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışırlar ve güçlerini dikkatlice kullanırlar. Liderler ise fazla ulaşılabilir ve yüreklendirici hedefler koyarak çalışanları cesaretlendirir, kısacası daha dinamik bir çalışma ortamı oluştururlar (Uysal, 2001: 46).

Liderlik Olgusu

Öncelikle bilinmesi gereken liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bu durum konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda fikir vermektedir. Liderlik olgusu, sosyal bilimlerde ve yönetim bilimi literatüründe üzerinde en sıklıkla çalışan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994: 233).

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, Psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olma özelliği göstermektedir (Şişman, 2002: 1).

Bir başka görüşe göre, liderlik olgusu ile ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılammış olması, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamdaki değişim süreci ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin farklılaşmasına bağlıdır (Mecbeath v.d., 1996; akt.Karip, 1998: 445).

Yukarıdaki anlatımdan anlaşılacağı üzere liderlik, oldukça karışık ve kesin olarak betimlenemeyen bir olgudur. Liderliğin derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği bizleri "İnsan grubunun olduğu yerde liderlik vardır" sonucuna götürmektedir.

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı hiçbir toplum yoktur. Oxford İngilizce Sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup 19. yüzyılın ilkyarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Brestrich, 1999: 40). Liderlik İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı fiil olarak "lead" şeklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır. Leader kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Redhouse, 1997). Türkçe'de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak "önderlik", "liderlik" kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmüş ve kullanılmıştır (Şişman, 2002: 3).

Liderlik Tanımları

Liderlik olgusu ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Liderlik olgusu üzerinde herhangi bir uzlaşının sağlanamamış olması bunun doğal bir sonucudur.

Liderlik olgusu üzerine 5000'nin üstünde akademik araştırma yapılmış ve 350'den fazla da tanım kazandırılmıştır (Şişman, 2002, s. 4). Bu kadar çok tanım olmakla beraber bu tanımların çoğu net ve tam anlaşılır bir şekilde değildir. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadırlar. Bu, her ortamdaki ve şartlardaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı liderin içinde bulunduğu konuma, gruba, sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Brestrich, 1999: 41; Erçetin, 2000: 3).

Aşağıda, belirli zaman dilimlerinde yapılan liderlik tanımları ve o zamanın tanımlarındaki ana kavramlar verilmiştir (Kaya, 1991: 138; Brestrich, 1999: 41-47; Erçetin, 2000: 4-11; Goffee ve Jones, 1999: 179; akt. Eraslan, 2003: 15).

1900-1929 Yılları Arası Tanımlamalar

20. yüzyılın ilk yıllarında liderlik tanımlamalarında kontrol ve merkezileşme ve grup odağı kavramları göze çarpmaktadır. Örneğin C.H. Cooley (1902) liderlik tanımı şöyledir; “Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde (merkez) olabilmektedir”. E.F. Mumford (1906) tanımı ise bu dönemin özelliklerini yansıtır biçimdedir; “Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır”. Bu dönemde ilk liderlik kuramı yani “Özellik Kuramı” ortaya konulmuştur. Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere lidere tekilleştirilmiş bir güç ve yetke verilmiştir. Bu güç ve yetkenin kaynağı liderin doğuştan gelen özellikleri ve grup tarafından lidere tanınan hiyerarşik güçtür (Eraslan, 2003: 15).

1930’ların Tanımları

1930’ların liderlik tanımlamalarında ”Özellik Kuramı”nın etkileri iyice belirginleşmektedir. Örneğin, Bogardus (1934) “Liderlik sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda bir çok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir” şeklinde bir liderlik tanımı verirken, C.E Kilbourne (1935) “Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir” şeklinde liderliği tanımlamıştır (Eraslan, 2003: 16).

1940’ların Tanımları

1940’lı yıllarda liderliği anlamada “Grup Yaklaşımı Akımı” etkili olmaya başlamıştır. Grup liderliği kavramı ön plana çıkmış, Whyte (1943) grup liderliğini; güç ilişkisinden ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme süreci olarak tanımlamıştır. I. Knickerbocker, bu tanımı destekleyerek, “Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir” demiştir. Ayrıca başta ABD olmak üzere 1940’larda “Özellikler Kuramı” yerini “Davranış Kuramına “ bırakmıştır (Eraslan, 2003: 16).

1950’lerin Tanımları

1950’lerde liderlik tanımlarında grup teorisinin etkileri kendini göstermektedir. R.M Stogdill liderliği (1950) “Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu

etkileme süreci” olarak tanımlamıştır. H. Kooontz ve C.O'Donnell (1955) ise “Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir” şeklinde tanımlama yapmıştır.

Ayrıca, davranış bilimlerinin ve “İnsan İlişkileri Yaklaşımının” etkileri bu dönemde liderlik çalışmalarını direkt olarak etkilemiştir. 1950 yılının başlarında, daha sonra modern liderlik çalışmalarına kaynaklık edecek “Ohio State” ve “Michigan Üniversitelerinde” liderlik üzerine ilk deneysel çalışmalar yapılamaya başlanmıştır (Eraslan, 2003: 17).

1960'ların Tanımları

1960'ların tanımlarında liderlik ortak amaçlar doğrultusunda kişiler etkileme davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. 1950'lerde başlayan davranış kuramı bu dönemde tanımlamaları etkilemiştir. Tanınmış liderlik kuramcılarında Fiedler, (1967) liderlik davranışından kastın, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme yönlendirme işi ile meşgul olması olduğunu açıklamıştır. Ona göre liderler sözel olan ve olmayan davranışları ile grup performansını etkilerler. G.Terry (1960), “Liderlik grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir” tanımlamasını yapmıştır. Ayrıca bu dönemde Douglas McGregor X,y yaklaşımını geliştirerek liderlik olgusuna katkıda bulunmuştur (Eraslan, 2003: 17).

1970'lerin Tanımları

Bu dönemin standart liderlik tanımı, grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırmak için, grup ya da örgütsel yapıyı kurmak veya yaşatmak şeklinde ifade edilmiştir. R. Stogdill (1974) liderliği şöyle tanımlamıştır; “Liderlik, beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışdır”. Katz ve Kahn (1978) ise “Liderlik, Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır” şeklinde bir tanımlama yapmışlardır.

Ayrıca bu dönemde:

- House'un Yol-Amaç Yaklaşımı,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,
- Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı,

- Vromm ve Yetton'nun Karar Verme Yaklaşımı

gibi liderlik olgusunun farklı boyutlarda analiz edildiği ve liderlik araştırmalarına yön veren oldukça yararlı çalışmalar yapılmıştır.1970'li yıllarda durumsallık yaklaşımları liderlik tanımlarını da etkilemiştir (Eraslan, 2003: 17).

1980'lerin Tanımları

1980'lerin liderlik tanımlamalarının ana unsuru özellik yaklaşımında olduğu gibi "büyük insan" kavramına dayanmaktadır. Örneğin, Bass, liderliği "Kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş" olarak tanımlayıp lideri, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak tanımlamıştır. Buna benzer tanımı da Krausz (1986) "Liderlik, diğerlerinin etkinliklerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir" biçiminde yapmıştır. Kellerman (1984) liderliği grup etkinliklerinin tabiat ve yönü çerçevesinde bir kişinin sürekli olarak diğerlerini etkilemesi süreci olarak vermektedir. Gardner (1986) liderliği, "Liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda grup üyelerine kendisi örnek olarak onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir" şeklinde tanımlamıştır (Eraslan, 2003: 18).

1990'ların Tanımları

1990'lı yıllarda liderlik anlayışında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır; "Kültürel Liderlik," "Süper Liderlik," "Moral Liderlik," "Öğrenen Liderlik," "Vizyoner Liderlik," "Kuantum Tipi Liderlik Paradigması", "Dönüşümcü Liderlik" vb. Bu dönemde, C. Norris (1990) liderliği şöyle tanımlamıştır; "Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır." W. Pogonis (1992) liderliği "insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati, gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileme" olarak tanımlamıştır. Sullivan ve Harper (1996) "Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır" şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Tarihsel perspektif içerisinde yapılan liderlik tanımları dünyadaki değişim ve dönüşümlerin etkisiyle farklılık göstermektedir. Ancak tanımlamalarda bazı ortak noktalar bulunabilir. Nitekim Katz ve Kahn bu ortak noktaları; a-örgütsel yetki, b-Bazı

özellikleri alan kişi, c-bir eylem biçimi olarak belirlerken; George ve Jones a-örgüt ya da grup üyelerini etkileme, b-örgüt ya da grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma, biçiminde gruplamıştır. Sonuç olarak; toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunulan zaman diliminin bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeleri ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir (Erçetin, 2000: 11-12).

Yapılan liderlik tanımlarında asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da, “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir”. Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır.

Liderlik olgusunun ne olduğu, hangi olgulardan oluştuğu ve anlamı üzerinde birçok bilim adamı deneysel ortamlarda çalışmışlar ve her biri bir liderlik tanımı yapmaya uğraşmışlardır. Bu noktada liderliğin ne olmadığına anlaşılması, liderlik olgusunun daha iyi algılanmasını sağlayacaktır (Eraslan, 2003: 18).

Liderlik ne değildir ?

Bu bölümde liderliğin ne olmadığına, vurgulamak bu olgunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. (www.eylem.com; Kouzes ve Posner, www.rota-online-2001):

Liderlik, bir ayrıcalık pozisyonu değildir: Örgütsel yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir, devralabilir veya ele geçirebilir. Bu pozisyon onun lider olmasını sağlamaz. Liderler ise bu pozisyonlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Yine de lider çevresinden farklı olan fakat bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir.

Liderlik bir süreçtir, bir yer değil: Liderliğe ilişkin yanlış bir inanış ise liderliğin yalnızca birkaç kişiye verilmiş bir özellik olduğudur. Oysa liderlik öğrenilebilir davranışlar bütünüdür. Liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, grup üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.

Liderler ekip oyuncularıdır. Liderlik solo gösteri değildir: Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. *Liderlik monolog değil bir diyalogdur.*

Liderlik, vazgeçilmez olmak değildir: Etkin ve başarılı bir liderlik vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal süreçte işlerin onsuz da sürebileceği bir momentum kazandırabilmesidir.

Liderlik, başkalarını suçlamak değildir: Liderlik ilk ve öncelikli olarak verilen kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır. Gerçek liderlik durumlarında başarının övüncü izleyenlere, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır.

Liderlik, standart (değişmez) bir pozisyon değildir: Bir durumda lider olan bir kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmez. Grubun özellikleri bulunan koşullar liderlik davranışını etkiler. Akademisyen bir grup içerisinde liderlik davranışı gösteren bir kişi, aynı liderlik davranışlarını işçilerden oluşan bir grup içerisinde göstermeyebilir.

Liderlik, doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir: Doğuştan gelen bazı özellikler liderliği ve etkinliğini kolaylaştırabilir, yalnızca doğuştan gelen özellikler liderlik için yeterli değildir, liderlik becerileri sonradan da kazanılabilir.

Liderlik, kişilere hükmetmek değildir: Liderin amacı grubu etkileyerek ve yapıyı harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Unutmamalı ki lider gücünü gruptan alır ve izleyenleri ona izin verdiği oranla etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada *John Maxwell'in "Kendini lider zannedenin takip edeni yoksa, o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır"* ifadesi anlam kazanmaktadır.

Liderlik, bir kişilik, kültür yaratmak değildir: Bir kişiye çok fazla iktidar yetkileri yüklemek lidere, izleyicilere ve amaçlara zararlıdır. Liderlik özünde kişilere formel yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu lideri üstün kişi görme, yanılmaz ve yenilmez olarak düşünme hâline dönüştürmemelidir.

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan yani yol gösteren rehber bir kişidir (Eraslan, 2003: 21).

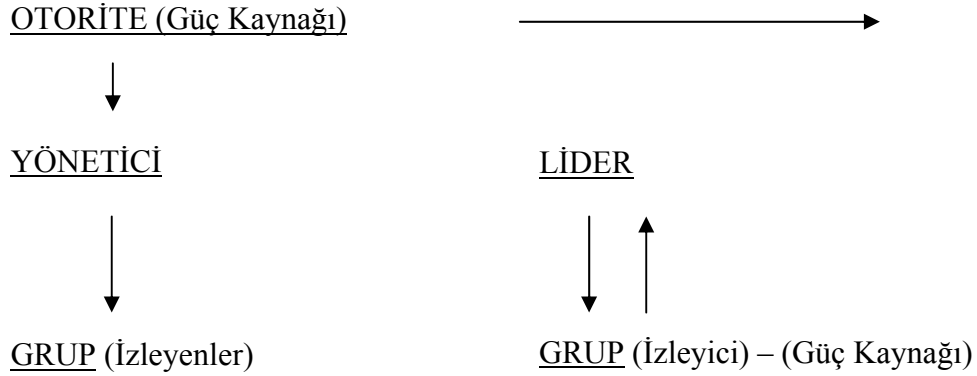
Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes. 1999: 40, akt. Eraslan, 2003: 21).

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur ama lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz . Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997:162).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili **stratejik vizyon**, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki **zorlayıcı olmayan becerisi**. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulama gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır (Hanson, 1991 ;akt. MEGP, 1997:1-4). Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite

kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1- Lider-Yönetici Güç Farklılaşması



(Kaynak:Kılınç,1997: 385)

Şekil 1'de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis'in "21. Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997: 179).

Lider ve yönetici arasındaki farklar Koçel'e (1998: 274) göre aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir:

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Tablo 1 Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadede perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

(Kaynak; Bennis. 1989; akt.Keçecioglu, 1998:10)

Tablo 2 Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Tümevarım	Tümdengelen (Sonuçsal)
<ul style="list-style-type: none"> • Deneme/tecrübe • Dinamik • Anlaşılma • Fikirler • Geniş • Derinlemesine • Deneysel • Aktif • Soru soran • Süreççi • Strateji • Alternatifler • Araştırmacı • Etkin • Teşvik edici • Yaşam • Uzun vadeli • Değişim • İçerik • Esnek • Risk alıcı • Sentezci • Açık • Hayal gücü olan LİDER 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesinlik • Statik • Hatırlama • Olaylar • Dar • Yüzeysel • Mekanik • Pasif • Cevaplayan • İçerikçi • Taktik • Amaçlar • Öngörücü • Edilgen • Yönlendirici • Görev • Kısa vadeli • Kararlılık • Biçim • Katı • Kuralcı • Tezci • Kapalı • Sağduyulu YÖNETİCİ

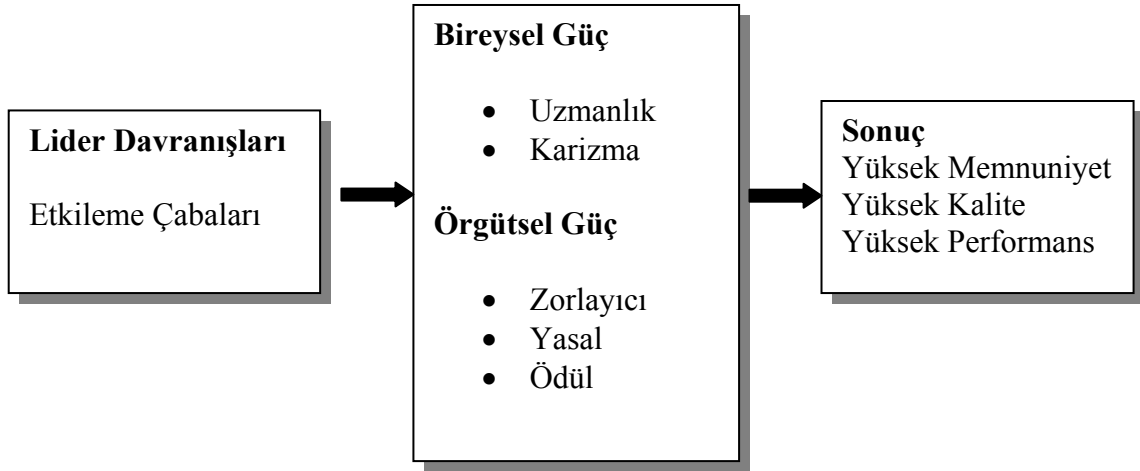
(Kaynak: Keçecioglu, 1998:11)

Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarını *John French ve Bertham Raven (1958)* tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 607; akt. Eraslan, 2003: 25):

- Yasal (Legitimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Şekil 2 Liderliğin Etki/Güç Kaynakları



(Kaynak:Mullins, 1996: 306; akt. Eraslan, 2003: 25).

1-Yasal (Legitimate) Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilirle gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir (Aydın, 1994:152).

2-Ödüllendirme (reward) Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. (Çelik, 2000: 4).

3-Zorlayıcı (Coercive) Gücü: Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. (Çelik, 2000:4).

4-Uzmanlık (expert) Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür" deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir

5-Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü: Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir (Mullins, 1996: 305; akt. Eraslan, 2003: 27). Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır (Buchanan ve Huczynski,1992: 608; Ateş. www.eylem.com, 2002).

Liderliğin güç kaynakları, etkili liderlik anlayışı ekseninde ve okul örgütünde değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır :

Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu ise kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır; ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. Direnme birçok yönetici tarafından bilinir, sonucu açık başarısızlıktır (Yukl ve Taber, 1983: 156; akt. Eraslan, 2003: 28).

Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Ancak uzman ve karizmatik güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulandığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir.

Çeşitli ipuçları göstermiştir ki yasal yürütme yetkisi, çalışanları etkilemek için kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu yüzden etkili liderler zamandan zamana değişen bu beş çeşit gücü kullanırlar. Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir.

Okul örgütü açısından liderliğin güç kaynakları ve kullanımına baktığımızda Çelik'in (2000: 6-7) değerlendirmeleri dikkat çekicidir:

"Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir. Ülkemizdeki okul yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet öncesi bir eğitimden geçmemiş olmaları, onların uzmanlık gücünü kullanmalarını büyük ölçüde sınırlamaktadır. Okul yöneticiliğini iyi bir öğretmenlik ya da yasal konularda uzman olma olarak gören okul yöneticisi, okul yönetimine profesyonel bir bakış açısı geliştiremez. Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığına bağlıdır."

LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik, yönetsel literatürde üzerinde en çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Sosyal bilimlerin her alanında inceleme konusu olan liderlik olgusu, özellikle 20.yüzyılın başında başlayan deneysel çalışmalarla desteklenmiş ve geliştirilmiştir. Yapılan bu kuramsal çalışmaların bilinmesi, liderlik olgusuna değişik bakışların incelenmesine, liderlerin nerelerde ne tür sorunlarla karşılaşabileceklerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Liderlik konusunda kronolojik gelişmeyi de ifade eden bu yaklaşımlar genel olarak; *Özellik Kuramı (The Trait Theory)*, *Davranış Kuramı (The Behavioral Theory)*, *Durumsallık Kuramı (The*

Contingency Theory) olmak üzere gruplandırılabilir. Bu gruplandırmada kuramların özellikleri, çeşitli boyutları, yöneltilen olumlu ve olumsuz eleştiriler verilerek incelenmiştir. Ayrıca bu kuramlar eğitim alanı ile ilişkilendirilerek okul ortamında işlevi tartışılmıştır.

Özellik Kuramı (The Trait Theory)

Özellik kuramı, liderlik kuramlarının en eskisi olarak bilinir. *Büyük İnsanlar Yaklaşımı (Great man-trait theory)* olarak da tanımlanan bu geleneksel yaklaşım, tarihsel süreçteki liderlerin özelliklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur (Schermerhorn,Hunt,Osborn,1997: 315; Northcraft,Neak,1990: 401; akt. Eraslan, 2003: 30). Özellikle dönemin askerî ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özellikleri incelenmiş, yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. *Napoleon, İ.Gandhi, A. Lincoln, W.Churchill, Martin Luther King ve Atatürk* gibi unutulmaz liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1994: 334).

Özellik Kuramı'na göre liderler; uzun boylu, yüksek sosyoekonomik statüde, zeki, yüksek adalet duygusuna sahip, bilgili, sözlü iletişim becerileri olan (hitabet, etkili konuşma) kararlı, sosyal ilişkilerinde becerili, başarılı olmak için isteklilik gibi özelliklerde olmalıdır (Wilson, 1995: 155; Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998: 308; akt. Eraslan, 2003: 31). Bu özellikler tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3
Özellik Kuramına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Boy	Uyum sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Ağırlık	Normallığı ayarlama	Yargı ve Kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve Kontrol		Sosyal olma
Sağlık Durumu	Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Yakışıklılık	Orijinallik ve Yaratıcılık		Nezaket ve Diploması
	Kişisel bütünlük		
	Özgüven		
	Dürüstlük		

(Kaynak: Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997: 315) www.eylem.com.tr, 2001 :

Özellik kuramında etkili ve etkisiz liderlerin nitelikleri karşılaştırılarak, liderlerin belirgin özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu özellikler (Aydın, 1994: 234):

- 1- Kapasite (zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama yeteneği)
- 2- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı düzeyi)
- 3- Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği).
- 4- Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
- 5- Konum (Sosyoekonomik statü ve popülerite), şeklindedir.

Özellik Kuramı, liderlerin özelliklerini başarılı bir şekilde belirlemesine rağmen, kuram ile ilgili birçok eleştiri yapılmıştır. Özellik Kuramına yönelik eleştirilerde kuramın bazı yönlerinin yetersizliği vurgulanmıştır. Aşağıda bu yetersizlikler sıralanmaya çalışılmıştır.

Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Bu kurama göre belirli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2000: 8).

Özellikler Kuramına yapılan eleştiriler, 1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmalarını, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Davranış Kuramı (The Behavioral Theory)

1940'lardan sonra Özellik Kuramının yetersiz kalması üzerine liderlerin davranışlarını, stillerini anlamaya ve tespit etmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalarda, 1950'lilerde ivme kazanan "*davranış bilimlerinin*" etkisi görölmektedir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 499; akt. Eraslan, 2003: 33).

Davranış Kuramı çalışmalarında, liderin ne yaptığı tanımlanarak, başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için gerekli davranışlarının tespiti amaçlanmıştır. Bu kuram, eğer liderlik davranışları belirlenirse, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitebileceğini savunarak, Özellik Kuramı'nın tezini çürütmeye çalışmıştır (Bryman, 19, akt. Brestrich, 1999: 59).

Davranış Kuramı ile ilgili birçok deneysel çalışma yapılarak, kuramın denenceleri test edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı (managerial grid) matriksi, iskandinav çalışmaları ve McGregor'un X ve Y Kuramı'dır.

a) Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışçı Kuramın en kapsamlısı ve en çok tekrarlananı, Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek "*Lider Davranışları Betimleme Anketi*" (*Leader Behaviour Description Ouestionnaire, LBDO*) ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmeye çalışmışlardır (Luthans. 271, 1992; akt.Brestrich, 1999: 60). Yapılan çalışmalar değerlendirmelerde ile lider davranışının bağımsız boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar 1800'den fazla davranış boyutu ile çalışmalara başlamışlar; daha sonra liderlik davranışlarını 150 davranış boyutuna kadar indirgeyip, bu liderlik davranışlarını kapsayan iki ana kategori belirlemişlerdir. Bu kategorilerin özellikleri tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4 Ohio State Üniversitesi Çalışması Sonuçları

Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İşi Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

(Kaynak: www.eylem.com, 2001)

Ohio State araştırmalarında tanımlanan iki liderlik tarzı birbirinden bağımsızdır. Yani, bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olacağı anlamına gelmez. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan tarzı tercih eden liderlerle çalışan astların organizasyonda daha uzun süre kaldıkları tespit edilmiş, ancak performans açısından hem kişiyi dikkate alan hem de işe ağırlık veren tarzı uygulayabilen liderlerin daha yüksek performansı gerçekleştirdikleri görülmüştür (www.eylem.com, 2002; Çetin, 1999: 542):

b) Michigan Üniversitesi Çalışmaları:

1940 yılların sonunda Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde, *Renses Likert* ve arkadaşları tarafından, Michigan Üniversitesinde liderlik üzerine periyodik çalışmalar yapılmıştır. Michigan Üniversitesinin çalışmaları da, liderin davranışsal özelliklerini araştırarak etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlanmıştır. Bu çalışmalarda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler de araştırmalarda kullanılmıştır (Wilson, 1995: 158; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997: 316; akt. Eraslan, 2003: 36).

Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucunda en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları belirlenmiştir. Michigan grubu da Ohio State

grubunda olduğu gibi iki grup liderlik davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Michigan grubu çalışmalarının bulgularına göre; "*çalışan merkezli*" ve "*üretim merkezli*" liderlik tarzıdır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 597; akt. Eraslan,2003: 36).

Bu bulgular yorumlandığında iki liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında (işin de türüne göre) yakın bir ilgi olduğu görülmektedir. Katz ve Kahn (1985: 360; akt. Eraslan, 37), işin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda üretim merkezli liderlerin daha etkili olduklarını, buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde çalışan merkezli liderlerin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Likert, değişik iş grupları üzerinde yaptığı çalışmalardan sonra çalışan merkezli liderlik biçiminin, üretim merkezli liderliğe oranla daha etkili olduğu sonucuna varmıştır Ayrıca Likert, liderin grup içerisindeki etkinliğinin aynı zamanda, grup üyelerinin sayısına, karakteristik yapılarına, özellik ve yeteneklerinin uygunluğuna ve çalışma ortamına da bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışma, durumsal faktörlerin dikkate alınmadan, en iyi bir tek liderlik tarzı olduğunu öne sürmektedir. Ancak liderlik davranışının iş ve kişi boyutlarını belirlemesi daha sonraki araştırmalara temel hazırlamıştır (Çetin,1999: 542; Robbins. 1996: 418:Ateş. www.eylem.com. 2001; akt. Eraslan, 2003: 37).

b) Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Blake and Mouton's Managerial/Leadership Grid)

Yönetim Tarzı Matriksi, hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. *Tekas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton* tarafından oluşturulan bu üç boyutlu modelde, *kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships)* ve *üretime yönelik olma (concern for production)* olarak tanımlanan iki eksen bulunmaktadır (Hellriegel, Slocum.Woodman, 1998: 500; Schermerhom, Hunt, Osborn, 1997: 317; akt. Eraslan, 2003: 38).

Yönetim Tarzı matriksi, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından önemlidir. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik ya da üretime

yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir (Çelik, 2000: 14). Yönetim Tarzı matriksi şekil 3'de belirtilmiştir.

Şekil 3- Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yüksek	9	1.9- Şehir Kulübü Liderliği: Arkadaşça örgüt iklimi, çalışma düzeni ve rahatlığını yönetecek ilişkilerin tatmini için insan ihtiyaçlarını saygıya dikkat etmek.	9.9 - Ekip Liderliği: Doğruluk, güven ve saygı ilişkisi içerisinde örgütsel amaçların önderliğinde ortak ödüller çerçevesinde işin başarılmasında insanları cesaretlendirmek.							
	8									
	7									
	6									
	5									
	4	5.5-Dengeci Liderlik : Yeterli örgüt performansı tatmin düzeyinde insanların morallerinin devamında çalışma dışındaki oluşan zorluklara dengelenmesi.								
	3									
	2									
	Düşük									
		1.1-Cılız Liderlik: işin gereken minimum çabanın sarf edilmesi örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile sağlanır.	9.1 - Otoriter Liderlik yapılmasında Minimum derecede müdahale edilen insana çalışma koşullarının düzenlenmesi neticesinde etkin faaliyet düzeyine ulaşır.							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Düşük	Üretime Yönelik Olma						Yüksek		

(Kaynak : Keçecioglu, 1999: 127)

Yönetim Tarzı matrisinde oluşturulan iki temel liderlik davranışını incelersek;

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Blake ve Mouton ortaya koydukları savın bir bölümünde olasılık yaklaşımlarına ve durumsallık yaklaşımlarına karşı olduklarını belirtmişlerdir (Çetin,1999:544). Oysa ki daha sonraki yıllarda ortaya çıkan Durumsallık yaklaşımları, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmektedir. Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması bu kuramın temel sınırlılığını oluşturmaktadır (Çelik, 2000: 16).

Bu eleştiriler sonucunda liderlik konusundaki karmaşıklığı çözmeye yönelik daha gerçekçi bir yaklaşıma gereksinim duyulmuştur. Özellik ve Davranışsal kuramlarının sentezinden oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gerekleri de dikkate alan bir çağdaş liderlik kuramı geliştirilmiştir. Bu çağdaş liderlik kuramı Durumsallık Kuramı olarak adlandırılmaktadır.

Durumsallık (Contingency) Kuramı

Durumsallık Kuramı olarak adlandırılan bu bakış açısına göre, bütün durumlarda ve ortamlarda etkili olabilecek bir liderlik biçimi belirlemek yararsız bir girişim olarak kabul edilmektedir. Çünkü etkili liderlik liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşimle sağlanabilir. Kısacası, etkili liderliğin tek bir etken tarafından belirlenemediği sayılıtısına dayanmaktadır(Tanrıöven, 1999: 80).

Şimşek (2002: 94), Durumsallık kuramını şöyle açıklamaktadır;

"Araştırmacıları durumsal liderlik kuramına götüren temel gerekçe, tek bir liderlik davranış türünün bütün durumlarda geçerli olamayacağına inanılmasıdır. Durumsallık kuramına göre etkili liderlik, belirli liderlik özellikleri ve davranışları ile belirli durumsal koşulların bir araya gelmesi ile ortaya çıkar. Liderlik

araştırmaları bu karmaşık ilişkiyi ortaya çıkarmak amacına odaklanmıştır."

Durumsallık yaklaşımlarına göre liderliğin tanımı yapılacak olursa, Liderlik; görevin gereklerine, izleyenlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına, tutumlarına ve tüm bunların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıdaki durumsal faktörü ya da boyutu içeren bir süreçtir (Çetin,1999: 535).

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan çağdaş bir yaklaşım olarak nitelendirilen Durumsallık Kuramı, şu varsayımlara dayanmaktadır (Aydın,1994: 252):

1-Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.

2-Lider davranışının hangi ölçüde yönlendirici (otoriter), hangi ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği, önemli bir noktadır.

3-Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.

4-Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratmaktadır. Örgütün amacını en iyi gerçekleştirmektedir. Liderlik biçiminin seçiminde ölçüt bu olmalıdır.

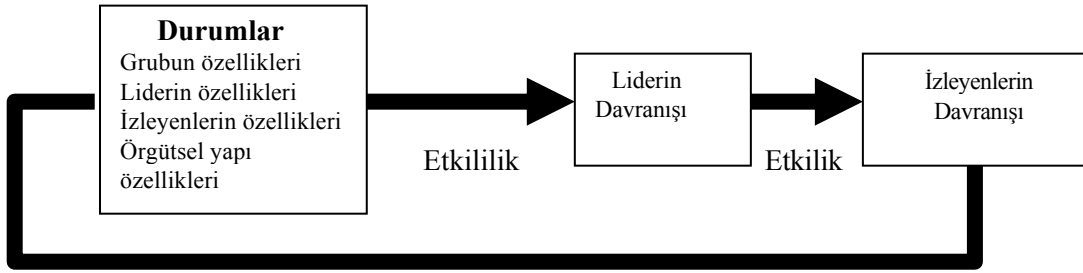
Durumsallık kuramına göre etkili lider davranışının oluşmasında dört değişken etkin olarak rol oynamaktadır.

Bunlar;

- Liderin bireysel özellikleri,
- İzleyenlerin bireysel özellikleri,
- Grubun özellikleri,
- Grubun, bölümün ya da organizasyonun yapısıdır .

(Hellriegel Slocum, Woodman, 1998: 310; akt. Eraslan, 2003: 44).

Şekil 4- Durumsal Değişkenlerin Lider Davranışına Etkisi



Kaynak: (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998: 311; akt. Eraslan, 2003: 44).

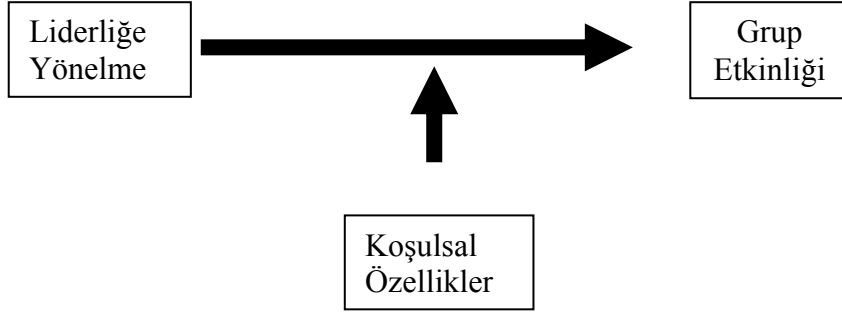
Çağdaş liderlik kuramı olarak kabul edilen Durumsallık Kuramını temsil eden yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır;

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- House'un Yol-Amaç Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,
- Reddin'in Üç Boyutlu(3D) Liderlik Yaklaşımı,
- Vroom ve Yetton'nun Karar Verme Yaklaşımı.

a- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik konusunda ilk çalışma *Fred Fiedler* ve arkadaşlarınınca gerçekleştirilmiştir. Fiedler'in hipotezi, etkili grup performansı, o duruma uyacak ve grup üyeleri ile ilişki kurup, durumun kendine verdiği kontrol mekanizmasını kullanarak grubu yönlendirecek liderlik tipinin uyuşması ile artacaktır şeklindedir. Yani, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirlemektedir. Kuram, liderlerin etkinliğinin durumlara(koşullara) bağlı olduğunu, bir liderin bir durum (koşul) veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyebileceği şeklinde özetlenebilir (Keçecioglu, 1999: 131).

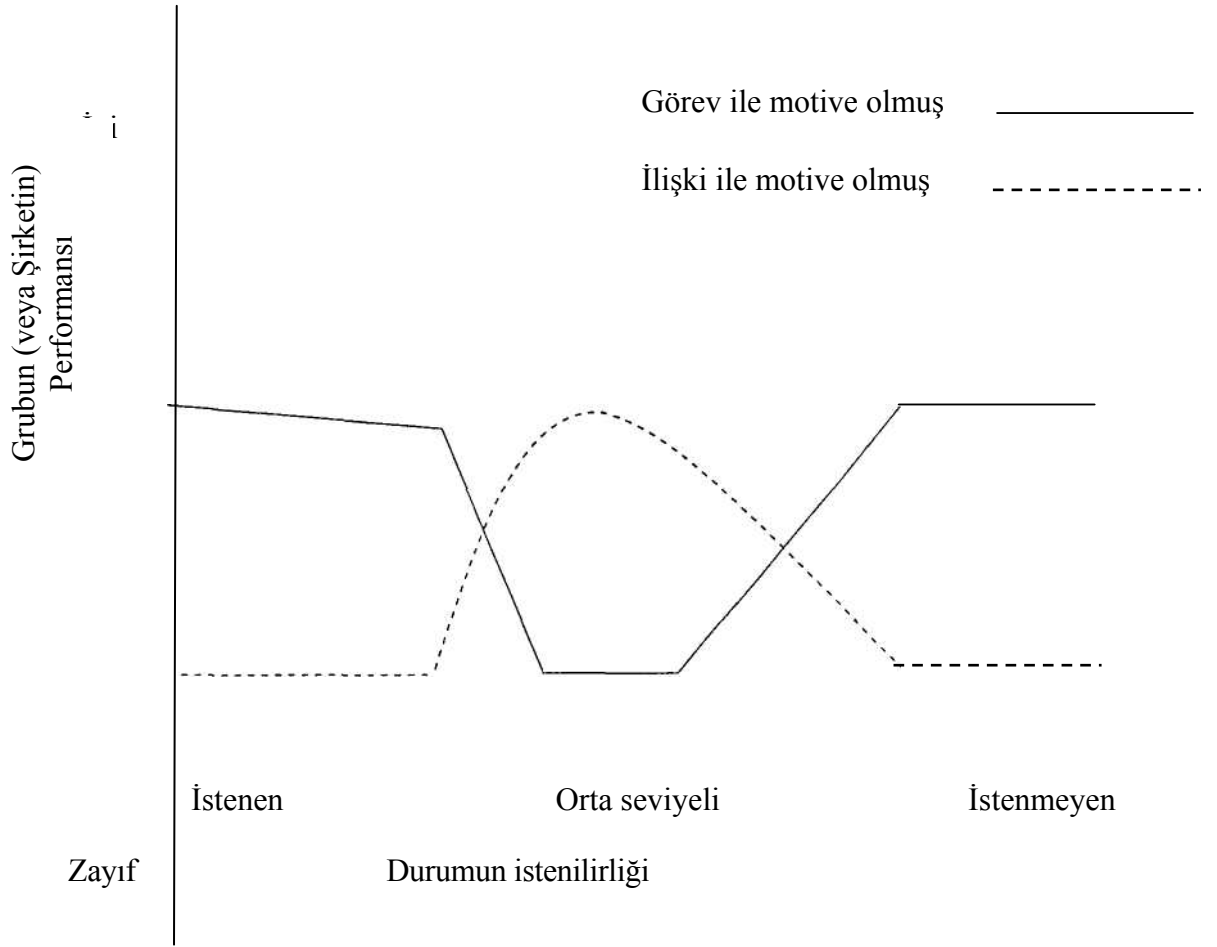
Şekil 5- Fiedler'in Kuramının Sadeleştirilmiş Bir Modeli



(Kaynak: Williams, Dubrin, Sisk, 1998: 345; akt. Eraslan, 2003: 45)

Fiedler'in durumsallık kuramının nasıl işlediği aşağıdaki şekilde daha ayrıntılı olarak verilmiştir.

Şekil 6- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı



Şartlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye ilişkisi	iyi	iyi	iyi	iyi	kötü	kötü	kötü	kötü
Görev Yapısı	yüksek	yüksek	düşük	düşük	yüksek	yüksek	düşük	düşük
Lider-Pozisyon Gücü	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf

(Kaynak Williams, Dubrin, Sisk, 1998 : 346; akt. Eraslan, 2003: 46)

Liderlik Stilinin Belirlenmesi

Fiedler, liderlik başarısı için kişinin temel liderlik stilinin anahtar rol oynadığına inanmaktadır. Böylece ikinci adım bu temel stillerin neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Bu stili tespit etmek üzere yukarıda da bahsedildiği üzere Fiedler 16 tane zıt özellik içeren LPC adlı bir anket geliştirmiştir. Anketteki zıt özellikler şu şekilde belirlenmiştir:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1- Memnun / memnun değil | 9- İşbirlikçi / İşbirlikçi değil |
| 2- Arkadaşça / arkadaşça değil | 10- Destekleyici / düşmanca |
| 3- Reddedici / kabul edici | 11- Can sıkıcı / enteresan |
| 4- Yardımcı / bozucu | 12- Tartışmaya girer / uyumu sever |
| 5- Heyecanlı / heyecansız | 13- kararlı / kararsız |
| 6- Gergin / rahat | 14- Verimli / verimsiz |
| 7- Uzak davranır / yakın davranır | 15- Neşeli / hüzünlü |
| 8- Soğuk / sempatik | 16- Açıksözlü / açıksözlü değil |

Durumların Belirlenmesi

Fiedler'in liderlik modelinde diğer bir unsur, liderliğin denendiği ortamın kritik öğeleridir. Bazı liderlerin belli durumlarda en iyi performans sergilemelerine karşılık, diğerlerinin daha farklı durumlarda daha iyi performans göstermeleri olgusundan hareket eden Fiedler, lidere uygunluk açısından durumları sınıflandırmıştır. Buna göre bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması, üç anahtar etken ile ilişkili görülmektedir. Bu etkenler:

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevin yapılandırılma derecesi (niteliği),
- Liderin konumsal gücüdür (aydın, 1994: 255).

Aşağıda bu sınıflandırma ayrıntılı olarak incelenmiştir;

Tablo-5

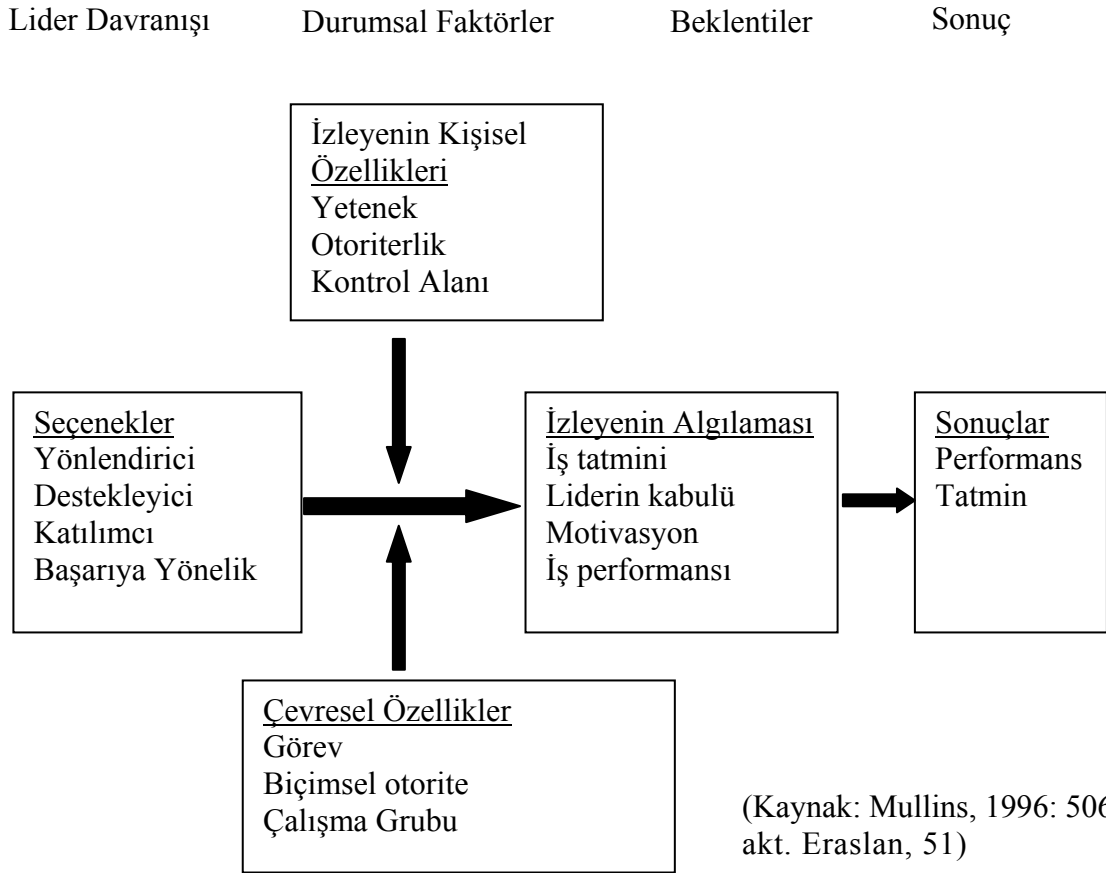
Fiedler'in Liderin Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Etmesi İçin Önerdiği Teknikler

DURUMSAL FAKTÖRLER		
Lider İzleyen İlişkisi	Görev Yapısı (Niteliği)	Görevden Gelen Güç
<ul style="list-style-type: none"> • İzleyenlerinize daha az ya da daha çok zaman ayırın • İş dışında gezi piknik, vb. etkinlikler düzenleyin • Güvendiğiniz izleyenlerinizden sizin için çalışmalarını isteyin • İzleyenlerinizi ödüllendirin • Bilgiyi izleyenlerinizle paylaşın 	<ul style="list-style-type: none"> • Yatay örgütlenmeye gidin • Hizmet için eğitim etkinliklerini arttırın • Görevle ilgili yönerge, diyagram, izlençe vb. geliştirin • Danışın • Sorunlarınızı tanımlayın • Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin • Kararlı olun 	<ul style="list-style-type: none"> • Konumunuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın • Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin • İzleyenlerinize ulaşan bilgiyi kontrol edin • Yetkinizi göçerin • Karar alma ve planlama süreçlerinde izleyenlerin katılımını sağlayın • Bilgiyi saklamayın • Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın

(Kaynak: F.E. Fiedler ve M.M. Chemers (1984) Improving Leadership Effectiveness p, 179 ;akt. Erçetin,2000:38)

Fiedler'in yaklaşımı üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi temelde etkinliği vurgular, ikincisi hiç bir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini gösterir. Üçüncüsü ise lideri ve durumu eşleştirir.

Şekil 8-Yol-Amaç Modeli



House'ın Yol-Amaç yaklaşımı, temelde liderin davranışlarının, grup üyelerinin motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Eraslan. 2003: 51).

c- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımını açıklayan iki anahtar liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan biri "görev yönelimli" diğeri ise "ilişki yönelimli" liderlik davranışlardır. Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun **Olgunluk Düzeyi** eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil, iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerin; kapsamaktadır. Genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilebilir: (1) İş olgunluğu Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir. (2) Psikolojik olgunluk. Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacını ve gönüllü

olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır (Aydın, 1988; Lunenburg ve Ornstein, 1991; akt.Çelik 2000: 28).

Durumsal liderlik yaklaşımı Şekil 10'da açıklanmaktadır.

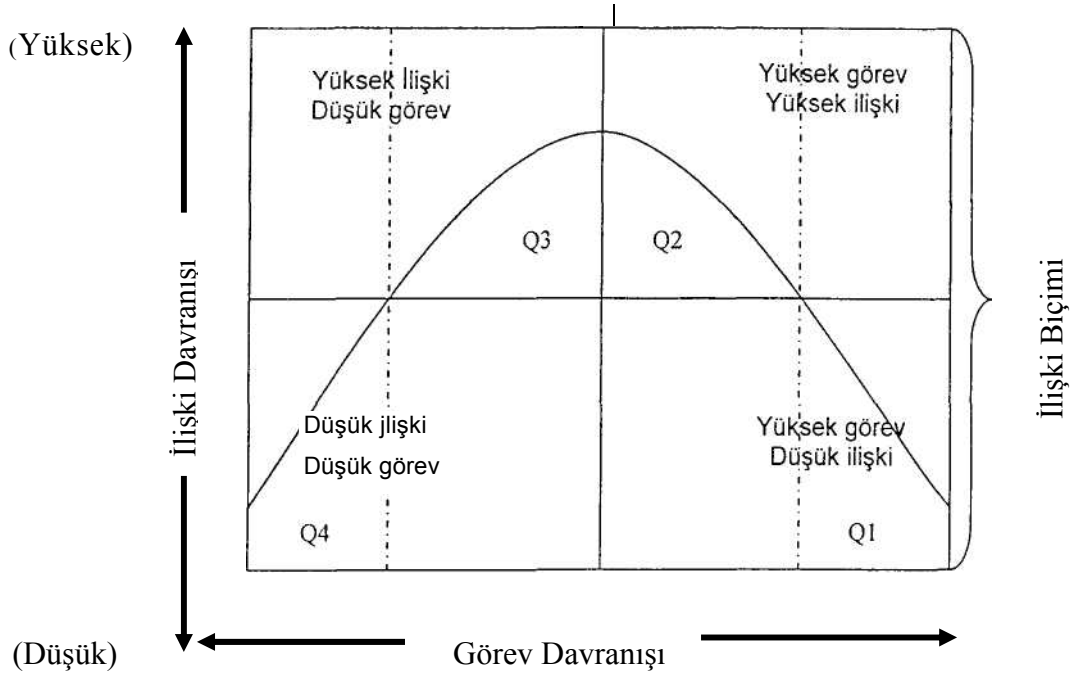
1-Bir grup çok düşük bir olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M1), görev yönelimli (Q1) liderlik biçimi daha etkili olmaktadır.

2-Grup, biraz düşük olgunluk düzeyine Sahip olduğu zaman (M2), Dinamik liderlik biçimi (Q2, yüksek-görev ve yüksek-ilişki davranış;en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

3-Grup orta düzeyde bir olgunluğa sahip olduğu zaman (M3), ilişki yönelimli liderlik biçimi, (Q3) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

4-Grup çok olgun olduğu zaman (M4), yetki devredici liderlik biçimi (Q4,düşük-ilişki ve düşük-görev davranışı) en etkili liderlik liderlik biçimi olmaktadır. (Buchanan ve Huczynski, 1992:621; akt. Eraslan, 2003: 54) Şekil 9'da kuram şekilsel olarak verilmektedir.

Şekil 9-Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1

İZLEYENLERİN YOĞUNLUĞU

(Kaynak: Çelik, 2000: 29)

Bu kuramda Fiedler'in belirlediği davranışlar olan "görev" ve "ilişki" davranışlarını liderlik boyutları olarak kullanılmaktadır. Bu iki davranış temel olarak almakla beraber onları "yüksek görev", "düşük görev", "yüksek ilişki", "düşük ilişki", olarak ayrıştırılarak dört çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır: **Emir verici liderlik, Eğitici liderlik, Destekleyici liderlik, Yetki Göçerici liderlik** (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998:319-320; Mullins, 1996: 507; akt. Eraslan, 2003: 55)

Emir verici liderlik: Bu liderlik biçiminde yüksek-görev ve düşük-ilişki yönelimi bulunmaktadır. Lider izleyicilerine neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini dikte ettirerek, performanslarını denetler, iletişim tek yönlüdür. İzleyenlerin güdülenme ve yeterlik düzeyleri düşük olduğu durumlarda emir verici liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.

Destekleyici liderlik: Bu liderlik biçimi, işgörenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman, *düşük-görev yüksek-ilişki* biçiminin etkili olacağını vurgulamaktadır. Lider, izleyenlerini dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımı sağlar. İletişim çift yönlüdür. Liderin asıl görevi gerekli imkânları sağlama ve iletişim kurma olarak ortaya çıkar.

Eğitici liderlik biçimi: Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine ancak düşük bir yeterliğe sahip oldukları zaman, *yüksek-görev ve yüksek-ilişkiye* dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır. Lider izleyenlerine kararlarını açıklar, ikna edicidir, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.

Yetki göçerici liderlik biçimi: Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yeterlik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması durumunda *düşük-görev ve düşük-ilişki* yönelimli liderlik biçiminin daha etkili olacağını vurgulamaktadır. Lider izleyenlere yetkilerini devreder, karar almada izleyenlerin de sorumluluk almasını sağlar. Lider çok az desteklemekte ve çok az yönlendirmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımı, görev ya da ilişkiye yüksek ya da düşük düzeyde önem vererek, liderin grubun olgunluk düzeyini temel alıp davranışlarını yönlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak grup ya da bireyin olgunluk düzeyi sabit değildir. Grubun olgunluk düzeyi sürekli olarak geliştirilebilir. Dolayısıyla grubun olgunluk düzeyini geliştirmesine paralel olarak liderin görev-yönelimli liderlik davranışı giderek düşme eğilimi gösterebilir. Grubun olgunluk düzeyini geliştirme olanağının bulunması, uzun vadede görev- yönelimli davranışı etkisiz kılar (Çelik, 2000: 31).

d-Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımına gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. William J. Reddin,

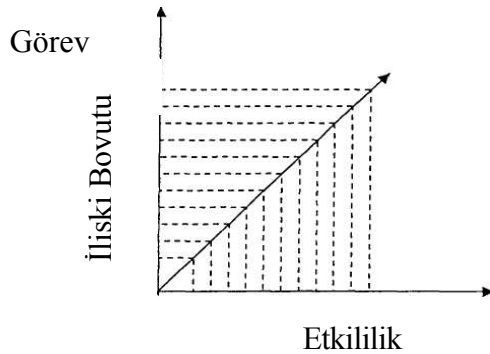
bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir boyut olarak "etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin'in yaklaşımı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3D kısaltması ile anılmaktadır. Reddin'in 3D yaklaşımında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir.

Bunlar:

- Düşük görev ve düşük ilişki
- Düşük görev ve yüksek ilişki
- Yüksek görev ve düşük ilişki
- Yüksek görev ve yüksek ilişki

Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik yaklaşımı aşağıdaki şekil 10'da gösterilmiştir (Owens,1987: 147, akt. Çelik, 2000: 32; Can, 1997: 197-198).

Şekil 10-Reddin'in Üç Boyutlu(3D) Liderlik Yaklaşımı Basit Gösterimi



(Kaynak: Eren, 2000: 431)

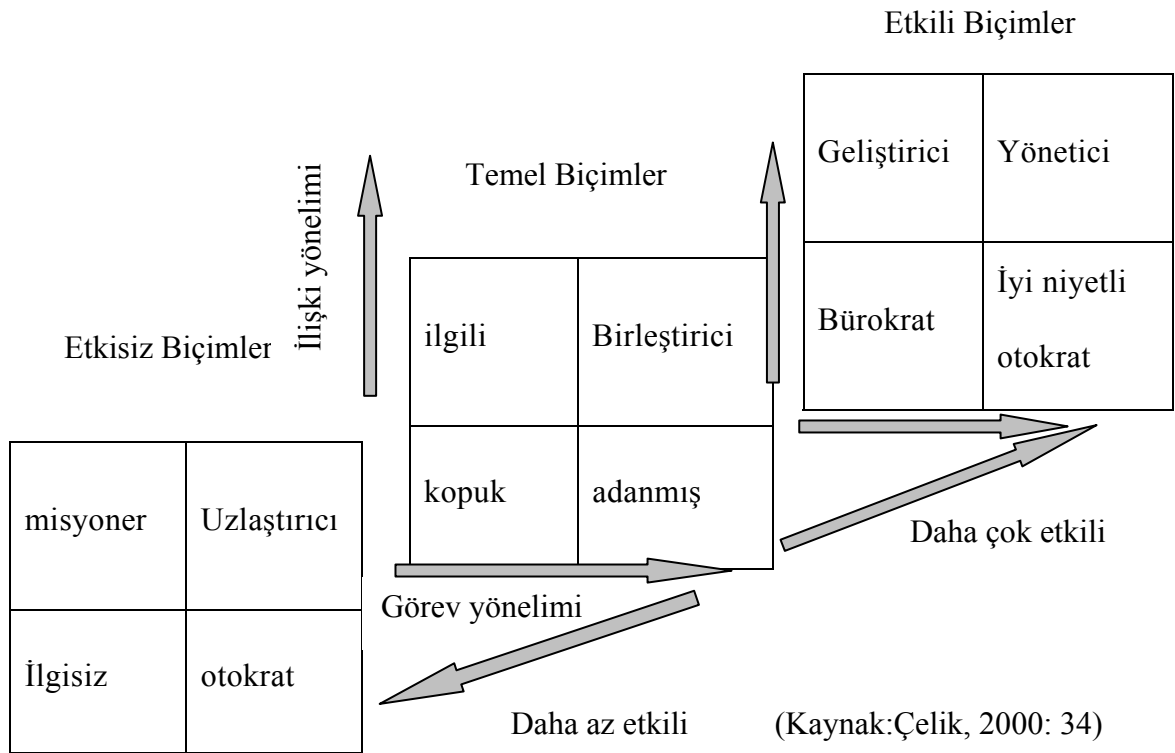
Reddin'in 3D yaklaşımında yer alan boyutlara şu anlamlar yüklenmiştir (Aydın 1994: 259; Eren, 2000: 430-431):

Görev yönelimli olma (task-orientation), bir liderin kendisinin ve izleyenlerinin çabalarını, örgütün, ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltme derecesidir. Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir.

İlişki yönelimli olma (relationship-orientation), bir liderin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı ve duygularını dikkate alma ile karakterize edilebilecek nitelikte bireysel ilişkilere sahip olma derecesidir.

Etkililik (efficiency), Reddin, etkililiği yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir. geleneksel liderlik yaklaşımlarının görev ve ilişki boyutlarına **etkililik** boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır. Lider tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkili, uygun olmadığında ise etkisizdir. Liderin davranış biçiminin etkililiği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkili veya etkisiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Bu kavram şekilde üç boyutlu lider etkinliği modeli biçiminde Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 11-Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı



Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözeneğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır. Bu merkezdeki liderlik biçimleri; ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimlerini eşit bir dağılımı göstermiş, dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir (Çelik, 2000: 33; Can,1997: 197)

.Reddin'in 3D yaklaşımında dört tür etkili liderlik biçimi bulunmaktadır. Bunlar: **Yönetici (executive)**, **Geliştirici (developer)**, **İyi niyetli otokrat (benevolent outocrat)**, **Bürokrat (bureaucrat)** (Lunnenberg ve Ornstein, 1991; Owens 1987; akt.Çelik, 2000: 33; Aydın, 1994: 260).

Yönetici (executive) Liderlik, Hem bireye hem de göreve önem veren, ilişki ve görev boyutunu dengeleyen bir liderlik biçimidir. İyi bir güdüleyicidir. Performans için yüksek standartlar koyar. Bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

Geliştirici (developer) Liderlik, insana ya da ilişkiye çok fazla önem verirken, göreve çok az önem veren bir liderlik tarzını simgelemektedir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir, onların bireysel olarak gelişimleri ile yakından ilgilenirler.

İyi Niyetli Otokrat (Benevolent Outocrat) Liderlik, Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider, ne istediğini ve istediğini nasıl elde edebileceğini bilir. Bunu, çalışma arkadaşlarını gücendirmeden yapar.

Bürokrat (bureaucrat) Liderlik, Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir, mevcudu korumak ve sürdürmek yanlısıdır. Statükocu bir eğilimi vardır.

Reddinin 3D Yaklaşımında ayrıca dört etkisiz liderlik biçiminin olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar **Uzlaştırıcı (compromiser)**, **Misyoner (missionary)**, **Otokrat (outocrat)**, **İlgisiz (deserter) Liderliktir** (Lunnenberg ve Ornstein, 1991; Owens 1987; akt.Çelik, 2000: 33; Aydın, 1994: 260).

Uzlaştırıcı (compromiser) Liderlik, biçiminde görev ya da ilişkiye önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çokfazla önem verilir. Bir yöne ağırlık vermez uzlaşma arar.

Misyoner (missionary) Liderlik, uygun olmayan bir durumda ilişkiye, bireye çok fazla göreve ise çok az önem verilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

Otokrat (outocrat) Liderlik, uygun olmayan durumlarda ilişkiden fazla göreve, bireye ise çok az ilgi gösterirler. Misyoner liderliğin tam tersi bir özelliğe sahiptir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir. Her şeyi kendi bildiğine inanır, ekip çalışmasına önem vermez bir yapıya sahiptir.

İlgisiz (deserter) Liderlik, uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür. Liderlik becerileri zayıftır. İnsanları etkileme güçleri ve yapıyı harekete geçirme gibi temel liderlik vasıflarından yoksundurlar (Aydın, 1994: 261).

Reddin üç boyutlu liderlik yaklaşımı, özellikle belirticidir. Çünkü, bu kuram bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Örneğin yüksek görev ve yüksek ilişki yalnızca belirli durumda uygundur (Eren, 1991: 433). Reddin 3D Yaklaşımı, üç temel üzerine kurulmuş, basit bir kuram olarak algılanmamalıdır. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin Yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik yaklaşımının bir sentezi olarak görülmektedir (Çelik, 2000: 35).

e. Vroom - Yetton'nun Karar Verme Yaklaşımı: Bu yaklaşım Yol-Amaç yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat, Vroom-Yetton yaklaşımı daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır (Erdoğan, 1991: 351).

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmakta, bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışlarını oluşmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kararın kabulü ve karara katılım ile kalitesi, ikincisi ise liderlik biçimidir (Hellriegel v.d., 1996: 323-325; akt.

Eraslan, 2003: 61). Bu kuram, özel bir lider tipinden söz etmeyip, belirli koşullar altında ve kararın farklı aşamalarında astlarının karara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmektedir (Erdoğan, 1991: 351). Vroom, liderlik biçimini dört genel sınıflama içerisinde tanımlamıştır. Bunlar Otoriter, Danışmacı, Yetki Göçeren, Grup temelli liderliktir (Keçecioglu, 1998: 145; Brestick, 1999: 79-80; Erçetin, 2000: 48):

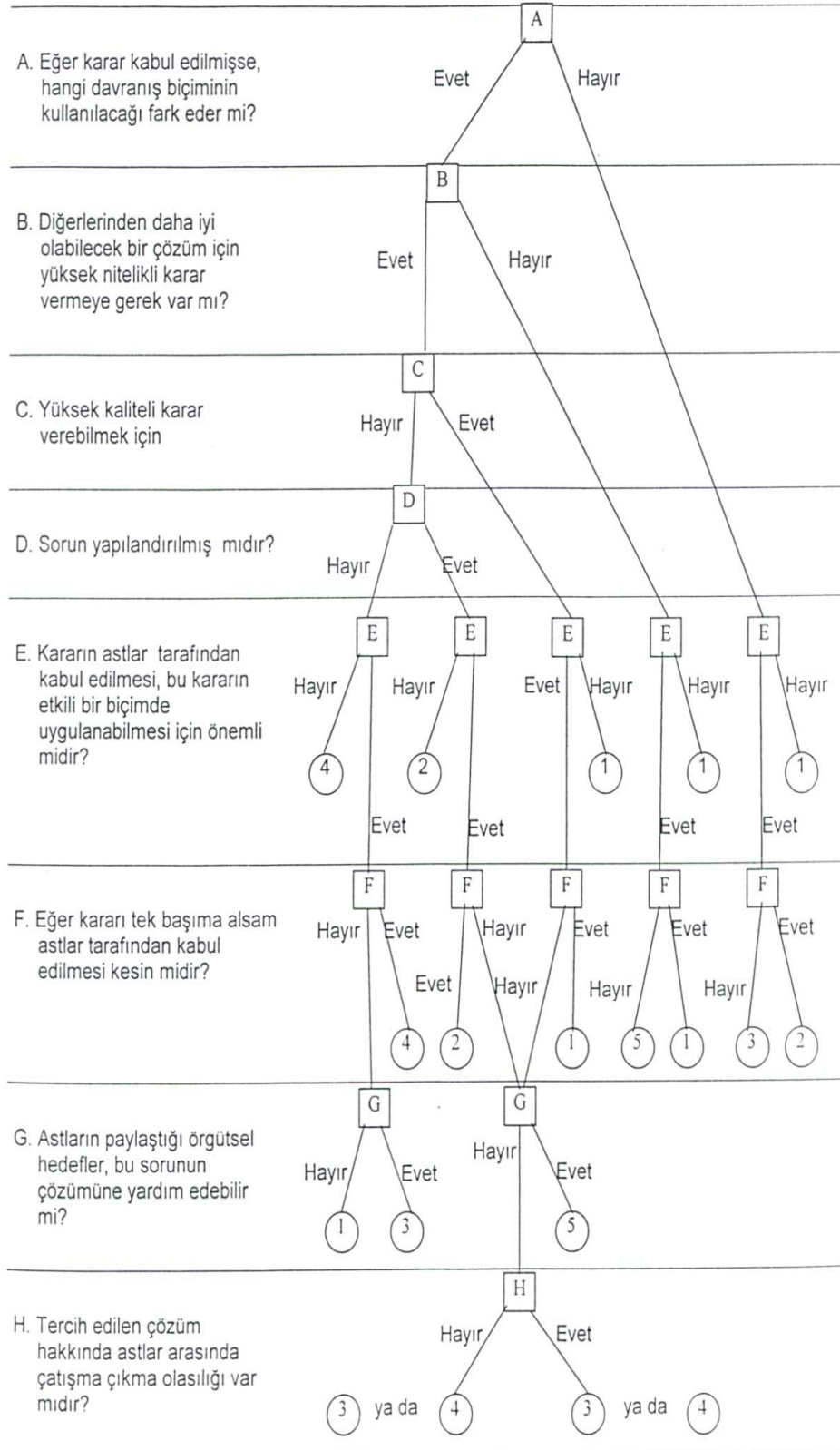
Otokratik Lider : Bu yönetim şeklinde lider sorunları çözmek ya da karar almak için kendi elinde varolan bilgiyi kullanır kimseye bir şey sormaz.

Danışan Lider : Sorun, çalışan ilgili kişilerle bireysel olarak paylaşılır ve daha sonra lider, ya çalışanların kararını yansıtarak, ya da sırf kendi kararına bağlı olarak sorunu çözer veya kararını alır.

Yetki Göçeren Lider : Lider izleyenlerine veya astlarına bireysel olarak yetki göçerir, onların kararlara katılımını ve kararda etkililiklerini sağlar.

Grup Temelli Lider: Sorun çalışan kişilerle grup olarak paylaşılır. Lider grubu etkilemeye çalışmaz, lider ve çalışanlar birlikte her şeyi değerlendirir ve çözüme grubun ortak kararı ile varılır.

Şekil 13-Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı



(Kaynak : Çelik, s. 27, 2000)

Tablo 6

Durumsal Liderlik Kuramı Kapsamındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması

Model	Liderlik Davranışı	Durumsal Değişkenler	Lider Etkililiğinin Ölçütü
Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	Görev Yönelimli İlişki Yönelimli	Grup İklimi Görev Yapısı Liderin Konumsal Gücü	Performans
House'un Yol-Amaç Yaklaşımı	Destekleyici Emir Verici Katılımcı	İşgörenlerin Özellikleri	İşgörenlerin İş Doyumu ve İş Performansı
Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	İnsan Merkezli Görev Merkezli	Çalışanların Olgunluğu	Performans ve İş Tatmini
Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı	Görev Yönelimli İlişki Yönelimli Etkililik	Etkili-Etkisiz Liderlik Biçimleri	Etkililik
Vroom-Yetton'nun Karar Verme Yaklaşımı	Otoriter Danışmacı Yetki Göçeren	Kararın Kalitesi, Kararın Kabulü	Kararın Çalışanlarca Kabulü

(Kaynak; Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998: 328, ; akt. Eraslan, 2003: 65.

(Reddin'in Üç Boyutlu(3D) Liderlik Yaklaşımına ait özellikler araştırmacı tarafından eklenmiştir.)

Toplam Kalite yönetimi Liderliği

Morgan ve Morris (1989; akt. Kayıkçı, 1999: 582), liderliği kurumda önemli rolü olan bir konum olarak değil, saygın bir konum olarak görürler. Onlara göre

yöneticiler, işleri doğru yapar. Kurum sorumlusu olan liderler (müdürler, baş öğretmenler) 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.

Çalışanlar liderlerini, motive eden, yönlendiren, kapasitelerini zorlamaya yöneltten biri olarak görmelidir. Lider, işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol eden biri değildir. TKY lideri geleneksel okul liderine benzemez (Hall, 1986; Morgan ve Morris 1989; akt. Kayıkçı, 1999: 583).

Toplam Kalite Yönetimi liderliğinde;

1-Liderlik, hayalle çalışanları yetkilendirmekle, işlerini kolaylaştırmakla ilgilidir, konum ile ilgili değildir.

2-Liderin görevi, meslektaşlarını eğitmek, ayrı görüşleri ve stratejileri bir araya getirip sonuçları tasarlamaktır.

3-Lider işin kendi kendine çözümlenmesi için en uygun yöntemleri kullanmanın ekonomik olduğunu görür.

4-Lider, bütünüyle olaya konsantre olur ve olayı insanların görüşlerinin önünde tutar.

5-Liderler, kritik bir nokta çıkabilir diye ufak şeyleri bile araştırırlar.

6-Liderler meydan okuma (rekabet) ile eğlenmenin bir arada olacağına inanır ve eğlenmenin de iyi olduğunu düşünürler.

TKY’de liderlik takım çalışmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla takım liderliğinin özellikleri üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Holland (1996; akt. Kayıkçı, 1999: 583), “Biz lidersiz takımları oluşturmuştuk ve butakımların içinden doğal liderler çıkmıştı” diyerek, uygulamada liderli veya lidersiz, ne şekilde bir yapı olursa olsun daima bir lider bulunacağını ifade etmektedir.

Wilson ve Wellis (1997; akt. Kayıkçı, 1999: 583), “ekip Liderliği” adlı çalışmalarında liderin ekip içerisindeki işlevlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar:

1-*Güçlü ekiplerin iyi liderlere ihtiyacı vardır:* Ekiplere dayalı bir kültüre geçildiğinde liderlerin bir çok rutin ve tepkisel işi nihayetlendirir ya da ekibe transfer

edilir. Bu geçiş başarıyla tamamlanırsa liderlerin yeni ve önemli rolleri oluşur. Çoğu zaman daha faal olmayı gerektiren bu roller, kuruma ve müşterilere fayda sağlayan rollerdir.

2-Ekiplere geçerken liderler güç kazanırlar: Liderler ekipleriyle, ekiplerde liderleriyle güçlüdürler. Güçlü ve etkili bir lider ekip için olumlu bir faktördür. Geleneksel yapılarda liderler kurum içerisindeki güçlerini, çalışanları yönetmekten alırlar. Ancak, ekiplere geçildiğinde ise bu otoriter güç, destek departmanlarında üreticilerde ve diğer kişileri etkilemek ekip dışında kullanılmalıdır. Bir liderin gerçek gücü, işlevlerin gelişmesini sağlamak, kaynaklar bulmak, engelleri kaldırmak, ekip dışında işleri hareketlendirmek ve ekip bireylerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktan gelmelidir. Çoğu liderler bu geçişi başarıyla gerçekleştirebilir.

3-Yeni liderler açık sözlü olmalıdırlar: Liderlerin esnek olması ve hataların yapılabileceğini kabul etmesi gerekir.

Hardingam (1997; akt. Kayıkçı, 1999: 584), iyi bir takım liderinin sorumluluklarını ve uygu hareket tarzını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Takım lideri, takımının hedeflerine ulaşmasını örgütlemekten sorumludur. Bu sorumluluğunu yerine getirmesi için planlama yeteneğinin olması gerekmektedir.
- Takım lideri, takımın ulaştığı sonuçların niteliğinden sorumludur. Üretilenlerin yeterince iyi olması için lider, takım etkinliklerini ölçmeli ve çalışanlara geri bildirim vermelidir. Aynı zamanda takım üyelerinden, takımın “müşterilerinden” ve ilişkide bulunduğu diğer takımlardan da kendisine geri bildirim gelmesini sağlamalıdır.
- Takım lideri, takımın gelişiminden sorumludur. Takım lideri, başlangıçta çalışanlara daha fazla açıklama ve yakın yönlendirme yapmalı ancak daha sonra çalışma olgunlaştıkça bir adım geri çekilmelidir.
- Takım lideri, takımı ile kurum arasındaki ilişkiden sorumludur.

Liderlik ve Cinsiyet Kavramı

Liderlik ve cinsiyet ilişkisi aslında son otuz yıldır araştırmalara konu olmaktadır. Cinsiyet ve liderlik ilişkisi konusundaki araştırmalar 1970’lerde feminist teori hareketinin de etkisiyle artmaya başlamıştır. Cinsiyet, biyolojik açıdan kadın ile erkek arasındaki ayrımı anlatırken, sosyolojik açıdan ise kadınlık ve erkeklik arasındaki

eşitsizliği ifade etmektedir. Daha sonra bu kavrama daha geniş anlam yüklenerek, kültürel açıdan kadınlığa ve erkekliğe yüklenen önyargılar bu bağlamda örgütlerdeki işbölümünde cinsiyet değişkenine göre farklılıklar konunun daha geniş bir bağlamda ele alınmasını gündeme getirmiştir. Araştırmalarda, bayan ve erkek liderlerin davranışları arasındaki farkı açıklamaya çalışan üç teorik bakış açısı vardır. Bunlar; genetik, sosyal ve yapısal bakış açılarıdır. Genetik farklılık teorisine göre, bireylerin cinsiyete dayalı eğilimlerini genetik yapıları etkilemekte olup bireylerin hormon yapıları dünyayı algılayış biçimlerini de belirlemektedir. Bireyler, cinsiyetlerine göre, olaylar karşısında farklı duygular sergilemekte ve tepki göstermekte olup karmaşık problemleri çözmede farklı beyin hücrelerini kullanmaktadırlar (Campbell, 1989; Annis, 1995; akt. Turan, S. Ebiçlioğlu, N. 2002: 447). Kadınlar ile erkekler arasındaki farklılık ve ayrılıkların biyolojik nedenlerle açıklanamayacağına ilişkin eleştiriler, feminist teori hareketinin de etkisiyle 1970’lerde artmaya başlamış; erkekçil ve kadıncıl davranış farklılıklarına açıklık kazandırmak için kültürel ve psikolojik bir bakış açısı geliştirilmeye başlanmıştır. Bu bakış açısına göre erkek ve kadın davranışlarında temel belirleyicinin “sosyal rol” olduğu ileri sürülmüştür. Yapısal açıdan yapılan araştırmalar ise, örgüt yapılarındaki iş bölümünde cinsel eşitsizlikleri, işe alma esnasındaki ayrımcılıklar; başka bir ifade ile cinsiyet temelinde uygulanan açık ve örtük uygulamalara yönelmeye ve kadının iş yaşamındaki yükselmesinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engelleri irdelemeye çalışmaktadır. Kısaca yapısal araştırmalara göre örgütler erkek egemen yapılar olup, yönetim kademelerinin gücü, temsil etmesi bakımından erkeklere özgü işler olduğu kabul edilmekte olup kadının egemenlik ve güç gerektiren konulardan uzak tutulması yeğlenmektedir.

1990’lı yıllardan sonra yapılan liderlik çalışmalarında dikkati çeken temel varsayım, erkek ve kadının birbirinden farklı ama eşit olduğudur. Bununla birlikte, liderlik kademelerine gelen bayan liderlerin, kendilerinden önce gelmiş liderler tarafından geliştirilmiş standartları örnek almaya çalıştıkları görülmektedir. Bu ise, “erkek gibi lider” söyleminin doğmasına neden olmuştur (Annis, 1995; akt. Turan, S. Ebiçlioğlu, N. 2002: 448). Bu açıdan bakıldığında bayan liderlerin karşılaştıkları zorlukların başında, liderlik modelinin erkekler tarafından oluşturulması gelmektedir. Liderlik konusunda genel eğilim ve düşünceler, erkek liderlerin örgütsel amaçların başarısına vurgu yaparken bayan liderlerin insan ve insan ilişkilerini ön plana çıkardığını ileri sürmektedir Ashmore, Del Boca ve Wohlers, 1986; akt. Turan, S.

Ebiçlioğlu, N. 2002: 448). Konu ile ilgili yapılmış araştırmaları inceleyen çalışmalar, kadın ve erkek liderler arasında bazı davranış farklılıkları olmasına rağmen kadın liderlerin, kişiler arası ilişkilere ve örgütün amaçlarına erkeklere oranla daha fazla vurgu yaptığını ortaya koymaktadır (Eagly ve Johnson, 1990; akt. Turan, S. Ebiçlioğlu, N. 2002: 448).

Eğitim Yönetiminde Liderlik

Bütün sosyal bilimlerin çalışma alanında yer alan liderlik. sosyal alanlar içerisinde tartışılan ve uygulamaları deneysel olarak değerlendirilebilen bir olgudur. Bu alanlardan biri de Eğitim Bilimleri özelinde "Eğitim Yönetimi" alt disiplindir. Ancak bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından diğer alanlardan (iş ve kamu yönetimi vb.) ayrılır, farklılık gösterir. Eğitim yönetimini farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür (Aydın, 2002: 69).

Eğitim alanında liderlik, kendisini yetki, görev, yürütme ve etki ile belli eder. Yöneticilere formal yetki ancak statü liderliği ile sağlayabilir, informal yetki ise grupça verilir ki bu aslında yöneticiye bir tür liderlik verilmesidir. Etkinin derecesi de, en iyi şekilde grup üyelerinin verdikleri tepkilerden anlaşılır (Bursalıoğlu, 1994: 217). Grup yani okul içerisinde eğitim isgörenlerin okul müdürünü doğal olarak lider görmeleri ve bunun yasal güçle birleşimi okul içerisinde etkili bir liderliğin oluşmasını sağlayacaktır.

Okul müdürü, bir okulun kritik önemdeki bir ögesidir. Konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir. Okul müdürü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Özetle okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü. 1997: 50).

Okul Yöneticiliği ve Liderlik

Okullar, eğitim sisteminin yapı itibarıyla en stratejik ögesidir. Sistemin amaçları, formal bir yapı olan okul örgütlerinde biçimlendirilir ve gerçekleştirilir. Amaçların gerçekleştirme düzeyinin yüksekliği okulların etkili işleyişine bağlıdır

Yukarıda belirtilen özelliği ile eğitim özelinde "okul" başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta

kamu (devlet), din,siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek ve kendi perspektifleri ve gereksinimleri doğrultusunda etkilemek istemektedirler (Erdoğan. 2002: 83).

Böylelikle bir eğitim yönetici olarak okul müdürü, öğretmen, personel, öğrenci veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yönetimler, çeşitli baskı grupları, merkez-taşra örgütü ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle etkileşmek, onların çeşitli beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Okul yöneticisi, bir yandan personel işleri, öğrenci işleri, eğitim ve öğretim işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken bir yandan da okul çalışanlarına grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır (Kaya,1991: 132). Bu rollere, öğretmenleri yönlendirme, çalışmaya güdüleme, işbirliği yapma, okulda olumlu bir iklim yaratma, okul bütünlüğü içerisinde çatışmaları görme ve bunu etkin olarak yönetme, okulu (örgütü) başarıya götürme, bireyler arasında olumlu ilişkiler kurabilme gibi liderlik özellikleri de eklenebilir.

Türk Eğitim Sisteminde okul müdürünün görevleri hukukî metinlerle yasa, yönetmelik, vb. ile belirlenmektedir. *Millî Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği* (Arslan ve Eraslan, 2001: 26) okul müdürünün görevlerini şöyle açıklamaktadır;

"Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okul amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Okul müdürü, genel olarak okulun eğitim, öğretim ve disiplin işleri ile genel yönetiminden sorumludur." şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıda okul müdürlüğünün yasal tanımı ve görev alanları verilmiştir, ancak etkili bir sosyal kurum olan okulun yöneticisi olan okul müdürü sadece, görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel olarak sorumlu olan bir kişi olarak algılanmamalıdır. Okul müdürünün misyonu bu kadar basit ve sınırlı değildir. Okul müdürü aynı zamanda o okulda (yukarıda da net olarak belirtildiği gibi) liderlik davranışı beklenen kişidir. Okulları piyasa ekonomisinin rekabetçi ortamına taşıyan ve sürekli değişen (yenilenen) koşullar, okullarda liderlik niteliği taşıyan okul

yöneticilerini gündeme getirmiştir (Leithwood and Jantzi, 1999, Usdan, 2000; akt. Özmen, 2002: 174.)

Açıkalın (1997: 3-4) okul müdürlüğünün eğitim sistemi içerisindeki önemine şöyle işaret etmiştir:

"Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını planlarını belirleyen; orta kademede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileri yani okul müdürleridir."

Şimşek (2002: 97) ise okul müdürlüğünün önemine şöyle işaret etmiştir:

"Okul müdürü, emir verme yetkisi olan kişidir. Diğer taraftan müdür öğretmendir. Müdürlük yaptığı okulda belirli oranda derse girer. Bunların ötesinde müdür liderdir ya da olması gerekir. Çünkü okul toplumsal bir kurumdur, müdür toplum adına bir görev üstlenmiştir. Okulda öğretmen ya da diğer işgörenlerin amiridir ancak velilerin ve diğer kamu görevlilerinin amiri değildir. Oysa okul çevresi vardır. Çevreye hizmet etmesi gerekir. Bu da çevreyi harekete geçirmeye bağlıdır. Bu bakımdan okul müdürlüğü (yöneticiliği) bir bakıma eğitim lideri olmayı gerektirmektedir."

Wallace (1992: 8; akt. Eraslan, 2003: 68), *Okullarda Liderlik (Leadership in Schools)* adlı makalesinde yukarıda anlatımlara ek olarak, son zamanlarda eğitim yönetimde en anlamlı değişimin etkili ve verimli liderliğin yapılandırılması olduğunu belirterek, okul yöneticilerinin aktif liderlik programlarından geçirilmesinin eğitim kalitesini artıracaklarını ifade etmiştir.

Ayrıca okul müdürlerinin başarısının ölçüt olarak tanımlandığı bir eğitim sisteminde okul liderliği oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bottery, 2001: 199; akt. Eraslan, 2003: 68). Bu noktada okul liderliği kavramını tanımlayacak olursak (Aytaç, 2000: 83):

"Bir kamusal hizmet olan eğitimin çağın gerekleri doğrultusunda dönüştürülmesini; eğitim hizmetinin temel üretim birimi olan okulda insan ve madde kaynaklarının rasyonel kullanımını, eğitim öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde örgütte çalışanların yetkilendirilmesini ve katılımının

sağlanmasını; genel anlamda eğitimdeki dönüşümlerin yönü ile içeriği konusunda bir yargıya sahip olan; özelde de okulun gelecekteki yerinin resmedilmesine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan ve uygulamalarda etik değerleri ön plana alan bir girişimdir "

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Okul yöneticilerinin liderliği, gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır üzerinde durulan bir konudur. Yakın zamanlarda ise eğitim ve okul yöneticisi ya da okul müdürü yerine, 1980' li yıllardan itibaren okul lideri, eğitim lideri, program lideri, öğretim lideri ifadeleri daha çok tercih edilir olmuştur (Şişman, 2002: 139). Şu halde okul müdürlerinin "idarecilikten" daha çok liderlik yapmaları, özellikle değişim sürecinde okulun oluşan yeni durumlara, değişen eğitim anlayışına adaptasyonu süreçlerinde öğretmen, öğrenci ve çevreye liderlik yapmaları beklenmektedir.

Okullarda yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye dönük olarak geçen yirmi yıl içinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmında, okul yöneticileriyle ilgili bir takım ortak özellikler belirlenmiştir. Her ne kadar okul yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda araştırmacılar arasında genel bir uzlaşma sağlanamamış olsa da söz konusu araştırmalarda üzerinde durulan bazı liderlik davranış ve boyutları yönünden benzerlikler vardır (Şişman, 1997: 167):

- Açık ve anlaşılır okul amaçları oluşturmak,
- Okulu oluşturan tüm üyelerince okulun amaçlarını paylaşmasını sağlamak,
- Okul ve eğitimine ilişkin vizyon ve misyon belirlemek,
- Eğitim-öğretime ilişkin yüksek beklentiler oluşturmak,
- Eleştirel, analitik düşünme becerilerine sahip olmak,
- Güdüleyici, teşvik edici ve ödüllendirici olmak,
- Güçlü bir okul kültürü ve öğrenme iklimi oluşturmak,
- Öğrencilere temel becerilerin kazandırılması üzerinde yoğunlaşmak,
- Öğrenci gelişimini düzenli olarak değerlendirmek,

- Sorun çözüme ve ikna becerilerine sahip olmak,
- Değişmeyi başlatmak ve yönetmek,
- Aile, çevre ve toplumun okula destek ve katılımını sağlamak.

Yukarıda belirtilen bu çalışmaların etkin bir şekilde yapılabilmesi için olmak, bilmek ve yapmak sözcükleri ile tanımlanan bir takım niteliklerin okul yöneticilerinde bulunması gerekmektedir. Bu nitelikler (Clark, 2000; Palmer, 1997; akt. Özmen, 2002: 174):

Olmakla ilgili olarak;

1-Profesyonel olmak (Sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında ve doğru kararlar almak, teknik ve meslekî açıdan yeterli olmak, vb.)

2-İyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten, vb. olmak)

Bilmekle ilgili olarak ;

1-Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (İzleyenler, lider, grup, durum, iletişim),

2-Kendini bilmek (Güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve beceriler),

3-Mesleğini bilmek (Mesleğinde iyi olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek),

4-İnsan doğasını bilmek (İnsanların gereksinim ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları vb.)

5-Örgütü Bilmek (Kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü, resmî olmayan liderlerin kimler olduğu vb.)

Yapmakla ilgili olarak ;

1Yönlendirme yapmak (Amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak)

2-Uygulama yapmak (İletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.)

3-Güdüleme yapmak (Okulda morali yüksek tutmak,eğitmek,yönlendirmek)

Yukarıdaki özellikler, bize tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden okul müdürü tipi yerine değişimi okul ortamına getiren yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, yirmi birinci yüzyıl bakış açısına sahip okul müdürlerinin gerekliliğini göstermektedir.

Bu özellikler ile okul müdürü hizmet ettiği topluma ve öğrencilere yüksek beceriler kazandırıcı bir iklim oluşturmalı ve bunları sağlamada başarının ön koşul olduğu bilgi ve becerilere de sahip olmalıdır. Okul lideri okul içindeki işgörenler ile sürekli etkileşim hâlinde, bireysel ve sosyal değerleri bilen ve geliştiren, işgörenlerin uzun vadede potansiyellerini geliştirici imkânları sunmalıdır. Okul lideri bunları yaparken, okul çevresi, veliler ve diğer gruplarla işbirliği yapmalıdır (McCleary, 1992: 10; akt. Eraslan, 70).

Liderliğin, eğitim genelinde okul ve eğitim yöneticiliği üzerindeki önemi yukarıda vurgulanmaya çalışılmıştır. Okul örgütü için tek bir liderlik tarzının geçerli olduğunu söylemek yanlış olacaktır, bununla beraber yöneticilerin liderlik tarzının içinde bulunan durumun koşullarına göre değişebileceği ve bir okul yöneticisinin birden fazla liderlik tarzının kullanılmasının gerekliliğine işaret edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, okullarda etkili eğitimin gerçekleşmesini sağlayabilmek için, okul müdürlerinin genellikle uygun ortamları oluşturan dönüştürücü ve kolaylaştırıcı liderler olmalarının gerekliliğini bizlere göstermektedir (Leithwood and Jantzi, 1999: 679-680; Lashaw, 1996; akt.Özmen, 2002: 176).

Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile onların yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı

ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, evre okul ilişkilerinin geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu gelişme ve değişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir. Okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde, okullarının geleceğini şekillendirecek, toplumun yeni yapısının isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları; okulların örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri; okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve ğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri; çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir (Gümüşeli, Gz 2001:545-546).

LİDERLİK TÜRLERİ

Öğretimsel Liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir boyut, okul yöneticisinin ğretim liderliği rolüdür (zden, 1999: 145).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir evre olarak düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Öğretimsel liderlik, diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir (elik, 1999: 183-184).

Eğitim yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, ğretim liderliği ifadesiyle birlikte zaman zaman da öğretimin yönetimi, eğitim liderliği ifadeleri kullanılmakta, ancak daha çok da ğretim liderliği ifadesi tercih edilmektedir. Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli lde etkileyen davranışlarıdır (şişman, 1999: 7).

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için gereksinim duyulan kaynaklarını sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir (Çelik, 1999: 43).

Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin “öğrencilerin başarılı şekilde yetişmesini sağlamak olduğu” gerçeğini hatırlamasıdır. Türkiye’de kamu kesimindeki en büyük işveren olan eğitim sistemi ve okullar, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için vardır (Özden, 1999: 146).

Öğretimsel liderlik yaklaşımının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

- Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
- Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımıyla birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.
- Öğretimsel liderlik var olan liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik yaklaşımıdır. Daha önceki geleneksel yaklaşımlar ve 1980’li yıllardan sonra geliştirilen liderlik yaklaşımları, okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik yaklaşımı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik yaklaşımıdır.
- Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimini gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisans üstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusu yer almıştır.
- Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında

okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

- Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.
- Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretimin kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olduğu ileri sürülebilir (Çelik, 1999: 184-185).

Etik Liderlik

Örgüt açısından moral, kişiler arası iyi ilişkilerin yarattığı mutluluk verici bir hava veya örgüt amaçları ile üyelerinin gereksinimleri arasındaki uyumun aynası ya da üyelerin bu amaçlara doğru ilerlemeden dolayı kazandığı duygu olarak görülebilir. Yönetim açısından ise, karar verme yetkilerinin dağılımındaki doğruluk oranını yansıtır (Bursalıoğlu, 1998: 163).

Örgütün havası ile liderlik arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Liderin seçilmesi ve kabul edilmesi bir grup sorunudur. Bu nedenle liderlik, grubun havası ile kazanılır veya kaybedilir. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek hava, her şeyden önce kişiler arası ilişkilerden meydana gelen informal örgütü geliştirir. Bu da, formal örgüt üzerinde olumlu etki yaratır (Bursalıoğlu, 1998: 164). Bir yönetici, okuldaki etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur (Pehlivan, 1998: 149).

Okulun etik boyutu diğer örgütlere göre daha fazla önem taşımaktadır. Okul yöneticiliği ve öğretmenlik, var olan meslekler içinde etik sorumluluğu en fazla olan mesleklerdir. Çünkü eğitim hizmeti kutsal bir hizmettir. Okul yöneticisi, öğrencilerin daha iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ortamda çalışabilmesi için güçlü bir etik liderlik davranışı göstermek zorundadır (Çelik, 1999: 106).

Örgütün havası isteğe değer olmakla beraber, yönetimin başlıca amacı değildir. Çünkü örgütün havası ile üretim arasındaki bağ henüz, aydınlanmamıştır. Bununla beraber, yönetimde liderlik ile örgütün havası arasında bir bağ olduğu kabul edilmiş durumdadır ve okul yöneticisinin örgütün havası konusundaki asıl sorumluluğu burada gözükmektedir (Bursalıoğlu, 1998: 166).

Etik liderlik, yeni liderlik yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik yaklaşımıyla bütünleşmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etik özellik ön plana çıkmaktadır (Çelik, 1999: 186).

Etik liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

1-Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır.

2-Etik liderlik etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okulu oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.

3-Etik bir liderlik, demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik anlayış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.

4-Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektir. Etik liderlik yaklaşımına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.

5-Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirilmesi, onun etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.

6-Etik bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi, etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır.

7-Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etik değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.

8-Etik lider ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etik davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.

Etik lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etik değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir (Çelik, 1999: 186-187).

Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır (Çelik, 1999: 159).

Liderin vizyona ulaşması, ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilir. Lider, önemli engellere rağmen, insanları doğru yönde harekete geçirir. Bunu yaparken de onların duygularına ve değer sistemlerine seslenir (Baltaş, 2000: 107). Bir örgüt liderinin vizyonu, örgütün büyüklüğünü, etkinliklerinin zenginliğini, ekonomik güçlülüğünü, hizmet talep edenlerin niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsar (Bayrak, 2000: 15).

Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderin önünü görmesini sağlar. Bundan dolayı vizyoner liderlik büyük önem taşımaktadır (Özden, 1999: 49). Eğitim sisteminde, öğretim yöntemlerinde ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler, okul yöneticisinin vizyoner bir lider olarak stratejik

kararlar vermesini gerektirmektedir (Çelik, 1999: 165). Liderlerin yapacakları ilk iş, uygulama sırasında aktif rol oynayacak kilit personel arasında görüş birliğini sağlamak olmalıdır (Bayrak, 2000: 15). Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. ”2005 yılında benim okulumu her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum” düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir (Çelik, 1997b: 477).

Vizyon sahibi olmak, liderlerin en önemli özelliğidir. Vizyon, yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olarak değerlendirilmektedir (Erçetin, 1998: 97). Vizyoner liderlik yaklaşımı daha çok liderin vizyon oluşturma ve yönetme davranışı üzerinde yoğunlaştığı için, dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Bunun yanında vizyoner liderlik, liderin vizyon oluşturma ve vizyon sahibi olmasını bir liderlik özelliği olarak görmektedir (Çelik, 1999: 190).

Bir eğitim liderinin vizyonu, onun okulun varlık nedeni ve eğitimin amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Eğitimin amacı, okulun varlık nedeni, yetiştirilmek istenen insan profili hakkındaki kabullenmeleri, eğitimcilerin eğitim ile ilgili sahip oldukları değerlerdir. Yönetim açısından baktığımızda, yöneticilerin okulların yapı ve işleyişi konusundaki kabullenmelerini de bu değerler arasına koymak gerekmektedir (Özden, 1999: 53-54). Önemli olan vizyonu, yöneticilerin düşlerinden çalışanların düşlerine aktarmaktır. Çalışanlar, zihinlerinde düşledikleri örgütü diğer çalışma arkadaşlarıyla tartışmalı, ortak noktalar yaratmalı ve yarattıkları örgütleri gerçekleştirme konusunda birbirlerini yüreklendirmelidir (Bayrak, 2000: 15).

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe ilişkin kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1999: 159).

Vizyoner liderliğin eğitimsel liderlik açısından sonuçları şunlardır:

1-Vizyoner liderlik, eğitimsel liderin davranış boyutuna gelecek yönelimli olma boyutunu eklemiştir. Okul yöneticisi, okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon üretmek zorundadır.

2-Bu yaklaşıma göre eğitimsel liderin etkililiği, okul ortamında paylaşılan bir vizyon oluşturmaya bağlıdır. Vizyoner liderlik, en önemli enerji kaynağı olarak paylaşılan vizyonu görmektedir. Paylaşılan vizyon, öğretmenler için geleceğe yönelik bir ufuk çizdiği gibi, içsel denetim işlevini de görmektedir.

3-Vizyoner liderlik varolan eğilimleri çok iyi analiz etmeyi gerektirmektedir. Okul yöneticisi, geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz ettiği zaman, gelecek körlüğü yaşamayacaktır.

4-Vizyoner liderlik, düşünceye ve duyguya dayalı bireysel vizyonun paylaşılan vizyona dönüştürülmesini gerektirmektedir. Bu liderlik biçimi, eğitimsel liderin duygu ve düşünce yüklü bir liderlik davranışı göstermesini zorunlu kılmaktadır.

Vizyoner liderlik dönüşümcü ve kültürel liderlikle yakından ilgilidir. Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik gibi değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderliğin odak noktasını dönüşüm, vizyoner liderliğin odak noktasını vizyon, kültürel liderliğin odak noktasını ise örgüt kültürü oluşturmaktadır. Ancak her üç liderlik yaklaşımı da uygun bir örgüt kültürünün önemi üzerinde birleşmektedir (Çelik, 1999: 159).

Öğrenen Liderler

Öğrenme kişisel değişim sürecidir. İnsan öğrenince yeni bir şeye sahip olmaz, aksine kendisi yeni bir şey olur. Öğrenmek sahip olmak değildir, bir şey olmaktır (Bennis, 1999: 61-62; akt. Bayrak, 2001: 11). Geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin görülmesi, öğrenen liderlerin önemini arttırmaktadır. Geleceğin liderlerinde zeki ve olağanüstü birtakım özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir (Çelik, 1999: 192). Değişim, günümüzde liderliği biçimlendiren en önemli faktörlerden biridir. Değişim iki şekilde insanın yaşamını etkilemektedir. Bunlar;

1-İnsanları yeni şeyler öğrenmeye zorlama,

2-Daha önce olanaksız olan bazı şeyleri olanaklı kılma (Özden, 1999: 128).

Öğrenen örgütlerdeki liderlerin önemli rollerinden biri öğretmenlik rolüdür. Öğretmen olarak lider, insanların vizyonlarını nasıl oluşturacaklarını öğretme peşinde değildir. Öğrenen liderler herkes için öğrenmeye destek olmasıyla öğretmendirler.

Öğrenen lider olarak okul yöneticisi öğretmenlik rolünü üstlenirken, hem öğrenen hem de öğreten olmak zorundadır (Çelik, 1999: 121). Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir (Çelik, 1999: 115).

Öğrenen lider yaklaşımı, eğitimsel liderlik yaklaşımına çok rahat bir şekilde uygulanabilme özelliğine sahiptir. Eğitim örgütleri öğrenen ve öğreten örgütlerdir. Öğrenen lider yaklaşımı, okul örgütlerini okul olmaya özendirilmektedir. Okulun misyonu, okulun misyonu, okul ortamındaki öğrenmeyi sürekli geliştirmeye yöneliktir (Çelik, 1999: 192).

Öğrenen lider yaklaşımının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

1-Öğrenen lider, okul yöneticisini öğrenme odaklı davranmaya zorlamaktadır. Öğrenen lider, sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.

2-Eğitim liderinin etkililiği, kendisini ve izleyenleri yetiştirmesine, öğrenen okulu kurmasına bağlıdır. Eğitim lideri, öğrenmeye liderlik eden kişidir. Öğrenen lider, bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürebilen liderdir.

3-Öğrenen lider yaklaşımı, çok güçlü bir grup çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü öğrenen örgüt, bireysel öğrenmenin grup davranışına dönüştürülmesiyle gerçekleşir. Okul yöneticisi, öğretmenler grubunun öğrenme kapasitesini geliştirdiği ölçüde öğrenen okulu oluşturabilir.

4-Öğrenen lider yaklaşımı, liderin eğitimine önem vermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlik eğitiminde kullanılabilir. Öğrenen lider, “lider yetiştirilir” sayılısını kabul etmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarında öğrenen lider yaklaşımı yer alabilir. Okul yöneticilerinin öğrenen lider olarak yetiştirilmeleri, gelecekteki liderlik rollerine hazırlanmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

5-Öğrenen lider küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışır. Öğrenmenin küreselleşmesi, bir alanda en iyi olan örgütle kendini kıyaslama ve sürekli kaliteyi geliştirme gibi faktörler, uluslar arası düzeyde öğrenen bir liderin varlığını ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisi de okuldaki kalite ve verimliliği, bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek gerçekleştirilebilir.

6-Öğrenen lider, örgütsel kültürü ve paylaşılan vizyonu, öğrenme yönelimli olarak geliştirmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi, uygun bir öğrenme

kültürüne bağlıdır. Öğrenen lider, kültürel lidere göre kültürün temel öğeleriyle ve sembolik yönüyle çok fazla ilgilenmez. Bu liderler örgüt kültürünü öğrenme kültürüne dönüştürmeye ve geleceğin vizyonunu da öğrenme çerçevesinde oluşturmaya çalışırlar. Öğrenen okul yöneticisi, okuldaki temel kültürel değerleri öğrenme üzerine yerleştirmeye çalışır. Okul yöneticisi, bütün örgütlerin paylaşacağı öğrenme vizyonu ile öğrencileri geleceğin dünyasına taşıyabilir.

7-Öğrenme liderliği yaklaşımı, eğitim yönetiminin merkeziyetçi baskısını kırmaktadır. Öğrenen okul, kendi kendine yetebilen okuldur. Bir okulun kendi içinde mükemmelliğe ulaşması, etkililik açısından son derece önemlidir.

8-Öğrenen lider yaklaşımının okul liderliğine getirdiği önemli bir katkı da öğrenci başarısını arttırmadır. Öğrenme liderliğinin esas hedefi, öğrenci başarısının artırılmasıdır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenmesi ve hep birlikte öğrenen bir okul kültürü oluşturulması, sonuçta öğrencinin başarısına yansiyacaktır. Öğrenen okul yöneticisi ve öğretmen, öğrenen öğrenciyi oluşturacaktır (Çelik, 1999: 193).

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşüm Kavramı

Değişim, doğanın temelinde olan bir olgudur ve yaşamı devam ettirebilmenin temel koşuludur. Değişmek, çevresel koşullara ayak uydurabilmek, doğa ile (rakiplerle) mücadele ederek gelişmeyi ve büyümeyi sağlamak tüm canlıların ve sistemlerin temel amacıdır. Evrende bulunan her canlı, her sistem devamlı değişme halindedir. Değişme, ister planlı olsun, ister plansız herhangi bir sistemin (kişi ya da örgüt), bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilebilir.

İngilizce’de transformasyon (transformation) olarak ifade edilen dönüşüm kavramı, biyolojide dönüşümcülük (transformizm) olarak kullanılmaktadır. Canlı türlerin bir biçimden başka biçime geçmek suretiyle oluştuğunu savunan bir öğretisi olarak dönüşümcülük, canlıların bir durumdan başka bir duruma geçtiklerini ileri sürer. Örneğin, bir tırtılın kelebeğe, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi gibi... Bunun yanında, jeolojide, “başkalaşma” kavramı, “tortul kayaların değişime uğrayarak, yapraksı billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine sebep olan olayların tümü” dönüşümü ifade eder (Demirci, 1998: 9).

“Dönüşüm” kavramının Türkçe sözlük anlamı ise; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, transformasyon, biçim değiştirme, başka bir hale dönüşmektir (TDK-2002). Genel anlamda dönüşüm; mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir.

Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılma nedenlerinden biri; bir konumdan bir başka konuma geçmeyi bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak alırken dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı fikir olarak almaktadır (Akdemir, 1997: 143). Dönüşüm, mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde mevcut yapının istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelir. Değişme ise hep mevcut esas alınarak yapılan düzenlemeleri çağrıştırmaktadır (Özden, 1999: 188)

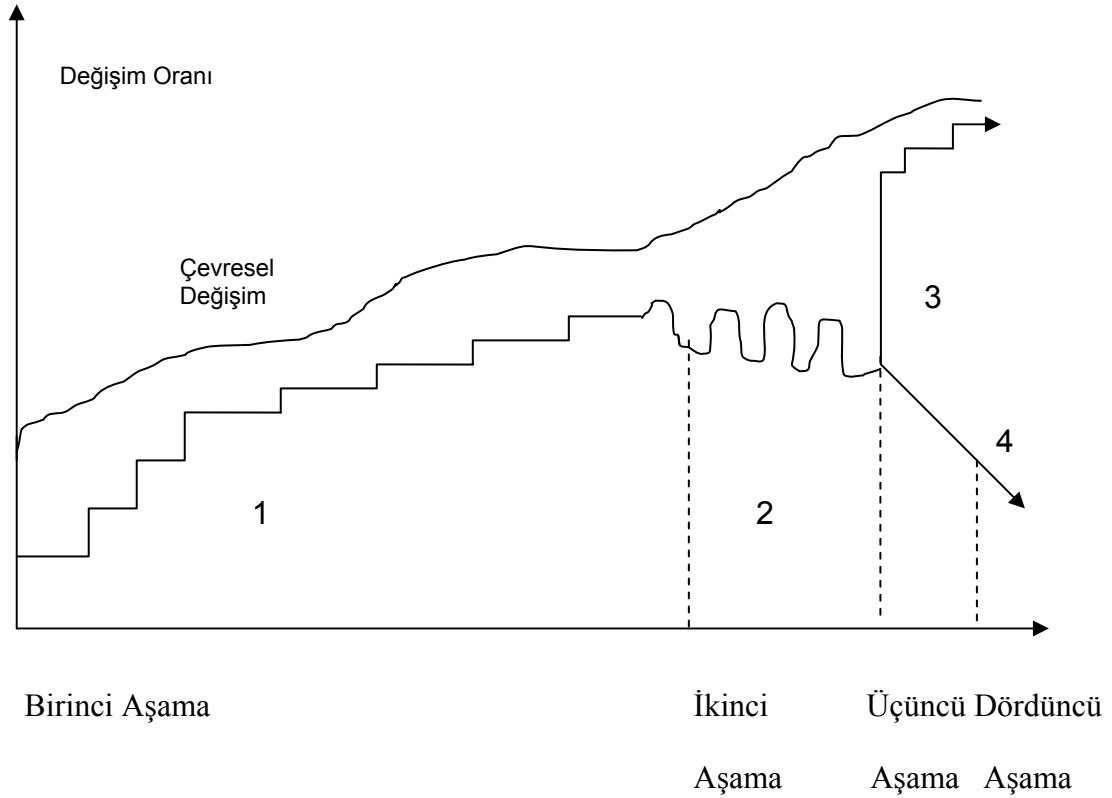
Varlıklarını korumak, yaşamlarını sürdürmek isteyen her canlı gibi sosyal sistemler olarak örgütler de sürekli olarak değişmek zorundadırlar.

Literatürde sosyal sistemlerin değişimi ve dönüşümü ile ilgili birçok model bulunmaktadır. Ancak genel olarak sosyal sistemlerde üç tür değişmeden söz edilebilir;

- İşlemsel
- Teknolojik
- Sistemik (yapısal ve kültürel)

İşlemsel değişme, bir işin yapılış biçimi, sırası ve işin yapılma kuralları ile ilgiliyken; teknolojik değişme, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Sistemik değişme ise işin doğasının değişmesi, amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistemik değişme, Sistem çapındaki topyekün değişmeyi ifade eder. Bu tür değişiklikler bir yanda kural, rol ve örgütteki ilişkiler içeren yapının, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin, yani kültürün değişmesidir. Bu tür değişme, sistemin varlık nedenlerini yeniden belirleme ihtiyacı duyduğu zamanlarda ortaya çıkar. Böyle zamanlarda yapı (kurallar, roller ve ilişkiler) ve yapıya anlam kazandıran kültürün değişmesi gerekir. Bu, topyekün bir değişim demektir. Bundan dolayı *sistemik değişme* yerine “*dönüşüm*” kavramı kullanılmıştır (Özden, 1999: 18). Şekil 13’te dönüşüm kavramı açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Şekil 13- Rutin Değişim ve Dönüşüm



(Kaynak: JOHNSON,G.-SCHOLEES.K. Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Cambridge, 1993: 65 (Demirci, 1998: 8)

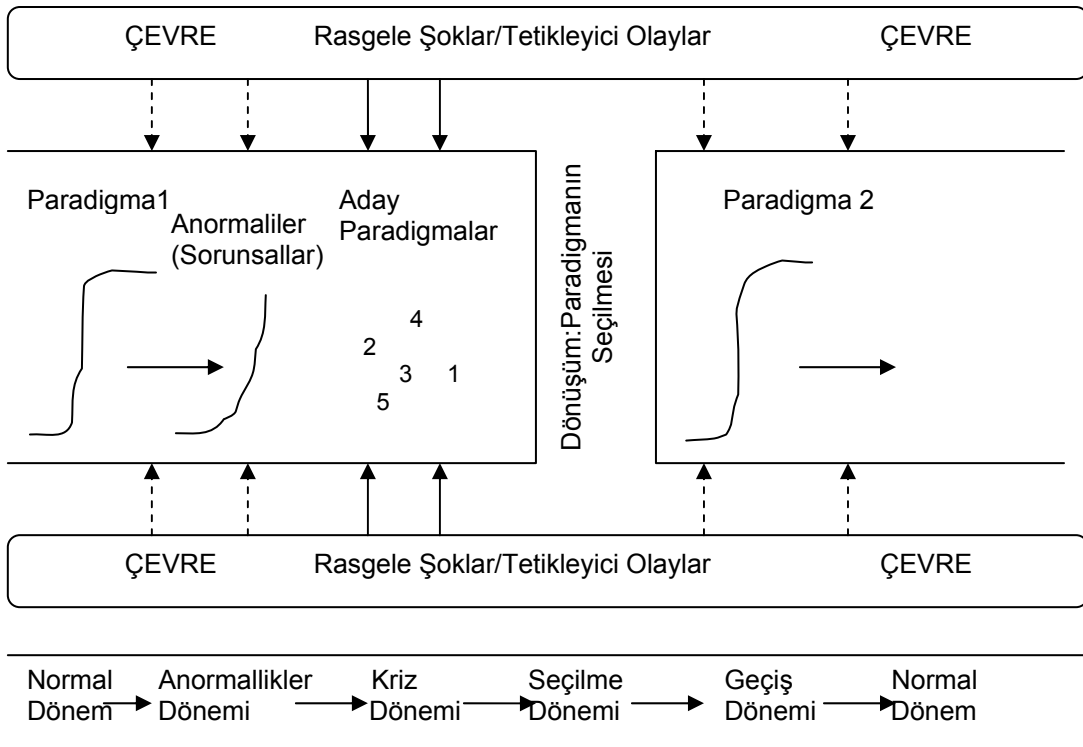
Şekilde görüldüğü gibi, rakamlarla gösterilen bölgelerden birincisinde (1) değişim, rutin bir biçimde gerçekleşmektedir. İkinci bölgede (2), örgütün çevreye uyum sağlamakta zorlandığı ve sürekli olumsuz etkilendiği süreci ifade etmektedir. Aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlamaktan uzaklaştığı bölgedir. Bu aşamadan sonra örgütün dönüşüm (transformasyon) gerçekleştirmesi gerekmektedir (bölge 3). Eğer dönüşüm gerçekleşmiş ise örgüt faaliyetine son vermek zorunda kalacaktır (bölge 4) (Demirci, 1998: 9).

1965'lerde kullanılmaya başlanan "örgüt dönüşümü" kavramı çok yenidir. Örgütsel dönüşüm, örgütün temel doğasını kendi ekosistemi içinde tamamen yeni düşünce sistematiği ve örgüt üyelerinin kabullenmesiyle olan değişimdir (Brestrich, 1999: 152). Günümüzde büyük veya küçük yerel veya küresel olsun hiç bir örgüt değişime karşı bağışık değildir. Çevresel değişimin yeni teknoloji, rekabet ve demografik güçlerinin üstesinden gelmek için her sektördeki, liderler kendi örgütlerinin işleri yürütme tarzını temelden değiştirmek zorundadır (Kotter, 1999: 75; akt. Eraslan,

78). Bir başka anlatımla örgütsel dönüşüm, örgütün yaşam sahasında meydana gelen her türlü değişimi, örgütsel yapının korunmasına yönelik olarak değerlendirmesi ve yeniden yapılanma (restuctump) ile değişimin ötesine geçmesi olarak tanımlanabilir (Demirci, 1998: 9).

Örgütsel dönüşüm kavramının gelişiminde Thomas Kuhn tarafından ortaya atılan "*Paradigmatik Dönüşüm*" kuramının etkisi çok büyüktür. Sosyal sistemlerin değişim sürecinin uzun süren evrimsel ve birikimsel özelliği olduğu inancı, Kuhn tarafından ortaya atılan kuram tarafından yıkılmıştır. Kuhn zamanına kadar bilimde değişim birikimsel olarak algılanmış, yani bilimsel çalışmalar bir tuğla duvarın örülmesine benzetilmiştir. Yeni şeyler, eski şeylerin üstüne oturur, ilerler anlayışı, bilimsel düşüncenin evriminde bir sürekliliği oluşturmuştur. Oysa Kuhn'a göre, bilimsel düşünmenin evrimi sanıldığı gibi birikimsel değil , devrim şeklindedir. Uzun dönemli evrimsel ve birikimsel süreçler, kısa süren devrimlerle yeniden şekillenir (Şimşek, 1997:15). Kuhn'un Paradigmatik Dönüşüm Kuramı şekil 14'te belirtilmiştir.

Şekil 14- Sosyal Sistemlerde Paradigmatik Dönüşümün Aşamaları



(Kaynak Şimşek, 1997: 25-26)

1973 Petrol Krizi ve sonrası dünyanın yeniden şekillenmesi, her alanda oluşan dönüşümler *Kuhn'un Paradigmatik Dönüşüm Kuramını* destekler niteliktedir. Özellikle örgütsel anlayışta yeniden yapılanma gerekliliğini ortaya çıkması, örgütlerin kendilerini sorgulamaları ve örgütsel dönüşüm gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sürece gelene değin etkili olan *Klasik Yaklaşım, insan İlişkileri ve Bilimsel Yaklaşım* gibi modeller krizle birlikte geçerlilikleri yitirmişlerdir. *1973 Petrol Krizi* ile birlikte örgüt ve işletme yönetimi alanında köklü bir paradigmatik dönüşüm yaşanmıştır. Petrol krizinin doğurguları ve ekonomiye olan yansımaları alışılagelen örgütsel yönetim anlayışını temelden etkilemiştir. Böylece, Toplam Kalite Yönetimi, yeniden kurma (re-engineering) gibi kavramlar 1990'lı yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek, 1997: 180-182).

1990'lı yıllardan sonra "Yeni Çağ Yaklaşımı" olarak adlandırılan bu yeni anlayış yoğun küresel farkındalık ve yarışma örgüt içi ilişkiler, işbirlikçi demokratik odaklama, desteklenen adalet, medeni erdemler ve ortak olumluluk, değerlerin yönlendirilmesi, örgütsel güven ve güçlendirme, konsensüs merkezli politika geliştirme, yapı ve görev paylaşımında ayrılık ve çoğulculuk, diyalog, etkili iletişim ve metodoloji, ortaklaştırılmış ödüller, güçlü bir vizyon oluşturma becerisi ve pazar ayarlaması gibi faktörler ile eski anlayıştan ayrılmaktadır (Hickman, www.academy.umd.edu,1997; akt. Eraslan, 2003: 80).

Görüldüğü gibi yeni anlayışlar, farklılaşan bakış açıları, yeni yönetim tarzları, teknolojik değişmeler ve buna benzer gelişmeler birbiriyle etkileşime girerek yapı,amaç, iş uygulamalarını, fikirleri ve becerileri sistemli değiştirerek "dönüşümü" gerçekleştirmektedir (Batley, 1989: 19; akt. Eraslan, 2003: 80).

Dönüşümcü Örgütler

Günümüz örgütleri, politik sınırlamaları yok ederek, kaynak hareketliliği sağlama kapasitelere bağlı olarak karmaşık problemleri çözüme ve toplum için benzersiz fırsatlar oluşturma konusunda çok önemli ve avantajlı bir konumdadır. Bu yeterlik çerçevesinde 21. yüzyıl örgütleri, (kamu ve özel örgütler) var olma amaçları ve toplumsal problemleri çözüme konusundaki sorumlulukları ile örgütsel sistemi, bütüncül bir çevresel bakış açısı ile radikal ve devrimci değişime karşı insancıl bir dönüşüm sağlamalıdır. Dönüşümcü örgütler "kapasite yaratma yapıları" olarak tanımlanır. Bu

yapılar içinde insan faktörü ve değerler kurum için itici güçlerdir. Böylelikle ekonomik ve diğer kaynaklar herkesçe, kabul edilmiş insan aktivitesinin enstrümanları haline gelir. Bu odaklanma örgütsel hizmet ve ürünlerin sonuçları ya da ekonomik durum ve üretimin azaltıldığı anlamına gelmez. Bununla beraber, örgütsel dönüşümde, dönüşümcü örgütlerin hedefi, postmodern, ya da endüstri sonrası faktörlere doğru yeniden yapılanmaktır (Hickman, www.academy.umd.edu, 1997; akt. Eraslan, 2003: 80) Şekil 16'da dönüşümcü örgütsel çerçeve belirtilmiştir.

Üzerinde sürekli ve sistematik araştırmalar yapılması gereken "örgüt dönüşümü" başlı başına bir süreçtir. Bu anda veya bir olayla gerçekleşecek bir durum olmamakla beraber birçok bilim adamı bu süreç ile ilgili olarak farklı şekillerde çeşitli basamaklar belirtmişlerdir;

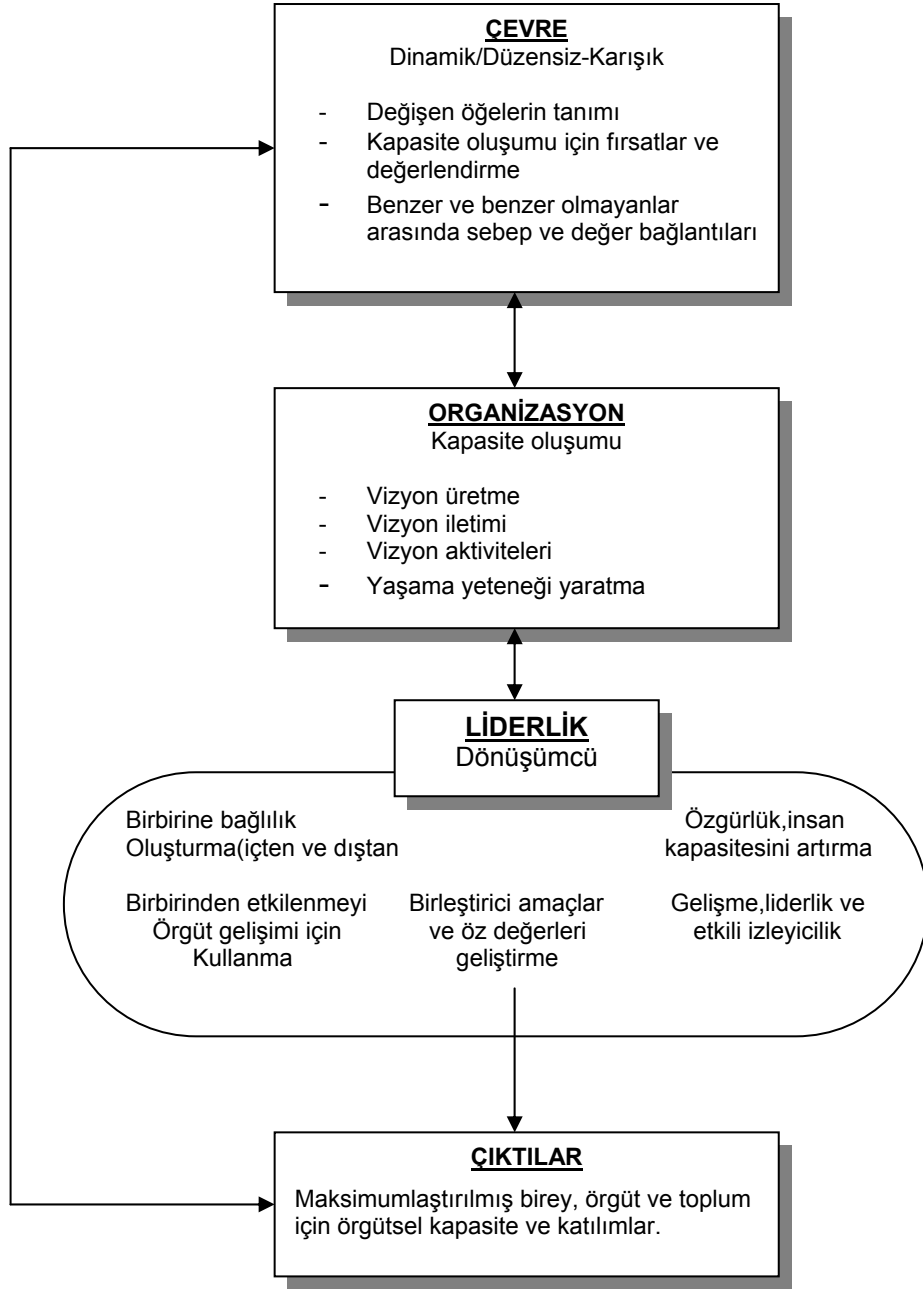
Şimşek'e (1997: 25-26) göre bu süreç aşağıdaki basamakları içermektedir:

- Normal donem
- Problemler donemi
- Tetikleyici olaylar
- Kriz dönemi ve rakip paradigmaların ortaya çıktığı dönem
- Yeni paradigmaların seçimi
- Yeni bir normal dönem,

Buckley ve Perkins ise (Brestrich, 1999: 154; akt. Eraslan, 2003: 81) bu süreci aşağıdaki gibi basamaklaştırmaktadır:

- Bilinçsizlik düzeyi
- Uyanma Düzeyi
- Yeniden düzenlenme düzeyi
- Çeviri düzeyi
- Sorumluluk düzeyi
- Somutlaştırma düzeyi
- İçselleştirme düzeyi

Şekil 15- Dönüşümcü Örgütsel Çerçeve



(www.academy.umd.edu, 1997)

Dönüşümcü örgütsel çerçeveyi şematize eden şekilden de anlaşıldığı gibi örgütsel devamlılığı sağlayıcı "dönüşüm" etkinliklerini düzenleyen, planlayan koordine eden, örgütleyen, uygun ortamlar ve dönüşüm kültürü oluşturan nitelikli liderlik anlayışına gereksinim bulunmaktadır. Dönüşümcü örgütlerde liderlik, geleneksel bakış

açılarından ötede, örgütsel dönüşümü sağlayıcı, örgütsel değerleri ortaya koyabilen özelliktedir. Hem grubun hem de bireylerin kapasitelerini artırabilecek şekilde vizyon, misyon, hedefler ve kültür oluşturan, örgütsel ve toplumsal yararlar için kendini adayan, yenilikçi, vizyoner, yaratıcı, karizma sahibi, değişime yönelik gereksinimi algılayan sosyal girişimci liderlik yani "dönüşümcü liderlik" karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır. (Keçecioglu, 1998: 27). Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570'den fazla akademik çalışma yapılmıştır (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP-2000; akt. Eraslan, 2003: 82). Son yirmi yıldır dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix,2000: 7; akt. Eraslan, 2003: 82). Bu liderlik biçimi dönüşümcü liderliktir.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, ,KLSP, 1997, Bass, KLSP, 1997; akt. Eraslan, 2003: 83). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994: 3; Kirby ve Paradise, 1992: 303; akt. Eraslan, 2003: 83)

Burns liderlik araştırmalarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de izleyenleri tarafından ortaklaşa inanılan, anlaşılabilir hedefleri amaçlayan liderlik

çalışmalarına davet ederek ve "Eğer liderliğin toplu bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir" diyerek bu yaklaşımını ortaya koymuştur.. Ona göre liderlik krizinin altında yatanın liderliğin, elitist yani seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışıdır. Burns liderlik anlayışına ahlaki bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Lider- izleyen arası ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir(Allix, 2000: 9; akt. Eraslan, 2003: 84).

Leithwood'a göre (1992: 8; akt. Eraslan, 2003: 84) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lidere seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir.

Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişkenlere neden olurlar (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/2000; akt. Eraslan, 2003: 84). Bass ve Steidlmeier (1999: 186; akt. Eraslan, 2003: 84) neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanların gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçilebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır.

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayrımına gitmiştir*. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adı altında ifade edilmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu

konudaki ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Brestrich, 1999: 113; Allix, 2000: 10; akt. Eraslan, 2003: 84).

Burns "Liderlik (Leadership)" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978: 425; akt. Eraslan, 2003: 85). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, Etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider. izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Burns, 1978: 426; akt.Tabak, 2001: 1).

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği arttırıcı liderlik anlayışı "etkileşimci liderlik" (transcational) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplinsel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999: 114). Kirby ve Paradise (1999: 303; akt. Eraslan, 2003: 85) bu durumu şöyle özetlemişlerdir;

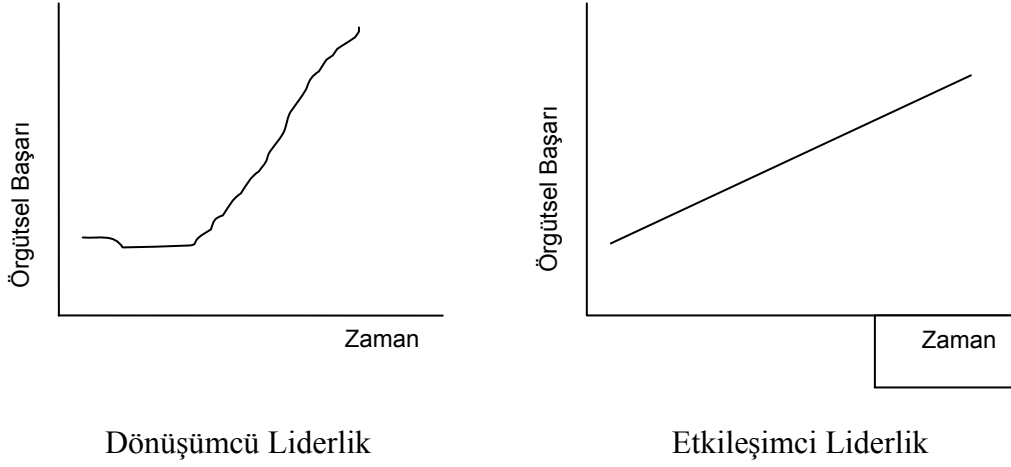
"Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır."

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewis ve Kunhert, 1987: 649; akt. Eraslan, 2003: 86). Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2001: 3).

Eren (2000: 416) ise bu iki yaklaşım arasındaki ayrımı şekil 16'da şöyle betimlemektedir:

Şekil 16- Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı

Arasındaki İlişkiler



(Kaynak: Eren, 2000: 416)

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (transaksiyonel) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Halbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder, Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Aşağıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arası farklar belirtilmiş, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 7 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Kaynak : Tichyve Devanna, 1986; akt. Çelik, 2000: 156)

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının önde gelen kuramcılarında Bass (1999: 9; akt. Eraslan, 2003: 88) "*Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme*" (*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*) adlı çalışmasında (dönüşümcü liderlik araştırmasında 20 yıllık süreçleri değerlendirmiş Aynı zamanda değişen anlayışlara dikkat çekmiştir. Dönüşümcü liderlikle etkileşimci liderlik ayrımını şöyle ifade etmektedir:

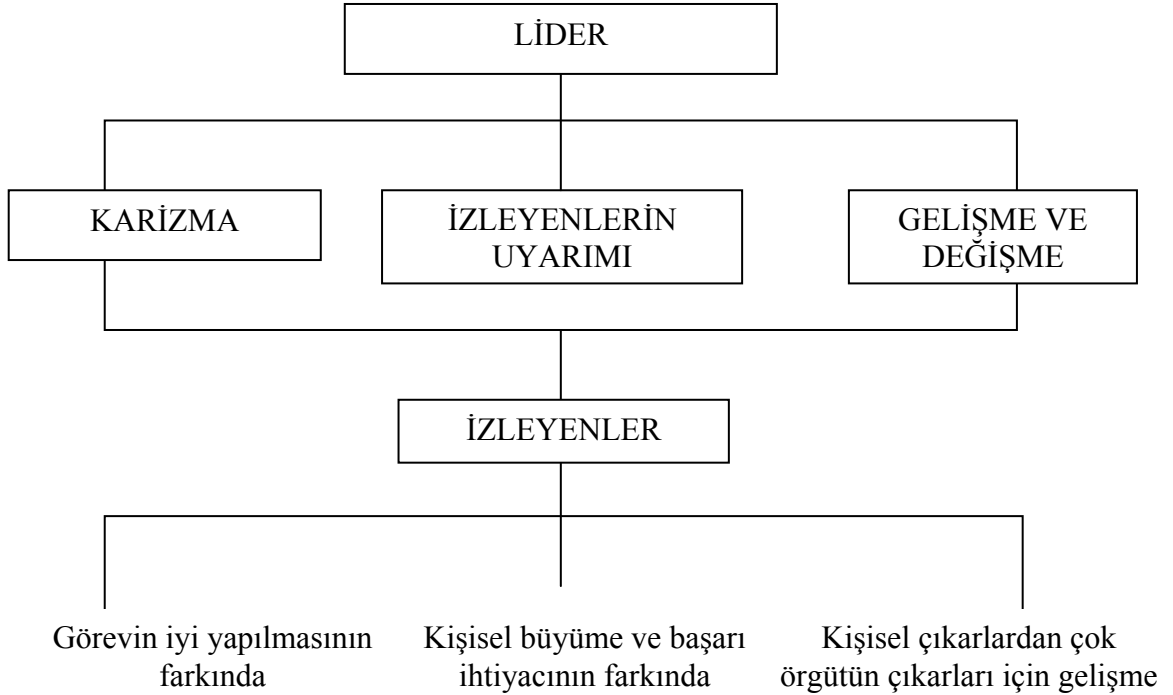
"Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içeriğini tanıttığı seminal çalışmasını yayınladığından beri 20 yıl geçti. Bu süreçte dönüşümcü liderlik izleyenlerin ahlakını, motivasyonunu ve moralini yükseltti. Etkileşimci liderler izleyenlerin acil gereksinimlerini karşıladı. Dönüşümcü liderlik ülkeniz için neler yapabileceğini vurgularken, diğeri ülkenizin sizin için neler yapabileceğini

vurgular". 1970'ten beri bu iki liderlik ayrımını yararını desteklenen ciddi deneysel araştırmalar yapılmıştır. 20 yılda sanayi ve işgücündeki değişmeler liderlerin daha fazla dönüşümcü olması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Liderlerin izleyenlerini yüksek katılımcı bireylerle ve kalite. servis. ekonomiklik ve yüksek verimli üretimle desteklemiş gruplarla geliştirerek yetkilendirmeleri teşvik edilmiştir."

Soğuk savaşın sona ermesi ile çalışanların ve grupların esnekliğini sağlayarak, kurumsal hiyerarşının düzenlenmesindeki sorumluluk daha aşağılara aktarılarak eğitimli ve profesyonel gruplar olağan hale getirildi. Gitgide profesyoneller kendilerini ast-üst ilişkisinden çok meslektaş olarak görmeye başladılar. Bu gelişmeler sonucu örgüt içerisinde tek başına iş başarısını sağlamakta zorlanan etkileşimci liderlik anlayışı; düzenli ödenekler, güvenlik yardımları ve istihdam garantisi, iş tatmini için yeterli olamamaktaydı. Dönüşümcü liderlik ise örgüt içerisinde izleyenlerin potansiyellerini geliştirici ve destekleyici politikacıları ile mesleklerinde başarılı olmalarını sağlamış, böylelikle etkileşimci liderlikten ayrışmıştır (Bass, 1999: 32; akt. Eraslan, 2003: 88).

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'in bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 93; akt. Eraslan, 2003: 89). Şekil 17'de dönüşümcü liderliğin şematik anlatımı verilmiştir.

Şekil 17- Dönüşümcü Liderliğin Şematik Anlatımı



(Kaynak: George, Jones, 1995: 432; akt. Eraslan, 2003: 90)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere dönüşümcü lider (George, Jones, 1995: 432; akt. Eraslan, 2003: 90);

- İzleyenlerinde görevlerini en iyi şekilde yapma bilinci oluşturur.
- İzleyenlerinin kişisel büyüme, gelişme başarıma gereksinim farkına varmalarını sağlar.
- İzleyenlerini kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmaya motive eder.

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellekle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, izleyici ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (Rost, 1993: 87; akt. Eraslan, 2003: 91).

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) *Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)* ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları *Tichy ve Tavenna (1983)*, *Conger-Kanungo (1987)*, *Avolio (1988)*, *Yukl (1989)* ve *Sashkin (1990)* eğitim alanında *Jantzi ve Leithwood (1992)* ve *Pielstick (1997)*'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (ZeI, 1997: 64). Ayrıca dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda *Kouzes ve Posner'de Bass* gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach.1993: 93; akt. Eraslan, 2003: 91).

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği *Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire)* da beş kategori geliştirmiştir. Bunlar;

- Açıklık,
- Haberleşme,
- Güven,
- Dikkate alma,

• Fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıdan üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Sashkin ve Rosenbach,1993: 93; akt. Eraslan, 2003 91). *Podsakoff* dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'in dört boyutuna bağlı olarak ise vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir. Ayrıca, Bass

sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmiş, geliştirmiştir. Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; Sashkin, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. House, Trice, ve Beyer dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çekmişlerdir. Ek olarak *Burns, (1978) Bass (1985) Howell ve Avolio* dönüşümcü , liderlikte ahlak boyutunu araştırmıştır (Çelik, 2001: 142-143).

Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Örgütlerde stratejik dönüşüm süreci, dönüşümcü liderliğin en önemli görevidir. Dönüşümcü lider, stratejik planlama yeteneği ve etkin dönüşümcü sistematiği ile dönüşüm sürecini desenler ve yönetir.

Örgütlerde stratejik dönüşüm, kesin atılan adımlara (with a set of predictable steps) yönelik bir disiplindir. Dönüşümcü liderlik, derinlemesine düşünme odaklılık (though about) olarak kriz ortamında ortaya çıkar (Demirci, 1998: 74). Dönüşümcü liderliğin stratejik yönetim görevleri olarak tanımlayabileceğimiz dönüşüm aşamalarını üç ana evrede inceleyebiliriz . Bu evreler (Eren, 2000: 417):

- Değişim gereksiniminin kabullenilmesi,
- Yeni bir vizyon oluşturma,
- Değişimin kurumsallaştırılması,

Bu aşamalar şekil 19'da gösterilmiştir.

Değişim Gereksiniminin Farkedebilmesi

Örgütler içsel ve dışsal bir çok unsur tarafından değişmeye zorlanmaktadır. Özellikle okullar gibi kamu örgütleri ile diğer özel kurum ve kuruluşlarda değişmeyi tetikleyen etkenler şu başlıklar altında sıralanabilir (Şimşek, 2002: 56):

- Toplumun değerler sistemindeki değişim ve dönüşümler
- Teknolojideki değişim ve bilgi patlaması
- Süreç ve insana ilişkin değişimler
- Hükümet politikaları

Değişimi tetikleyen bu etkenler örgütün yapısını ve amaçlarını etkilemekte, örgütleri içsel bünyelerinde sistemli bir değişime zorlamaktadır. Sistemli olarak değişim sürecine uymayan, değişim tabanlı politikalar üretmeyen ve mevcudu korumaya çalışan örgütler çeşitli problemler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişim gereksinimin hissedilmesi sonucu örgüt üyelerinden belirli oranda "değişime karşı direnç" ortaya çıkacaktır. Bu aslında doğal bir süreçtir. Ancak değişime karşı direnç kaynaklarının yönetici ya da lider tarafından iyi irdelenmesi gerekmektedir. Çünkü bu değişim karşıtlığı, dönüşüm sürecinin her evresinde sistemli olarak direnç noktaları oluşturacak ve dönüşüm sürecini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu aşamada değişime olan direnci engellemek ve değişime direnenleri değişim sürecine katmak liderin görevidir. Liderler bazı stratejiler kullanarak değişime olan direnci engelleyebilir, bu stratejiler (Şimşek, 2002: 58):

- Katılımı artırmak
- İletişimi güçlendirmek
- Destek sağlamak
- Ödüllendirme
- Planlama
- Zor kullanma

Yeni Bir Vizyon Oluşturma

Dönüşümcü liderliğin en büyük özelliklerinden bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu paylaşma becerisidir. Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış olarak ifade edilmektedir. Vizyon örgütü heyecanlandırıcı ve motive eden, iteklendiren bir araçtır. Lider vizyonun gücünü görerek, izleyenleri ile örgütsel vizyonu belirlemeli ve paylaşmalıdır.

Dönüşümde birinci evre, tamamlandıktan sonra dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Belirtilen vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklamalıdır. Çünkü dönüşüm sonrası örgütsel atmosferin izleyenlere sistemli ve dikkatli bir şekilde aktarımı gerekmektedir. Lider hayallerini ve ideallerini vizyon aracılığıyla izleyenleri ile paylaşmalıdır. Bunun aksi

durumlarda dönüşüm sonrası örgütte hayal kırıklıkları, çatışmalar ve çözümler görülebilir. Vizyon örgüt üyelerini bir arada tutan çekim merkezidir. Kotter (1999: 75; akt. Eraslan, 2003: 94), değişimin on altın kuralında "Paylaşılan bir vizyon ve ortak bir yön belirlemek" olarak adlandırdığı bu süreci şöyle açıklamaktadır; "Dönüşümün ilk aşamasında yapılması gereken, örgütün merkezi bir vizyon arkasında birleşmesidir. İdeal vizyon sadece bir misyon, felsefe ya da bir stratejik amaç değildir. İdeal vizyon bir örgüt için arzulanan gelecektir. Bu kişilerin hayal gücünü harekete geçiren, olması mümkün şeyleri düşünmeleri için kişileri motive eden" örgütsel hayal gücüdür.'

Lider, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılabilir. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmelidir (Eren, 2000: 464).

Lider vizyonunu çoğunlukla konuşmalar, politikalar davranışlar ve semboller aracılığı ile anlatır. İzleyenlerine vizyonlarını aktarırken yüksek beklenti ve güven ortaya koyar. Lider tarafından sergilenen davranışlar, emredilen politikalar izleyenlerin yeteneklerini ve yapabileceklerine dair güven ve inançlarını yansıtırlar.

Değişimin Kurumsallaştırılması

Aşama aşama gerçekleştirilen dönüşüm sürecinde önemli bir nokta değişimin kurumsallaştırılmasıdır. Değişimin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, yeni bir anlayış, yeni örgütsel iklim, yeni iş akışı vb. alışkanlık dışı işlemler değişim sonrası sonuçlardır. Yani yeni bir yapı, yöntem ve sistemler oluşmuştur. Bu yeni süreçlerin izleyenler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu dönem ve getirdikleri dönüşümcü lider tarafından izleyenlerine aktarılmalıdır. Burada dönüşümcü liderliğin kişisel özellikleri ön plandadır. Değişimin benimsenmemesi örgüt içerisinde çeşitli problemlere yol açacaktır. Örneğin örgüt üyeleri, değişim sonrası yeni iş süreçlerine ve teknolojilerine karşı bir direnç göstererek değişim sonrası örgütsel iklimin bozulmasına yol açabilirler. Bu yüzden dönüşümcü lider istenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekmektedir.

Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışsal bir boyut olduğunu bilmeli ve yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını düşünmelidir. Çalışanların alışkanlıklarını değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek ve yeni hareket biçimlerini kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüllere gereksinim vardır. Oluşturulacak ödüllendirme sisteminin değişikliğe katkısı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle kurumsal bir bilinçlenme ve yapılanma sağlanmadan dönüşüm etkinlikleri yeni sorunlar (ve sorunlular) çıkarmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Bu yönüyle dönüşüm bir kurumda buyruklarla başarıyı sağlanacak bir uygulama olarak değil, liderlik davranışı öncülük edilerek bünyeye sindirilen ilkeli davranışlar bütünü olarak görülmelidir (Akgül, 2002: 9).

Dönüşümcü stratejiler kullanılırken dönüşümcü liderliğin boyutlan, özellik ve becerileri sürekli ve etki olarak kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin boyutları, özellik ve becerileri etkin bir dönüşümü sağlamak için geliştirilmiştir. Değişimin benimsenmesi aşamasına yönelik örgütsel dönüşüm için bazı öneriler ileri sürülmüştür. Örgütsel dönüşümün sekiz ana kuralı olarak ileri sürülen öneride şu aşamalar yer almaktadır (Kotter, 1999: 17; akt. Eraslan, 2003: 95):

1. Bir acil durum duygusu uyandırın. Piyasa ve rekabet gerçeklerini, inceleyin. Krizleri, olası krizleri ya da büyük fırsatları saptayın ve tartışın.

2. Güçlü bir yol gösterici koalisyon kurun. Değişim çabasına öncülük edecek güçte bir grup toplayın. Grubu bir ekip halinde çalışmaya teşvik edin.

3. Bir vizyon yaratın. Değişim çabasına yön verecek bir vizyon yaratın. Bu vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler geliştirin.

4. Vizyonu aktarın. Yeni vizyonu ve stratejileri aktarmak için mümkün olan her aracı kullanın. Yol gösterici koalisyonun oluşturacağı örneğe göre yeni davranışları öğretin.

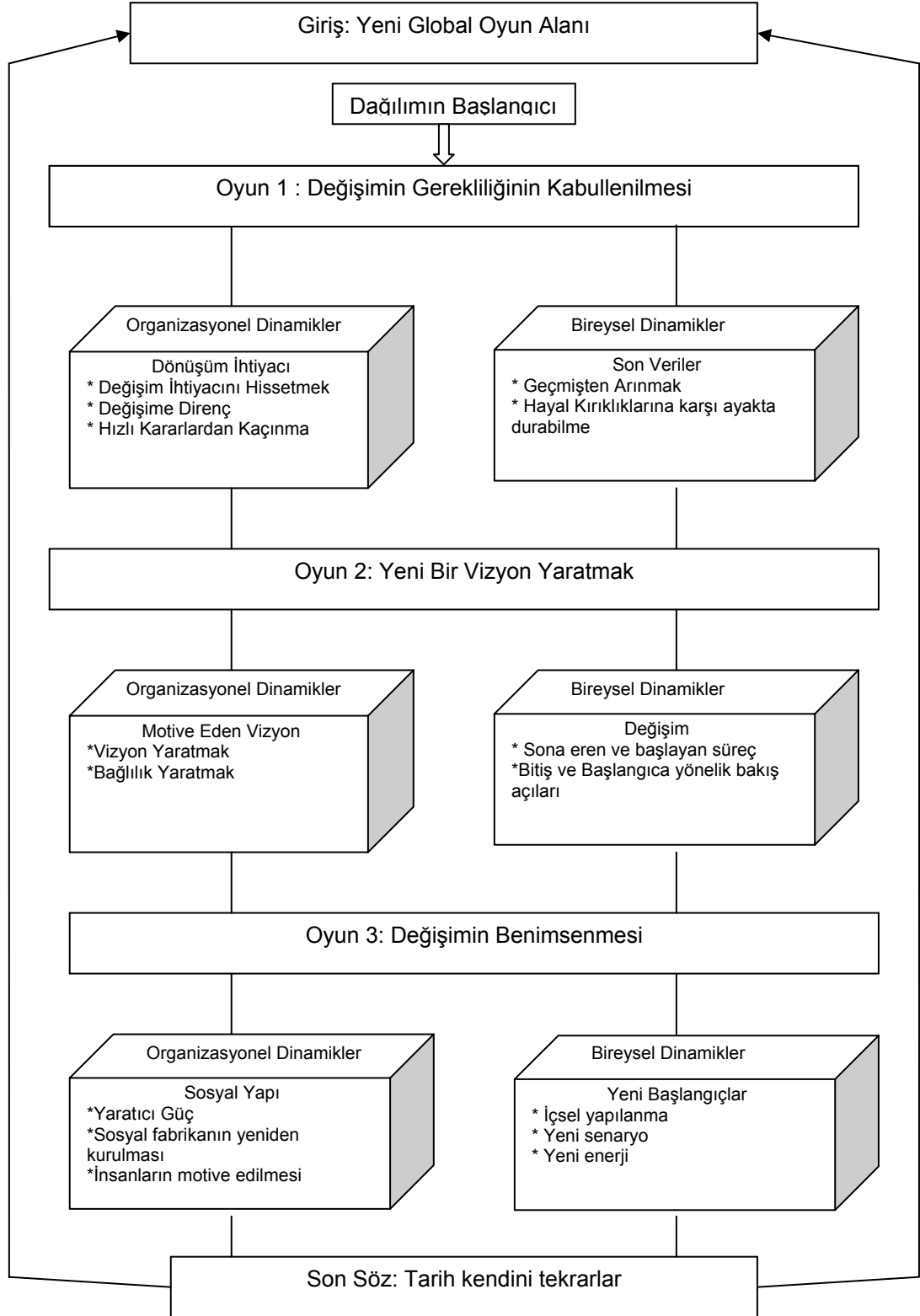
5. Vizyonu hayata geçirmek üzere başkalarına yetki verin. Değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırın. Vizyonu ciddi biçimde baltalayan sistemleri ya da yapıları değiştirin. Risk almayı, aykırı fikir, uğraş ve hareketleri teşvik edin.

6. Kısa vadeli kazanımları tasarlayın ve sağlayın. Gözle görülür performans iyileştirmelerini tasarlayın. Bu iyileştirmeleri uygulamaya geçirin. iyileştirmelerde rol oynayan elemanları takdir edin ve ödüllendirin.

7. İyileştirmeleri pekiştirin ve değişimi daha da ileriye götürün. Vizyonca uyuşmayan sistemleri, yapılan ya da politikalar değiştirmede güven duygusunun artmasından yararlanın. Vizyonu hayata geçirebilecek elemanları işe alın, yükseltin ve geliştirin. Yeni projeleri, temaları ve değişim etkenlerini devreye sokarak sürece canlılık kazandırın.

8. Yeni yaklaşımları kurumlaştırın. Yeni davranışlar ile örgütsel başarı arasındaki bağlantıları dile getirin. Liderliğin gelişmesini ve ardıllarla sürmesini sağlayacak tedbirler geliştirin.

Şekil 18- Dönüştürücü Liderliğin Aşamaları



(Kaynak: Avolio, www.academy.umd.edu, 1997; akt. Eraslan, 2003: 97)

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Liderlik literatüründe dönüşümcü liderliğin birbirini tamamlayan dört boyuttan oluştuğu düşüncesi kabul görmüştür. Ancak bazı araştırmacılar bu dört boyuta bağlı olarak boyut sayısını artırmışlardır. Çeşitli araştırmalar sonucu oluşturulan bu boyutlar, dönüşümcü liderlik için çok özel anlam ifade etmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel ilkeleri olarak kabul edilen bu boyutları uygulayan liderliğin mükemmel sonuçlar elde edebileceği belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 2; akt. Eraslan, 2003: 98). Bu boyutlar:

- İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence)
- Telkinle Güdüleme (Inspirational motivation)
- Entelektüel Uyarım (Intellectual stimulation)
- Bireyselleştirilmiş Etki (Individualized consideration)

a) İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence)

Literatürde karizma kavramı ile özdeş olarak da belirtilen bu boyut, dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Dönüşümcü liderliğin önemli kuramcılarında Bass, House'un karizmatik liderlik çalışmalarından etkilenerek, dönüşümcü liderlikte "karizmatik etkiyi" içeren bu boyutu oluşturmuştur. Karizmatik etkinin, izleyicilerde coşku ve macera duygusunu canlandırdığı görüşünü savunan Bass, bu çerçevede yaptığı araştırmalarda, karizmatik etkiye sahip liderlerin, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyicilerine ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına hitap etmesi gibi özelliklerini dikkate almıştır (Berber, 2002: 2).

Bass, Avolio (1994: 2; akt. Eraslan, 2003: 98) ile yaptığı ortak çalışmada, dönüşümcü liderlikte idealleştirilmiş etki boyutunun önemini şöyle belirtmektedir;

"Dönüşümcü liderler izleyenlere model olan davranışlar setine sahip olan kişilerdir. Bu tür liderlere, izleyenleri saygı duyar, güvenir, dürüstlüklerine inanırlar. Dönüşümcü lider, izleyenlerini çok iyi bir şekilde tanır ve onlardan yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını isterler. Dönüşümcü lider, kendisinden çok izleyenlerin gereksinimlerini düşünerek insanlar arasında çok büyük saygınlık kazanırlar. Dönüşümcü lider izleyenleri ile riskleri paylaşır, onlara

önerilerde bulunarak risk almalarını kolaylaştırır. Yüksek ahlaki seviye ve moral sergileyerek doğru şeyleri yapacağı konusunda güven oluştururlar. Kendi zaaflarını tatmin etmek için güç gösterisi ve kullanımı yapmayıp güçlerini gereksinim olduğu zaman sergilerler."

Karip ise (1997: 447) karizma ile idealleştirilmiş etki boyutunun farklılığını ileri sürmüştür:

"Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin yönelttiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşma, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere yöneltilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi şeklindedir."

İdealleştirilmiş etkide, dönüşüme öncülük etmesi için seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük için bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu boyut liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Açıkalın, 2000: 77).

Kirby ve Paradise (1992: 304; akt. Eraslan, 2003: 99) ise idealleştirilmiş etki boyutunu;

"Liderin kendine güveni, ideolojik duruşu ve duygusal ilgiler gibi kişisel dinamikleri ile izleyenlerin bağlılığını canlandırma, kuvvetlendirme yeteneklerinin bir bütünü olarak " tanımlamışlardır.

Bu boyut, dönüşümcü liderin, izleyenlerine yol gösteren, ilham ve güven veren, davranışları ile saygı uyandıran, geleceğe ilişkin olumlu düşünmeye teşvik eden, yaşamlarının önemli olan şeyi görmelerini sağlayan, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlarını ifade eder (Uyguç v.d., 2000: 593).

Dönüşümcü lider, daha çok ahlaki davranışlar göstererek güven oluşturur liderlik gücünü gerektiğinde örgüt için kullanır, bu davranışlar izleyenler üzerinde idealleştirilmiş etkiyi ortaya çıkarır. Böylece Bass ve Steidlmeier'in (1999:183; akt. Eraslan, 2003: 100) belirttiği gibi : "Eğer liderlik, dönüşümcü özelliklere sahip ise; karizma ve ideal etki beklenir, liderlikte güvenilir ve yüksek beklentiler standardı oluşturur."

İdealize edilmiş etki, izleyenlerin radikal ve temel değişiklikleri kabul etmesini kolaylaştırır. Liderin hırslarına, güdülerine ve amaçlarına güven oluşmaz ise örgütün yeniden yapılandırılması yüksek direnç ile karşılaşır (Avolio, 1995:132; akt. Açıkalın, 2000: 77). Örgüt içerisinde lider, dönüşümü sağlamak için gerekli güveni, inancı, idealize edilmiş etkiyi kendi davranışlarıyla gerçekleştirir. İdealleştirilmiş etki, örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirme arzusunda bulunan liderler için oldukça ciddiye alınması gereken bir boyuttur. Çünkü izleyenleri harekete geçirmede, ideallere ve vizyona inandırmada stratejik bir öneme sahiptir.

b) Telkinle Güdüleme (Inspirational motivation)

Telkinle güdüleme, izleyenlerin örgütsel çalışmalarını benimseyerek ve isteyerek yapmaları için lider tarafından motive edilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184; akt. Eraslan, 2003: 100).

Bass ve Avolio (1994: 4; akt. Eraslan, 2003: 100) dönüşümcü liderlikte telkinle güdülemenin önemini şöyle belirtmişlerdir:

"Dönüşümcü liderler işe anlam katar ve o işi dünyadaki en önemli işler arasına katıp, izleyenlerine ilham ve güdüleme sağlarlar. Takım ruhunu yükselterek, heyecan ve olumlu duygular sergilenmesini sağlarlar. Cazibeli gelecek adımlarını vizyon ile sergiler ve çalışanları bu sürecin içine katarlar."

Dönüşümcü liderlikte optimist bir yaklaşım ön planda olduğundan izleyenler sürekli motive edilerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sağlanır. Elbette etkin

motivasyon setinin kurulmasında lider-izleyen arası iletişim oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderlikte bu durum maksimum düzeydedir ve lider izleyenleri ile sürekli iletişim halindedir.

Karip (1997: 447) ise telkinle güdülemeyi şöyle tarif etmektedir:

"Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganlar ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve izleyenler için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider, izleyenlerin amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar."

Dönüşümcü Lider, dönüşüm ile sağlanacak geleceği çekici bir üslupla belirtir.

Onların istediği biçimde iletişim kurarak, sürekli amaçları ve vizyonu izleyenlerine anlatır. İzleyenleri ile sıkı bir diyalog sistemi geliştirir. Bu özellikleri ile dönüşümcü liderlik diğer klasik liderlik yaklaşımlarından ayrılır.

Çelik, (2000: 149) telkinle güdülemeyi şöyle açıklamaktadır;

"Yüksek beklentileri karşılama, çabalar yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde aktarma sürecidir."

Benzer bir tanımlamada ise Keçecioğlu (1998: 33) bu boyutu şöyle tanımlamıştır; "Amaçlara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışı modelleme, yüksek beklenti yaratılmasıyla güdüleme sürecinin oluşturulmasıdır."

Telkinle güdülemede lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır. Kişilere beklentilerini yükseltebilmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. İzleyenlerin buna tepkisi ise, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için ekstra efor (çaba) harcama isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (İnci, 2001: 45).

c) Entelektüel Uyarım (Intellectual stimulation)

Dönüşümcü liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturan bu boyut bazı kaynaklarda "zihinsel teşvik" olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümsel sürecin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Bu boyut bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak artırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır (Berber, 2002: 3).

Entelektüel uyarım boyutunu dönüşümcü liderinin izleyenleri örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini, görmelerini ve problemlerin çözümünde yeni bakış açısı sağlamalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanabilir (Çetin, 1998: 58).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerini sürekli olarak yeni çalışma, aktivite ve eylemlerin içerisinde olmaya teşvik eder, yeni fikir ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenlerini zorlarlar (Keçecioglu, 1998: 54).

Dönüşümcü lider, izleyenlerini işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyenlerin alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece izleyenler öteden beri varolan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1997: 447).

Böylelikle örgüt içerisinde farklılıklar, yaratıcı projeler, düşünceler ve orjinal çözümler tartışılır, düşünce sirkülasyonu oluşturulur. Hickman (www.academy.umd.edu/1997; akt. Eraslan, 2003: 102) bu süreci "insan potansiyelini serbest bırakılması ve kapasitenin artırılması" olarak tanımlamakta ve şöyle açıklamaktadır,

Dönüşümcü örgütlerde tüm insanların bir araya getirilmesinde, insan potansiyelinin serbest bırakılması ve kapasitenin artırılması amaçlanmaktadır.

Dönüşümcü liderler bu kapasite artırımını çeşitli faktörleri destekleyerek ve ödüllendirerek yapar. Entelektüel kapasiteyi artırıcı stratejiler:

- Örgüt üyeleri arasında bir kültür, kendini bilmeyi destekleyici yapı güçlendirilmiş özgüven ve duygusal sabitlik ve uygunluk oluşturulması.
- Farklılık ve benzersizliğin kabulü ile bireyler ve onların yaşamları ile ilgili farklılıkları da içerecek şekilde tüm insan ilişkilerinin geliştirilmesi
- Bireylerin büyümesi, yaratıcılığın artırılması, kendilerini örgütü ve toplumu değiştirmeleri yoluyla kültür ve kaynakların geliştirilmesi için sürekli öğrenmenin desteklenmesi olarak sıralanabilir.

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderlerin problemlerin bilincinde olduğunu ve sorunların çözümündeki yeteneğini de ifade eder. Böyle liderler izleyenlerinin inanç ve değerlerindeki değişimi teşvik ederler. İzleyenlerini gruptaki yeni ve değişik durumlar zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderler entelektüel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekalarından alırlar. Aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembollerini yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik entelektüel uyarımın bir parçası olarak kabul edilebilir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini gelecek durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını sağlar.

Bir başka anlatımla Uyguç ve diğerleri (2000: 593), Dönüşümcü liderlikte entelektüel uyarımın önemini şöyle açıklamaktadır:

"Öğretim üyesinin (liderin), öğrencileri (izleyenleri) ders ve dersin işlenmesi konusunda düşünmeye teşvik eden, onlara yeni fikir ve bakış açıları kazandıran aktaran.sorunlarına ödev ve sorumluluklarına geleneksel olmayan şekilde yaklaşmalarını sağlayıcı davranışlarıdır. Bu davranışlar, dönüşüm sürecinde üst düzey gereksinimleri karşılayarak onları teşvik eder. Zekayı, akılcılığı ve doğru problem çözme becerisini geliştirir. Böylelikle öğrencinin derse ve öğretim üyesine bağlılığı, daha çok çaba göstermesi ve yüksek performans sağlanır."

Dönüşümcü liderler aynı zamanda yaratıcı bireylerdir. İzleyenlerin yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlarlar, yeni yaklaşımlar bulmalarını ister. Mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunlar yeniden şekillendirir, geleneksel sorunlara yeni

yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlar. Onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyarırlar. Yaratıcılığı cesaretlendirir, böylece yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri, sorunlarla karşılaşan izleyenler tarafından geliştirir. İzleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde eleştirilmezler (Bass ve Avolio, 1994: 5; akt. Eraslan, 2003: 103).

Entelektüel uyarım ise izleyenler yaratıcılıklarını kullanarak yeni düşünme yolları keşfetmekte ve bu sayede oluşan fırsatları organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda kullanabilmektedirler. Geleneksel kalıplarda bireylerin sahip oldukları potansiyel içlerinde saklı kalmakta ve gerektiğinde açığa çıkamamakta ve organizasyona bir yarar sağlayamamakta idi. Fakat günümüzde ise liderin izleyenleri ile bire bir ilgilenmesi ve onları zihinsel yönden teşvik etmesi ile izleyenler artık yönetimin her sürecinde görev almakta. bu da motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir (İnci, 2001: 45).

Sonuç olarak Gebelein'in (2002: 23; akt. Eraslan, 2003: 104) "Liderlik yetkinliği yeni becerilerin uygulamaya geçirilmesi için fırsatlar yaratabilme özelliklerine bağlıdır" ifadesi yukarıda anlatımları özetler niteliktedir.

d) Bireyselleştirilmiş Etki (Individualized consideration)

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin bakış açılarını ve bireysel kapasitelerini geliştirmek için onlara çeşitli olanaklar sağlar ve onların bireysel anlamda güçlenmelerini amaçlarlar. Bireysel yeteneklerin gelişimi için izleyenleri ile bire bir ilgilenirler, bireysel gereksinimlerini takip ederler (Kirby ve Paradise, 1992: 303; akt. Eraslan, 2003: 104).

Bireyselleştirilmiş etki, izleyenlerin gelişimini sağlayıcı bir boyut olma özelliğini gösterir. Lider izleyenleri ile birey olarak ilgilenir, izleyenlerinin gereksinimlerini dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini artırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir (Shackleton, 1995: 117; akt. Eraslan, 2003: 104)

Bass ve Avolio (1994: 3; akt. Eraslan, 2003: 104) bu boyutu şöyle özetlemektedir;

"Dönüşümcü liderler, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi sağlanarak kişilerin, diğerlerinden

farklılıkları vurgulanır ve bu farklılık içindeki zenginlik yakalanarak izleyenlerin daha yüksek seviyede performans göstermeleri amaçlanır. Destekleyici bir ortamda, yeni öğrenme imkanları oluşturulup, gereksinimler ve istekler doğrultusunda bireysel farklılıklar tespit edilir. Liderlerin davranışları bireysel farklılıkları kabul etmeye yöneliktir. Bu farklılıkların bilinmesi, kişilere farklılıklarına yönelik işlerin verilmesini ve daha yüksek başarıların elde edilmesini sağlar. Lider iletişimin iki taraflı kalmasına dikkat eder ve çalışma mekanlarını sürekli dolaşarak iş ortamlarını anlamaya çalışır. izleyenlerle kurulan ilişkiler bireysel baza indirilerek, izleyenler sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür."

Lider izleyenlerin bireysel gereksinimlerini dikkate alarak ve izleyenlerin temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider izleyenlerin yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyenlerin kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip., 1997: 448).

Dönüşümcü liderler, pek çok yönden aktif kişilerdir. Bu tür liderler sadece performansı değil aynı zamanda gelişmeyi en üst seviyeye getirmeye çalışırlar. Gelişim, yeteneklerin, mesleki becerilerin, motivasyon, tutum ve değerlerin olgunlaştırılmasını kapsamaktadır. İzleyenleri daha yüksek seviyede bir başarı ve daha üst seviyelerde etik standartlara ulaşmada destekler. Dönüşümcü lider, yüksek nitelikli bireylerin, yüksek performanslı örgütleri oluşturdukları gerçeğinden hareketle, izleyenleri her yönden destekler ve mesleki formasyonlarını geliştirici imkanları sağlar (Cashin. www.mun.ca/educ/ed4361,2000; akt. Eraslan, 2003: 105).

Eğitimde bireyselleştirilmiş ilgi, öğretim üyesinin (liderin), öğrencileri (izleyenleri) cesaretlendiren ve destekleyen onlara insan olarak güvenen ve saygı gösteren , gelişme fırsatları vererek gelişmelerini sağlayıcı davranışlardır. Öğretim üyesinin rolü, öğrencilerin gereksinimlerini ve kişisel gelişimini dikkate alarak öğrencide (izleyende) özgüven yaratmaktadır. Böylelikle bu rol öğrencinin kişisel gelişimini artırma süreci olarak tanımlanabilir (Uyguç v.d. 2000: 593).

Keçecioglu (1998: 33) bu boyutu; izleyenlerin her birine saygı gösterme sorumluluk verme, izleyicilere kişisel dikkat kazandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Çelik ise (2000: 149) bireyselleştirilmiş ilgiyi "Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her işgörene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme olarak tanımlamıştır. Neumann (2000:3; akt. Eraslan, 2003: 105) liderleri, kendi izleyenlerinin gelişiminden yükümlü tutarak, çalışanların geliştirilmesi konusunu performans yönetimi sürecine eklemeleri ve amaçları harekete dönüştürmek için gerekli itici gücü sağlamaları gerekliliği üzerinde durmuştur.

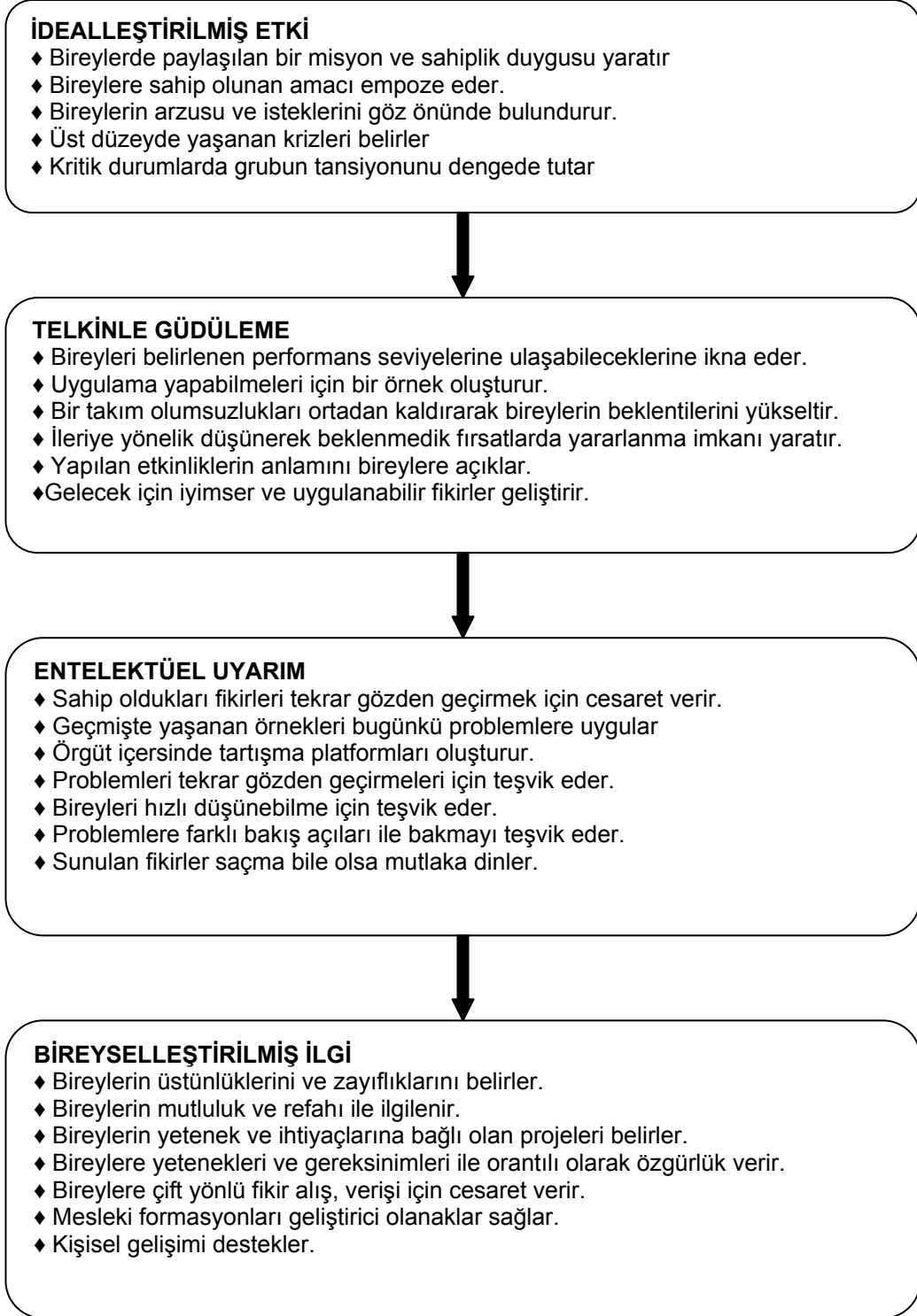
Kouzes ve Posner(www.rota.online,2001; akt. Eraslan, 2003: 105) ise liderliğin özünde izleyenlere ilgi göstermenin olduğunu belirterek :

"En iyi liderler izleyenlerine şefkatle yaklaşır, sıcak ve yakın davranırlar. Düşünce ve duygularını onlarla daha içtenlikle paylaşırlar. İnsanlar, kendileriyle ilgilenen ve cesaret veren liderlerle çalıştıklarında kendilerini iyi hissederler, öz saygıları yükselir. Bu liderler insanların ruhlarını özgür bırakır, kendilerinin olabileceğini sandıklarından çok daha yukarıda bir yerlere ulaşmaları için onlara esin kaynağı olurlar." İfadeleri ile bireysel ilginin liderlik sürecindeki önemini özetlemiştir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecinde ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin, idealleştirilmiş etki, izleyenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyonu aşılır. Telkinle güdüleme, lider taraftarlarına karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. Entelektüel uyarım ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir ve taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgide ise liderler taraftarların iş dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk (coaching) yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar (İnci, 2001: 45). Şekil 20'de bu boyutların davranışsal göstergeleri belirtilmiştir.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu davranışsal göstergeler Şekil 19'da belirtilmiştir.

Şekil 19 Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Davranışsal Göstergeleri



(Kaynak: İnci, 2001: 46)

Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Çağımızda örgütler küreselleşen (globalleşen) bir dünyanın kuruluşlar şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet, ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış pazarlar olgunlaşmış teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sektörde rekabet, örgütleri de artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu süreçte liderler de, değişen dış çevresel, örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler (Eren, 2000: 416).

Liderliğin doğasında olan ve liderliğin belirleyici dinamiklerinden olan yönlendirme becerisinin oluşmasında liderin çeşitli özellik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin oluşmasında da çeşitli davranışsal özellikler gerekmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleşiminde izleyenler ile etkili iletişim kurma, işbirliğini geliştirme, etkileşimci, ikna edici, içten, güvenilir, güçlü bir ego, empatiklik, yüksek anlayış, motive edici davranışlar, moral verici özellikler ile dönüşümcü liderler insani temel alan insancıl girişimcilerdir. Görüldüğü gibi arttırılabilir bu özellikler ve beceriler doğuştan gelen ya da tanrı vergisi çok özel güçler değildir.

Bennis ve Kotter'e göre (akt.Zel, 1997:69); Dönüşümcü liderin özellikleri üç ana başlık altında toplanabilir; 1- Vizyon sahibi olma (gelecekle ilgili hayallerin olması), 2. İnsan gereksinimlerine duyarlı olma (motivasyon sağlayıcı unsurları bilmek), 3. Güçlü kişisel değerlere sahip olma (dürüstlük gibi). Bu özelliklere göre liderin belirgin davranışları şöyledir: Lider sahip olduğu vizyonu izleyenleriyle paylaşmalı ve bu amaçla devamlı iletişim kurmalıdır. Lider, kendi vizyonunu paylaşan izleyenlerin kişisel gereksinimlerini karşılamalı ve bu yolla onları motive etmelidir; lider, izleyenlerini planlama safhasına dahil ederek problemlerini dinleyerek, onlara değer verdiğini göstermelidir. Ayrıca lider izleyenlerine verdiği sözleri tutmalı ve tutarlı bir kişilik sergileyerek onların güvenini kazanmalıdır.

Argon'un "Liderlik" konulu bir makalesinde, gerçek lideri anlatırken kullandığı betimlemeler ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin örtüşmesi ilgi çekici olduğu kadar yeni liderlik paradigmasının ve dönüşümcü liderlik özelliklerini vermesi açısından önemlidir (www.tanjuargun.com, 2002):

Nedir gerçek liderlik? Her şeyden önce, gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür adildir. İnsanlara güven verir, onlara güvenir. Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansız da olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmin tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür taraması sonucunda bu liderliğe birçok özelliğin yöneltildiği görülmüştür. Bu Özellikler çok geniş olmakla beraber aşağıda araştırmacı tarafından ortaklaştırılmış özellikler verilmiş ve ayrıntılı olarak incelenmiştir.

• Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Yeni liderlik paradigması ve dönüşümcü liderlik "vizyon" kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir (Schermerhorn, 1993: 426; akt. Eraslan, 2003: 109). Açıklan'ın (2000: 31) Bennis'ten aktardığı gibi;

“Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir.”

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 1999:41). Ne ve nasıl olunması gerektiğini ve bu yönelimli geleceğin öngörülmesi, bir başka

deyişle, mevcut eğilimlerden hareketle amaçları önceden öngörebilmedir (Lipton, 1997: 7; akt. Eraslan, 2003: 110).

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin (1996: 165; akt. Eraslan, 2003: 110) vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir:

"Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır ancak vizyon arzulanan geleceğin resmidir."

Vizyon, aynı zamanda örgütün potansiyel geleceğini tanımlayıcı bir tasarımdır. Örgütsel vizyon, örgütün lideri veya yöneticileri tarafından oluşturulabilir fakat genelde etkin bir vizyon; lider ve izleyenler tarafından paylaşılan fikirler toplamının açık bir şekilde ifade edilmesidir. Bu fikirle sentezlenerek ve izleyenlerin değerleri, hayalleri ve gereksinimler doğrultusunda geliştirilerek, lider, vizyonu ahlaki seviyede (en doğru olanı yaparak) geliştirir (Pielstick, 1998: 1; akt. Eraslan, 2003: 110).

Vizyon, örgüt açısından bir iddia, çalışanları açısından ise hedefe ulaşma yolunu gösteren geleceğe yolculuğun haritası, izleyenler için de gelecekle ilgili verilmiş sözdür. Vizyon bireylerin yaratıcı yönünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini, ve bunların bugün ile ilişkilendirilmesini sağlar. Vizyon ilerisinin nasıl olacağını hakkında fikir verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir (EARGED, 2002: 24).

Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King gibi liderleri büyük ve etkili kılan onların geleceğe yönelik özlemlerini, hedeflerini ortaya net bir şekilde koyabilme becerileridir. Shelton'nın (2000: 8; akt. Eraslan, 2003: 111) büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında :

"Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş, sonuçları gözlerinde canlandırabilmiş kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır." diyerek lider-vizyon ilişkisinin önemini vurgulamıştır. Örneğin, büyük lider Atatürk'ün aşağıdaki cümleleri onun ne kadar vizyon sahibi biri olduğunun göstergesidir (Güney, 1999: 166):

"Büyük davamız, en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde de temelli bir inkılap yapmış olan Türk milletinin dinamik idealidir."

Aynı şekilde *Dr. Martin Luther King*'i bu kadar etkili bir lider yapan nedir ? Onun bir vizyonu vardı ve onu nasıl kullanacağını biliyordu. Ağustos 1963'teki ünlü konuşması onun vizyonunu net bir şekilde ortaya koymaktaydı (Masi.2000. 14; akt. Eraslan, 2003: 111):

"Bir düşünüm var; Bir gün Alabama.'da küçük siyah kızlar ve erkekler ellerini beyaz kızlar ve erkeklerle kardeş gibi birleştirecekler..." Bennis (1998: 4; akt. Eraslan, 2003: 112.) liderlikte vizyonun önemini belirterek şunları ileri sürmüştür:

"Liderliğin tek tanımlayıcı niteliği, bir vizyon oluşturmak ve sezinlemek için kapasite oluşturmaktır. 21. yüzyıl vizyonu, hayalleri, misyonu ve stratejik hedefleri olan liderler gerektirmektedir."

Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle betimlemektedir (Hürriyet, 12-12-2002);

"Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır".

Şekil 20- Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak: Kotter. 1999: 80; akt. Eraslan, 2003: 112)

Van Der Werff (2002: 10; akt. Eraslan, 2003: 112) liderin sorumlulukları arasında: vizyonun değerlerin, misyonun ve stratejinin planlanmasını işlemlerini sayarak. Lider şunları öğütlemektedir:

"Vizyon var oluşunuzun nedenidir, niçin var olduğunuzu açıklar. Vizyon, örgütünüz için ve örgütünüz aracılığı ile etkilediğiniz dünya için kurduğunuz hayallerin somut bir ifadesidir. Vizyonunuzun çerçevesini çizmek bir geliştirme süreci olmaktan çok bir keşif sürecidir. Vizyonunuz sözcüklere dökülmemiş ancak örgütünüzün gayet iyi anlaşılmiş dokusu olarak zaten vardır. Size düşen onu keşfedip basit ve anlamlı bir cümle ile aktarmaktır."

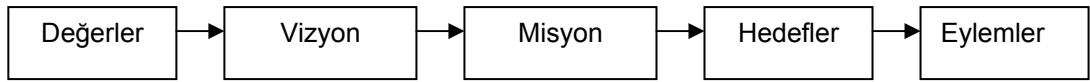
Senge, (1999: 65; akt. Eraslan, 2003: 112) "Buluşçuluk Pratiği" adlı makalesinde vizyonu yaratmaya çalıştığımız geleceğin görüntüsü olarak tanımlayarak, vizyonu amaçlanan sonuçlarla eş anlamlı görmektedir. Vizyondan yoksun liderler, gerçekleştirebilme umudunu taşıdıkları amaçlarını tanımlamakta güçlük çekerler diyerek liderlikte vizyonun önemine işaret etmiştir.

Sonuç alıcı liderler, vizyon- misyon-strateji konularında tam bir işlevsellik içerisindedirler. Vizyon aynı zamanda onu gerçekleştirebilecek bir strateji gerektirir. Stratejisiz bir vizyon havada kalmış, gelecek özlemleri olarak kalır ve ütopya haline dönüşür. Aynı şekilde misyon yol gösterici bir yıldız, kısa ve uzun vadeli hedeflerin

getirdiği kaçınılmaz baskıları dengede tutmamıza olanak verecek uzun vadeli bir amaç sağlar. Vizyon misyonu sonuçlara dönüştürür, zaman enerji ve kaynakların nasıl dağıtılacağına rehberlik eder (Senge, 1999: 65; akt. Eraslan, 2003: 113).

Liderlikte vizyon ve misyon boyutlarını daha açık belirtmek gerekirse, vizyon, misyonsuz olamaz. Misyonsuz vizyon bir anlam ifade etmez. Yani sadece vizyonu oluşturmak yeterli değildir. Misyonunda amaçlar, hedefler ve eylemler ile genelden özele doğru şekillendirilmesi gerekmektedir. Misyon, örgütteki bütün çalışanların uğrunda mücadele edecekleri bir amacın somut bir ifadesidir. Bunu şu şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 21- Değerler-Vizyon-Eylem İlişkisi



(Kaynak: Özden, 1999:217)

Paylaşılmayan, anlatılmayan vizyon liderin gelecek tasarımları olmaktan öteye gidemez. Vizyonun paylaşılması ve izleyenler ile tartışılması gerekmektedir. Lider ve üst düzey yöneticilerin, vizyonu gerçekliğe dönüştürmek için gerek karşıtları gerekse izleyenleri ile bir platformda vizyonu tartışmalıdır. Bu süreç vizyonun izleyenler tarafından içselleştirilmesini sağlama açısından önemlidir (Badaracco, 1999:110; akt. Eraslan, 2003: 113). Örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda ortaya konulan amaçların örgüt üyelerine anlatılması, paylaşımın sağlanması örgütsel sinerji yaratarak ortak çabayla başarıyı getirecektir (EARGED, 2002: 26).

• Vizyonu Paylaşmak ve İletişim Kurmak

Vizyon ilk olarak diyalog ile gelişir. Hayali canlı tutabilmek için birçok düzenlemeyle tekrar edilmelidir. Vizyonu anlatmak, paylaşılan anlamı ve amacı aşılır. Vizyonu anlatmak hem lideri hem de izleyenlerini heyecanlandırmak, motive etmek, birleştirmek ve onlara ilham vermek için kullanılır. Anlatım, paylaşılan vizyonun moral amacını yükselten, ilişkiler kuran ve örgüt kültürünü şekillendiren iki yollu bir programı içerir. Dinleme dönüşümcü liderler için en önemli iletişim elemanını oluşturur. **"Dinleme yeteneği anahtardır... Bence dinlemek konuşmaktan daha önemlidir."** Dönüşümcü lider, izleyenlerinin görüşlerini, gereksinimlerini ve endişelerini anlamak

için onları dinler. Bu anlamayı artırmak için etkili düşünme kadar muhtemel soruları sormaya ve geri alıma da gereksinim duyar. Böyle liderler, vizyonu ileriye dönük olarak şekillendirmek için anladıklarını kullanmak ve etkilenmek için bir isteklilik gösterir. Dönüşümcü lider vizyonu, değerleri ve inançları; metaforu, analogu, hikayeyi, seremoniyi, kutlamayı, gelenekleri ve adetleri kullanarak açıklar ve gösterir. Onlar, yüksek beklentileri anlatır. Diğerlerini provoke etmek, etkilemek, ikna etmek için duygu kullanılır ve drama eklenebilir. "Dünya, inançları güçlü olan ve bir şeyi çok fazla isteyen yüksek motiveli insanlarla ileriye gider" (Pielstick, 1998: 5; akt. Eraslan, 2003: 114). Lider, belirlediği vizyonu ancak diğer kişilerle tartışarak onların da kabullenmesini ve paylaşmasını sağlayabilir. Lider, vizyonun kabulü ve paylaşılması için açık ve net bir şekilde aşağıdaki maddelere dikkat etmelidir (Brestrich, 1999: 129):

- Vizyonun mesajını iyi vermeli,
- Örgüt içinde vizyona gereksinim olduğuna insanları inandırmalı,
- Vizyonun örgütteki her bir çalışan için uygun olmasını sağlamalı,
- Lider kendini vizyona adanmalı,
- Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin önemli olması dolayısı ile katılımını sağlamalıdır.

Örgütsel gelişim ve devamlılık açısından sürekli olarak önemini vurguladığımız vizyon yapılandırılmasının da çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Cafoğlu, (1997: 138) bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

- Doğaldır
- Açık, mücadelecı ve mükemmelliği kapsar
- Uygulama ile ayakta durur.
- Sürekli değişim içersinde istikrarlıdır.
- Gelecekteki gelişmeler için kontrol ve ikaz işaretidir.
- Önce örgütteki insani güçlendirir
- Geçmişı saygıyla anarak gelecek için insanları hazırlar.
- Detayları da kapsar

• Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından yararlı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması, tekrar düzenlemesidir. Yaratıcılık mevcut problemlerin çözümünde yararlı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir (Gökbunar v.d, 2001: 5).

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Bolt, 2000: 222). Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcı faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını arttıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtar doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (İnci, 2001: 21).

Yaratıcı düşünce konusunda dünya çapında bir otorite olan *Dr. Edward De Bono* (www.Kalder.org.tr, 1999) örgütlerde yaratıcılığın önemini şöyle vurgulamaktadır:

"Rekabet yoğunlaştıkça, yaratıcı düşünceye olan gereksinim artacaktır. Her şeyi daha iyi yapabilmenin sonu yoktur. Etkili ve problem çözücü bir yaklaşım artık yeterli değildir. İş yaşamı rekabetçi talepleri karşılamak hem stratejik seviyede hem de çalışan seviyesinde yaratıcılık gerektirmektedir."

Yapılan araştırmalara göre yaratıcı liderler oldukça meraklı kişilerdir ve mevcut durumun karşısındadırlar. Onların kendileri hakkında geniş, derin ve esnek görüşleri vardır. Görüşleri ve kendilerini açıklamada gelenekçi değillerdir. Yaratıcı liderler daha çok ve çeşitli amaçları olan, işlerine içtenlikle bağlı hislerini kolayca ifade eden, yerleşik anlayışın etkilerini kolayca reddeden kişilerdir (Kovancı, 1998: 223). Yaratıcı liderlik, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve etkinliği ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulanmasıyla başarılı olacaktır. Yaratıcı lider, ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi etkinliklere karar verildiğini, yönlendirmenin uyumlaştırmanın nasıl olacağını etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmelidir. Böylece başlayacak yönetimde yeni bir problem çözme anlayışının en mükemmel bir biçimde orkestrasyonunu ortaya çıkarabilecektir (İnci, 2001: 23).

Etkin bir liderliğin yaratıcı olmak ve yaratıcılığı teşvik etmek zorundalığı yukarıdaki cümlede net bir şekilde ifade edilmiştir. Etkin bir lider örgütte yaratıcılığı şöyle sağlayabilir (Maxwell, 1999: 153; akt. Eraslan, 2003: 116):

- İnsanların yeteneklerini keşfetmek
- Örgütün yaratıcılığını ortaya çıkaracak biçimde onu kanalize etmek,
- İnsani güçlü ve merkez kılan teknolojiler geliştirmek
- Yenilikleri ve başarıları ödüllendirmek.

Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (status quo) karşı koymaya yönelir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yönelir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (Friedman v.d., 2000: 10; akt. Eraslan, 2003: 116). Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşunda dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler, risk alırlar, riskler dikkatli analizlere bağlı olarak izleyenler ile birlikte alınır. Bu riskler organizasyonu geliştirmek için alınır. Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktır. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich 1999:150-151).

Maşrap (1999: 158) liderlik ve yaratıcılık hakkındaki düşünceleri yukarıda anlatımları özetler niteliktedir:

"Yarının modern stratejik yaratıcı liderleri kişisel ve yönetsel vizyonlarını, yeteneklerini ve gelişmelerini devamlılık içeren bir anlayışla sürdüreceklerdir. Yeteneklerini sürekli arttıracak yeni becerileri; okuyarak, araştırarak ve gözlemleyerek kazanacaklardır. Bu yaratıcı liderler diğer insanlara örnek olacak eğitecek ve her saniye yeni şeyler öğreneceklerdir. Özgür düşünebilen ve yüksek idealler yolunda, daima sonsuz bir enerji ile ışıldayan bir güzellik bu yaratıcı liderlerle kazanılacaktır."

• Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden biri "karizma" kavramıdır. Dönüşümcü liderlik araştırmalarında karizma kavramı tartışma yaratmaktadır. Bazı kuramcılar karizmayı dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmişlerdir (Açıkalm, 2000: 67). Üzerinde tam bir uzlaşma olmadığından ve son dönemlerde liderlik çalışmalarında ilgi çeken bir kavram olduğundan bu araştırmada "karizmatik etki" kavramı incelenecektir. Ancak bilinmesi gereken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu gerçeğidir.

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak "karizma", Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği (*Exteiy inspred gift*)" anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir (Güney, 1999: 203).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947'de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için "*karizmatik güç*" şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1998: 86). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır (akt.Güney, 1999: 203):

"Karizma, özel bir kutsallığa kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlıdır".

Weber'in bu tanımı çeşitli araştırmacıların bakış açılarına göre farklılaşmaktadır. Ancak herkesçe kabul gören bir tanım vermek gerekirse karizma; "bir grubun

(izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçiretebilen bir güç" olarak tanımlanabilir (Kılınç, www.eylem.com, 2002).

Karizma kavramı çok değişik şekillerde algılanmasına karşın son yıllarda yukarıdaki genel tanımlamamda da olduğu gibi "etkileşim" anlamında kullanılmaktadır. Günümüzde örgütsel literatürde karizma kavramı etkileşim olarak algılanmaktadır (Brestrich, 1998: 88).

Karizma sahibi bir lider, vizyonu izleyerek, kendilerini adanmış izleyenleri çeker, izleyenlerini etkileyerek alışılmamışın dışında bir performansa yükseltir. Onların amaçlarını etkiler, duygusal bağlar kurar ve izleyenlerin vizyonuna bağlılığını sağlarlar. Karizma sahibi bir lider ile izleyenler arasında duygusal bir bağ vardır ve aralarında belirli bir sinerji oluşur (Akdemir, 1998: 55). Conger ve Kanungo, uzun yıllar karizma konusunda çalışmış ve bu husustaki hipotezleri bilimsel araştırmalarla test ederek karizmatik insanların davranışlarını sekiz ayrı yönden incelenmiştir. Bu özellikler dönüşümcü liderlik özellikleri ile paralellik göstermektedir. Araştırmalar neticesinde bu özellikler, en kuvvetliden en zayıfa doğru şöyle sıralanmıştır (www.baltas.com.tr 2001):

- Alışılmamış davranışlar göstermek,
- Şahsi risk alabilmek,
- Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
- İzleyenlerinin gereksinimlerine karşı hassas (duyarlı) olmak,
- Köklü (değişim) için harekete geçmek,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- Statükoyu değiştirmek için mücadele etmektir.

Karizmatik etki sahibi bir lider değerleri ve fikirleri dile getirerek, kendileri ve izleyenleri arasında bağ kuracak duygusal konulara yoğunlaşır. İzleyenlerine amaç ve yön duygusu oluşturacak görevler verir. Böylece lider gidilecek yönü ve hedefleri tanımlayarak geleceği çizerek, değişim için katalizör görevi üstlenir.

Karizmanın liderin şahsi özelliği ile sınırlı olmasından çok, onun lider ile izleyenleri arasındaki özel bir ilişki olduğu, karizmanın bu ilişkide aranması gerektiği düşüncesi çok kabul gören bir tezdır. Bu teze göre, bir lider, onun izleyenleri tarafından onaylanmadıkça karizmatik kabul edilmemelidir (Brestrich 1998: 88).

1980'lerden sonra liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlikte entelektüel enerji baskın bir konu olarak ele alınmıştır. Özellikle *House, Conger ve Konungo* gibi bilim adamları dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderliği özdeş olarak tanımlamışlardır (Çelik, 2000: 142).

Dönüşümcü liderliğin önemli teorisyenlerinden Bass, karizmayı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlamıştır (1981: 22; akt. Eraslan, 2003: 120). Ayrıca Bass, dönüşümcü ve etkileşimci (yönetmel liderlik arasındaki ayırımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden tanımlamış, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır (Çelik, 2000: 142-143). Bass, karizmatik etkiye sahip liderler için bazı değerlendirmeler yapmıştır (akt.Kılınç, www.eylem.com, 2002):

- Karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecan (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.

- Karizmatik etkiye sahip liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğunda fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.

- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Karizmatik özellikler, dönüşümcü liderlerde sıkça rastlanan özelliklerdir, özellikle ikna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji bunlardan birkaçıdır. Schermerhorn (1993: 426; akt. Eraslan, 2003: 120) dönüşümcü liderliğin özellikleri arasında saydığı karizmayı şöyle tanımlamaktadır;

"Karizma, liderin izleyenlerinde şevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir."

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesini ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (Brestrich, 1998: 92). Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. izleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2000: 148).

Karizmatik liderliğin, dönüşümcü liderlik ile benzer yönleri olduğu kadar ayrıldığı yönlerde vardır. Örneğin, her iki liderlik tipi de izleyenlerine değişim için ilham verme yeteneğine sahiptir, ama dönüşümcü liderlikte, lidere körü körüne takip etmeleri için ilham verilmez. Karizmatik liderler buna pek önem vermezler. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini dikkatle dinleme, destekleme, yetki verme ve örneklerle yol gösterme gibi yöntemler izlerken, karizmatik liderler sadece etkilemeye ağırlık verirler. Dönüşümcü liderlik perspektifinde izleyenler, lider tarafından kurulan yaklaşımları sorgulamayı da öğrenirler. Karizmatik liderler büyük bir değişiklikten sonra organizasyona bir problem olurlar, çünkü onlar kendilerine çok fazla güvenirlere ve eleştirilere aldırılmazlar. Dönüşümcü liderler bir yandan esnek, eleştirilere açık ve karizmatik liderlere göre daha çok değişime açıktırlar (Friedman v.d., 2000:14; akt. Eraslan, 2003: 121).

Dönüşümcü lider, çalışkan, örnek bir kişiliğe sahip, açık sözlü, inanç ve fikir aşıl原因 kimse olarak mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olması gerekmez. Kuşkusuz karizma, başkalarını etkilemede lidere yardımcı bir faktördür, ancak dönüşümcü lider olmak için mutlaka karizmatik kişiliğe sahip olmak gerekmez (Eren, 2000: 416).

Sonuç olarak dönüşümcü lider (karizmatik özellikleri olsun ya da olmasın), izleyenlerini dönüşüme ikna etme, onları amaca yöneltme, değişimin heyecanını aktarma, ve örgüte bağlılıklarını kuvvetlendirme amacındadır, Dönüşümcü lider etik değerler, gerçekçilik, dürüstlük doğruluk ve güvenirlilik gibi özelliklerine sahiptir. Dönüşümcü liderin kişisel erdemi ve ahlaki bilgisi, güç ve itibarını yükseltmesinin en önemli etkenlerindendir. Dönüşümcü liderlikte karizmatik güç ve etki sahibi olmak önemli ama tek özellik değildir. Uygun liderlik eğitimi ve becerilerin kazandırılması ile yöneticiler değişim sürecinin gerektirdiği liderlik işlevlerini yerine getirebilirler.

Drucker'in (1999: 142; akt. Eraslan, 2003: 121) karizmatik lider betimlemesi bu özelliği yansıtmada ilgi çekicidir

"Karizmatik lider sorulduğunda saati söyleyen bir liderdir. O gittiğinde kimse saati bilemez. Mimar bir lider ise bir saat yapar: o gittiğinde de herkes saati öğrenebilir"

• Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç; etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu v.d., 2002: 170).

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon konusu kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme konularıyla ilgilidir. İletişim ise; bireyler, kümeleri toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, vb. semboller aracılığıyla düşünce, duygu ve dileklerin karşılıklı olarak iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka deyişle iletişim iki birim arasındaki ileti alış verişidir (Demir, 2002: 79).

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik süreci kullanırlar (Conger, 1999: 147; akt. Eraslan, 2003: 122} :

- Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunlar başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.

- İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini asmaya ikna ederler.

- Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Burns, bu durumu şöyle ifade etmektedir (Hickman, www.academy.umd.edu, 1997; Sorenson. www.academy.umd.edu, 2000; akt. Eraslan, 2003: 123):

"Liderler, izleyicilerinin güç temellerini analiz ettikleri kadar, sistematik şekilde izleyenlerindeki motivasyon düzeyini de değerlendirmelidirler. Motivasyon zamkıyla birlikte tutulan 'zengin ve çarpan' bağlantısal süreç, hem açık hem de kapalı mükemmel bir içsel ve dışsal bir örgütsel uyum doğurur" diyerek, lider ve izleyenlerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde işbirliği yapmalarının önemine işaret etmiştir.

Dönüşümcü lider sürekli amaçlarını izleyenlerine aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onların sorularını cevaplamak ve dinlemek zorundadır. Çünkü izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi vardır.

Pielstick (1998: 6; akt. Eraslan, 2003: 123), dönüşümcü liderliğin analizini yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlikte motivasyon ve iletişimin önemi şöyle ifade etmektedir:

"İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır."

Dönüşümcü lider izleyenlerinin işlerinden bekleneni bulmalarına yardımcı olur. İzleyenlerinin neden mutlu olduğunu bilip onları mutlu eder. İzleyenlerini cesaretlendirip takviye eder, onlara değer verildiğini hissettirir. Takdirlerini ve memnuniyetini onlardan gizlemez.

Dönüşüm sürecinde, lider enerjik davranışlarda bulunmak, değişime karşı olası direnmeleri engellemek zorundadır. Bu engellemeleri de başarılı bir motivasyonel süreç sağlayacaktır. Dönüşümcü lider, izleyenlerine ilham vererek onları motive eder. Bağlılık, dikkate alınma, itibar etme, karşılıklı güven, inanç ve ideallerini gerçekleştirme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel gereksinimleri karşılayarak izleyenlerin motive olmalarını sağlar. Bu tür duygular, kişileri derinden etkiler ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarır. Dönüşümcü liderler izleyenlerini farklı şekillerde motive ederler. İzleyenleri ile etkileşerek, örgütsel vizyonu paylaşır, böylece izleyenler açısından yapılan işin önemi artar. Düzenli olarak izleyenlerinin görüşlerini alma uygulaması, çalışanlarda kontrol hissi verme açısından önemlidir. Bir diğer önemli motivasyon tekniği ise örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların çabalarını desteklemek ve profesyonelleşmelerine katkıda bulunmaktır.

• Değişimin Temsilcileri Olma

Dönüşümcü liderlerin varoluşlarının nedeni "değişim"dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajlar bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir. Tichy ve Devanna (1986: 79; akt. Eraslan, 2003: 124) dönüşümcü liderleri;

"Ulusal şampiyonlara dönüştürme amacıyla problemleri taşıyan takımların idaresini üstlenen atletizm koçları gibi, önceliklerini yeniden belirleyip takımları harekete geçirecek bir yol bulurlar bunlar dönüşüme açık profesyonel kişilerdir" olarak nitelendirmektedir. Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir. Gebelein (2002: 23; akt. Eraslan, 2003: 125) dönüşümcü liderlikte "değişim" kavramını şöyle özetlemiştir:

"Değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar,

çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar."

Mitchell ve Tucker'a göre (akt.Açıklalın, 2000: 39), dönüşümcü liderle yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanır. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılmasına ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür liderlik kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir.

Değişim, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Dönüşümcü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (ZeI,1997: 69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır. Şimşek 'in belirttiği gibi (1997: 478); "Dönüşümcü lider eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi kurumlarına işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yolları bırakmalarını da öğretir."

Dönüşümcü bir lider, saplantısız olarak mevcut paradigmayı dönüşümün gerçekleştirilmesi için terk edebilen kişidir. Başka bir deyimle dönüşümcü lider çevresel faktörlere göre paradigmatik değişime her zaman hazırdır ve çevresine, izleyenlerine değişimi anlatır (Demirci, 1998: 110). Bu aşamada, değişimin temsilcisi olma misyonundaki liderlere Smith (1999: 106-107; akt. Eraslan, 2003: 125) şöyle seslenmektedir:

- Performans sonuçlarını davranış ve beceri değişiminin birincil hedefi sayın.
- Kendi değişimleri konusunda sorumluluk üstlenen bireylerin sayısını sürekli artırın.
- Bütün örgütün yöneldiği amaç ve sonuçlar açısından herkesin kendi performansının taşıdığı önemi her zaman akılda tutmasını sağlayın.
- İnsanları iş yaparak öğrenecekleri bir konuma getirin ve onlara işi yapmak için gerek duydukları enformasyon ve desteği tam zamanında sağlayın.
- Hem iş yapmaya hem de değişmeye giden en iyi yol olarak doğaçlamayı benimseyin.

- Gerek duyulduğunda değişime itici güç sağlamak için ekip performansından yararlanın.
- Örgütsel tasarımları insanların elindeki karar alma yetkileri üzerinde değil, yaptıkları işler üzerinde yoğunlaştırın.
- Gerekli enerjiyi ve anlamlı dili yaratıp bir noktada toplayın, çünkü bunlar, değişim dönemlerindeki en kıt kaynaklardır.
- Örgüt genelinde inisiyatifleri uyumlu hale getirerek, davranış güdümlü değişimi harekete getirin ve kalıcılaştırın.
- Gerçekleştirmek istediğiniz değişime yaraşır bir cesaret temelinde liderliğin gereklerini uygulayın.

• Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997: 67-67).

Tichy ve Devanna (1986:81; akt. Eraslan, 2003: 126), dönüşümcü liderliği inceledikleri çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır;

"Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. Yani yürekli olmak, toplumun seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir. Dönüşümcü liderlerin bunu yapabilmesini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere

gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır."

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, "fırsat maliyetleri"nin yanı sıra "potansiyel başarısızlık maliyeti"ni de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya (Bass-1990; akt. Eraslan, 2003: 127) göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler. Zaleznik, liderlerin yüksek yarar getirecek risklere kolaylıkla girdiklerini, buna karşılık, yöneticilerin riske girmek yerine daha muhafazakar bir tutum sergilediklerini vurgulamaktadır Gibbons, dönüşümcü liderleri gelişimlerini sağlamak amacıyla risk almaya eğilimli olduklarını belirtmiştir (akt.Zel, 1997: 68).

Yukarıda tanımlanan cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması, değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Görüldüğü gibi hiç de kolay olmayan bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Dönüşümcü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir. Şimşek'in (1997: 478) ifadeleri yukarıdaki ifadeyi destekler niteliktedir:

"Dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkar (ki cesaret gerektirir), hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler (risk alabilme becerisini gerektirir). Dönüşümcü liderler yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar."

Dönüşümcü lider, cesaret sahibi olmakla beraber izleyenlerine cesaret aşılama özelliği olan liderdir. Kouzes ve Posner'in belirttiği gibi (2002: 13; akt. Eraslan, 2003: 128):

"Tepeye tırmanmak uzun ve zahmetli bir iştir. İnsanlar yorulur, sıkılır ve heveslerini yitirirler. Vazgeçme istekleri ağır basar. Onlara devam etme isteğini, cesaretini aşılacak olan liderdir. İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin en birincil görevidir."

Dönüşümcü liderin misyonu mevcudu korumak veya devam ettirmek değildir. Reformist, devrimci ve dönüşüm odaklı düşünen lider, izleyenleri yeni bir çevre yaratmak ve onu geliştirmek amaçlıdır. Tarihsel sürece bakıldığında tarihe yön veren liderlerin ortak özelliklerinin çok cesur olmaları ve risk alma becerisi olduğu görülecektir. Büyük bir dönüşümcü lider olan **Atatürk** bu liderlere verilecek en güzel örnektir. **Atatürk'ün** cesur olma niteliği ve risk alma becerisi bütün yaşamında yüzlerce olayda, katıldığı savaşlarda ve aldığı kararlarda kendini göstermektedir (Güney, 1999: 112).

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içersindedir, aslında vizyon risk almaktır. Yeni alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Şimşek, 1997: 478). Bunun oluşumunda yüksek bir özgüven ile gelişmiş vizyon, strateji, ve cesaret gibi dinamikler belirleyici olmuştur denilebilir.

Aslında liderlik olgusunun genelinde var olan risk alma ve cesaret özelliği, dönüşümcü liderlikte daha baskındır. Çünkü dönüşümcü liderliğin ana orijini "değişim olgusudur" . Değişim özünde çok karmaşık ve iç direnç dinamikleri kuvvetli olan bir olgudur. Olumsuzları seslendirmek, klasik fikir ve eylemlere karşı çıkmak, bunu ısrarla kişilere aktarmak, dönüşümsel sistemler oluşturmak, dönüşümcü liderliğin davranışlarındandır.

Sonuç olarak Shelton'un (2000: 8; akt. Eraslan, 2003: 129) belirttiği gibi: "Büyük liderler, çok zor kararlar vermekten korkmayan, cesur insanlardır."

• Güçlendirme (Yetkilendirme) (Empowerment)

Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği günümüzde terk edilerek izleyenlerin (çalışanların) katılımcılığı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir.

Yetki, geleneksel yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmekte ve onsuz olmaz şeklinde yorumlanmaktadır. Oysa yetkiye her kademedeki çalışanın işinin sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahip olması beklenir (Günay ve Çetin, 2001: 55). Aslında yetki olgusu, otorite olgusunu çağrıştırmaktadır. Bir liderin (yöneticinin) otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dahil etmesi, otoriter karardan, katılımcı karara doğru bir yönelimin göstergesidir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların karara katılımı; üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, özdeşleşmeyi ve güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Brestick, 1999; 145). Bu anlatımlardan sonra güçlendirmenin (yetkilendirme) tanımlamasını yapacak olursak (Günay ve Çetin, 2001: 56):

Güçlendirme, Yetkilendirme (Empowerment):

- Bilgi paylaşımıdır. Çalışanların sürekli eğitilmesidir. Çalışanlara planlama düzenleme ve kendi işlerini kontrol etme izninin verilmesidir.
- Çalışanlara kaliteyi geliştirmek üzere iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde davranma serbestisi ve yetkisidir,
- Çalışanları yaptığı işlerden sorumlu tutar,
- Çalışanlara olan güven ortamını kuvvetlendirir,
- Çalışanlara iş tutumlarında pozitif değişimleri yaratmayı hedefler,
- Örgütte adil bir güç paylaşımı sağlar,
- Bürokratik ve hiyerarşik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir,
- Çalışanın kendi işine tam hakimiyetidir.

Bir başka tanım ise, liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 30,).

Geleneksel örgütlerde, yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Yetkilendirmenin uygulandığı örgütlerde örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler, farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Geleneksel ve yetkilendirilmiş örgüt yapıları arasındaki farklar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Geleneksel ve Yetkilendirmenin Uygulandığı Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar

Unsurlar	Geleneksel Örgüt	Yetkilendirmenin Uygulandığı Örgüt
Organizasyon yapısı	Sivri/Bireysel	Basık/ekip bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici (coaching)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/paylaşım dayalı
Ödüllendirme	Bireysel/kıdeme göre	Ekip bazlı/ yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planlar kontrol eder ve süreç geliştirir.	Ekipler planlar kontrol eder ve süreç geliştirir.

(Kaynak: Kolorik, 801, 1995, akt. Çınar, 2002: 2)

Liderliğin solo bir gösteri olmadığı gerçeği, beraberinde örgüt içerisinde otorite kaynağının ve gücünün paylaşımını da getirmektedir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Liderlik monolog değil bir diyalog sürecidir. Bu noktada, eğer amaç yüksek performans elde etmekse rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil, ekip başarısına önem verilmelidir. Mükemmelliğin peşinde koşmak işbirliğine dayalı bir oyundur ve bu oyunun ilk kuralı da güç paylaşımıdır. Kaderimizi belirleme gücünü kendimizde

hissettiğimizde, bir işi tamamlamak için gerekli kaynakları ve desteği harekete geçirebileceğimizi bildiğimiz zaman hedefe ulaşmaya yönelik ısrarlı oluruz. Ama bizi sürekli başkalarının kontrol ettiğini, gerekli destek ya da kaynaklardan yoksun bırakıldığımızı düşünürsek belki duruma uyum sağlarız. Ama mükemmel olmak için herhangi bir çaba gösteremeyiz (Kouzes ve Posner, www.rota-online, 2001; akt. Eraslan, 2003: 131).

Yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel etkinliğin oluşmasında ve amaçlara ulaşmada yetkilendirme oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Liderler, yetkilendirme ile birlikte sorumluluklarını da devrederek, asli görevlerini (vizyon, eğilim belirleme, motivasyon sağlama gibi) yerine getirme fırsatı elde edebilirler. Ancak, günümüzde çoğu lider veya yönetici izleyenleri güçlendirmeden (yetkilendirmeden) kaçınmaktadır. Oysa güç paylaşımı ve izleyenlerin güçlü kılınması, çalışanlara, yöneticiye ve örgüte şu avantajları kazandıracaktır (Günay ve Çetin, 2001: 57):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılığın ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetkilendirme ile liderin (yöneticinin) daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve çift yönlü iletişim,
- Lider (yönetici) için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime imkan tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Sorumluluk ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunun bir başkası tarafından hemen doldurulmasıdır.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok

demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır.

İnsanlar, değişimin planlanması ve yürütülmesindeki katkılarına da değer verildiğini hissettiklerinde; değişimi başarı ile sonuca ulaştırma konusunda daha fazla heves duyacaklardır. Değişimden etkilenenlerin değişimin aşamalarını çizme konusunda katılımının sağlanması yetkilendirme ile mümkün olacaktır (Gebelein, 2002: 23; akt. Eraslan, 2003: 132). Bu süreçte dönüşümcü lider, paylaşımcı ve katılımcı bir politika izleyerek, değişime direnmeyi de ortadan kaldıracaktır. Çünkü uzmanlıkları oranında izleyenlerini değişim sürecinde yetkilendirmiş ve görev dağılımını yapmıştır. Güçlendirme için izleyenlerin sürekli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesinden hareketle, dönüşümcü lider izleyenlerini sürekli formasyonlarını geliştirici etkinliklere yöneltir.

Bütün bu özellikleriyle gibi dönüşümcü lider, gücü, otoriteyi ya da yetkiyi kendinde toplamak yerine, bunları örgütte dağıtarak, izleyenlerini yetkilendirerek insan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesini amaç edinmektedir. Ekip çalışmasının gücüne güvenen dönüşümcü lider, mükemmelere ulaşmada, yetkilerini devretmede bir sakınca görmemekte, izleyenlerini sorumluluk almaya teşvik etmektedir. Sonuç olarak, yalnızca kendilerinden emin olan liderler başkalarına cesaret verirler (Maxwell, 1999: 141; akt. Eraslan, 2003: 132).

• Esnek Yönetim Anlayışı

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olmaya yöneltmektedir. Amaçlara ulaşmada, tekilcilik, bürokratik, kati ve değişmez yapısal tutumlar örgütsel başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Yönetenler (lider-yönetici), yönetim

anlayışlarını, kararlarını, programlarını sık sık gözden geçirmeli bunları değişen şartlara uyumlu hale getirebilmelidirler. Tek strateji ile yönetilen örgütlerin başarısız olacağı gerçeği ile birlikte esnekliğin örgütsel yönetime bir mobilizasyon getireceği de unutulmamalıdır.

Esnek yönetim anlayışının örgüt için önemini Nelson (1999: 289; akt. Eraslan, 2003: 132) şöyle açıklamaktadır:

"Dünün örgütleri, genelde kati, bürokratik ve kurallara bağlıyken, bugünün başarıyla rekabet eden örgütleri esnek, hızlı bir hareket anlayışı içerisindedirler. Akıllı örgütler çalışanlarına doğru şeyler yapmaya zorlayacak sert politikalar ve prosedürler yerine, kendi başlarına doğru şeyler yapmaları için çalışanlarına esnek politikalar önerirler."

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir, yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılaşma ve "kırılma" oluşabilir. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan,1997: 170).

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği iş dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Esnek yönetimde, belli başlı kurallara uymamanın anarşiyi doğurmadığını ifade etmek gerekir. Bu yönetim biçimi; çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşüncelerini, işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını, müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemelerini temel alınır (Demirci, 1998: 108).

Yönetimde esneklik, geleceğin işgücünü yönetmede anahtar bir sözcüktür. Çünkü otoriter sistemlerin zamanla, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi zedelediği ve problemlerin büyük çoğunluğunu yanlış ve eksik bilgilendirme, iletişim azlığı ve güvensizlik gibi sorunların oluşturduğu artık bilinmektedir. Değişen koşullar, lider-

izleyen ilişkisini, yönetim anlayışını değiştirmekte ve liderleri daha esnek olmaya zorlamaktadır (Acuner, 2000:10).

Aktan, (www.canaktan.com, 2002) ise liderlerin esnek yönetim anlayışına sahip olması gerekliliği üzerinde durarak, liderlikte esnekliği (fleksibilite) şöyle betimlemektedir:

"Lider, organizasyondaki değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yeni enformasyonlara ve değişime açık olmalı; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmeli ve fleksibi olmalıdır."

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani "uyum" u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımını sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır.

Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (www.Baltaş.com, 2001).

• Güvenilirlik ve Öz-güven

Güven insanı motive eden en önemli güçtür. Covey'in bu ifadesi en temel insani değerlerden biri olan "güven" in önemini ortaya koymaktadır. Güven duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade eder (Solomon ve Flores, 2001:20; akt. Eraslan, 2003: 134). Toplumsal yaşamda, insani ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak "güven" örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini, değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ama bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güven ve inançtır.

Drucker (1996: 132; akt. Eraslan, 2003: 134) **Gelecek İçin Yönetim** adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir:

“ Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez-liderin tek tanımında peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan bu da eski bir anlayıştır-zeka değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır.”

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde daha da çok önem kazanmaktadır. Geçmişte olduğu gibi liderin söylemlerine olan inanç, yerini değişim sürecine olan inanca bırakmıştır. İzleyenler, liderlerine güvenerek, örgütsel yapıdan, çalışma alışkanlıklarından ve yaşam tarzlarından vazgeçebilme noktasına gelebilmektedirler. Bu noktada liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Pfeffer (1999: 300; akt. Eraslan, 2003: 135) liderlerin örgütsel dönüşümü ve üst düzeyde işe bağlılığı sağlamak için önerdiği yönetim modelinde üç temel ilkeye başvurduğunu belirtmiştir, bunlar:

- Güven ortamı yaratmak
- Değişimi desteklemek
- Uygun performans ölçüleri kullanmaktır.

Örgütte en temel düzeyde güven ortamı yaratmanın yolu, örgüt içindeki, herkese güvenilebilir bir kişi olarak davranmaktan geçmektedir. Böylece güvenin önemini belirtmektedir.

Peki, güven ortamı kurmak ve için neler yapılmalıdır ? Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlerin güven kurmak için bazı stratejileri sıkça kullandıkları anlaşılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Beceran,www.Humanresources.com-2000):

- İzleyenlerinin çıkarlarına ve Refahına Önem Verdiğini Göstermek,
- Teknik ve Taktik Yeterliğini Göstererek,
- İzleyenlerine Görevlerini Yapacağına Dair Güven Duyma,
- Sizi Etkilemesi için İzleyenlerini Yetkilendirmek,
- Vaatleri Yerine Getirmek,
- Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratmak

Kouzes ve Posner(2002: 13; akt. Eraslan, 2003: 135) güven sürecinin örgüt açısından önemini şöyle belirtmişlerdir:

"Liderler ekip çalışmasının güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur."

Dönüşümcü liderler hareketleriyle güven oluşturur. Savunduğunu yapma, model oluşturma ve davranışlarıyla bir örnek oluşturma izleyenlerinin arasında güven oluşturur. Önemli olan davranışlardaki tutarlılıktır. Ayrıca bu liderler de izleyenlerine güvenir. İzleyenlerine güvenmek örgüt içerisinde yaratıcılığı oluşturur ve lidere güvenmeyle sonuçlanır (Pielstick, 1998: 5; akt. Eraslan, 2003: 136). Dönüşümcü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. izleyenleri liderlerinin ön sezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüşümcü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüşümcü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (Friedman v.d., 2000: 16; akt. Eraslan, 2003: 136).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlir. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir

dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistemattir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.

Dean (akt.Açıklan, 2000: 45) dönüşümcü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır:

"Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur."

• Ekip Çalışmasına Önem Verme

"Ben senin yapamadıklarını yapıyorum, sen de benim yapamadıklarımı. Birlikte çok şey başarabiliriz. " Rahibe Tereza

Günümüzde iş dünyasında devamlı değişen koşullar ve artan global rekabet, rakipleri karşısında ayakta kalabilmek için büyük çaba harcayan örgütleri birçok yönden etkilemiştir. Çıktıları olan mal ve hizmetleri en iyi şekilde üreterek pazarlamak ve rakipleri arasında fark yaratmak zorunda olan örgütler, performanslarını artıracak işgörme yöntemleri aramaktadırlar. işte bu arayışlar içinde ortaya çıkan ve de yaygınlaşmaya başlayan performans artırıcı yaklaşımlardan olan Toplam Kalite Yönetimidir. Gelişmiş bilgi teknolojisi ve öğrenen örgütler gibi, konuların da etkisi ile örgütler yapılarını değiştirmeye başlamışlardır. Bu değişikliklerin başında da dikey yapıdan yatay yapıya ve örgüt yapısında yalınlaşmaya doğru bir geçiş görülmektedir. Söz konusu gelişmeler hiyerarşinin önemini azaltarak, dar yönetim alanlarında kendi bireysel sınırları içinde çalışan müdür ve çalışan olarak tanımlayabileceğimiz dikey yapılanmayı ortadan kaldırmaktadır. Yatay yapıların oluşturulabilmesi ise etkin bir şekilde ekip kullanımı ile mümkündür (İslamoğlu.www.kalder.org.tr-2001).

Ekip, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birimdir. Bu tanıma göre bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi aşağıdaki şartların yerine getirilmesine bağlıdır (Daft, 1997: 321; akt. Eraslan, 2003: 137):

- İkiyden fazla bireyden oluşması
- Ekipteki bireylerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması
- Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi gerekmektedir.

Ekip çalışması ise, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde basitçe tanımlanabilmektedir.

Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim çalışmaları sırasında, farklı formasyonlara ve bakış açılarına sahip bir grup insanı bir araya getirip, onlarla ortak bir ruh oluşturmak, değişimi yönlendiren liderin en önemli işlevlerinden birisidir. Ekip çalışmasına olan gereksinim; çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır. Bu özerkliğin verilmemesi halinde, sınırlı yetkiden ötürü verimlilik düşmekte ve yaratıcı fikirler ortaya çıkmamaktadır.

White-Eales (1998: 29; akt. Eraslan, 2003: 138), etkili ekiplerin oluşmasının örgüte olan yararlarını, şöyle ifade etmektedir:

"Daha net ve herkesin benimsediği bir hedefiniz oluşacaktır. Aynı doğrultuda programlı bir şekilde hareket edeceğiniz için, sonuca ulaşmanız daha kolay olacak, birbirinizi destekleyecek, bazen birbirinizi zorlayarak kişisel gelişimlerinizin önündeki engelleri kaldırabileceksiniz. Bununla birlikte görev bilinci olan insanlarla beraber harmoni içinde çalışıyor olacağınız için yaptığınız işten zevk de alacaksınız. Sonuç olarak ekibin kendisi ve onu oluşturan elemanlar gelişmelerini aralıksız olarak devam ettirecektir."

Aktan (www.canaktan.org, 2002) ise aynı konuda şunları vurgulamaktadır:

"Çağdaş yönetim anlayışında ekip çalışması son derece önem taşımaktadır. Ekip çalışmasının örgütsel performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Her şeyden önce, ekip çalışması ile ortak akıl yordamıyla örgütün problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulması mümkün olur. Ekip çalışması aynı zamanda örgüt çalışanlarını aktif olarak yönetime dahil edebilmenin etkin yollarından birisidir. Ekip çalışması ile organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişimde mümkün olur. Özetle ekip çalışması Örgütte daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) elde edilmesini, yenilik ve yaratıcılığın ortaya

çıkarılabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı ekip çalışmasının örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edebiliriz."

Dönüşümcü liderler, etkili liderler gibi izleyenlerinin formasyonlarına göre ekipler oluştururlar. Dönüşümcü lider izleyenlerini her yönden tanımaya çalışır, onların bireysel ve mesleki özelliklerini bilir ve buna göre ekipler oluşturur. Dahası izleyenlerine güvenir ve örgüt içerisinde oluşturulan ekiplere yetki verir ve kendi alanlarında özgürce çalışmalarını sağlar. Lider burada bir rehber, koordinatör görevini üstlenir. Ayrıca lider, kaynaklar bulmak, işlevleri geliştirmek, engelleri kaldırmak, ekip dışında işleri hareketlendirmek ve ekip üyelerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlarlar. Bu durumda lider, ekip içerisinde güç kaybetmeyip aksine güç kazanmaktadır (Wilson-Wellins, 1997: 9; akt. Eraslan, 2003: 139).

Dönüşümcü lider, izleyenlerini sürekli olarak örgütsel kararlara katılımlarını teşvik ederek, yetkilerini paylaşarak doğal olarak ekip çalışmasını örgüt ortamında uygulamaktadır. Dönüşümcü lider, liderin her şeyi yapabilecek bir güçte olmadığı gerçeğinden hareket eder. Örgütsel başarıyı, dönüşümü ve ayakta kalmayı örgüt, lideri ve izleyeni ile sağlayacaktır. Dönüşümcü lider ekiplerde ise üyeler arasında yüksek düzeyde eşgüdüm sağlar ve bu eşgüdümlü çabaların sonucu pozitif sinerji oluşur.

Dönüşümcü liderin ekip kurması, örgütte çelişkiye yapıcı çözüm sağlamasını, işbirliğine teşvik etmesini, ortak çalışmasını, çalışma ünitelerini tanıma ve teşhisini de sağlar. Dönüşümcü liderler, coşkuyla ekipler kuran davranışlara sahip liderlerdir (Açıkalin, 2000: 36).

Sonuç olarak Crescano'nun sözü ekip çalışmasının örgüt açısından önemini belirtmesi bakımından ilgi çekicidir;

"Hepimiz tek kanatlı melekleriz; ancak birbirimizle kucaklaştığımızda uçabiliriz"

• Yaşam Boyu Öğrenme

Dönüşümcü liderler hatalarını konuşabilirler. Bu tutumlarını başarısızlık değil deneyim kazanma olarak görürler. Bu liderler sürekli öğrenme ve gelişme için şaşırtıcı bir iştah gösterirler.

Dönüşümcü liderlerin en kurnaz yanları da öğrenmeye karşı sürekli eğilimli olmalarıdır. Beyinleri aşırı yüklenmemiştir. Daha derin konularda çalışmak karakterleri ve kişilikleriyle ilgili fikirler edinmek ilginç gelecektir. Şüphesiz kişilikleri yeniden şekillendirilemez. Fakat tavırları, davranışları, yönetim ve liderliğe olan yaklaşımları uyumludur. Pek çoğu yönetime olan yaklaşım ve yöntemlerinde fark edilir değişiklikler yapmışlardır. Bu gerekli bir yenileşmedir (Tichy ve Devanca, 1986: 83; akt. Eraslan, 2003: 139). Bir araştırmacıya göre liderlik, bulunduğu makamın gereklerini zaman içerisinde öğrendikçe değişen rollerin bir bileşkesidir. Avolio ve Gibbons dönüşümcü liderliğin, dün ve bugününü kapsayan ve ömür boyu devam eden bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Zel, 1997: 66).

• Mizah Anlayışı

Mizah anlayışı, liderin yorumlarına ve hareketlerine espirituél bir hava katma becerisidir. Mizah anlayışı kuvvetli olan yöneticiler, insanlarla iletişim kurmak, gerilimli ortamları yumuşatmak, dinleyenlerin dikkatini toplamak ve mesajların daha kolay hatırlanabilir hale getirmek amacıyla mizahı kullanırlar. Ancak, mizahın kullanılması belli bir seviyede olmalıdır. Bass, mizah anlayışı ve gülebilme yeteneğinin liderlikle doğru orantılı olduğunu vurgulamaktadır. Liderin bir rolünün de, ekip ruhu oluşturmak ve muhafaza etmek olduğuna göre;, gruptaki gerilimi azaltmak için başvurulacak yöntemlerden birisi de, mizahın kullanılması olarak kabul edilmelidir (Zel, 1997: 68).

Dönüşümcü Liderliğin Etkileri

Bass ve Avolio (1995: akt. Karip, 1998: 449) dönüşümcü liderliğin astların değerlendirmesine göre; *ekstra çaba*, *etkililik* ve *doyum* olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemiştir. Bass ve Avolio'ya (1995: akt. Karip, 1998: 449-450) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi; liderin ast üzerinde astın başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıma arzusunu yükseltme, daha çok çaba gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin kestirebilmesine yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başat olduğu örgütlerde astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve liderin grubunun etkili bir grup olduğu algısına sahiptirler. Lider astlarında memnuniyet ve

doyum oluşturur. Liderin astlarla çalışma biçimi astlar için doyum sağlayıcı niteliktedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde bir “artırma etkisi”ne sahiptir. Ekstra çaba, etkililik ve doyum dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılı olarak artış gösterir.

Dönüşümcü Liderliğin Davranışsal Göstergeleri (Stratejiler)

Dönüşümcü liderlik ile ilgili konulu incelendiğinde, bazı akademik çalışmalarda, yöneticilere birtakım Stratejiler ve davranış esasları önerilmektedir. Bu çalışmaların başında da Kanada'da eğitimde dönüşümcü liderlik alanında uzun süren deneysel çalışmalar yapan, *Leithwood ve Jantzi 'nin* çalışmaları gelmektedir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmacılar, aşağıdaki rol ve stratejileri dönüşümcü olarak nitelendirmişlerdir (Leithwood ve Jantzi, 1999: 475-477; akt. Eraslan, 2003: 140):

Profesyonel Uygulamaları ve Değerleri Sembolize eder.

Bize profesyoneller olarak davranarak, personele saygı gösterir,
 Öğrencilerle ilişkilerde saygılı bir davranışı sergiler,
 Yeni anlayışlar ışığında, kendi uygulamalarını değiştirmek için isteklidir,
 Kendi işimle ilgili problem çözme tekniklerini modeller,
 Personel arasında sorumluluk ve güvene dayalı bir anlayışı teşvik eder,
 Mesleğimizde başarı ve beceriyi sembolize eder.

Okul Kararlarına Katılımı Teşvik Etmek için Gerekli Yapıları Oluşturur

Okul hedeflerini başarma açısından kritik olan aktiviteler için liderlik yapar,
 Liderliği personel arasında geniş bir şekilde dağıtır,
 Karar vermede yeterli katılımın olmasını sağlar,
 Karar vermek için etkili bir komite yapısını destekler,
 Personel arasında etkili iletişimi sağlar,
 Bize kendi kararlarımızda uygun bir otonomi seviyesini sağlar.

Bireyselleştirilmiş Destek Sağlar

Benim işlerimi etkileyen kararları alırken, benim görüşlerimi dikkate alır,
Benim kişisel gereksinimlerimin ve uzmanlık alanımın farkındadır,
Katılımcıdır, kişilere ve gruplara karşı, iltimas göstermez,
Benim katılımıma değer vererek moral destek sağlar.

Entelektüel Destek Sağlar

Mesleki formasyonumun gelişimi için yeni fikirler kaynağıdır,
Öğrencilerim için ne yaptığımı düşünmem konusunda beni teşvik eder,
Mesleki hedeflerimi gerçekleştirebilmek için beni teşvik eder,
Okul hedefleri ile tutarlı mesleki hedefler geliştirebilmemiz için bizi teşvik eder,
Uygulamalarımızı değerlendirmemiz ve ihtiyaca uygun şekilde
netleştirebilmemiz için bizi teşvik eder,
Kendi ilgi alanlarımla tutarlı yeni uygulamaları denemem için teşvik eder,
Personelin birbirinden öğrenmelerini sağlayacak olanaklar sağlar.

Yüksek Performans Beklentileri Gösterir

Profesyoneller olarak bizlerden yüksek beklentileri vardır,
Öğrenciler için yüksek beklentileri vardır,
Etkili yenilikçiler olmamızı bekler,

Okul Vizyonu ve Hedefleri Geliştirir

Bize genel bir amaç hissi verir,
Okulun misyonun pratikteki uygulamalarını açıklığa kavuşturmak için yardım eder,
Değişime açık olmayı destekleyerek okul normlarının gelişmesini sağlar,
Okulumuzun misyonu ve Bakanlık girişimleri arasındaki ilişkiyi anlamamıza yardımcı olur,

Okul hedefleri için öncelikleri belirlerken tüm personelin konsensüse ulaşması için çalışır,

Etkili Personel Uygulamaları Oluşturur

Personel oluşturmada öğretmenin uzmanlığı konusu son derece önemlidir,

Personel oluşturma süreci açık ve adildir,

Yeni personele değer verir ve içtenlikle karşılar,

Tüm personeli, yeni veya eski katılımlarına eşit bir şekilde değer verir,

Okul yöneticilerimiz yeni personel alırken, mevcut personeli de karar sürecine katar,

Personel oluşturma politikaları yeterlik ve uzmanlık kriterlerine dayalıdır.

Öğretimsel Destek Sağlar

Okul yöneticilerimiz, öğretmen etkileşimi için örgütsel destek sağlar,

Personelin etkinliğini geliştirmeye yardım etmek için kaynaklar ve teknik yardım imkanı vardır,

Okul Yöneticileri düzenli olarak sınıf aktivitelerini gözlemlerler,

Sınıf gözlemlerinden sonra yöneticilerimiz etkililiği geliştirmek için öğretmenler ile birlikte çalışırlar,

Okul yöneticileri sık sık eğitimsel konulardaki tartışmalara katılarak görüşlerini paylaşırlar.

Okul Aktivitelerini Temsil Etme

Bizim yöneticilerimizin okulda pozitif bir varlığı vardır,

Bizim yöneticilerimizle okulda rahatlıkla görüşülebilir,

Bizim yöneticilerimize öğrenci ve personel kolaylıkla ulaşabilir,

Bizim yöneticilerimiz öğrencilerin gelişimiyle yakından ilgilenirler,

Bizim yöneticilerimiz öğrenci gelişimini sık sık değerlendirirler,

Okul ve öğrenci gelişim süreçlerini öğretmenler ile tartışır,

Bir Toplum Odağı Sağlarlar

Yöneticilerimiz toplum istek ve önerilerine karşı duyarlıdır,

Yöneticilerimiz toplum temsilcileri ile çalışma ve planlama yaparlar,

Yöneticilerimiz toplumsal karakteristiklerin ve değerlerin okul uygulamaları ile birleştirmenin yollarını ararlar,

Yöneticilerimizin toplumla üretken bir ilişkileri vardır,

Yöneticilerimiz okul için yüksek derecede bir otonomi sağlarlar.

Liontos, Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership) adlı makalesinde, dönüşümcü liderlik stratejilerini şöyle belirtmiştir (1997: 34-36; akt. Eraslan, 2003: 142):

◆ Her gün sınıfları ziyaret eder. Birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için öğretmenleri teşvik eder.

◆ Her dönem başı öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin okul ile ilgili düşüncelerini alır ve onları değerlendirir.

◆ Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin yorumlarını aktif bir şekilde sunmalarına olanak verir, ön yargılı tutumlardan kaçınır.

◆ Toplantılarda okul hakkındaki özet bilgileri personeli ile paylaşır. Toplantılarda kendi fikirlerini üste çıkarmaz.

◆ Araştırma kavramını etkin bir şekilde kullanır, okul içersindeki öğretmen ve diğer iş görenlere sorumluluk verir ama onları zorlamaz.

◆ Öğretmenlerin yeteneklerini iyi tanı ve okul gelişiminde onların iyi olduğu becerilerinden yararlanır. Öğretmenler için özel bir çaba sarf ettiğini onlara göster ve özel notlarla bunları ifade et.

◆ Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin istek ve gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olur, Öğretmenlerin yeni görüş ve önerilerini dinler, senin onları önemseydiğini gösterir.

◆ Yeni fikirlerin uygulanması için öğretmenlere izin verir. Paylaşır ve araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlar ve insanları düşünmeye teşvik eder.

◆ Öğretmenlerin yeni fikir ve düşüncelerini hayata geçirmeleri için okulun kaynaklarını kullanmalarını sağlar. Öğretmenlerin birbirlerinin yeteneklerini paylaşacakları imkanları oluşturur.

◆ Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenler ile işbirliği yapar.

◆ Öğretmenler için yüksek beklentilere sahip olur ama yüzde yüzü beklemez, onların imkanlar dahilinde en iyi öğretmen olmalarını ister. Sözlü övgüyü sıkça kullanır.

◆ Bürokratik mekanizmayı öğretmenleri desteklemek için kullanır, aşırı kırtasiyeciliği engeller.

◆ Okuldaki bütün öğretmenlerin bütün öğrencilerin öğretmeni olduğunu belirtir.

Eğitimde Dönüşüm Kavramı

İnsanlığın yaşamını eğitim yoluyla geliştirdiği kabul edilen evrensel bir gerçekliktir. Eğitim insanın bireysel, çevresel ve sosyal yönlerden başarıya ulaşmasında; barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel bütünlük ideallerine erişmesinde temel araçtır. Ayrıca eğitim; toplumsal ve ekonomik kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Eğitim, insanın bireysel hedeflerine, yaşamsal sorumluluğuna, tüm yetenek ve yaratıcılık potansiyellerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle eğitimde bireysel, ulusal ve küresel boyutlarda sürekli bir gelişim ve değişim sağlamak gereklidir (Alkan, 2001: 397). Çünkü bilginin güç olarak görüldüğü çağımızda bireysel, toplumsal ve evrensel gelişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Bu nedenle de; "bilgi toplumu" olma çabasındaki toplumların hedefi; eğitimin tüm yönleriyle ele alınıp değerlendirilmesi ve gelişim esaslarının bireysel, ulusal ve evrensel boyutlarıyla dönüştürülmesi olmalıdır. Bu dönüşüm çalışmaları her toplumun üzerinde önemle durduğu bir konudur. Özellikle ekonomide gözlenen küreselleşme ve uluslar arası rekabette, her alanda eğitimi sürekli bir etkinlik olarak gören ve bilgiye sahip olan toplumlar avantajlı hale gelmiştir.

Son yıllarda dünyada çok hızlı bir değişimin olduğu, gerçekleştirilen yeniliklerin toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda etkisini gösterdiği gözlemlenmektedir. Örneğin bilginin toplanması, işlenmesi, aktarılması, kullanılması ve yeni bilgi üretimine yönelik

her alanda bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojisinde değişimlerin yaşandığı yeni bir dönemin içerisinde yaşıyoruz. Bu dönemin özelliği, toplumsal yaşamımızdaki genel değişikliklere koşut olarak eğitim anlayışında da bazı değişimleri zorunlu kılmasıdır (Özdemir, 2000: 79). Çünkü bilgi toplumuna ulaşmadaki bu zorlu süreçte bilgi tabanlı değişim hareketleri insanların eğitimden beklentilerini de farklılaştırarak değiştirmiştir. Geleneksel eğitim anlayışının yetersiz kaldığı günümüzde, eğitim politikalarında amaçlarında, eğitim kurumlarının yapı ve işlevlerinde, eğitim programlarının içeriklerinde köklü yenilikler ve bir dizi dönüşümleri planlamak, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında hızlı teknoloji dönüşümü, hızlı değişme ve gelişme, insan kaynağına ilgi, bilgiye dayalı organizasyonlar, öğrenen örgütler, bilgi insanı ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmesi gereken insan modeli yer almaktadır. Bu aşamada karşımıza çıkan en önemli soru mevcut eğitim sisteminin sözü edilen yeni değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olmadığıdır. Diğer bir ifade ile hemen her alanda yaşanan hızlı değişme ve gelişme acaba eğitim alanında da gerçekleşmekte midir (Fındıkçı, 2001: 21)? Bu aşamada eğitimdeki dönüşüm gerekliliği konusunda Drucker'in (1994: 237; akt. Eraslan, 2003: 147) görüşleri ilgi çekicidir:

"Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler, modern okulun, üç yüz yılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından eğitim sistemine ve okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir. Bilgi işçilerinin egemen olduğu bir toplum ise, sosyal performans ve sosyal sorumluluk açısından daha da yeni -ve daha da zorlu- taleplerde bulunur. Eğitimli insanın nasıl bir kimse olduğu üzerinde bir kez daha durup düşünmek zorunda kalacağız. Aynı zamanda öğretme ve öğrenme biçimlerimizde çok kesin ve hızlı biçimde değişmektedir. - bu, kısmen öğrenme sürecine ilişkin yeni kuramsal anlayışın, kısmen de yeni teknolojinin sonucudur. Son bir nokta da, okullardaki pek çok geleneksel disiplinin kısır, belki de eskimiş hale düşmesidir. Böylece ne öğrendiğimiz ve öğrettiğimiz, hatta bilgi derken neyi

kast ettiğimiz konusunda da bir takım değişikliklilerle karşı karşıya bulunmaktayız."

Drucker'in bu saptamaları, bilgi toplumunda bireyi nasıl bir meydan okuma bekliyor sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumu her şeyden önce , *bilgiye erişebilme, yararlı bilgiyi tarayabilme hızına; ulaştığı bilgiyi değere dönüştürebilme yeteneğine ve yeni bilgi üretebilmesine olanak veren yaratıcılık yeteneğine sahip bireyler üzerine kuruludur*. Diğer bir ifadeyle 21. yüzyılda başarının yolu eğitilmiş insan kaynaklarından geçmektedir. Bu nedenle eğitimin çağın gereklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi ve eğitim sisteminin bu gereklere uygun bir şekilde dönüştürülmesi gerekmektedir.

Eğitimde dönüşüme bir çarpıcı örnek, yeni ekonomi anlayışı ile birlikte ortaya çıkan "*bilgi bölünmesi*" (*dijital divide*) kavramıdır. Bilgi bölünmesi kavramı bir toplumda yeni teknolojilerin algılanması, benimsenmesi ve entegrasyonu ile doğrudan ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de, her çıkan yeni teknoloji ile birlikte ülkeler arası dağılım eşitsizliği artmaktadır. Bilgi bölünmesinde öne çıkan faktörler, teknoloji ve eğitimidir. Bir ülkenin bilgi bölünmesinde nerede olduğunun göstergesi ise söz konusu ülkedeki bilgisayar sayısı, internete bağlanma oranı gibi yeni teknolojilerin takibinin yanı sıra ülkenin gelişim potansiyeline ışık tutan eğitim süresi ve yaratıcılıkla ilgili (Patent sayısı, AR-GE harcamaları vb.) göstergelerdir (Kavrakoglu v.d., 2002: 31). Yukarıda açıklanan süreçte en önemli ve belirleyici değişken eğitimidir. Eğitim programlarının çağın gereklerine uygun bir biçimde düzenlenmesi, içeriğin esnek ve değişken bir şekilde biçimlendirilmesi, okul örgütlerinin teknolojik araç gereçlerle ve Internet ağı ile donatılması gerekmektedir.

Eğitimde dönüşüm gerekliliğinin tartışılmasından sonra yeni eğitim paradigmasının özellikleri ve günümüz eğitim paradigmasının anlamaya çalışmalıyız.

Günümüz Türk eğitim paradigmasının temelinde pozitivist ve modernist bir anlayış hakimdir. Kati anlamda bakıldığında pozitivist ve modernist paradigmanda bilimsel doğrular tek ve mutlak doğrulardır, tartışılmazlar. Bilimsel bilginin içinde üretildiği toplumun inanç ve değerleriyle ilişkisi yoktur. Bu anlayışta bilim adamlarının çalışmalarının birbirinin üzerine inşa edildiği, yani birikimsel olduğu kabul edilir. Pozitivist ve modernist paradigmanda bilimde ulaşılan en son nokta insanoğlunun ulaşabileceği bilimsel bilgi en son nokta olarak görüldüğü için mutlaktır. Pozitivist ve

modernist paradigmada bilgi sürekli ve kesintisiz bir seyir takip ederek ulaştığı en son noktaya gelmiştir. Bilimsel görüşlerin birbiriyle çatışması ya da rekabet içinde olmaları gibi durumlar kabul edilmediğinden, bilimsel görüşlerin içindeki sosyal, psikolojik süreçler reddedilmiştir. Aynı şekilde, farklı bilimsel bilgilerin varlığı kabul edilmediğinden, bilimsel bilgiler arasında bir tercih yapma söz konusu değildir. Bilimsel bilgi biçimseldir. Bilimsel bilgi üzerinde tartışılmayacağı için bilgilenme sürecinde öğrenci alıcı, öğretmende verici durumundadır (Özden, 2002: 271). Pozitivist eğitim paradigmasının temelini bu öğretiler oluşturmaktadır.

Evreni ve dünyayı belli düzende devinen mekanik bir süreç olarak algılayan bu anlayış, örgütlerin ve sosyal sistemlerin nasıl inşa edilmesi konusunda da sanayi devriminin en harika buluşlarından birisi olan "*fabrika*" imgesi beraberinde getirmiştir. Bu algılayış eğitim örgütlerinin düzenlenmesinde de etkili olmaya başlamıştır. Böylece "eğitimi sadece okul olarak, okulu da fabrika türü üretim yapan bir kurum" olarak algılanmıştır. Eğitim kavramının üzerine oturduğu bu yeni "davranışlar kuramı" kısa sürede birtakım davranış modelleri ve uygulamalarla hayata geçirilmiştir. Fabrika imgesinin okullarımıza nasıl uyarlandığı aşağıda bir örnek ile açıklanmaktadır (Şimşek, 1997: 71):

"Okul tıpkı bir fabrika gibi disiplin ve kontrol merkezinde örgütlenmiş bir kurum olarak görülüyor. Sınıf ortamlarında düzenli aralıklarla dizilmiş, hareket ettirilemeyen sıralar, çocuğun hareket sınırını belirlemektedir. Ziller, okulda geçirilen zamanı, eşit aralıklarla bölünmüş zaman dilimlerine ayırmaktadır. Neredeyse bir saate yakın öğretmen sorular sorar, öğrenciler cevaplar, zil çalar, kitaplar gürültüyle kapanır. Gürültüyle karışık konuşma ve gülme sesleri sınıfları ve koridorları doldurur, dakikalar geçer ve başka bir zil çalar kalabalık yavaş yavaş sıraların içine kayar, sonra gülme ve konuşmalar, sessizlik, "Hatırlarsanız, geçen dersimizde..." Yeni bir ders başlamıştır."

Eğitime uyarlamaya çalıştığımız fabrika anlayışı, okulu oluşturan üyelerin (öğrenci-öğretmen-yönetici) rollerini de etkilemiştir. Bu anlayış sınıf içersinde öğretmen ustabaşı, öğrenciyi ise işçi olarak görmemize yol açmıştır. Öğrenci, edilgen, dinleyen, izin verildikçe konuşan, sürekli kontrol altında tutulan ve davranış kazanımları açısından değil, ezber gücüyle ölçülen birer *öğrenen varlık* haline

gelmiştir. Öğretmen ise sınıf denilen belirlenmiş ortamlarda belli bir süre içerisinde ve kendilerine verilen program çerçevesinde bilgi aktaran, ezber tabletleri hazırlayan ve onları ölçen (yani öğrencilere verdiği ne kadarını geriye aldığı) belli standartların dışına çıkamayan ve sürekli denetim mekanizmasının kontrolündeki *öğreten* kimliğindedir.

Okul yöneticisi ise, hiyerarşik bir yapı içerisinde okul üyelerini (öğretmen-öğrenci) kontrol eden, bürokratik işleri takip eden, ağır kırtasiyecilik baskısı içerisinde, katı mevzuatçı, öğretmen ve öğrencilere karşı mesafeli, yeniliğe kapalı, değişime direnen, her şeyi kendisinin bildiğini iddia eden ve “*okul*” denilen yapıyı tek başına yönetmeye çalışan okulun *patronu* kimliğindedir.

Günümüzde eğitime egemen olan “davranışlar kuramı” na temel oluşturan bu fabrika imgesinden yukarıdaki rollere ek olarak bir dizi davranış örnek ve uygulamaları türetilmiştir. Bunların hemen hepsi bugün eğitim sürecinin vazgeçilmez öğeleri olarak görülen çeşitli uygulama ve tekniklerdir. Standardize edilmiş ölçme testleri ve sınavlar, fabrikasyon seri üretimden esinlenen seri üretim ve ürün sayısına benzer mezun ve daha çok diploma, merkezi ve hiyerarşik okul yönetimi, bürokratik okul süreci, vardiya sisteminden esinlenilerek kesin hatlarıyla belirlenmiş zaman kullanımı (okul süresi, ders saatleri, teneffüs araları), bireyler için başkaları tarafından düzenlenmiş değişik eğitim türleri, eğitim aşamalarının kesin hatlarıyla birbirinden ayrılması belli bir sırada ve düzende bu aşamalarda yükselme, eğitim programlarının kati çizgilerle belirlenmiş olması bunlardan sadece bazılarıdır (Şimşek, 1997: 7).

Erdoğan (2002: 3) bu değerlendirmeleri destekleyerek şunları ileri sürmüştür:

"Mevcut eğitim paradigmasının örgütsel yapısı sanayi devriminin izlerini taşımaktadır. Okullar hala sanayiye dayalı toplumların oluşması sonucu ortaya çıkan bilgi ve beceri ihtiyacını karşılamaktaymış gibi işlev görmektedir. Yani okullar hala imalathane gibi algılanmakta, ekonomi, sanayi ve ulusal devlet gibi sistemlerin gereksinimlerini karşılamak üzere yönlendirilen bir aygıt olarak görülmektedir. "

Sanayi tipi yapılanma anlayışı; eğitim sisteminin yönetsel yapısını da direkt olarak etkileyerek merkezi, bürokratik ve ağır işleyen mekanizmalarla örülü bir denetim-kontrol-yönetim örgütü oluşturmuştur. Ayrıca eğitimde niteliksel gelişim yerine niceliksel gelişmeler başarı sayılmış, okullaşma oranları ile övünülmüştür.

Pozitivist dönem olarak adlandırılabilir bu süreçte okullarda "eğitim" kavramının yerini "öğretim" kavramı almıştır. Bireye olumlu davranış kazandırma süreci olarak özetlenebilecek eğitim kavramı, yerini daha dar, kısıtlı ve sınırlı davranış değişikliğine bırakmıştır. Bu konuya Kaptan (1999: 2) şöyle dikkat çekmektedir "*Sokrates 'ten bugüne, Eflatun'dan Dewey'e* idealistten varoluşçuya kadar, eğitim-öğretim işinde, üzerinde daha çok düşünülen, çalışılan öğretim değil eğitim iken, uygulamaya baktığımızda, okullarımızda eğitime değil öğretime ağırlık verildiğini görüyoruz."

Hızlı makinalaşma sonucunda yaşanan sanayi devriminin ve sonucunda oluşan, mekanik eğitim anlayışının görev ve işlevleri 20.yüzyılın ilk yarısında açık olarak tanımlanabiliyordu. Bireylere okuma,yazma, matematik öğretmek, yurdu, dünyayı tanıtmak ve onları iyi bir vatandaş olarak yetiştirme görevinde olan eğitim sistemi tekil bir model içerisinde varlığını sürdürmekteydi. Ancak 1970'li yıllardan sonra eğitim sadece bir insan hakkı olma, okuma.yazma, matematik gibi bazı temel alanlarda öğretim yapma,beceri kazanma kabulünün ötesinde anlam kazanmaya başladı. "Doğru" mutlaklık koltuğundan indi. Bunun sonucu olarak eğitim "yararlı", "doğru" bilgilerin öğretilmesinin ötesine geçti; düşünme ustalığı kazanma, yaşama zenginliği sağlama hedefine yöneldi. Bu olgu eğitimdeki yukarıda da bahsedilen geleneksel paradigmalara zorlanmasına yol açmıştır (Çağlar, 2001: 8). Tek boyutluluktan çok boyutluluğa geçen ve çeşitlenen, bilgiyi ve düşünceyi temel alan yeni eğitim paradigması aşağıdaki karşılaştırmada daha net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 9**Sanayi Toplumu Eğitim Paradigması ve Bilgi Toplumu Eğitim Paradigması**

Sanayi Toplumu Eğitim Paradigması	Bilgi Toplumu Eğitim Paradigması
Sınıflarda yapılan ders	Bireysel araştırma
Pasif özümseme	Çıraklık
Yalnız çalışma	Ekiple öğrenme
Her şeyi bilen öğretmen	Rehber olan öğretmen
Değişmeyen içerik	Hızla değişen esnek içerik
Homojenlik	Çeşitlilik

(Kaynak Hesapçıoğlu, 2001: 42)

20. yüzyılı yukarıda kısaca ele almaya çalıştığımız temel değişimlerle tamamlayan insanoğlunu 21. yüzyılda çok daha büyük değişiklikler beklemektedir. Hatta bu değişiklikler geçmiştekinden öylesine farklıdır ki Gibson'un ifade ettiği gibi "Son otuz yıldaki tecrübelerden çıkarılan ders hiç kimsenin geleceğe otomatik pilota bağlanmış gibi, programlanmış bir şekilde gidemeyeceğini göstermektedir" Gelecek bugünün doğrusal bir uzantısı olmayacaksa, yarını görebilmek ve daha iyi bir yaşam planlayabilmek için, bu değişim sürecinde ortaya çıkan değerleri iyi anlamak ve gelecek için alınacak önlemleri bu değerler çerçevesinde gözden geçirmek gerekmektedir. 20. yüzyıldan 21. yüzyıla aktarılan değerler arasında, özellikle eğitimle ilişkileri açısından; küreselleşme, çok dilli ve çok kültürlü olma, yaşam boyu eğitim, çok kanallı eğitim, koşullandırma, öğretme yerine öğrenme veya öğrenen merkezi eğitim üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken yaklaşımlardır. Bunlara ek olarak aslında yeni olmayan ama değişen koşullar nedeniyle biçim değiştirerek gelecekte de insan yaşamını etkilemeyi sürdüreceği olan üç temel kavramın; ekonomi, nüfus ve demokrasinin de yeni yüzyılın değişen özellikleri açısından yeniden irdelenmesinde yarar vardır (Oktay, 2001: 19).

Yukarıda bahsedilen eğitimde geleceğe yönelik gereksinimler, yeni eğitim paradigması çerçevesinde aşağıdaki gibi tablolandırılabilir (TÜSİAD. 1999: 106):

Tablo10
Eğitimde Geleceğe Yönelik Gereksinimler

Temel Felsefe	Öğrenmeyi Öğrenme
	Küresel bakış açısı
	Ulusal ruh ve değerlerin benimsenmesi, kültürel kimlik kazanılması ve iyi yurttaş olma
	Yarışma güdüsü ve girişimci olma
	Problem çözme becerisi
	İletişim kurabilme yeteneği
	Ekip çalışmasını öğrenme
	Ekonomik çevreyi anlama
Kapsam	Öğrencilere anlayabilecekleri basit bir yöntemle doğru ve özlü bilgilerin verilmesi
Müfredat	Beceriler, toplumsal değerler ve verilen bilgiler arasında bir denge kurulması
	Ders programlarında çoklu zeka kuramı doğrultusunda yaratıcılığa, ahlaki değerlere dil eğitimine, fen bilimlerine bedensel gelişime, bilimsel gelişmelere, sosyopolitik konulara dengeli bir biçimde yer verilmesi
	Öğrencilerin gelecekteki iş yaşamına hazırlanmaları
	Soyut ve somut faktörlere yönelik derslerin süreleri arasında bir denge sağlanırken, konularda çağdaş gelişmelere yer verilmesi
Alt Yapı	Var olan alt yapının daha etkin bir biçimde kullanılabilmesi okullar, öğretmenler, eğitim araç ve gereçleri gibi tüm kaynakların eğitim sisteminde daha akılcı kullanılması

(KAYNAK:TÜSİAD, 106,1999)

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi eğitimin amacına, öğrenmenin doğasına, bilimsel bilginin değerine, okulların yapı ve işleyişine ilişkin ortaya çıkan yeni paradigmlar eğitimin çağdaş bir yorumunu zorunlu kılmaktadır (Özden, 1999: 15). Sanayi toplumunun pozitivist yaklaşımı ve onun eğitime olan yansımaları, günümüz bilgi tabanlı bilgi toplumu sürecinde yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde temelde "eğitimin çağdaş bir yorumunun" yapılmaya

çalışıldığı görülecektir. Örneğin *İngiltere Başbakanı Blair'in* bir konuşması bu konuda dikkat çekicidir (akt. Kaptan, 1999: 2);

"İngiltere 'nin 18. yüzyılda serveti toprak idi. 19. ve 20. yüzyılda toprağın yerini fabrikalar ve sermaye aldı. 21. yüzyılda ise servetimiz insan olacaktır. İnsan potansiyelini özgürleştirmeli, yeteneklere vurulmuş zincirleri koparmalıyız. "

Bilgi toplumunun yeni üretim dinamikleri, toplumsal yaşamın geleneksel anlayışlarını, yerleşik kurumların yapı ve içeriklerini değiştirdiği gibi eğitim anlayışında da değişiklikleri gerektirmiştir. Bu süreçte eğitim yeni tanımı şöyle yapılabilir;

Kişide kendi öğrenme profili hakkında farkındalık yaratılması yoluyla, daha üst zihinsel yeteneklerini ortaya çıkarıp geliştirmesi ve bu arada da değişen çevresel koşullara uyum gösterebileceği bilgi, beceri ve davranışları sürekli olarak güncelleyebilmesi için uygun öğrenme ortamlarının yaratılması süreci. ([http://www.beyaz nokta.org. tr/](http://www.beyaznokta.org.tr/))

Bilgi çağında eğitim, çağdaş yorumlamasını yaparken yani yeni eğitim paradigmasının özelliklerini açıklarken aşağıdaki sıra izlenecektir. Eğitimin yeni yorumu sonucu (Hesapçıoğlu, 2001: 43):

- Eğitimli insanın tanımı değişecektir.
- Öğrenme ve öğretme biçimlerimizi değişecektir.
- Ne öğrendiğimiz ve öğrettiğimiz (bilgi tabanı) değişecektir.

Eğitimli İnsanın Tanımı

İçinde bulunduğumuz çağın kendine özgü koşulları, kritik düşünebilen sorun çözümede farklı yaklaşımlar geliştirebilme gücü kazanmış bireylerin yetiştirilmesini gerektirmektedir. Bu noktada geleneksel eğitimli insan tanımı da değişmek zorunda kalmaktadır. Geleneksel anlamda eğitimli insan denildiğinde okuma, yazma bilen, aritmetik bilgileri olan kişi anlaşılmaktadır. Bilgi toplumunda ise, eğitimli insan kendileri ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri takip edebilen, yaşama uygulayan, sorgulayan, gelişime açık, bilgi teknolojilerini aktif olarak kullanabilen bir kişi anlamına gelmektedir. Drucker (1994: 250; akt. Eraslan, 2003: 153) "Yeni Gerçekler" adlı eserinde "eğitimli insanı" şöyle tanımlamaktadır;

"Eğitim ekonomiyi ateşler. Topluma biçim verir. Ama bunları 'ürün'ü yani eğitimli insan yoluyla yapar. Eğitimli bir insan, hem bir hayat sürmek, hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip kişidir. Bilgi toplumunda merkez olan kişidir. Eğitimli insan doğrudan toplumun simgesidir, toplumun performans kapasitesini tanımlayandır. Aynı zamanda toplumun değerlerini inançlarını, taahhütlerini temsil edendir."

21.yüzyıl da okur yazarlık temel bilgisayar becerilerini de kapsayacaktır. *Bilgisayar okur-yazarı* kavramı ile birlikte kişi, teknolojiden, teknolojinin boyutlarından, özelliklerinden haberdar olacaktır. Bilgi toplumunun ve yeni eğitim paradigmasının bir gereği olarak, eğitimli insan öğrenmeyi öğrenen kişidir (Hesapçioğlu, 2001: 43).

Sonuç olarak bilgi toplumunun eğitimli bireyi bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, onu özümseyen ve yeni bilgiler üretebilen ve onu paylaşabilen bir anlayışta olmalıdır.

Öğrenme ve Öğretme Biçimleri

Bilim yapma geleneğindeki paradigmatik değişme ve buna bağlı olarak bilginin doğası hakkında yeni değerler öğrenme ve öğretme süreçlerinde değişmeler meydana getirmiştir. Bu alandaki başlıca değişme, öğrenme ve öğretme süreçlerindeki ilgi odağının "öğrenme" den yana kaymasıdır. Öğrenme ve öğretme hakkındaki yeni bilgiler öğrenmenin parmak izi kadar kişiye özgü bir olgu olduğunu, herkesin öğrenme tür, hız ve kapasitesinin farklı olduğunu, uygun öğrenme olanağı sağlandığında öğrenemeyecek birey olmadığını ortaya koymaktadır (Özden, 1999: 20). Böylece yeni eğitim paradigmasında insan temelli yaklaşımlar ön planda olduğu görülmektedir.

Bilgi toplumunun eğitimi, toplumların birbirlerine kalın sınırlarla kapalı olduğu ve birbirleri arasında etkileşimin daha az olduğu dönemlerdeki gibi ağırlıklı olarak belirli değerleri aktaran ve önceki kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yetiştirmeyi temel amaç edinmiştir (Erdoğan, 2002: 9). Bu amaçlara yönelik olarak eğitsel ortamlara bilgisayar teknolojisi ve özellikle enteraktif multimedya araçları dahil edilmelidir. Bireysel hızı temel alan eğitim anlayışı ile bilgisayar teknolojisi kullanılarak eğitimde gelişmeyi sağlayıcı zengin içeriğe sahip öğrenme-öğretme ortamları düzenlenmelidir. Öğrencilerin bilgiyi sadece bulmak değil analiz edip bilgiye dönüştürmek için kendi yöntemlerini öğrenmelerine

yardım eden ve öğretmenin bir danışman, koordinatör olduğu öğretim yöntemlerine gereksinim vardır (Bulurman, <http://www.isguc.org/2002>). Eğitimde yeni anlayış, öğrencilerin entelektüel gelişimine öncelik verilmesini gerektirmektedir. Eğitim sisteminin öğrencilere potansiyellerini geliştirme fırsatı vermesi ve ülke kalkınmasında etkin rol oynayabilmesi için öğretimin; *eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme* gibi becerileri kazandırması gerekmektedir (Özden, 1999: 22).

Yeni eğitim paradigmasında geniş kapsamlı öğretim programı hazırlamak oldukça güçleşmektedir. Çünkü sürekli bilgi değişimi yeni ve önemli bilgileri okul ortamına getirmektedir. Bu yüzden öğretim programları, esnek, değişken, katılım esaslı ve özlü çerçeve program şeklinde düzenlenmeli, öğretmenin program üzerinde değişiklik yapma yetkisi genişletilmelidir. Öğretim programları öğrencilerin bireysel yetenekleri, iletişim becerileri, ekiple çalışma yeterliği, sezgi, muhakeme, yaratıcılık, ve hayal gücü yeteneklerini geliştirici özelliklerde olmalıdır. Dört duvar arasında kalan ve dış dünya ile bağlantısız ezbere dayalı bilgi kümeleri öğrencilere aktarılmamalıdır. Özellikle, eğitimin bilgi basamağından ibaret olmadığı gerçeği ile birlikte eğitimin çok yönlü olma özelliği öğretim programlarının alanlarını da direkt olarak etkilemiştir. *Gardner'in Çoklu Zeka Kuramı nda (Theory of Multiple Intelligences)* belirttiği ve geliştirdiği sekiz tür zeka alanı eğitim-öğretimin içeriğini etkilemektedir. Bu noktada okul içerisinde yapılacak öğretim etkinliklerinde bu sekiz zeka türüne hitap eden çok yönlü eğitimsel etkinlikler planlanmalıdır (Şimşek, 1997:96; Saban, 2002: 6).

Bu konuda Erdoğan şunları ileri sürmüştür (www.gucluturkiye.org/415.htm, 2000):

"Klasik eğitim paradigmasına göre birey genel olarak sayısal ve sözel olmak üzere iki yönüyle ele alınır ve bu doğrultuda yetiştirilmeye çalışılır. Bu iki yönün yeterlik düzeyine göre bireyler yeterli ve yetersiz olarak değerlendirilir. Eğitim ve öğretim de bu iki yönün temel yön çerçevesinde şekillenmektedir. Yeni zeka paradigmasına göre ise bu iki yön, bireyin sahip olduğu sekiz boyutlu potansiyellerden sadece ikisidir. Bu durumda eğitim genel olarak bu iki boyut üzerinde odaklaşınca diğer boyutların ihmal edildiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bunu, insana sahip olduğu çok yönlü potansiyelin israfı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu nedenle eğitim ve

öğretim çalışmaları öğrencilerin potansiyellerinin sınırlı alanlarda değil çok yönlü olarak geliştirilmesini sağlamalıdır."

Ayrıca yaratıcılık bilgi toplumunu temel karakteristiklerinden biridir. Ortaya çıktıkça gelişen bir değerdir. Öğretim programları ve öğretim yöntemleri bu değere olabildiğince işlerlik kazandırmalıdır. Bu da öğrencilere özgüven vererek hatalarını bir güven kaybı olarak değil başarıya giden yoldaki öğrenme adımları olarak görmesini sağlayacak, onları cesaretlendirip, motive ederek başarılarına katkı sağlayacaktır.

Bilgi toplumu eğitim anlayışında bilginin ve eğitimin belirli bir zaman ve mekan sınırlaması yoktur (Drucker, 1994: 248; akt. Eraslan, 2003: 156). Yükselen eğitim paradigması geleneksel eğitim paradigmasının tersine öğrenmenin sadece sınırları ve yeri belli olan *okul* gibi birtakım kurumlarda gerçekleşebileceği düşüncesine zıt düşmektedir. Eğitim ve öğrenme artık kurumsallaşmış formunu terk etmekte, kurumlar-ötesi bir hal almaktadır (Şimşek, 1997: 74). Eğitim ile ilgili zaman ve mekan sınırlandırılmasının ortadan kalkması "*yaşam boyu eğitim*" anlayışını da ortaya çıkarmıştır. Teknolojinin ortaya çıkardığı yeni eğitim süreçleri, uzaktan eğitim gibi olanaklar, eğitimi yaşam boyu devam eden bir süreç haline getirmiştir. Böylece insanların istedikleri zaman ve mekanda ilgi ve istek duydukları konularda eğitilebilmelerinin mümkün olabilmesi gerçeği, bilginin yalnızca okullarda öğretmenler tarafından verilebileceği konusundaki görüşleri temelinden sarsmış ve daha şimdiden okulların gelecekteki fonksiyonlarını tartışır hale getirmiştir (Oktay, 2001: 23).

Ne Öğrendiğimiz ve Öğrettiğimiz (Değişen Bilgi Tabanı)

Pozitivizm sonrası yeni eğitim paradigması bilginin değerine ilişkin aşağıdaki soruları gündeme getirmiştir;

- Bilgi kesin ve değişmeyen değerlermidir, yoksa bireye göre anlam kazanan geçici bir birikim midir?
- Dersler ansiklopedik bilgileri mi yüklemelidir, yoksa konuları ve olaylara derinliğine anlamayı, eleştirel düşünmeyi mi esas almalıdır.
- Okullar öğrencileri gelecek için gerekli bilgiyle mi yüklemeli, yoksa okulda verilen bilgilerin yaşam boyu yetmeyeceğini kabul ederek öğrenmeyi mi öğretmeli?

- Bilgi, formal disiplin alanlarının öğretmen tarafından öğrenciye yüklenmesi ile mi, formal disiplinlerin ışığı altında etkileşim ile mi elde edilir?

- Eğitim sadece sözel ve sayısal zekayı geliştirme midir? Yoksa çoklu yönlü zihinsel gelişmeyi mi hedeflemelidir (Özden, 1999: 17).

Yukarıdaki sorular aynı zamanda modern-postmodern eğitimsel anlayışların da bir karşılaştırması şeklindedir. Okul içerisinde öğrencilere verilecek bilginin işlevsel olması gerekmektedir. Öğrenci aldığı bilgiyi dış dünyada kullanmalı, paylaşmalı ve artırmalıdır. Sınıf içerisinde kalan ve kuru bilgi yükleri halinde belli bir süre zihinde yer eden bilgiler yerine özlü, işlevsel, pratik ve yeni bilgiler öğrencilere programlar yoluyla kazandırılmalıdır. Çünkü bilgi toplumuna özgü yaşam bireyde analitik, çok yönlü, eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir (Şimşek, 1997: 98). Bu yüzden değişen bilgi tabanında öğrenmeyi öğrenme temelli eğitim programları, eğitim ile ilgili bütün tarafların katılımı ile (işverenler, veliler, sivil toplum kuruluşları, öğrenciler, akademisyenler, bakanlık uzmanları) esnek bir yapıda oluşturulmalıdır.

Yeni eğitim paradigması değişen eğitim anlayışı ile birlikte, değişen okul yapısı, yöneticisi ve örgütlenmesi, değişen öğretmen, öğrenci rolleri, değişen program, öğrenme-öğretme ortamları ve değişen teknoloji gibi değişkenler üzerinde de bizleri düşünmeye zorlamaktadır.

Bilgi toplumu, bilgi çağı, sanayi sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, postmodern toplum adı ne olursa yeni bir anlayış ile karşı karşıyayız. Yeni anlayış bizden değişmemizi, eğitimden-ekonomiye her türlü geleneksel anlayışlarımızı terk etmemizi söylüyor, zorluyor. Çünkü değişimin hakim olduğu global dünyada eski alışkanlıklarımız ile hiç bir sistem ve kurumumuz ayakta kalamayacak. Bu sistem ve kurumlarımızın başında eğitime dayalı kurumlar gelmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Zorunluluğu

Eğitim sistemimiz; uygulamada, eğitimin her kademesi için geçerli olmak üzere toplumun kendi iç dinamik, gereksinim ve yönlendirmelerinden soyutlanmış; devlet-siyaset-bürokrasi üçlüsünce düzenlenip yürütülen ve bunların geçirdiği değişimin etkisiyle yön ve söylemini gelişmelere göre değiştiren (DPT, 2000) pozitivist eğitim anlayışına göre yapılandırılmış bir sistemdir. Bilgi toplumu eğitim yapısı ile ülkemizdeki eğitim anlayışı ve yapısı karşılaştırıldığında eğitim ile biraz ilgilenen

kişiler bile eğitim sisteminin pozitivist eğitim anlayışı ile yapılandığını ve bilgi toplumu anlayışından çok gerilerde sanayi toplumu şartlarında yapılandırıldığını söyleyecektir.

Ülkemizde sürekli olarak bahsettiğimiz "fabrika" tipi eğitim anlayışı ve örgütlenmesi mevcuttur. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi ekonomik talepler ve toplumsal gereksinimler eğitim sisteminin değişmesi, dönüşmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu noktada çok önemli olduğunu sandığım anket çalışmasının; toplumun eğitim sisteminde ve anlayışında istediği dönüşümü ortaya koymasından önemli olacağını düşünmekteyim. Türkiye Sanayici ve İş adamları Derneği'nin (TÜSİAD) Aralık 2002'de yaptırmış olduğu ve 7 bölge, 32 il ve 78 ilçede 2416 kişilik örneklemlili Kamu Reformu Araştırması sonuçlarına göre Türk kamuoyu bugünkü koşullarda devletten beklentileri -ekonomi yönetiminin düzeltilmesinden sonra- öncelikli olarak üç alanda hizmetlerin iyileştirilmesini ve reformize edilmesini istemektedir. Bu alanlar sırasıyla (2002: 30):

- *Eğitim*
- *Sağlık*
- *Adalet* olarak sıralanmıştır.

Ayrıca aynı araştırmanın sonuçlarına göre; çeşitli alanlarda yönetim kalitesinin değerlendirilmesi istenmiş, eğitim alanındaki yönetim kalitesi emniyet ve çevre koruma alanlarında olduğundan önemli ölçüde kötü bulunmuştur (2002: 54). Bir başka sonuca göre özel eğitim kurumları ile kamu eğitim kurumlarının kalitesine ilişkin algılamalar sorgulanmış; bunun sonucunda özel öğretim kurumlarının kalitesi, kamu eğitim kurumlarının kalitesine oranla daha olumlu bulunmuştur (2002: 90).

Bu sonuçları özetlersek:

- Göreli gelişme gereği açısından eğitim ekonomiden sonra en fazla önemsenen alandır.
- Eğitim alanındaki yönetim kalitesinden kamuoyu memnun değildir.
- Kendi iç yapılarında çağdaş değişimleri yapmış olarak kabul edilebilecek özel öğretim kurumlarının kalitesi, kamu eğitim kurumlarının kalitesine oranla daha yüksek bulunmuştur.

Bütün bu sonuçlar, kamuoyunun eğitim sisteminin ve yönetiminin dönüşüm sürecinde yapılandırılması isteğini ortaya koymasından önemlidir.

Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı dönüşüm, günümüzde bilgi toplumuna gidişle aynı şekilde yaşanmaktadır. Bilgi devrimi sayesinde insanlığın önünde yeni bir çağ açılmıştır. Bu çağda insanlara yeni fırsatlar sunulmakta, toplumsal yapılar yeniden şekillenmekte ve yeni bir ekonomik düzen oluşturulmaktadır. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi sanayi toplumunda ön planda olan mal üretimi yerine "bilgi üretimi"nin ön plana geçmesidir.

Bilgi toplumunda en önemli gücün bilgi olması, toplumsal, kültürel ve politik alanda pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir, Bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşılmış, dünyamız küçülmüş, ülkelerin sınırları ortadan kalkmış, dünya standartları belirleyici hale gelmiştir. Bu yeni çağda eğitimin de bireyleri, evrensel bir dünya vatandaşlığına ulaştırması, çağdaş teknoloji ürünlerini kullanarak bilgiye kolayca ulaşabilecek yeteneğe sahip hale getirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitimin ve eğitimcinin tanımı da değişmiştir. İçinde bulunduğumuz çağda öğretmenlerin bilgi aktaran değil, bilgiye ulaşma yolları hakkında yol gösteren derinlemesine bir konuda bilgi sahibi olan değil, her konuda derinlemesine bilgiye nereden, nasıl ulaşacağını bilen ve bu konuda öğrencilere rehberlik eden bir yapıda olmaları gerekmektedir. Öğrenenlerin de kendilerine sunulan bilgiyi kalıp olarak alıp ezberleyen, eleştirmeyen, yaratıcılığını kullanmayan bireyler yerine; bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, kendi öğrenme hızına göre ilerleyebilen, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendini geliştirebilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir (www.meb.gov.tr- 2003).

Eğitim olgusunun değişimi, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Yukarıda özellikleri betimlenen yeni eğitim olgusunun yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının çok ötesinde, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel paradigmadan direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş

okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi paradigması, okulları "dönüşen örgütler", müdürleri ise "dönüşümcü lider" olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere'de okul düzeyinde dönüşümcü liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001: 201; akt. Eraslan, 2003: 165).

Okulların değişen misyonları, değişen toplumsal dinamikler, gereksinimler, beklentiler ve yeniden yapılanma çalışmaları nasıl okulu sadece öğretim yapılan yerler olmaktan çıkardıysa, okul müdürlerini de öğretimsel liderlik rolünden dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamaktadır. Okul müdürünün liderlik davranışlarını sadece öğretim boyutuyla sınırlama günümüz koşullarına uygun bir anlayış değildir. Okullar yalnızca öğretmen ve öğrencilerden oluşan kapalı bir örgütlenme değildir, okulun dışı, çevresi, okulun içinde yer aldığı sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik çevresi vardır (Şişman, 2002: 152). Okul müdürleri bu okul dışı çevreyi de etkileyecek liderlik özellik ve davranışlarına sahip olmalıdır. Bu noktada dönüşümcü liderlik örgüt için okul dışı ve içi, doğru ve önemli olan hassasiyet derecelerini arttırmak için liderin önlem aldığı bir süreçtir. Aynı zamanda okul ya da toplumun iyiliği için motivasyon derecesini arttırmak ve kişinin kendisini ilgilendiren konuların ötesine geçebilme sürecidir. Öğretmenlerin kaydettiği gelişmeler sayesinde okul gelişiminin üst bir seviyeye ulaşmasını sağlarlar. Yüksek performans gösteren öğretmenler yüksek performanslı örgütleri oluştururlar (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/ 2000; akt. Eraslan, 2003: 166). Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlamaktayken, dönüşümcü lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren bir lider olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000: 151).

Dönüşümcü lider olarak müdürler eğitimin sürekli değişen yüzüyle her zaman karşı karşıya olduklarından yeni roller üstlenmektedirler. Bu müdürler bilgi ve becerilerini, okul örgütünü içte ve dışta yeni şeylere yönlendirmek, eski ve yeni

kaynakları seferber etmek ve şu anda karşılaştıkları veya ilerde karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkmak için kullanırlar. Günümüzde okul sistemi içerisinde bulunan etkin müdürler, değişimin kaçınılmaz, gerekli ve gerçekten var olduğunu bilirler ve değişimi sağlamak için çalışırlar (Bottery, 2001: 203; akt. Eraslan, 2003: 166).

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı 21. yüzyıl gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Leithwood, 1992: 10; akt. Eraslan, 2003: 166). Özellikle okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadelede, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha uzmanlaşmış bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Çelik, 1999: 148).

Okul yöneticisinin dönüşümcü bir lider olabilmesi ve sürekli değişimle başa çıkabilmesi için yetiştirilmesi gerekir. Bunun için okul yöneticisi geleneksel yönetim anlayışından kurtulmalı ve dönüşümcü liderliğin gerektirdiği davranışları gösterebilmelidir. Dönüşümcü okul yöneticisi, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Dönüşümcü liderlikte entelektüel özendirme ve öğretmenlere bireysel destek sağlama büyük önem taşımaktadır. Değişimin lideri olan okul yöneticisi, öğretmenleri öğrenen bir okul oluşturmaya güdülemeli ve bunun değişimin kaçınılmaz bir parçası olduğunu öğretmenlere benimsetmelidir. Dönüşümcü okul lideri yerel ölçekli değil, küresel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Artık yerel, bölgesel yada ulusal ölçütlerde başarılı olmak yeterli değildir. Bu bakımdan okul yöneticisinin eğitimde mükemmellik anlayışını dünya ölçütlerine göre değerlendirmesi gerekir. Dönüşümcü okul lideri, eğitimdeki küresel eğilimleri kendi değişim stratejileriyle bütünleştirebilmelidir (Çelik, 1998: 439-440).

Liderliğe olan bu yeni yaklaşım okul içerisinde bireylerin gelişim gücünü artırmayı, izleyenlerin örgütsel amaçlara karşı yüksek derecede kişisel bağlılık sağlamasını amaçlamaktadır. Bu bağlılık ve oluşan güç, büyük derecede verimlilik ve

etkililik ile sonuçlandığı varsayılmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 1999: 451; akt. Eraslan, 2003: 167). Dönüşümcü liderlik okullarda öğretme ve öğrenmenin amaçlarını belirlemek ve işbirliği içerisinde başarılı olabilmek için çareler bulmak, okul üyelerinin performanslarını daha yüksek bir düzeye çıkartabilmeyi sağlamaktır.

Leithwood, uzun yıllar süren (on beş yıl) ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüşümcü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacını saptamıştır (Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/ 2000; akt. Eraslan, 2003: 167):

1- Personel geliştirmeye dayanan, profesyonel bir okul ortamı yaratmak ve bu ortamı devam ettirmek için yardımcı olmak. İşbirliğine dayanan bir okul ortamında okul üyeleri ile sık sık bir araya gelir. Birlikte gözlem yapar, birlikte eleştirirler ve planlar yaparlar. İşbirliğine dayanan sorumluluk ve sürekli gelişimi sağlama anlayışı birbirine bir şeyler öğretmeyi ve sonuçta daha iyi öğretimin nasıl başarılacağı çalışmalarında bulunur. İşbirliğine dayanan bir ortam yaratmak ve bunu sürdürmek için öğretmenler ile birlikte strateji belirler ve öğretmenlerin birbirlerine yabancılaştıklarını birbirlerinden uzak durmalarını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir biçimde iletir. Liderliği ve gücü okul üyeleri ile birlikte paylaşır.

2- Öğretmen gelişimini teşvik etmek. Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Bu işlem, öğretmenler kendilerinin de katılacakları bir görevi organize ettikleri zaman daha kolaydır. Öğretmen gelişimi öğretmenlere rutin olmayan bir problemi çözme görevi verildiğinde ve amaçların neler olduğu net olarak açıklandığında başarılabilir. Dönüşümcü Lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

3-Öğretmenlere problemleri daha etkili bir biçimde çözmeleri için yardımcı olmak. Anlamlı bir gelişimi sağlamak için personelin çok çalışması gerekir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik öğretmenleri ekstra güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur. Bu tür liderler problemleri yorumlarken daha geniş bir perspektiften bakarlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları için grup tartışmalarına önem verirler. Bu tür liderler bir grup halindeki personelin tek bir liderden daha iyi çözümler bulacağına inanırlar.

Leithwood'a (1992: 11; akt. Eraslan, 2003: 168) göre dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin işbirliği üzerinde önemli bir etkisi ve öğretmenlerin okul gelişimi ve

değişen eğitsel davranışlara karşı tavırları ile dönüşümcü liderlik arasında önemli bağlantılar vardır. Bu dönüşümü sağlayabilmek için dönüşümcü bir liderin dürüstlük, sadakat, doğruluk, adalet, eşitlik ve insan hakları gibi ahlaki değerlerin gelişmesine yardımcı olması gereklidir.

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında varolan sistemlerin yenilenmesini sağlayan, örgütü etkin kılan bir liderliktir. Örneğin *Leithwood, Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket (The Move Toward Transformatioanal Leadership)* konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir (Çelik, 2000:152):

- Dönüşümcü liderliğin olduğu okullarda, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plan yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine daha nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.

- Bu okul liderleri, aktif bir biçimde, okulun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşmaktadırlar.

- Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve "ekstra çaba" sarf etmelerini yönlendirmektedirler. Bu liderler sorun çözmede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, okul içersinde ve tüm yönleri ile ortaya koydukları görülmüştür.

- Bu okul liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır: Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemiştir.

- Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde ön yargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının ön yargılarını değerlendirmişlerdir.

- Bu liderler, çalışanlarının bir sorunun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır; bu kararlar, bireysel çalışmaya nazaran daha iyidir ki, bu inanç Dönüşümcü lider olmayanlar tarafından paylaşılmamıştır.

Dönüşümcü Okul Müdürünün Özellikleri

Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretiminden, okul üyelerinin ve öğrencilerin performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (Şişman, 2002: 136). Okul müdürlerinin bu rolleri ile birlikte okul yönetiminde en kritik öge olması, okul müdürlüğünde "dönüşümcü" liderliği gündeme getirmektedir.

Bu rollerini yerine getirirken;

- Dönüşümcü bir biçimde liderlik için müdürlerin sahip olması gerekli olan kişisel özellikler ve değerlere,
- Değişimi sağlayan kişi olarak müdürlere,
- Yönetici olarak müdürlere,
- Değişik bireylerden oluşan okul toplumunun eğitimini sağlamak için müdürlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklara değinilecektir

(Cashin, www.mun.ca/educ/ed4361/ 2000; akt. Eraslan, 2003: 165).

Kişisel Özellikler ve Değerler

Deal ve Peterson müdürlerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olması gerektiğini iddia etmektedir. Yani mantıklı düşünmenin yanı sıra bir sanatçı gibi anlatma yeteneği ve ihtirası olması gerekir. Teknik roller; planlayan, kaynakları tahsis eden, koordinatör, yönetici, düşünce (haber vs) yayan, kanunlar konusunda uzman ve analiz yapan kişi olmaktır. Sembolik roller ise, bir tarihçi, antropolog gibi konusunda araştırmacı, vizyon sahibi, sanatçı anlayışına sahip olma özellikler sayılabilir. Bu özelliklere sahip olan müdürler, liderliği, sistem hiyerarşisi içerisinde iletişimi, okul ortamının yönetilmesi, verimliliğin ve okulla ilgili sorumlulukların değerlendirilmesini kolaylaştırabilir. Bu özelliklere ek olarak Patterson geleceğin okullarında müdür olabilmek için daha başka değerler de olduğunu söylemektedir. Bunların ilki katılıma

açık olmaktadır. Öğretmenleri ve öğrencileri onları etkileyecek olan bir tartışma ya da karara aktif katılmaları için teşvik etmektir. İkincisi ise çeşitliliğe açık olmaktadır. Etkili müdürler görüşlerin, düşüncelerin çeşitli olmasına değer verir. Üçüncü değer uyumsuzluklara açık olmaktadır. Uyuşmazlıkları sağlıklı bir biçimde çözmek daha karışık sorunlar için daha kuvvetli ve sağlam çözümler hazırlamaktadır. Dördüncüsü düşüncelerin yankısını bulmasıdır. Düşüncelerinde kendi ya da başkalarının etkisini görme müdürlere daha iyi örgütsel kararlar almayı sağlar. Sonuncu ise hatalara açık olmaktadır. Etkili müdürler hatalara açıktır ve onlardan da bir şeyler öğrenir. İnsanları değişimin iyi bir şey olduğuna inandırmak kolay değildir. Müdürlerin yenilikleri getirirken yaratıcı olmaları gereklidir.

Değişimin Etmeni Olarak Müdürler

Okul sürecinde değişim sıklıkla direnme ile karşılaşabilir, bu direnç öğretmen, öğrenci veya velilerden olabilir. Bu yararlı bir şeydir. Uyuşmazlıkları bastırabilen bir kültür ileride durgunlaşır. Çünkü değişim daima uyumsuzlukla başlar. Müdürlerin yapması gerekli olan personel/öğrenci/veli için kendi kaygılarını dile getirmelerini kolaylaştırmak, onları dinlemek ve yeni düşünceler için ipuçlarını yakalamaktır.

Dönüşümcü müdürler öncüdür. Dönüşüm süreci; zamanı ayarlama, okul kültürünü değiştirme, ekiple çalışma ve işbirliği gerekliliğinin fark edilmesini şart koşmaktadır. Farklılıklar, değişik düşünceler ve uyumsuzluklar kaçınılmazdır, ancak bunlar aynı zamanda önemli gelişmeler, öğrenme ve yeni bir okul kültürünü sağlayacak elementlerdir.

Yönetici Olarak Müdürler

İyi müdürler yönetimin önemini bilirler. Geleneksel olarak liderlikte karar verme çoğunlukla liderin tekelindeymiş gibi algılanmıştır. Fakat bilgi çağının başlamasıyla okullar yeniden düzenlenerek müdürlerin ve öğretmenlerin birlikte çalıştığı bir şekilde yapılandırılmıştır. Statüye dayalı bir yönetim sisteminde öğretmen ve yöneticiler okul içi eğitim politikasını oluşturmak ve okulda yapılacak işleri belirlemek için birlikte çalışırlar. Bir zamanlar müdürün omuzlarına yüklenen sorumluluklar artık bir gruba dağılmıştır. Müdürün karar alma sürecindeki ağırlığı, öğretmenlerinkiyle aynı değerdedir. Bu tür bir yönetim, müdürün rolleri için yeni bir anlayışı ve

değerlendirmeyi beraberinde getirmiştir. Müdürün yapacağı olağan görevler yine aynıdır fakat karara katılmanın bir sonucu olarak müdürün eğitim programı ile ilgili rolü değişmiştir. Okulda yapılacak eğitsel işler ortak karar alınarak belirlendiği için müdürün bu konsensüs ortamını oluşturması gerekir. Müdürün geleneksel görevleriyle şu anda yaptıkları arasındaki fark müdürün artık dolaylı olarak görevlerini yerine getirmesidir. Karar verme sürecinin paylaşımı, müdürün otoritesini kaybettiği anlamına geliyormuş gibi gözükabilir. Ancak müdürün iletişim içerisinde bulunduğu daire genişlediği için daha etkili bir hale gelmektedir. Müdür yalnız başına karar verdiğinde yalnız başına bu kararı uygulamaya çalışır ama grup halinde karar verilirse grup bunu gerçekleştirmeye çalışır.

Okul İçinde Eğitimi Sağlayan Kişi Olarak Müdür

Son 20 yıl içerisinde okullar büyük ölçüde değişmiştir. Okullarımızdaki en büyük farklılık sosyokültürel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik müdürlerin bu gruplarla iyi ilişkiler kurmasını gerektirmektedir.

Okuldaki farklı kültürlerden kişilerle anlamlı ilişkiler kurmak müdür için büyük bir çaba gerektirir. Ulaşılabilirlik bir anahtardır. Bu anahtar insanlarla konuşmak ve onlara sizin onlar için orada bulunduğunuz mesajını ulaştırmayı içerir. Ryan, müdürlerin uygun olan dillerde karşılama mesajları göndermeli ve kişilere hoş geldin diyen mektuplar yollamalı diyerek okuldaki değişik kültürlerden kişilerle konuşmak için bir inisiyatif başlatmanın önemini vurgulamıştır.

Okul üyeleri ile iyi ilişkiler kurma ve bunu devam ettirme çabası içerisinde okulu oluşturan toplumları tanımak da önemli bir yer tutmaktadır. Müdürler okul içerisinde dolaşarak, değişik anketler uygulayarak ya da aileleri okulun organize ettiği toplantılara davet ederek bu konuda çok şey öğrenebilecektir. Okul içerisinde eğitimi sağlama günümüzde müdürlerin yapması gereken işlerden yalnızca birisidir. Dönüşümcü lider olmaya çalışan müdürler bu görevi yapmak için daha hazırlıklıdırlar ve bunun sonucunu da daha kısa zaman içerisinde göreceklerdir.

Etkili ve verimli bir okul ortamı yaratmak için en önemli unsurlardan birisi liderliktir. Dönüşümcü liderlik rolünü üstlenen müdürler daha yüksek ahlaki ve motivasyon seviyelerine ulaşmak ve eğitimde amaçlanan şeyleri başarmak için öğretmenler, öğrenciler, aileler ve toplumla birlikte çalışacaklardır.

Dönüşümcü bir okul müdürü;

Öğretmenlere birbirlerinin fikirlerini paylaşma imkanı vermelidir. Personelin ilgi ve gereksinimlerini de göz önüne almalıdır. Ayrıca onların tavır, düşünce ve felsefelerini de dinlemelidir. Onları dinlemek kendileriyle ilgilenildiğini gösterecektir. Bunu hissettiklerinde daha üretken olacaklardır. Okulda personelin katılacağı aktiviteler düzenlemek öğretmenlere birbirlerinin fikirlerini paylaşabilme imkanı verecektir. Okula yeni bir personel alındığında onların da karara katılması sağlanmalıdır. Onların bu liderlik türünden haberdar edilmeleri ve neyi kapsadığı anlatılmalıdır.

Empati olmak aile, öğretmen ve yöneticilerin problem çözmede ve karar almada yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Bu yolla mutlu olmayan öğretmenlere değişme şansı verilebilir. Bu durum ayrıca herkesin okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacağı bir ortam yaratır.

Okulun gelişmesine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenlerin yaptıkları işleri diğer insanlara da duyurur. İnsanların şahsi çabalarını takdir eden özel takdir notları yazmak çok etkilidir. Bu davranışlarıyla müdür hem kendisinin hem de personelinin moral motivasyonunu arttırabilir.

Müdürün Öğretmenleri desteklemek için hazırladığı proje için maddi kaynak bulmak ve çalışma saatleri içerisinde işbirliği ortamı yaratmak gibi bürokratik yollardan da yararlanması gerekir. Vakit darlığı, kırtasiye işleri veya diğer sorunlardan kaçınması gerekir.

Dönüşümcü liderlik, okul ve çevresine belirli avantajlar sağlamaktadır. Çocuklarımız okula gitmekle kendilerine yarar sağlarken, dönüşümcü liderlik sayesinde okul ve çevresi gelişecektir. Birlikte çalışan öğretmen ve idareciler, birbirlerine destek ve yardım sağlamanın yanında hem birbirleri arasındaki ilişkileri güçlendirecek hem de öğrencilere yararlı olacaktır. Dönüşümcü yapı, öğretmenlerin eğitim toplumu içerisinde değerli bir yere sahip olmasını ve öğrencilere daha verimli bir öğretimin verilmesini sağlayacaktır. Personel arasındaki işbirliği öğrencilere de örnek olacaktır. Dönüşümcü liderlik öğrencilerin daha zevkli bir şekilde öğrenmelerini ve öğretmenlerin de öğrencilerin gereksinimlerini daha iyi bir şekilde karşılama imkanlarını oluşturacaktır.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları ise şunlardır (Çelik, 2000: 221):

1. Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.

2. Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeye ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir.

3. Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve ilişki yönelimli bir davranış boyutunu değil, temelde altı davranış boyutunu kapsamaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderliğin davranış boyutunu genişletmiştir denilebilir.

4. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.

5. Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

6. Dönüşümcü liderlik kuramı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider, çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.

7. Dönüşümcü liderlik kuramı lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümün başarılı olması, örgütün çevreye uyum sağlama kapasitesini geliştirmektedir. Statik bir örgüt ya da grup yapısını sürdüren bir okul yöneticisinin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesini engellerler. Bu durumda çevrede okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler, okul yöneticisini yıpratır.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik süreci çeşitli değişkenlerin etkisiyle kimi zaman zorlaşmakta ve engellenebilmektedir. Bu değişkenler arasında eğitim sisteminin yasal çerçevesi (mevzuat), okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlılıkları, dikey hiyerarşik yapı, okul içerisindeki üyelerin değişime ve dönüşüme inanmamaları ve dirençleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik felsefesini bilmemeleri vb. sayılabilir. Ancak bilinmesi gereken okul müdürlerinin mikro alan olarak tanımlanabilecek okul örgütlerindeki dönüşümcü liderlik davranışlarının eğitim sistemindeki dönüşüm sürecini tetikleyebileceğidir.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik davranışları ise aşağıda belirtilmiştir (Leithwood, Jantzi, 1999: 478-480; akt. Eraslan, 2003: 174):

Amaçlar

- Okul için geniş paylaşımcı bir vizyon geliştirir.
- Okul vizyonu ile okul üyeleri arasında iletişimi sağlamak için olanaklar sağlar,
- Okul amaçları ve vizyonu hakkında fikir birliğinin oluşmasını sağlar.
- Öğretmenlerin bireysel ve ekipler halinde düzenli şekilde vizyon doğrultusunda ilerlemelerini, ilerlerken eleştiri yapmalarını sağlar.
- Okuldaki başarının artması ve hedeflerin büyütülmesi için okul üyelerini teşvik eder.
- Okulun vizyonu ile bireysel amaçlar arasında bir bütünlük oluşturmaya çalışır.
- Bireysel bir şekilde öğretmenlerin profesyonel başarıları ile ilgilenir.
- Karar verme sürecinde okulun hedeflerini tema olarak kullanır.

- Öğretmenlerin hedeflere uygunluğunu ve okulun amaçlarını açıkça bildirir.
- Okul için önemli olan hedefler hakkında kendi görüşlerini vurgular.
- Yüksek performans beklentisi içindedir.
- Sık sık mükemmellik normları kullanır.
- Personelin yenilikçi, çalışkan ve profesyonel olmasını bekler. Bu kriterleri yeni personeller için de kullanırlar.

• İnsanların yapacakları iş için esnek sınırlar koyarlar. Okul üyelerine okul şartlarında özgürlükçü bir ortam sağlarlar (Okul üyelerinin yaratıcılıklarını geliştirmesi amacıyla).

İnsanlar

- Bireysel destek sağlar.
- Öğretmenlerin problemlerini anlamak ve onların özel yeteneklerinin, ilgilerinin farkına varmak için tanımaya çalışır, personelin fikirlerini dikkatle dinler.
- Okulun nabzıdır, Öğretmenlerin bireysel ilgilerini korur, okulun değişime başlama noktasında öğretmenleri yenilikleri denemeye cesaretlendirir.
- İlgi alanlarına uygun alıştırmalar yapılır.
- Mümkün olduğunca öğretmenin değişim girişimlerine olumlu karşılık verir.
- Herkese açık bir politika izler.
- Herkese eşit bir biçimde davranır; bir gruba veya bireye özel ilgi göstermez.
- Ulaşılabilir, elde edilebilir ve tatmin edicidir.
- Amaçların takibinde öğretmenle birlikte hareket eder.
- Olabildiğince sık bir şekilde, mesleki gelişmeler için maddi olanaklar sağlar ve grupça verilen değişiklik kararlarını destekler.
- Zihinsel teşvik sağlanır.
- Okul üyelerini baskı kullanmadan yenilikleri denemesi için cesaretlendirir. Yeni fikirlerin ve okulun yönetimi ile ilgili bilgilerin tartışılmasını ve araştırılmasını teşvik eder.

- Konferanslara katılır ve yeni fikirler için bir çok kaynak araştırır, bu fikirleri personele iletir.

- Diğer okulları ziyaret ederek yeni fikirler arar.

- Açıkça, takip edilecek diğer çalışmalarını tanır.

- Öğretmenleri, uzmanlıklarını meslektaşlarıyla paylaşmaları için davet eder.

- Sürekli olarak okullarda yer alan olumlu etkinlikleri araştırır ve anlatır.

- Mesleki ve okul gelişimine karşı çabaların bir parçası olan hataların cezalarını kaldırır.

- Nitelikli meslekte araştırma modelleri hazırlar.

- Özel olayların belirlenmesinde öğretmenler ile birlikte çalışır.

- Kendi liderlik araştırmaları hakkındaki geri bildirimlere olumlu bir şekilde karşılık verir.

- Okul üyelerine saygıyla davranır. Öğrencilerin çalışmalarını över.

- Kendi çalışmalarını için istek ve enerji gösterir.

- Daima bireylerin en iyisini yapması için uğraşır, yoğun çalışır ve zaman zaman risk alır.

- Saygı gösterir.

- Dakik olur.

- Mizah duygusuna sahip olur.

- Kendi çalışması için personelinden geri bildirim ister.

Yapı

- Geniş çapta bütün okul üzerinde sorumluluk ve liderlik için güç dağıtır.

- Personelle karar verme gücünü paylaşır.

- Kendi kararlarını verirken personelin kararlarını alır.

- Personel toplantıları süresince problem çözümünde etkili süreci oluşturur.

- Personele kurullarda kendi kararlarını almaları için izin verir.

- Öğretmenler (gruplar, bireyler) için onların kararlarında özerklik sağlar.
- Personelin karar alması ve plan yapması için gereken bilgiyi aramak için gereken zaman ve birlikte planlama zamanını elde etmesi için çalışma koşullarını değiştirir.

Kültür

- Hem personel hem de öğrenciler için üstünlük örnekleri paylaşır.
- Sık sık ve doğrudan iletişim için çalışır. Bütün olanaklar kullanılarak okulun amaçları ve vizyonunu çevreye anlatır.
- Güç ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşarak; yöneticiler ve öğretmenler ve okuldaki diğer gruplar arasındaki sınırı çıkarmak için çalışır.
- Sosyal fırsatların sağlanmasında personelin büyük bölümünün katılımıyla, törensel kültürel değerlerin açıklanması ve semboller kullanılır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmanın gerçekleşmesinde **tarama modelinden** yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar, 1998: 77), olayların üzerinde durmak yerine, onların içinde buldukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1986: 59). Bu model çerçevesinde, Edirne ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri; sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri alınarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin; cinsiyet, mesleki kıdemi, mezun olduğu yüksek öğretim kurumu, branşı, sendika üyeliği, mesleki yayınları takip etme, mesleki çalışmalardan yararlanma ve sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme ile dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında farklılık gösterip göstermediği araştırma konusu edilmiştir.

Evren

Araştırma evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Edirne ili merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Edirne ili merkez ilçede 36 adet ilköğretim okulu bulunmaktadır (bunlardan 3'ü özel, 3'ü özel eğitim ve işitme engelliler ilköğretim okulu olduğundan araştırma kapsamına alınmamıştır). Araştırma kapsamına alınan okullardaki öğretmen sayısı 726 dır. Öğretmen grubundan 307'si genel bilgi ve meslek dersleri, 419'u ise sınıf öğretmenidir.

Örnekleme

Edirne İli Merkez ilçe ilköğretim okullarından rasgele seçilen 375 öğretmene anket gönderilmiştir. Bunlardan 300'ü geri dönmüş, ancak yapılan incelemede içlerinden 218'inin tam ve istendiği biçimde yanıtladığı ve istatistiksel işleme uygun olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet		Mesleki Kıdem				Mezun Olunan Yüksek Okul				
Kadın	Erkek	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 ve Üst	Eğ. Fak.	Fen-Ed Fak	Eğ. Ens.	Eğ. Y.O.	Diğ.
91	127	23	30	47	117	79	26	36	50	27

Branş		Sendika Üyeliği		Mesleki Yayınları Takip Etme			Mesleki Çalışmalardan Yararlanma			Sınıf Yönetiminde Öğrenci Görüşlerine Yer Verme		
Sin. Öğr.	Gn. Bl. Öğr.	Evet	Hayır	Hayır	Ara Sıra	Düzenli	Hayır	Ara Sıra	Düzenli	Hayır	Ara Sıra	Düzenli
131	87	100	118	5	171	42	5	137	76	3	62	153

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, kişisel bilgiler (cinsiyet, mesleki kıdemi, mezun olduğu yüksek öğretim kurumu, branşı, sendika üyeliği, mesleki yayınları takip etme, mesleki yayınlardan yararlanma ve sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme), ikinci kısımda ise araştırmanın amacına yanıt bulabilmek için hazırlanan maddeler yer almaktadır.

Veri toplama aracı, araştırma kapsamındaki öğretmenlere görev yaptıkları okul müdürlüklerine verilmek suretiyle araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve cevaplanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinden gerekli istatistiksel çözümler için SPSS paket programından yararlanılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin “dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistiki ölçüm araçları kullanılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri; cinsiyet, mesleki kıdemi, mezun olduğu yüksek öğretim kurumu, branşı, sendika üyeliği, mesleki yayınları takip etme, mesleki çalışmalardan yararlanma ve sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, aritmetik ortalama ve standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerden veri toplama aracı ile toplanan veriler, bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Elde edilen bulgular aşağıdaki başlıklar altında gruplandırılarak araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanmasına çalışılmıştır.

1-İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mezun oldukları okullarına göre farklılaşmakta mıdır?

5-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

6-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri sendika üyesi olmalarına göre farklılaşmakta mıdır?

7-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mesleki yayınları takip etme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

8-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri mesleki yayınlardan yararlanma durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

9-İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 11 Faktör Analizi Tablosu

Anket Maddeleri	İlk Değerler			Kareleri Alınmış Verilerin Çıkarma Özetleri			Kareleri Alınmış Verilerin Değişim Özetleri		
	Toplam	Değişim Yüzdesi	Birikim Yüzdesi	Toplam	Değişim Yüzdesi	Birikim Yüzdesi	Toplam	Değişim Yüzdesi	Birikim Yüzdesi
1	18,923	57,343	57,343	18,923	57,343	57,343	9,413	28,523	28,523
2	2,041	6,186	63,529	2,041	6,186	63,529	6,665	20,197	48,720
3	1,258	3,812	67,341	1,258	3,812	67,341	6,145	18,621	67,341

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde; 1-2-3-4-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15-16-17-24-26 nolu maddelerin Faktör 1'i; 8-18-27-28-29-30-31-32-33 nolu maddelerin Faktör 2'yi; 19-20-21-22-23-25 nolu maddelerin de Faktör 3'ü oluşturduğu görülmektedir.

Ayrıca bu faktörleri oluşturan maddeler incelendiğinde sırasıyla;

Faktör 1 için: Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olduğu,

Faktör 2 için: Liderin örgütteki çalışmalara destek olduğu,

Faktör 3 için: Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek verdiği görülmüştür.

Tüm faktörlerin (Faktör 1-2-3) güvenilirlik katsayısının 0,967 olarak hesaplanmıştır

Faktör 1 için güvenlik katsayısı 0,926 olarak hesaplanmıştır.

Faktör 2 için güvenlik katsayısı 0,920 olarak hesaplanmıştır.

Faktör 3 için ise güvenlik katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları tablo 12 de verilmiştir:

Tablo No 12 Cinsiyete göre gruplar arası fark t-testi

		t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata Farklılığı	Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	,798	207,380	,426	,07835	,09820	-,11525	,27195
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	-,598	181,272	,551	-,05950	,09951	-,25585	,13685
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	,454	194,648	,651	,05189	,11440	-,17373	,27751

$p > .05$

Tablo No 12'ye bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçla öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan Tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 13 de verilmiştir:

Tablo 13 Kıdem değişkenine göre Tek yönlü varyans analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	n
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Gruplarıçi	1,647	3	,549	1,026	,382
	Gruplararası	113,999	213	,535		
	Toplan	115,646	216			
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Gruplarıçi	2,229	3	,743	1,474	,223
	Gruplararası	107,368	213	,504		
	Toplan	109,597	216			
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Gruplarıçi	1,367	3	,456	,652	,583
	Gruplararası	148,877	213	,699		
	Toplan	150,244	216			

$$p > 0,05$$

Tablo no 13'e bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçla öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de kıdemlerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan Tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 14 de verilmiştir:

Tablo 14 Mezun olunan okul değişkenine göre Tek yönlü varyans analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	n
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Gruplarıçi	1,024	4	,256	,476	,754
	Gruplarararı	114,652	213	,538		
	Toplan	115,676	217			
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Gruplarıçi	1,842	4	,461	,909	,459
	Gruplarararı	107,879	213	,506		
	Toplan	109,721	217			
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Gruplarıçi	1,822	4	,455	,653	,625
	Gruplarararı	148,452	213	,697		
	Toplan	150,273	217			

$p > 0,05$

Tablo no 14'e bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

Bu sonuca göre öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de mezun olunan okullarına göre farklılaşmadı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları tablo 15 de verilmiştir:

Tablo No 15 Branşa göre gruplar arası fark t-testi

		t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata Farklılığı	Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	-,096	168,464	,924	-,00997	,10375	-,21479	,19485
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	,453	153,425	,651	,04683	,10344	-,15753	,25118
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	-,283	174,216	,778	-,03314	,11718	-,26442	,19814

p > 0,05

Tablo No 15'e bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçla öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de branş değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları tablo 16 da verilmiştir:

Tablo No 16 Sendika Üyeliğine göre gruplar arası fark t-testi

		t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata Farklılığı	Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	1,568	215,567	,118	,15358	,09793	-,03945	,34660
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	,897	213,672	,371	,08633	,09620	-,10329	,27595
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı	,814	214,076	,416	,09161	,11253	-,13020	,31342

$p > 0,05$

Tablo No 16'ya bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçla öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin mesleki yayınları takip değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan Tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 17 de verilmiştir:

Tablo 17 Mesleki yayınları takip değişkenine göre Tek yönlü varyans analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	n
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Gruplarıçi	,143	2	,072	,133	,875
	Gruplararası	115,533	215	,537		
	Toplan	115,676	217			
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Gruplarıçi	1,231	2	,616	1,220	,297
	Gruplararası	108,489	215	,505		
	Toplan	109,721	217			
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Gruplarıçi	,378	2	,189	,271	,763
	Gruplararası	149,895	215	,697		
	Toplan	150,273	217			

$p > 0,05$

Tablo no 17'ye bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı fark görülmemektedir.

Bu sonuçla üç faktörde de öğretmenlerin görüşlerinin mesleki yayınları takip etmelerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerinin mesleki çalışmalardan yararlanma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan Tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 18 de verilmiştir:

Tablo 18 Mesleki çalışmalardan yararlanma değişkenine göre Tek yönlü varyans analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	n
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Gruplariçi	4,573	2	2,286	4,425	,013
	Gruplararası	111,103	215	,517		
	Toplan	115,676	217			
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Gruplariçi	7,397	2	3,699	7,772	,001
	Gruplararası	102,323	215	,476		
	Toplan	109,721	217			
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Gruplariçi	3,553	2	1,776	2,603	,076
	Gruplararası	146,720	215	,682		
	Toplan	150,273	217			

Tablo no 18'e bakıldığında, mesleki yayınlardan yararlanma değişkenine göre 1. ve 2. faktörde grupların arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tukey testi sonuçları tablo no 19 da verilmiştir:

Tablo 19 Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Multiple Comparisons Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Mesleki Çalışmalardan Yararlanma	(J) Mesleki Çalışmalardan Yararlanma	Ortalama Farklılık (I-J)	Standart Hata	n	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	hayir	ara-sira	-,56115	,32730	,202	-1,3336	,2113
		düzenli	-,78977(*)	,33189	,048	-1,5730	-,0065
	ara-sira	hayir	,56115	,32730	,202	-,2113	1,3336
		düzenli	-,22861	,10282	,070	-,4713	,0140
	düzenli	hayir	,78977(*)	,33189	,048	,0065	1,5730
		ara-sira	,22861	,10282	,070	-,0140	,4713
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	hayir	ara-sira	-,95166(*)	,31410	,008	-1,6930	-,2104
		düzenli	1,16550(*)	,31851	,001	-1,9172	-,4138
	ara-sira	hayir	,95166(*)	,31410	,008	,2104	1,6930
		düzenli	-,21383	,09867	,079	-,4467	,0190
	düzenli	hayir	1,16550(*)	,31851	,001	,4138	1,9172
		ara-sira	,21383	,09867	,079	-,0190	,4467
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	hayir	ara-sira	-,61922	,37612	,229	-1,5069	,2684
		düzenli	-,78289	,38140	,102	-1,6830	,1172
	ara-sira	hayir	,61922	,37612	,229	-,2684	1,5069
		düzenli	-,16367	,11815	,350	-,4425	,1152
	düzenli	hayir	,78289	,38140	,102	-,1172	1,6830
		ara-sira	,16367	,11815	,350	-,1152	,4425

Tablo 19'a bakıldığında, faktör 1-2 mesleki yayınlardan yararlanmaya göre farklılık göstermektedir.

Faktör 1- $p < 0,05$

Faktör 2- $p < 0,01$

Faktör 3 mesleki yayınlardan yararlanmaya göre farklılık göstermemektedir.

$p > 0,05$

Faktör 1 için: Mesleki Yayınlardan Yararlanma değişkenine göre, Hayır diyenlerle-Düzenli Yararlanırım diyenler arasında fark vardır. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre mesleki yayınlardan yararlanırım diyenlerin ortalamasının (3,9898), mesleki yayınlardan yararlanmam diyenlerin ortalaması (3,2000) arasında fark olduğu görülmektedir. Bu durumda mesleki yayınlardan yararlanan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin olduğuna dair görüşlerinin olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Hayır-Ara sıra ve Düzenli-Ara sıra diyenler arasında fark yoktur.

Faktör 2 için: Mesleki Yayınlardan Yararlanma değişkenine göre Hayır diyenlerle-Ara sıra yararlanırım diyenler arasında fark vardır. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre mesleki yayınlardan ara-sıra yararlanırım diyenlerin ortalamasının (3,9294), mesleki yayınlardan yararlanmam diyenlerin ortalaması (2,9778) arasında fark olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mesleki yayınlardan ara-sıra da olsa yararlanan öğretmenlerin yararlanmayanlara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Mesleki yayınlardan düzenli yararlanırım diyenlerle-Hayır diyenler arasında fark vardır. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre mesleki yayınlardan düzenli yararlanırım diyenlerin ortalamasının (4,1433), mesleki yayınlardan yararlanmam diyenlerin ortalaması (2,9778) arasında fark olduğu görülmektedir. Bu durumda mesleki yayınlardan yararlanan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin olduğuna dair görüşlerinin olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Ara sıra –Düzenli diyenler arasında fark yoktur.

Ortaya çıkan farkları yorumlamak için mesleki yayınlardan yararlanma değişkenine göre ortalamaları veren betimsel istatistik sonuçları tablo 20 de verilmiştir:

Tablo 20 mesleki çalışlardan yararlanma değişkenine göre betimsel istatistik sonuçları

		n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		En Küçük	En Büyük
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	hayir	5	3,2000	,95468	,42695	2,0146	4,3854	1,72	4,06
	ara-sira	137	3,7612	,70564	,06029	3,6419	3,8804	1,56	5,00
	düzenli	76	3,9898	,72791	,08350	3,8234	4,1561	1,22	4,94
	Total	218	3,8280	,73012	,04945	3,7305	3,9254	1,22	5,00
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	hayir	5	2,9778	1,04940	,46930	1,6748	4,2808	1,22	3,89
	ara-sira	137	3,9294	,67571	,05773	3,8153	4,0436	2,22	5,00
	düzenli	76	4,1433	,69111	,07928	3,9853	4,3012	1,56	5,00
	Total	218	3,9822	,71107	,04816	3,8872	4,0771	1,22	5,00
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	hayir	5	3,1667	1,06719	,47726	1,8416	4,4918	1,33	4,00
	ara-sira	137	3,7859	,82346	,07035	3,6468	3,9250	1,17	5,00
	düzenli	76	3,9496	,81605	,09361	3,7631	4,1360	1,17	5,00
	Total	218	3,8287	,83217	,05636	3,7177	3,9398	1,17	5,00

Öğretmenlerin görüşlerinin sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan Tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 21 de verilmiştir:

Tablo 21 Sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenine göre Tek yönlü varyans analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	n
Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması	Gruplarıçi	1,879	2	,939	1,775	,172
	Gruplararası	113,797	215	,529		
	Toplan	115,676	217			
Liderin örgütteki çalışmalara destek olması	Gruplarıçi	,513	2	,257	,505	,604
	Gruplararası	109,207	215	,508		
	Toplan	109,721	217			
Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesi	Gruplarıçi	2,541	2	1,271	1,849	,160
	Gruplararası	147,732	215	,687		
	Toplan	150,273	217			

$p > 0,05$

Tablo No 21'e bakıldığında tüm faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçla öğretmenlerin görüşlerinin üç faktörde de sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Sonuç

Araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlerin; cinsiyeti, mesleki kıdemi, mezun olduğu yüksek öğretim kurumu, branşı, sendika üyeliği, mesleki yayınları takip etmeleri, mesleki çalışmalardan yararlanma, sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme değişkenleri arasında anlamlı bir fark aranmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket ile elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara varılmıştır:

Anket sorularını gözden geçirdiğimizde bunları üç gruba ayırdığımızı görmekteyiz. Bu grupları şu şekilde isimlendirebiliriz:

Faktör 1 için: Liderin örgütte davranışlarıyla örnek olması,

Faktör 2 için: Liderin örgütsel çalışmalara destek vermesi,

Faktör 3 için: Liderin örgütteki bireysel çalışmalara destek vermesidir.

Öğretmenlerin, *liderin; davranışlarıyla örnek olması ile örgütsel ve bireysel çalışmalara destek vermesi* boyutları konusundaki algıları, cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından kadın ve erkek öğretmenlerce aynı şekilde algılandıklarını söylemek mümkündür. Yine bu sonuca göre, okul müdürlerinin farklı cinsiyetlerdeki çalışanlarda ayrımcılık ve kayırma olarak algılanabilecek davranışlar içerisinde bulunmadıkları söylenebilir.

Liderin; örgütte davranışlarıyla örnek olması, örgütsel ve bireysel çalışmalara destek verme davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması, öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından değerlendirilmesinde, okuldaki genç öğretmenlerle, kıdemli

öğretmenlerin aynı görüşü paylaştıkları saptanmıştır. Bu doğrultuda şöyle bir sonuca varabiliriz; okul müdürleri de farklı kıdemlerde bulunan çalışanlar arasında farklı davranışlarda bulunmamaktadır. Okulda çalışan tüm personele karşı ortak bir tavır sergilemektedir.

Liderin; örgütte davranışlarıyla örnek olması, örgütsel ve bireysel çalışmalara destek vermesinin öğretmenlerin mezun oldukları yüksek öğretim kurumuna göre algılanmalarında fark yaratmamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da, okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, lisans mezunu öğretmenlerce, önlisans mezunu öğretmenlerce, öğretmen yetiştirmeyen başka bir yüksek öğrenim kurumundan mezun olan öğretmenlerce aynı algılandıkları söylenebilir. Yine bu sonuca göre, okul müdürlerinin farklı eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlere aynı mesafede durduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin, *liderin; davranışlarıyla örnek olması ile örgütsel ve bireysel çalışmalara destek vermesi* boyutları konusundaki algıları, branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından sınıf öğretmeni veya genel kültür ve meslek dersleri öğretmenleri tarafından aynı şekilde algılandıkları söylenebilir. Bununla birlikte okul müdürlerinin de, tüm öğretmenlerine karşı yaklaşımının aynı olduğunu söyleyebiliriz.

Liderin; örgütte davranışlarıyla örnek olması, örgütsel ve bireysel çalışmalara destek verme davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması, öğretmenlerin sendika üyesi olup olamamalarına göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, öğretmenlerin sendika üyesi olanlarca ve sendika üyesi olmayanlarca aynı derecede algılandığı söylenebilir. Yine bu sonuca göre de, okul müdürlerinin sendika üyesi olmayan ve sendika üyesi olanlara yaklaşımının aynı olduğunu, hatta herhangi bir sendikaya üye olsalar bile tüm sendika üyelerine eşit mesafede olduğunu, dolayısıyla tüm öğretmenlerine adil davrandığını söyleyebiliriz.

Liderin; örgütte davranışlarıyla örnek olması, örgütsel ve bireysel çalışmalara destek verme davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması, öğretmenlerin mesleki yayınları takip etme veya takip etmemelerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, mesleki yayınları takip eden ve etmeyen öğretmenlerce aynı derecede algılandığı söylenebilir.

Bu sonuca göre, mesleki yayınları takip eden öğretmenlerle mesleki yayınları takip etmeyen öğretmenlere okul müdürünün aynı yaklaşımı gösterdiğini söyleyebiliriz.

Liderin; örgütte örnek olma davranışının, öğretmenler tarafından algılanmasında, mesleki çalışmalardan yararlanırım ve mesleki çalışmalardan yararlanmam diyenlere göre farklılaşmaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, mesleki çalışmalardan yararlanan öğretmenler tarafından daha iyi algılandığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla, okul müdürünün mesleki çalışmalardan yararlanan öğretmenlere daha yakın durduğunu ve onlara destek verdiğini söyleyebiliriz.

Yine, *Liderin; örgütte örnek olma* davranışının, öğretmenler tarafından algılanmasında, mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım ve yararlanmam diyenlerle; mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım ve ara sıra yararlanırım diyenlere göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik açısından, mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım ve ara sıra yararlanırım diyenlerle, mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım ve yararlanmam diyen öğretmenler tarafından algılandığını söyleyebiliriz. Bu sonuçla, okul müdürünün mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım ve ara sıra yararlanırım diyenlerle, mesleki çalışmalardan ara sıra ve yararlanmam diyenlere eşit mesafede olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin, *liderin örgütteki çalışmalara destek olma;* boyutu konusundaki algıları, mesleki çalışmalardan yararlanmam ve mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım diyenlerle, mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım ve mesleki çalışmalardan yararlanmam diyenlere göre farklılaşmaktadır. Yine; *liderin örgütteki çalışmalara destek olma;* davranışının öğretmenler tarafından algılanması, mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım ve mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım diyenlere göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, mesleki çalışmalardan sürekli yararlanırım ve ara sıra yararlanırım diyenler tarafından aynı şekilde algılandığını söyleyebiliriz. Bu sonuca göre; okul müdürlerinin mesleki çalışmalardan yararlanan ve ara sıra yararlanan öğretmenlere karşı daima onlara karşı olumlu davranışlar sergiliyor diyebiliriz.

Öğretmenlerin, *liderin; bireysel çalışmalara destek vermesi* boyutundaki algıları, mesleki çalışmalardan sürekli yararlanırım ve mesleki çalışmalardan

yararlanmam, mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım ve mesleki çalışmalardan yararlanmam, mesleki çalışmalardan ara sıra yararlanırım ve mesleki çalışmalardan düzenli yararlanırım diyenlere göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, mesleki çalışmalardan sürekli yararlanan, ara sıra yararlanan ve yararlanmayan öğretmenler tarafından aynı şekilde algılandıkları söylenebilir. Bu sonuca göre. okul müdürlerinin de, tüm öğretmenlerin bireysel çalışmalarına destek verdiğini ve onlara her konuda yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin, *liderin; davranışlarıyla örnek olması ile örgütsel ve bireysel çalışmalara destek vermesi* boyutları konusundaki algıları, sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine her zaman, ara sıra yer vermelerine veya yer vermemelerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından, sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine her zaman, ara sıra yer veren veya yer vermeyen öğretmenlerce aynı şekilde algılandıklarını söylemek mümkündür. Yine bu sonuca göre, okul müdürlerinin sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer verme de farklı uygulamalarda bulunan öğretmenlere farklı algılanabilecek davranışlar içerisinde bulunmadıkları söylenebilir.

Öneriler

Araştırmacılara yönelik öneriler

1-Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, veri toplama aracı olarak kullanılan *anket* yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Diğer veri toplama yöntemlerinden de yararlanılarak araştırmalar yapılabilir. *Gözlem, Mülakat, Görüşme formu* gibi veri toplama araçları araştırmacılara önerilebilir.

2-Yeni liderlik paradigmalarından, *Öğretimsel Liderlik, Vizyoner Liderlik, Etik Liderlik* gibi liderlik biçimlerinin eğitim yöneticilerinde varolma düzeyleri araştırılabilir.

3-Bu çalışmada yalnızca öğretmenlere sorularak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Müdürlere, müdür yardımcılara,

öğrencilere, diğer okul personeline (memur, hizmetli v.b) ve velilere de sorularak okul müdürlerinin liderlik özellikleri araştırılabilir.

4-Kişisel özellikler bölümüne ayrıca *son bir yıl içinde hizmet içi eğitim çalışmalarına* katılıp katılmadığı sorulabilir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler

1-Okul yöneticilerine yönelik *liderlik* genelinde ve *Dönüşümcü liderlik* özelinde davranışlar kazandırıcı, hizmet içi çalışmaları, seminerler, bilgilendirici kurslar düzenlenebilir.

2-Okul yöneticileri özellikle öğretmenleri mesleki çalışmalardan öğretmenleri yararlanmaya yöneltmeli, ilgili kaynakları okula temin etme yoluna gitmelidir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Taner, Gökhan Yılmaz (2000): “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, Sayı:6
- Açıkalın, Aytaç (1997): *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara, Pegem
- Açıkalın, Azize (2000): *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Açıkgöz, Kemal (1994): *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı.
- Akad, İlker (1994): *İşletme Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayıncılık
- Akdemir, Ali (1997) “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:2
- Akdemir, Ali (1998): *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Yayınları
- Akgül, Kemal (2002): “Kurumsal Liderlik ve e-Dönüşüm”, Ankara: *Anahtar Dergisi*. Sayı 168
- Alkan, Cevat (2001): “Türk Milli Eğitim Sisteminin 2000’li Yıllarda Yeniden Yapılanmasının Temel Esasları”, *Eğitimde Yansımalar VI*, Ankara: H.H. Tekişik Araştırma Geliştirme Merkezi
- Apuhan, Ş. Recep (1997): *Doğru Yönetim, Kesin Sonuç*, İstanbul: Timaş Yayınları
- Argun, Tanju (2002): *Gerçek Liderlik* www.tanjuargun.com,
- Arslan, Metin, Levent Eraslan(2001): *Milli Eğitim Yasal Dayanağı. I-II*. Ankara: Anıttepe Yayıncılık
- Ateş, Metin (2002): *Önderlik*, www.eylem.com.

- Aydın, Mustafa (1991): *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, Geliştirilmiş 3. Baskı.
- Aydın, Mustafa (1993): *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Pegem
- Aydın, Mustafa (1994): *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, Mustafa (2002): “Okul Yönetiminde Yönetimsel Liderlik”, *Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları*, Ankara
- Aytaç, Tufan (2000): *Okul Merkezli Yönetim*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Baltaş, Acar (2000): *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi
- Barın, Aysun (1999): “Yeni Liderlik Anlayışı”, *Executive Excellence Dergisi*, 2 (27)
- Başaran, İ.Ethem (1989): *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ. Ethem (1992): *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası
- Bayrak, Coşkun (Bahar 2000): “Değişme ve Yenileşme”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 10, S: 1
- Bayrak, Sabahat (1997): “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:1
- Becerem, Eray (Temmuz-Ağustos, 2000): “Liderliği Öğrenmek”, *Human Resources Dergisi*
- Berber, Aykut (Nisan, 2002): *Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi*, www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi
- Brestick, Emel Topçu (1999): *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bulurman, Banu (2002): “Enformasyon Toplumu ve Güç”, *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1), İstanbul

- Bursalıoğlu, Ziya (1994): *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: 9. Baskı Pegem yayıncılık
- Bursalıoğlu, Ziya (1998): *Okul Yönetiminde yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri
- Cafoğlu, Zuhâl (1997): “Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:2
- Can, Halil (1997): *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Çağlar, Adil (2001): “21. Yüzyılda Okulun Değişim Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin İyimser Bazı Öngörüler”, *21. yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sedar Yayıncılık
- Çelik, Vehbi (1997 a): *Okul Kültürü ve Yönetim*, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, Vehbi(Güz 1997 b): “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:4
- Çelik, Vehbi (Güz 1998): ”Eğitimde dönüşümcü Liderlik”, *kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:16 Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, Vehbi (1999): *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri
- Çetin, Canan (1998): *Yeniden Yapılanma*, İstanbul: Der Yayınları
- Çetin, Canan, Esin Can Mutlu (1999): *Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı,
- Çınar, Füsün (2002) *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)*, [http://iktisad.uludag.edu.tr/dergi/\(2002\)](http://iktisad.uludag.edu.tr/dergi/(2002))
- Demir, Ahmet (2002): “İletişim”, *Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları*, Ankara
- Demirci, M. Kemal (1999): *Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

- Doğan, İsmail (1999): “Küresel Değerler ve Eğitim: Türkiye Gerçeği”, *Eğitimde Yansımalar V*, Ankara: H.H. Tekişik Araştırma Geliştirme Merkezi
- DPT. (2000): “Küreselleşme”, *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: 8. BYKP
- EARGED (2002): *Okulda Performans Yönetimi Modeli, (Taslak)*, Ankara
- Erçetin, Şule (2000): *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Erdoğan, İlhan (1994): *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım
- Erdoğan, İrfan (2000): *Yeni Bir Bin Yıla Girerken Eğitim ve Öğretim Üzerine Düşünceler*, <http://www.gucluturkiye.org/415.htm>,2000.
- Erdoğan, İrfan (2002): *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Eren, Erol (2000 a): *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Eren, Erol (2000 b): *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım
- Fındıkçı, İlhami (2001): “Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim”, *Eğitimde Yansımalar VI*, Ankara: H.H. Tekişik Araştırma Geliştirme Merkezi
- Gökbunar, Ramazan, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş (2002): *İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi; İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması*, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/insan-kaynaklari/2002
- Güçlü, Nezahat (1997): “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”. *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: Sayı 134
- Gümüşeli, Ali İlker, (Güz 2001): “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:28, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Günay, Gürcan, Canan Çetin (2001): “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi-IX. Yönetim ve*

Organizasyon Bildirileri. 24-26 Mayıs, Silivri –
www.isletme.istanbul.edu.tr/bildiriler/2001.

Güney, Salih (1999): *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ankara: Ocak Yayınları

Hesapçioğlu, Muhsin (2001): “Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları”, *21. yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*, İstanbul: Sedar Yayıncılık,

20-01-2002-Hürriyet Gazetesi

İnci, Müge (2001): *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

İslamoğlu, Güler (Nisan-Mayıs-Haziran 2001): “Ekip mi grup?”, *KalDer Forum*
<http://www.kalder.org.tr>

Kaptan, Saim (1999): “Eğitimi Arıyorum”, *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Eğitimde Yansımalar VI*, Ankara: H.H. Tekişik Araştırma Geliştirme Merkezi

Karip, Emin (1998): “Dönüşümcü Liderlik”, *Eğitim Yönetimi*, 4 (16)

Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik, Melike Balkır (2002): *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, İstanbul: Tüsiad Yayınları

Kaya, Yahya Kemal (1991): *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: 4. Baskı

Kaya, Yahya Kemal (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Geliştirilmiş Beşinci Basım Set Ofset Matbaacılık

Kayıkçı, Kemal (Güz 1999): “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:20, Ankara: Pegem Yayıncılık

Keçecioğlu, Taner (1998): *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kal-Der Yayınları

Kılınç, Tanıl (1997): “Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik”, 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:2

Kılınç, Tanıl (2002): *Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar*, www.evlem.com-2002.

KLSP, www.academy.umd.edu, 1997.

Koçel Tamer (1998): İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: Beta Yayıncılık

Maşrap, Akın (1999): *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Öncü Kitap

Milli Eğitim Bakanlığı (2002): *2002 Başında Milli Eğitim*, Ankara: MEB Basımevi

Oktay, Ayla (2001): “21. Yüzyılda Yeni Eğilimler ve Eğitim”, *21. yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*, İstanbul: Sedar Yayıncılık

Özdemir, Servet (2000): *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı

Özden, Yüksel (1999 a): *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Özden, Yüksel (1999.b): *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı

Özden, Yüksel (2002): “Eğitimde Yeni Sistem Arayışları”, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Özmen, Fatma (2002): “Eğitimde Okul ve Sınıf”, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Elazığ: Elazığ Üniversitesi Kitapevi

Pehlivan, İnyet (1998): *Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Yayınları

Redhouse Sözlüğü (1997): İstanbul: Redhouse Yayınevi

Saban, Ahmet (2002): *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2. Baskı

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Güz (1998): *Örgütsel Psikoloji*, Bursa

Şimşek, Hasan (1997): *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Şimşek, Hasan (2002): “Liderlik”, *Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları*, Ankara

Şişman, Mehmet (1997): “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:2

Şişman, Mehmet (Bahar,1999): “Yönetim ve Liderlik”, *Basılmamış Ders Notu*, Eskişehir

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

Şişman, Mehmet (2002.b): *Eğitimde Mükemmellik Arayışı:Etkili Okullar*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Tabak, Arif (2001): *Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1->

Tanrıöven, Abdurrahman (2001): “Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişileri”, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), Ankara: Anı Yayıncılık

Turan, Selahattin, Ebiçlioğlu, Nuray (Yaz 2002): “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:31, Ankara: Pegem Yayıncılık

Türkçe Sözlük (2002): Ankara: Türk Dil Kurumu

TÜSİAD (1999): *Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması*. Doç. Dr. Ali Şimşek, İstanbul.

Uluğ, Fevzi (2001): “Milli Eğitim Bakanlığı Örgütü Üzerine Analitik Bir Değerlendirme”, *Eğitimde Yansımalar VI*, Ankara: H.H. Tekışık Araştırma Geliştirme Merkezi

Uyguç, Nermin, E. Duygulu, N. Çıraklar (25-27 Mayıs 2000): “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *VIII. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi

Ülker, Gönül (1997): “Yönetici ve Lider”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt:1

Ünal, Işıl (2003): “Meclisteki Partilerin Eğitim Politikaları ve Hedefleri Üzerine Düşünceler”, *Eğitim-Bilim-Toplum Dergisi*, 1 (1), Eğitim-Sen

Zel, Uğur (1997): “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4(13), Ankara

www.insankaynaklari.com

www.Kalder.org.tr

www.canaktan.com,2 002.

<http://www.beyaznokta.org.tr>

<http://www.isguc.org/>,2002

www.gucluturkiye.org/415.htm. 2000

www.undp.org.tr

www.DİE.gov.tr.istatistikler-egitim-2002

www.meb.gov.tr -2002

www.gucluturkiye.org/415.htm –2002

www.meb.gov.tr- 2003

Değerli Meslektaşım;

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu çağın gerekleri olarak bütün sosyal kurumlarda hızlı değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Özellikle genç nüfusu barındıran eğitim kurumları bu değişim ve dönüşümden daha yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarında yöneticilik mesleği giderek önem kazanmaktadır. Yönetici; sadece idari işleri yapan kişi değil: çağımızın gerektirdiği bilgi ve teknoloji bağlamındaki değişim ve dönüşümü okul ortamına getiren, okuldaki tüm bireylerle birlikte hareket edebilen değişim ve yeniliği yöneten ve özendiren bir insan olmalıdır. Bunun için de yönetici konumundaki kişide bazı liderlik özelliklerinin bulunması gerekir. Bu liderlik özellikleri “Dönüşümcü Liderlik” kavramında birleşir.

Sizden her bir cümleyi okuduktan sonra okul müdürünüzün o davranışı ne ölçüde gerçekleştirebildiği, karşısındaki sıralamada uygun olan kısmı işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir yeterliliği işaretlemeden geçmeyiniz. Vereceğiniz objektif cevaplar araştırmanın başarısını ortaya koyacaktır.

Bilgi formunda toplanan bilgiler yalnızca “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” adlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu yüzden isim belirtmeyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Müjdat OCAK

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL ve MESLEKİ BİLGİLER

- 1-Cinsiyetiniz Erkek Kadın
- 2- Mesleki kıdeminiz 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl +
- 3- Mezun olduğunuz yüksek öğretim kurumu
- Eğitim Fakültesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Enstitüsü
- Eğitim Yüksekokulu Diğer (lütfen Belirtiniz).....

4- Branşınız

Sınıf Öğretmenliği Genel Bilgi ve Meslek Dersi Öğretmenliği

5-Sendika Üyesi misiniz? Evet Hayır

6-Mesleki Yayınları takip ediyor musunuz? Hayır Ara sıra Düzenli

7-Mesleki çalışmalardan yararlanıyor musunuz? Hayır Ara sıra Düzenli

8-Sınıf yönetiminde öğrenci görüşlerine yer veriyor musunuz?

Hayır Ara sıra Düzenli

BÖLÜM II

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Bazen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1-Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli yeterliğe sahiptir				
2-Fikirleri okulda herkes tarafından saygı görür.				
3-Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir.				
4-Okul içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.				
5-Okulda yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda fikir verir.				
6-Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.				
7-okulda yapılacak yenilikler için bizleri cesaretlendirir.				
8-Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetir.				
9-Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sembolize eder.				
10-Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bizlere örnek olur.				
11-Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur.				
12-Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.				
13-Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.				
14-Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) bizleri cesaretlendirir.				
15-Belirlenen hedefler için, örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.				

16-Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları bizlerle birlikte çözer.					
17-Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede öz gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.					
18-Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmamızı teşvik eder.					
19-Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.					
20-Bana özel alanımı dikkate alarak davranır.					
21-Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.					
22-Genelde kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.					
23-Okulda yapılan işler konusunda diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.					
24-Belirlenen hedef programların uygulanmasında düşünmeme yardım edecek gerekli bilgileri sağlar.					
25-Olaylara farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
26-Yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulur.					
27-Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.					
28-Mesleki literatürü izlememizi ve panel, konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.					
29-Bizim en iyi performans göstermemizde ısrarlıdır.					
30-Çalışanlar olarak bizden çok şeyler beklediğini hissettirir.					
31-Eğitsel ortamlarda yüksek performans göstermemizde ısrarlıdır.					
32-Eğitsel performansımızı artırıcı kaynakları bizlere temin eder.					
33-Öğretim yılı içerisinde bizlerle eğitsel performansımızı değerlendirir.					