



T.C.

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM FAKÜLTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS/ DÖNEM PROJESİ

HALE YILMAZ

İSTANBUL, 2022



T.C.

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM FAKÜLTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS/ DÖNEM PROJESİ

HALE YILMAZ

(200512040)

Danışman

(Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ)

İSTANBUL, 2022

BEYAN/ ETİK BİLDİRİMİ

Bu raporun oluşturulmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarına ait eserlerden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, hazırladığım raporun bağlı olduğum üniversite ya da başka üniversitedeki çalışma olarak sunulmadığımı beyan ederim.

Hale YILMAZ

İmza

İTHAF

Babama ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın yürütölmesi sırasında bana değerli vaktini ayıran, bilgi, tecrübe ve önerileriyle yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ' a çok teşekkür ederim.

Eleştiri ve önerileriyle bana katkıda bulunan Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN' a ve tüm değerli öğretim elemanlarına ayrı ayrı teőekkürlerimi sunarım.

Desteği, sevgisi, cesaretiyle her daim yanımda duran çok sevgili kızıma desteklerinden dolayı eőime, aileme, arkadaşlarıma sonsuz sevgi ve őükranlarımı sunarım.

Hale YILMAZ

İmza

EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Hale Yılmaz

ÖZET

Liderlik kavramı, eğitim yönetimi, siyaset, sosyoloji ve psikolojinin önemli bir inceleme alanıdır. Liderlik eski çağlardan günümüze kadar önemini yitirmemiş bir konudur. 21. Yüzyılda klasik liderlik yaklaşımlarının yerini modern liderlik yaklaşımları almıştır. Etkili okullar değerlendirildiğinde merkezinde okul yöneticilerinin öğretim liderliği yer almaktadır. Okulun eğitim ve öğretim anlamında değişimi yakalaması, öğretmen iş birliği ve nihayetinde öğrenci başarısı üzerinde öğretim liderliği rolü oldukça önemlidir. Etkili okulların yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekler ve öğretimsel becerilerinin artması için katkılarda bulunur. Öğretim liderliğine sahip bir okul yöneticisi öğrencilerin başarı düzeylerini artırma ve yüksek başarı beklentisini destekleyecek etkinlikleri oluşturur, öğretmenlerle beraber olumlu okul iklimini gerçekleştirir. Bu raporda modern liderlik yaklaşımlarından biri olan öğretim liderliğinin özellikleri ve eğitim sisteminde öğretim liderliğinin önemini ortaya konulması amaçlanmıştır. Öğretim liderliği konusunda ilgili bilgilerin özetinin hazırlandığı çalışma derleme makalesi niteliğini taşımaktadır. Eğitimde öğretim liderliğinin özelliklerini ve önemini belirtmek için literatür taraması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, öğretim liderliği, eğitim, eğitim sistemi, yönetici, öğretmen

ABSTRACT

The concept of leadership is an important field of study in educational administration, politics, sociology and psychology. Leadership is a subject that has not lost its importance since ancient times. In the 21st century, classical leadership approaches have been replaced by modern leadership approaches. When effective schools are evaluated, the teaching leadership of school administrators is at the center. The role of instructional leadership is very important for the school to catch up with change in terms of education and training, teacher cooperation and ultimately student success. The administrators of effective schools support the professional development of teachers and contribute to the increase of their instructional skills. A school administrator with instructional leadership creates activities to increase students' success levels and support high success expectations, and realizes a positive school climate together with teachers. In this report, it is aimed to reveal the characteristics of instructional leadership, which is one of the modern leadership approaches, and the importance of instructional leadership in the education system. Since the study presents a summary and synthesis of information on a particular subject, it is a review article. A literature review was conducted to indicate the characteristics and importance of instructional leadership in education.

Keywords: Leadership, instructional leadership, education, education system, administrator, teacher

ÖNSÖZ

Martin Luther King'in ifade ettiği gibi ‘’ Dünyayı değiştirmek istiyorsanız, elinize kaleminizi alın ve yazmaya başlayın’’. Eğitim Dünyayı değiştirmek için kullanacağımız bir güçtür. Bireyden başlayan değişim eğitim örgütlerini de değiştirir. Değişimin ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu günümüzde eğitim örgütleri değişimin öncüsü olmalıdır. Eğitimin başlangıç noktası her ne kadar aile görülse de aslında gerçek anlamda eğitimi ve öğretimi gerçekleştiren okullardır. Okullar oluşturulan amaçlar, planlar, programlar dahilinde bireylere ortak eğitim, öğretim imkanı sunmak hayatya ve yaşama hazırlama görevlerini en üst düzeyde üstlenirler. Bu nedenle eğitim örgütlerinin de liderlere ihtiyaçları vardır. Okul müdürleri ya da okul yöneticileri gösterdikleri liderlik yetenekleri kadar etkili okulları oluşturabileceklerdir.

Bu çalışmada liderlik türleri, öğretim liderliği, öğretim liderliğinin özellikleri, önemi ve eğitim sisteminde öğretim liderliğinin etkililiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eğitim örgütlerinde 25 yıl, bir yaş olarak görülür. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yapılan yanlışların, hataların etkisi uzun yıllar silinemez. Eğitimde insanın doğası gereği yaptığı deneme yanılma yoluyla öğrenilmesi kabul edilemez hataları doğurur. Öğretim liderliği eğitimde ihtiyaç duyulan etkililiği gerçekleştirecek gibi görünmektedir.

ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.LİDERLİK	6
1.1. Liderlik Tanımları.....	7
1.2. Liderin Özellikleri.....	9
1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	12
1.4. Liderlik Kuramları.....	14
1.4.1. Özellikler Kuramı.....	15
1.4.2. Davranışsal Kuramı.....	17
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	17
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	18
1.4.2.3. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisk.....	19

1.4.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	21
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	22
1.4.3. Durumsallık Kuramı.....	24
1.4.3.1. F. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	25
1.4.3.2. Evans ve House Yol-Amaç Kuramı.....	26
1.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	26
1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Türleri.....	27
1.5.1. Hizmetkar Liderlik.....	28
1.5.2. Demokratik Liderlik.....	30
1.5.3. Otokratik Liderlik.....	31
1.5.4. Dönüşümcü Liderlik.....	32
1.5.5. Etkileşimci Liderlik.....	33
1.5.6. Vizyoner Liderlik.....	34
1.5.7. Takım Liderliği.....	34
1.5.8. Kuantum Liderlik.....	35
1.6. Okul Yöneticilerinin Liderliği.....	36
1.7. Etkili Okullarda Liderlik.....	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
2. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ.....	42
2.1. Öğretim Liderliği Tanımları.....	42
2.2. Öğretim Liderliğinin Özellikleri.....	46
2.3. Okulda Öğretim Liderliği.....	49

2.4. Okul Yöneticisinin Öğretim Liderliği Davranışları.....	51
2.4.1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi.....	52
2.4.2.Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi.....	53
2.4.3. İletişimci Olarak Okul Yöneticisi.....	54
2.4.4. Görünür Kişi Olarak Okul Yöneticisi.....	55
2.5. Öğretim Liderliğinin Boyutları.....	56
2.5.1. Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması.....	59
2.5.1.1. Okul Amaçlarının Belirlenmesi	59
2.5.1.2. Okul Amaçlarının Paylaşılması.....	60
2.5.2. Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi.....	60
2.5.2.1. Okulun Eğitim Programının Oluşturulması.....	60
2.5.2.2. Programlar Arası Koordinasyonun Sağlanması.....	61
2.5.2.3. Okul Programının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.....	61
2.5.3. Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi.....	62
2.5.3.1. Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme.....	62
2.5.3.2. Öğrenci Başarısını İzleme.....	62
2.5.4. Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi.....	63
2.5.4.1. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi.....	63
2.5.4.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinin Sağlanması.....	64
2.5.5. Düzenli Öğretme Öğrenme Çevresi ve İklimin Oluşturulması.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	67
3. BULGULAR ve SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA.....	70

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.2: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Becerileri.....12

Tablo 1.3: Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması.....14

Tablo 1.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....24

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.4.2.3: Blake ve Mounton'un Yönetim Kafesi.....	20
Şekil 1.4.3.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	28
Şekil 2.5: Öğretim Liderliği Boyutları.....	58

GİRİŞ

21. Yüzyılda gelişen ve değişen eğitim anlayışları, teknoloji ve insan davranışları gibi yeniliklere uyum sağlayabilecek liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna en büyük sebep geleneksel liderlik türlerinin yeniliğe ve gelişime ayak uyduramamasıdır. Bu sebeple eğitim alanında da geleneksel liderlik anlayışı yerini, modern liderlik anlayışlarına bırakmıştır.

Sürekli değişim içinde olan toplumlarda liderlik konusu her daim önemli olmuştur. Değişimi ve yeniliği yakalayamayan toplumlar çağın gerisinde kalmış geleneksel kurallara tutunmayı tercih etmişlerdir. Değişim sürekli olan bir kavram olmasına rağmen dönüşüm sürekli gerçekleşmez. Bu yüzden ki sanayi devrimi ile toplumlar büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Sanayi devrimine bağlı olarak insanların hayata bakışları, toplumsal ilişkileri, yaşayış şekilleri temelinden değişmiş bunun sonucu olarak da liderlik anlayışları da değişmiştir.

Eğitim konusu her toplum için vazgeçilemez önemli bir unsurdur. Öğretim liderliği günümüz Dünya’ında okuldaki öğrenme-öğretme süreçlerine odaklanmıştır. Öğrenme ve öğretme süreçleriyle ilişkili, öğretmen ve öğrenci odaklı liderlik öğretim liderliğidir (Gümüşeli,2001). Okullara bakıldığında farklı uzmanlık alanlarını birleştiriği bir yerdir. Okul yöneticisi eğitimin bütün bölümlerinde uzman olamayacağına göre, okul yöneticisinin gerçek amacı okulun ana düzenleriyle ilgili olmasıdır. Böylece öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğrenmeye liderlik etmesi şeklinde okul yöneticilerini çerçevesi çizilebilir (Duke,1987, 39). Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalar, (1) *öğretim liderlerinin özellikleri*, (2) *öğretim liderlerinin görevleri*, (3) *öğretim liderliğine ilişkin modeller* olmak üzere temel olarak üç başlıkta toplanmaktadır (Harchar ve Hyle, 1996, 15). Ana dilini doğru ve güzel kullanan, bilim, felsefe, matematik, fizik, tarih eğitimini almış, iletişim teknolojilerini kullanan, bedenen ve ruhen sağlıklı, etkili liderlik özelliği taşıya okul yöneticileri okullarını başarıya götürececek çağdaş nitelikte insanlardır. (Açıkalm, 1998). İnsanı olabilecek en iyi şekilde değiştirmek ve işlemek için örgütlenen okulu başarıya ulaştıracak okul yöneticilerini atamak büyük ölçüde önemli ve gereklidir (Akçadağ, 2018). Bu bağlamda bu çalışmada eğitim sistemindeki öğretim liderliği özellikleri ve önemi

üzerinde durulması amaçlanmaktadır. Öğretim liderliği alanında yapılan araştırmaların önemli bir kısmında öğretim liderliği davranışlarının öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Andrews ve Soder (1987)'in araştırmasında güçlü öğretim liderliğine sahip okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda öğrenci başarı ortalamaları daha yüksek bulunmuştur (akt. Şişman, 2018). Bu nedenle öğretim liderliği konusunda okul yöneticileri gerekli bilgi ve donanımla yapılandırılarak, öğretim liderliği davranışlarını ortaya çıkarması sonucu üzerinde durulmuştur. Öğretim liderliği davranışlarının sergilenmesi bakımından üzerinde en çok durulan konular arasında okul iklimi ve ortamı yer almaktadır. Bir okulun etkili okullar kapsamında değerlendirilebilmesi için öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortamın oluşturulması önem arz etmektedir (akt. Şişman, 2018). Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe öğretim liderliği programını daha çok benimsedikleri, önem verdikleri ortaya çıkmıştır (Allton, 1996; akt. Şişman, 2018). Öğretmenler öğretimi dört duvar arasında gerçekleşen bir olay olarak görür, birbirleriyle iletişim kurmaz, işleri hakkında görüşmez veya birbirlerini görmezden gelirlerse kendilerine okul dışında program veya öğretime ilişkin kararlar vermesi ya da kendilerine bu konuda fırsat verilmemesi de sürpriz olmayacaktır. Başarı oranları yüksek Asya ve Avrupa ülkelerindeki okullara göre, fabrika modeli Amerika okulları öğretmenlere uzun süre boyunca öğretmenlere öğretim programını geliştirmek, öğrencilerin çalışmalarını orijinal bir şekilde değerlendirmek, öğretim planlarını tartışmak, öğrencileri tanımak, gözlemlemek ve değerlendirmek için çok daha az zaman ayırırlar (Darling-Hammond, 2006 s. 302; akt. Aksu ve Ağaoğlu, 2014). Bu noktada öğretim liderliğinin iyi yönetilemediği okullarda görev yapan öğretmenlerin önemli bir kısmında ilişkilerinin zayıflığı, katılım eksikliği, öğrencilerin yeterince değerlendirilememesi etkili okullar özelliğinden uzaklaştırmaktadır.

Araştırmanın Problemi:

Eğitim sisteminde öğretim liderliği nedir ve öğretim liderliğine ilişkin araştırmalar nelerdir?

Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmada modern liderlik yaklaşımlarından biri olan öğretim liderliğinin özellikleri ve eğitim sisteminde öğretim liderliğinin öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi:

Öğretim liderliği konusunda literatür taraması yapıldığında nicel çalışmalara ağırlık verildiği görülmüştür. Nitel çalışmalara daha az rastlanmıştır. Bu çalışmanın nitel çalışmalara ışık tutacak bir çalışma olması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Yöntemi:

Eğitimde öğretim liderliği adlı çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir araştırma yöntemi ve deseni seçildikten sonra verilerin toplanması işlemi gelmektedir. Nitel araştırmalarda verilerin toplanması işlemi görüşme, gözlem ve doküman analizi şeklinde olmaktadır (Berg & Lune, 2015; Merriam, 2009; akt. Kıral, 2020). Nitel araştırmada bir veri toplama aracı olan doküman analizi kullanılırken ulaşılan yazılı belgeler titiz bir şekilde taranmalıdır (Wach, 2013; akt. Kıral, 2020). Bu çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır, literatür taraması yapılarak öğretim liderliğinin önemi, özellikleri, eğitimdeki yeri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada Veri Toplama:

Bu çalışmada literatür taraması için anahtar kelimeler olan liderlik ve özellikle öğretim liderliği aranmıştır. Çalışmanın ortaya çıkması için 36 kitaba ulaşılmıştır. Öğretim liderliği üzerine oluşturulmuş tez ve makalelere ulaşılarak doküman analizi oluşturulmuştur. Bu çalışma için literatürde araştırılan, anahtar kelimeler, liderlik, öğretim liderliği, eğitim, eğitim sistemi, yönetici, öğretmen kelimeleri olmuştur.

Araştırmada Verilerin Çözümü:

Elde edilen veriler incelenerek sıralanmıştır. Sıralamanın oluşturulması için şu başlıklar kullanılmıştır.

- Liderlikle ilgili genel literatür bilgilerini içeren kaynaklar,
- Öğretim liderliği ile ilgili genel literatür bilgilerini içeren kaynaklar,
- Öğretim liderliğinin eğitimde kullanılması ile ilgili kaynaklar.

Araştırmada Verilerin Yorumlanması:

Elde edilen veriler yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Bu işlem üç basamakta gerçekteştirilmiştir.

- Liderlik ile ilgili bölüm için genel literatürün oluşturulması,
- Öğretim liderliği ile ilgili genel literatürün oluşturulması,
- Eğitim sistemindeki öğretim liderliği ile ilgili bölüm için genel literatür taramasının oluşturulması,
- Eğitim sistemindeki öğretim liderliği ilgili bölüm için uygulanabilirliği ve uygulamaya dair önerilerin oluşturulması.

Araştırmanın Sınırlılığı:

Bu çalışma için literatür taraması yapılmıştır. Bütün çalışmalarda çoğu kez kullanılan Google Akademi, Dergi Park ve Öğretim Liderliği üzerine yazılmış kitaplardan ve danışmanlık şirketleri web alanlarından yararlanılmıştır. Öğretim liderliği konusunda geçmişten günümüze önemli bilgiler veren kaynaklar özellikle seçilmiştir. Literatür taraması 10.12.2021 tarihine kadar yapılmıştır.

Tanımlar:

Eğitim: Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve toplumda yer bulmaları için gerçekteşen beceri, bilgi ve anlayışlarda oluşan değişikliklere eğitim denir. Eğitim geniş anlamda, insanların toplum standartlarını, inançlarını ve yaşamayı kolaylaştıracak yolların kazanılmasın da etkili olan tüm sosyal süreçlerdir

(MEB,2016). Ertürk (1973)'e göre eğitim insanların toplumsal olarak bir arada yaşamaları ve yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayan bir olgudur. Bireylerin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı ve istendik olarak davranış değiştirme süreci olarak ifade eder. Günümüzde geçerliliğini kabul ettirmiş, Burnnett ve Pankake'in de ifade ettiği gibi eğitim, öğrencideki gizil yetenekleri bulup çıkarmak ve en üst seviyeye getirmek olarak ifade edilebilir.

Öğretim: Eğitimin okul içindeki bölümünü içerir. Öğretim, eğitimin okullarda programlı, planlı ve uzman kişiler tarafından verilen bölümünü içerir. Bir birey okula başladığında ona neyin ne zaman ne şekilde, hangi sürede, hangi araçlarla, kim tarafından öğretileceği daha önceden planlanmış olup yazılı bir şekle getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. (<https://www.egeticininegitimi.gen.tr>,2011).

Liderlik: Liderlik örgüt üyelerinin isteklerini gerçekleştirmek, açığa çıkarmak ve arttırmak için psikolojik, kurumsal, politik ve diğer kaynakların tümünün eyleme geçirilmesidir (Burns, 1978, s. 18; akt. Güçlü, 2020)). Liderlik bir gruptaki diğer kişileri etkileme onları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak ifade edilebilir.

Öğretim Liderliği: Okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde devam ettirebilmedir (Burnett&Pankake, 1990; akt. Şişman, 2002, s.58). Günümüzde en yeni tanımıyla kabul görmüştür.

Okul Yöneticisi: Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle beraber olan onlara düzen, dayanak, destek olan, rehberlik yapan, güven oluşturan bir dost, arkadaş olarak ifade edilebilmektedir (Akçadağ, 2018). Okulu amaçlarına göre yönetebilen, geliştirebilen ve değerlendirebilen kişiye okul yöneticisi denir.

Eğitim Sistemi: Eğitim sistemi, bir ülkenin Devleti tarafından dikte edilen politikalara, ilişkilere, yapılara ve önlemlere göre eğitimin uygulanmasını düzenleyen, finanse eden ve hizmet veren bir dizi kurum ve organizmadan oluşan bir öğretim yapısıdır (<https://tr.encyclopedia-titanica.com>,2011). Eğitime yüklenen işlevler arasında ve Türkiye'nin de dahil olduğu birçok ülkenin eğitim sisteminde temel amaçlar arasında insanların iyi bir meslek sahibi olmalarını sağlamak amaçlanmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK

Liderlik, Dünya üzerinde insanlık tarihinin başlamasından günümüze kadar her dönemde farklı özellik ve şekillere bürünerek toplumları etkilemeyi başarmıştır. İnsanlık tarihinin ilk çağlarında bir liderden beklenen güç, cesaret, ustalık, şan, şeref olmuşken modern toplumlarda bu özelliklerin yerini bilgi, yetenek, destek, güven verme, duyguları önemseme şeklinde yeni arayışlarda kendini bulmuştur. Liderlik denildiğinde insanlarda imparatorlukları yöneten, güçlü, yenilmez ordulara komuta eden, tarihin akışını ve yönünü değiştiren görüntüler akıllardan geçer. İmkansız başarıları liderlerin yetenekleri ve özellikleri uzun yıllar süresince tartışma konusu olmuştur. (Owen vd., 2007; Yukl, 2010; akt. Güçlü, 2020).

Liderlik uygulamalarının ilk defa Mezopotamya bölgesinde Sümer tapınakları etrafında yaşayan insanların rahipleri lider kabul etmesiyle başladığı bilinmektedir. Eski Mısır medeniyetinde liderlik önemli bir yer tutmaktaydı. Geniş topraklarda hüküm süren Roma imparatorluğunda ise başarı, yönetim liderliğinden kaynaklanmaktaydı (E.Eren, 2019).

Sanayi devrimi veya Endüstri devrimi döneminde liderlikle ilgili daha çok Newtoncu yaklaşım kabul görmekteydi. Eğer lider zeki ise işler yürürdü ancak ilerleyen zamanla beraber liderlerden farklı özellikler ve beklentiler arayışına girilmiştir. Bununla birlikte 20.Yüzyılda liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar hız kazanmıştır. (Barker,2001; akt. Güçlü, 2020). Liderlik kavramı etimolojik olarak ‘liderlik etmek’, ‘lider’ ve ‘liderlik’ kelimelerinin Anglo- Sakson kökenli olup ‘leadre’ kelimesinden oluşturulduğu görülür. 1755 yılında Samuel Johnson

tarafından oluşturulan İngilizce sözlükte ilk kez ‘‘lider’’ kelimesi kullanılmıştır.1828 yılında ise Webster Amerikan Sözlüğünde ilk kez ‘‘liderlik’’ kelimesi kullanılmıştır (Aykanat, 2010). Türkçe ‘‘lider’’ anlamına bakıldığında, bir grup, bir takım teşkil edenlerin başı durumunda olan kimse, bir yönetimin başı durumundaki söz sahibi kimse, önder anlamındadır (TDK, 2021).

Gelişen şartlar ve değişen zamana bağlı olarak liderlik için farklı tanımlar yapılmıştır. Bennis (1982) liderliğin işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmak olduğunu belirtmekte doğru işler için zor şartlarda bile gerekli sonuçlar alınmalıdır şeklinde ifade etmektedir (Kılınç,2013). Lider, diğer insanları belli bir amaç yönünde etkileyen ve davranışa sevk eden kişidir (Koçel 2001, s.465). Yabancı literatürdeki liderlik üzerine yazılan yazılara bakıldığı zaman grup dinamikleri süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amaç başarma, etkileşim, kendi kendine karar verme gibi özellikler vurgulanmıştır (Bass, 1990; Yukl 2010; akt. Güçlü, 2020). Liderliğin geniş bir tanımı yapılmak istendiğinde akademisyenlere göre daha karmaşık bir tanıma ihtiyaç vardır. Aynı durum lider olanlar için de geçerlidir. Toplumlarda ve örgütlerde karşılaşılan liderlik ve takipçilerinin gördükleri gerçeklik, mitolojideki kavramlardan çok daha farklıdır (Rost, 1991; akt.B. Yıldırım ve P. Mert, 2021). Liderlik bir gruptaki diğer kişileri etkileme sanatıdır, grup üyelerini belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları oluşturmak noktasında eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir.

1.1. LİDERLİK TANIMLARI

Günümüzde liderliğin akademik bir konu olmasından dolayı tanımlar sürekli olarak değişmektedir. Liderlikle ilgili tanımlar başlıca şu şekildedir.

Liderlik örgüt üyelerinin isteklerini gerçekleştirmek, ortaya çıkarmak ve arttırmak için psikolojik, kurumsal, politik ve diğer kaynakların eyleme geçirilme sürecidir (Burns,1978, s.18; akt. Güçlü, 2020).

Liderlik bir örgüt üyelerinin hedefe yönelik çalışmalarını etkileme sürecidir’’ (Rauh ve Behling, 1984, s. 46; akt. Güçlü, 2020).

Liderlik, ortaklaşa gayret ile hedefe ulaşmak için azim, istek, heyecan oluşturma sürecidir’’ (Jacobs ve Jacques, 1990, s.281; akt. Güçlü, 2020).

Liderlik, bir örgütte değişimi başlatabilmek ve ozamana kadar gelmiş olan kalıpların dışına çıkabilme becerisidir (Schein, 1992, s. 2 akt. Güçlü, 2020).

Liderlik, insanların beraber yapabildikleri eylemlere anlam katmak ve insanların bu anlamlar etrafında toplanabilmesidir (Drath ve Palus, 1994, s. 4; akt. Güçlü, 2020).

Liderlik, bir örgütün eylemlerini bir hedefe doğru yoğunlaştırma ve o hedefi gerçekleştirme davranışlarıdır (Hemphill ve Coons,1957, s.7 akt. Güçlü, 2020).

Liderlik, örgüt üyelerinin isteklerini fark etmek ve oluşturmak için politik, psikolojik, kurumsal ve olabilececek kaynakların eyleme geçirilmesidir (Burns, 1978, s. 18; akt. Güçlü, 2020).

Lider, aydınlatıcı, yaratıcı, öğretici, teşvik edici, öncü ve yol gösterendir. Aynı zamanda lider örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını farkına varır ve bunları oluşturmak için gerekli çalışmaları yapandır (Tosun,1982).

Lider, üyesi bulunduğu grupta diğer üyeleri olumlu anlamdayönlendiren kişidir’’ (Başaran, 1992).

Örgüt içindeki etkenler şunlardır (Mc Gregor, 1970).

1. Örgütün amaç, yapı ve görevleri,
2. Liderlerin bireysel özellikleri,
3. Çalışanların bireysel özellikleri, ihtiyaçları ve tutumları,
4. Siyasal, ekonomik ve toplumsal çevre

Bass (1990), Yukl (2010), ve Bennis (1999) uzun süren kapsamlı çalışmalar sonucu liderlik için üç temel boyut oluşturmuşlardır. Bu boyutlar şu şekildedir. (Lunenburg ve Ornstein, 2013; akt. Güçlü, 2020).

1. Liderlik etki gerektirir.

2. Liderlik amaca ulaşmayı gerektirir.
3. Liderlik takipçiler gerektirir.

Saruhan ve Yıldız'a göre (2009),

1. Lider, bir gruba veya harekete yön veren kişidir.
2. Lider, kişileri yönlendirebilme ve yönetebilme yeteneğine sahip olan kişidir.
3. Liderlik, inandığı şeyi insanlara kendi istekleriyle yaptırabilme becerisidir.
4. Doğru liderlik, hedef doğrultusunda hareketin yöneleceği yeri bilir veya gerekli motivasyonu oluşturmayı sağlar.

Liderlikle ilgili tanımların biteceği pek mümkün görünmemektedir. Ancak genel bir çerçeve çizilmesi daha mümkün görünmektedir. Stogdill'in (1974) söylediği şekilde değerlendirilirse liderlik tanımı yapmaya çalışanlar insanlar kadar liderlik tanımı vardır. Barış, sevgi, demokrasi denildiğinde kelime anlamlarını sezgisel olarak bilir fakat kelimelerin farklı insanlar için farklı anlamları olabilir. Uygulayıcılar ve akademisyenler, evrensel çapta bir fikir birliğine ulaşmadan yüz yıldır liderliği tanımlamaya çalışmaktadırlar (Northouse, 2021).

1.2. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlik kavramının arkasında takipçilerinin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılarının artırılması gibi önemlilikler bulunmaktadır. Bundan dolayıdır ki örgütlerde liderler önem sırasında daima bir numara olmuştur. Genel anlamda liderde bulunması gereken temel özellikler belirlenmiştir. Ralph Stogdill, yaptığı çalışma ile 1904 ve 1947 yılları arasında oluşturulan 124 ampirik çalışmayı incelemiştir. Çalışmalarının sonucunda Stogdill, liderlerin takipçilerden farklı olan başlıca beş özellik bulmuştur. (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

1. Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
3. Sorumluluk (Kendine güven, girişim, bağımlılık ve üstün olma çabası)
4. Katılma (Etkinlik, sosyallik, iş birliği)

5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülarite)

Eski çağlardan günümüze kadar liderliğin göstergesi olan bazı temel özellikler olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim insanlarının ortak fikriyle şu şekilde sıralanmaktadır. (Buluç, 1998):

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler.

Bu özellikler, yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak oluşturulan özelliklerdir. Günümüzde ise liderlerin her konuda farklı bilgi ve becerilere sahip olması gereken kişiler olarak ortaya çıkması gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen bilgi çağında liderlerde olması gereken özelliklerin bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004):

1. Lider kendisini tanımalıdır.
2. Lider, grup üyelerini tanımalı ve onlara güvenmelidir.
3. Lider, işinde uzman olmalı, işleri basitleştirmelidir.
4. Lider, dinlemesini bilmelidir.
5. Lider, amaçları belirlemelidir.
6. Lider, kararları doğru ve hızlı bir biçimde almalıdır.
7. Lider, sonuçları denetlemelidir.
8. Lider, karşıt görüşleri dinlemeli, onları davet etmelidir.
9. Lider, demokratik olmalı, takipçilerini alınacak kararlara katmalıdır.
10. Lider, geleceğin oluşturacağı durumlara karşı plan yapabilmeli ve geleceği görebilmelidir.
11. Lider, en zor koşullarda bile umudunu kaybetmemeli ve takipçilerinin motivasyonunu yüksek tutmalıdır.

12. Lider, dürüst, alçakgönüllü ve ulaşılabilir olmalıdır.
13. Lider, amaçları için ödün vermemeli bu uğurda sabırlı ve kararlı olmalıdır.
15. Lider, gerektiğinde risk almalı, hedefleri ve standartları oluşturmalıdır.
16. Lider, takım çalışması ve takım ruhunu desteklemelidir.
17. Lider, eleştiriye açık olmalıdır.
18. Lider, gereken durumlarda risk almalıdır.

Liderde bulunması gereken temel özellikler genel olarak üç başlık altında incelenmektedir (Çetin, 2008).

1. Entelektüel Özellikler: Genel kültür, analiz- sentez, kıyas yapabilme, önceden görebilme, mantığını kullanabilme, düşünebilme şeklindedir.

2. Karakter Özellikleri: Yöntemli, dikkatli ve düzenli çalışma, hızlı karar verebilme, hayal ve hafıza gücü, hareketli ve enerjik olma, tedbirli davranma, kolay adapte olabilme ve ciddiyet şeklindedir.

3. Sosyal Özellikler: Bir gruba hitap edebilme, iş disiplini, takipçilerini anlayabilme, kendi görünümüne önem verme, grupla iletişime kolaylıkla geçebilme şeklindedir.

Yapılan tanımlamalardan ve özelliklerden yola çıkılarak bir liderde bulunması gereken kişisel özellikler ve beceriler Tablo 1.2' deki gibi verilebilir.

Tablo 1.2. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Becerileri

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve Zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı bilgili	Grup ve toplum görevleri hakkında
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Buluç, 1998

1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla karıştırılmakta ve bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik üzerinde ilk araştırma yapan Abraham Zaleznik (1977) hem liderlerin hem de yöneticilerin örgüte çok önemli katkılarda bulunduğunu ve her birisinin katkısının birbirinden farklı olduğunu ortaya atmıştır.

Ancak liderler değişime ve yeni yaklaşımlara, açık iken, yöneticiler istikrara ve sürer duruma açıktırlar. Daha önemlisi liderler kişilerin inançlarını anlamak ve onların güvenini kazanmakla uğraşırken, yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirler, yetkilerini kullanırlar ve işlerin tamamlanması konusunda bolca zaman harcarlar. Lider doğru işler yaparken, yönetici işleri doğru yapmaya çalışır. Lider çok daha geniş bir bakış açısına sahiptir ve tüm orman onun için önemlidir, yönetici ise ağaçlarla ilgilenir. (akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013; akt. Güçlü, 2020). Yönetici kontrol etme, örgütleme, bütçeleme, planlama, problemleri çözme görevlerini yerine getirirken, lider, insanlara ilham veren, onları harekete geçiren, yol gösteren ve takipçilerini harekete geçiren onlarda değişimi başlatandır. Lider insanları bir araya getirip onlardaki ışığı ortaya çıkaran, yol gösteren, eyleme geçiren, değişimi ve dönüşümü oluşturan kişidir (Kotter, 1990; akt. Yılmaz, 2006). Erçetin'e (2000) göre yöneticiler için etkinlik ve istikrar önemliyken, liderler için insanları ikna etme ve değişim önemlidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider işlerin yapılma biçimi ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak, bu vizyonu takipçilerine benimsetmek sorumluluğunu taşıdığını, yöneticinin ise yapılması gereken işleri yapması ve bugünle ilgilenmesine vurgu yapar (Baltaş, 2007).

Göka'ya (2011) göre ise, lider ve yönetici arasındaki en temel fark otorite ve güç kaynaklarıdır. Yönetici gücünü makamından, otoritesinden alırken lider gücünü takipçileriyle arasındaki yoğunluktan ve etkileşimin kalitesinden alır.

Tablo 1.3. Liderlik ve Yönetici Karşılaştırılması

LİDERLİK VE LİDER	YÖNETİM VE YÖNETİCİ
1. Liderlik, toplumun her kesiminde rastlandığı için geniş bir kavramdır.	1. Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için daha dar bir kavramdır.
2. Liderlik, izleyenlerin ruhsal sınırlarının ötesinde, bağlılığını sağlamaya yöneliktir.	2. Yönetim, iş görenlerin ruhsal sınırları içinde bağlılığını sağlamaya yöneliktir.
3. Liderlik, izleyenlerin lidere verdiği erki, liderin onları etkilemek için kullanmasıdır.	3. Yönetim, yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği kayraları ve hakları kullanmasıdır.
4. Liderlik, gereksinmelerini karşılamak için izleyenlerin yeterliklerini eyleme dönüştürülmelidir.	4. Yönetim, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için işgörenlere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
5. Liderliğin niteliği, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değer ve düzgünlere göre değişir.	5. Yönetimin niteliği, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre değişir.
6. Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesinde ve üstünde bir etkiyi içerir.	6. Yönetim, işgörenlere çoğunlukla, tek-düze ve alışılmış etkiyi gerektirir.
7. Liderliğin sürdürülebilmesi için, liderin etkililiğini sürdürmesi gerekir.	7. Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.
8. Lider, yönetici olmayabilir.	8. Yönetici, lider olmayabilir.
9. Lider, kişisel erkini kullanır.	9. Yönetici yasal erkini kullanır.
10. Lider, izleyenlerin ortalama etkisinden daha çoğunu onlara yapıp bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	10. Yönetici, müteşebbis ya da yönetsel erkçe atanmıştır.

Kaynak: Başaran, 1998:87.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden tamamen farklı olup ancak birbirini tamamlayıcı eylemler bütünüdür. Her birinin kendine has işlevleri ve özellikleri vardır. Günümüzde giderek daha rekabetçi hale gelen iş ortamlarında başarı için her ikisi de olması gerekmektedir (Güçlü, 2020).

1.4. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen ancak 1920'li yıllardan sonra araştırma konusu olmuş ve halen de araştırılmaya devam edilmektedir. Zaman içinde toplumların istek ve amaçlarına göre dini, askeri ve

siyasi liderler etkili olmuştur. Bilimsel anlamdaki ilk çalışmalar ABD’de Taylor ve Fayol’un, Max Weber’in (1864-1920) çalışmasından etkilenecek oluşturduklarıdır. Almanya’da yönetimle ilgili yapılmış olan çalışma Taylor ve Fayol için yol olmuştur (Koçak ve Kirazcı, 1997). Liderlik kuramlarını, çoğunlukla 3 ana başlık altında toplanmaktadır.

1. Özellikler kuramı dönemi (1930 -1940’lı yıllar arası)
2. Davranışsal kuramı dönemi (1940 -1960 yılları arası)
3. Durumsallık kuramı dönemi (1960’lardan günümüze gelen)

Bilimsel anlamda yapılan Liderlik Kuramı çalışmalarının ilki olan özellikler kuramında, liderin özellikleri üzerinde durulmuş ve incelenmiş; davranışsal kuramda ise liderliğin görev veya insan odaklı oluşuyla ilgili araştırmalar ve tespitler yapılmış, durumsallık kuramında ise liderin ortaya çıkmasında önemli bir etken olan durumun etkisi analiz edilmiştir.

1.4.1. ÖZELLİKLER KURAMI

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde konunun çok eski tarihlere kadar gittiği görülmektedir. Literatür incelendiğinde ‘‘Büyük Adam Teorisi’’ olarak bilinen teorinin MÖ tarihlerde Antik Yunan’a kadar ulaştığı görülmektedir. Tarihin Babası olarak kabul edilen ünlü tarihçi Herodotes (M.Ö 484- 425) ‘‘Lider Olunmaz Lider Doğulur’’ görüşünü benimseyerek Büyük Adam Teorisinin temellerini oluşturmuştur (Dubin, 1951; Luthans, 1981; akt. N.Telman, 2004). Antik Yunanlı Sokrates, (M.Ö 469-399) bir liderde olması gereken özelliklerin tanımlamasını yapan ilk kişi olarak tarihe geçmiştir. Bir generalde bulunması gereken özellikleri, Sokrates’in öğrencisi olan Ksenofon, yazdığı Cyropaedia adlı eserinde meydana getirmiş ve eserinde liderlik konusu ile ilgili ilk yazılı belgeleri meydana getiren kişi olmuştur (Adair, 2005). Liderlik konusunda ilk çalışmalar daha çok askeri ve idari yöneticiler üzerinde olmuş ve başarılarının nasıl meydana geldiği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Büyük Adam Teorisine göre liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin onları lider yaptığı vurgulanmıştır. Sezar, Attila, Cengiz Han, Fatih Sultan Mehmet, Napolyon, Mustafa Kemal Atatürk gibi

unutulmaz ve arkalarında büyük izler bırakan liderlerin yeteneklerinin doğuştan geldiği düşünülmüştür. Büyük Adam Teorisini reddeden görüşler 18. Ve 19. Yüzyıllar itibariyle Hegel ve Fichte tarafından oluşturulmuştur. ‘Zeitgeist’ yani dönemin ruhu adıyla bilinen karşıt görüşe göre büyük liderler aslında köklü değişimin mimarı değil, dönemin buhranlı havasında oluşan ihtiyaçların giderilmesi için lider özelliği kazanan insanlar olduğu görüşü hâkim olmaya başlamıştır. Ortaya çıkan olağanüstü faktörler büyük adamların doğmasına neden olmuştur. Zaman içinde Büyük Adam Teorisinin yerini Özellikler Yaklaşımı almıştır (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Özellikler teorisi liderliği yönetme yeteneği, kendine güven, başarı, kararlılık, peşinden sürükleme, karizma, akıl gibi kişinin farklı fizyolojik ve psikolojik özellikleri ile oluşturulmaktadır (Barutçugil, 2014). 1. Dünya Savaşının geçtiği ve etkilerinin uzun süre silinemediği dönemlerde özellikler yaklaşımına özellikle önem verilmiştir. Özellikler kuramına göre liderlik özellikleri doğuştan gelmesine ya da sonradan kazanılmasına bağlı olarak iki şekilde düşünülebilir. Bunlar ‘Kalıtsal Değerler Teorisi’ ve ‘Sonradan Kazanılan Değerler Teorisi’dir. Kalıtsal Değerler Teorisini açıklamak gerekirse; Kişilerin liderlik yeteneklerine sahip olarak doğduğu, sonradan hiçbir şekilde liderlik yeteneklerinin oluşturulamayacağı görüşünün kabul edildiği teoridir. Yıllar boyunca bu teori yaygın olarak kabul edilmiştir. Toplumlarda sosyal sınıflar oluşturulmuş, bu sınıflar kolay kolay aşılammıştır. Belirli sınıf ve statüde olan ailelerden liderler oluşmuştur. Sonradan kazanılan değerler teorisinde ise liderlik eğitim, deney, görgü yoluyla kazanılabilen bireysel bir yetenektir. Öğrenme ve öğretme becerisi, karar verme, arkadaş edinme becerisi gibi daha önce doğuştan kazanıldığı düşünülen beceriler de kazanılan nitelikler arasında yer alır, sonradan kazanılan değerlerde liderlik oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir (Barutçugil, 2014). Liderlik konusunda ilk defa oluşturulan Büyük Adam Teorisi zamanla yerini Özellikler kuramına bırakırken, özellikler kuramı da yerini Durumsallık kuramına bırakmıştır. Özellikler kuramı, liderlerin doğuştan sahip olduğu özellikleri araştırarak liderlik kuramlarının gelişmesi açısından çok faydalı olmuştur. Ancak özellikler kuramı liderin kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaştığından dolayı liderin davranışı ve durum faktörünü değerlendirememiştir. 1940’lı yıllarda çağın ihtiyaçları da dikkate alındığında

ihtiyaçlara cevap verememesi karşılığında Davranışsal Kuram oluşturulmuştur. Liderlerin davranış boyutuna dikkat çekilmiştir.

1.4.2. DAVRANIŞSAL KURAMI

20. yüzyılın başlarında liderlikle ilgili çalışmalar devam ederken liderin davranışsal hareketleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Liderliğin bir mirastan gelen anlayışından çok liderin ölçülebilir davranışları üzerine dikkat çekilmiştir. Bu yaklaşımın kabul görmesinin nedeni, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin planlama ve kontrol şekli, takipçilerine güvenmesi, takipçilerine sorumluluk vermesi, liderin takipçileri ile olan iletişim şekli, amaçları belirleme gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Ayrıca bu yaklaşımı özellikler yaklaşımından daha önemli ve ayrıcalıklı kılan geçerliliğini artıran önemli bölümü ise; insanların lider olarak doğmalarının gerekmediği, uygun ve doğru şeyleri yapacak biçimde eğitilebilmeleri sonucu liderlik özelliklerini oluşturup lider davranışları sergileyebilmeleridir (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Özellikler Kuramından farklı olarak Davranışsal Kuramda bir lider takipçilerinin gözüyle görebilmelidir.

1.4.2.1. OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Ohio State Üniversitesi liderin davranışları üzerine en geniş kapsamlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmalar İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlamıştır. Savaşın yarattığı koşullar yüzünden ilk olarak askeri örgütlerde ve daha sonra sivil örgütlerde liderlik kavramı incelenmiştir. Çalışmalar sonucunda lideri ortaya çıkaran davranışlar için iki önemli faktör belirlenmiştir. Bunlar kişiyi dikkate alma faktörü ve inisiyatif (işe ağırlık verme) faktörü şeklinde belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörünü gerçekleştiren lider, çalışanlarını destekler, onların düşüncelerinden yararlanır, takipçileri ile arasında güven ve saygı yaratır, etkili iletişimi kullanır, takipçilerinin fikirlerine saygı duyar, onların yönetime katılımını destekler, karar almada fikirlerine önem verir. Liderin en çok önemseyeceği konular, takipçilerinin fikirlerini, görüşlerini dikkate almak, takipçilerinin haklarını savunmak ve takipçilerinin kişisel problemleri ile ilgilenmek şeklindedir. İnsiyatif (işe ağırlık verme) faktörünü gerçekleştiren lider, gerçekleştirilecek amaçların zamanında

oluşması için, iletişim sistemini belirleme, örgüt üyelerini organize etme, amaçları belirleme, yeni fikirleri ortaya koyma şeklindedir. Aslında yapıyı etkili bir şekilde harekete geçirme olarak da ifade edilebilir (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında aslında liderliğin insan faktörü yönünün ve amaçların ağır bastığı görülmektedir. Lider ve takipçi arasında etkili bir iletişimin olmasının önemi üzerinde durulmuştur.

Ohio Üniversitesi, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) anketini geliştirmiştir. Anket sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Hoy ve Miskel, 1991; akt. Çelik, 2013).

* LBDQ anketi sonucunda ilişki oluşumlu ve görev oluşumlu olarak 2 tür temel davranış oluşturulmuştur.

* Görev oluşumlu ve ilişki oluşumu davranışına önem veren liderler etki düzeyi ve başarı düzeyi yüksek bir yapı oluştururlar.

* Liderler için görev oluşumlu liderlik ön planda iken örgüt üyeleri için ilişki oluşumlu liderlik ön plandadır.

* Görev oluşumlu liderlik davranışı da ilişki oluşumlu liderlik davranışı da yüksek olan örgütlerde dostluk ve uyum üst düzeyde gerçekleştirilmektedir.

* Liderin göstermiş olduğu davranışları ve örgüt üyelerinin liderin davranışını anlama ve kavrama yönünden zayıf bir durum söz konusudur.

* Örgüt yapıları farklı olan örgütlerde liderlik davranışları da değişmektedir.

1.4.2.2. MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Ohio State Üniversitesinin çalışmaları ile aynı zaman denk gelen Michigan Üniversitesi yaptığı liderlik davranışları çalışmasını iki bölümde incelemiştir. Bu çalışmalar üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsünde bilim insanı olan Tonnenbaum ve Schmidt tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işe yönelik lider faktörü ve kişiye yönelik lider faktörü davranışları açıklanmıştır. İşe yönelik liderlik faktöründe, lider için en önemli şey işlerin yapılmasıdır eğer işler yapılamıyorsa ya

da belirtilen sürelerde işler bitirilemiyorsa, lider resmi otoritesinden kaynaklanan cezalandırma yöntemini devreye sokar. Bu tip liderler emirlerinin yerine getirilmesini isteyen ve örgüt çalışanlarının düşüncelerini önemsemeyen davranışlar sergilemektedir. Kişiyeye yönelik lider yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çalışan, izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösteren lider şeklidir. Kişiyeye yönelik lider, davranışları sergileyen lider grup üyelerinin kişisel gelişimlerini ilerlemelerini yakından takip eder. Grup üyeleri için huzurlu olacakları çalışma ortamı hazırlarlar. Lider- üye ilişkilerine önem verdikleri gibi grup üyelerinin de birbirleri ile olan ilişkilerine önem verirler. Grup üyelerinin mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Lider hem işe yönelik hem de kişiyeye yönelik olamayacağı için işe yönelik olan liderin verimi düşürücü olduğu, kişiyeye yönelik davranış sergileyen liderin ise daha başarılı ve verimli olacağı vurgulanmaktadır (Keçecioğlu, 2003). Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinin liderlik üzerine yaptığı çalışmalarda liderlik davranışlarını iki faktörde değerlendirmeleri eleştirilere konu olmuştur.

1.4.2.3. BLAKE ve MOUNTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİSKİ

Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki çalışmaların sonrasında Teksas Üniversitesinde de liderlikle ilgili çalışmalar başlamıştır. Üniversitede görevli bilim insanları olan Blake ve Mouton davranışsal liderlik kuramı oluşturmuşlardır. 1960'lı yılların ortalarında ‘‘Yönetim Tarzı Matriski’’ oluşturmuşlardır. Blake ve Mouton beş tip lider tipi çeşitini oluşturmuştur. Lider davranışları ikiye ayrılmaktadır, kişilerarası ilişkilere yönelik olan liderlik davranışları ve üretime yönelik liderlik davranışları şeklinde oluşturulmuştur. Yatay ekseninde üretime yönelik liderlik davranışları 1'den 9'a kadar derecelendirilmiş, düşey ekseninde kişilerarası ilişkilere yönelik liderlik davranışları 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir. Liderin tutumu ve davranışının yatay ve düşey ekseninde daha çok hangi davranışa karşılık geldiğine göre bir liderlik yönetim felsefesi meydana getirilmektedir. Yatay ekseninde 9, düşey ekseninde 9 olmak üzere $9 \times 9 = 81$ sayısı elde edilmekte ve böylece 81 farklı liderlik çeşiti ortaya çıkmaktadır (Koçel T. , İşletme Yöneticiliği, 2015).

Şekil 1.4.2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi

+	1,9							9,9
B	Klüp Lideri							Ekip Lideri
İ								
R								
E				Örgüt Lideri				
Y				5,5				
E								
İ								
L								
G	Etkili Olmayan Lider							Görev Lideri
İ	1,1							9,1
-				İŞE İLĞİ				
								+

Kaynak: Yönetim ve Liderlik, 2021-2022

Genellikle bir örgütü geliştirmek için yapılan eğitimle eğitim programlarında bu model kullanılmaktadır. Bu modelde liderlerin davranışlarını iki grupta toplamıştır. Bunlar, üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklindedir. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi incelendiğinde beş tip liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

* 1,1 Liberal Yönetim Tarzı (Etkili Olmayan Lider): Hem üretime hem de kişilerarası ilişkilere fazla önem vermez. Lider için örgüt üyeleri iş yapmayı sevmeyen ve özünde tembel olan kimselerdir. Personele ve işle ilgili problemlere karışmaz. Lider sadece bulunduğu konumunu korumayı hedefler.

* 1,9 İnsancıl Yönetim Tarzı (Kulüp Lideri): Kişilerarası ilişkilere önem verir. Çalışma ortamlarının çalışanları memnun edecek şekilde düzenler. Liderler örgüt çalışanlarına zorlama ve baskı yapmaz. Lider örgüt çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurarsa herkes için huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanır. Bu liderlerin yanında personeller kendilerini rahat ve mutlu hisseder. Üretim olayı çok da önemli değildir. Sosyal kulüplerin yönetim şeklidir.

* 5,5 Orta Yol Yönetim Tarzı (Örgüt Lideri): Bu liderler orta düzeyde bir kontrol ve baskıyı benimserler. Örgüt üyelerinin moral ve motivasyonunu bozacak durumlardan uzak kalmaya çalışırken üretime de önem veren bir yönetim şeklini oluştururlar.

* 9,1 Otoriter Yönetim Tarzı (Görev Lideri): Bu yönetim tarzını benimseyen liderler için insan makine gibidir. Duygulara yer verilemez. Kişilerarası ilişkilere önem vermez. Önemli olan üretim ve verimlilik. Katı kurallar koyarak otoriter bir yönetim anlayışını benimserler. Örgüt çalışanlarının fikirleri neredeyse hiç sorulmaz, sadece üretim ve verimliliğin olması için çalışılan, yönetim şeklini oluştururlar.

* 9,9 Demokratik Yönetim Tarzı (Ekip Lideri): Örgütün hedeflerinin oluşturulması için iş ve örgüt üyeleri beraber düşünülür bir bütünün parçası şeklinde yorumlanır. Bir işin başarıya ulaşabilmesi için kişilerin işle bütünleşmesi gerektiğini savunur. Kişi iş ile bütünleştiğinde verimin artacağı düşünülür. Ortak amaç, iş birliği ve güven ortamının oluştuğu ve örgüt üyelerinin dinlendiği, söz hakkının bulunduğu demokratik bir yönetim tarzını oluşturur. Verilen kararlar personelin de benimsediği ortak kararlar olduğundan verimlilik artmaktadır. Bu yönetim tarzında lider daha çok örgüt çalışanlarına yol gösterir ve onların uyumunu sağlar (Barutçugil, 2014; Küçüközkan, 2015). Barutçugil ve Küçüközkan'ın da ifade ettiği gibi örgütlerde başarı ve verimi artıracak en iyi yönetim tarzı demokratik yönetimdir ve ekip lideri demokratik yönetimi benimsemiştir. Ortak amaç, iş birliği ve güven doğrultusunda sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmuştur.

1.4.2.4. MCGREGOR'UN X ve Y KURAMLARI

McGregor'un oluşturduğu X Kuramında insan özünde tembel bir varlıktır. İnsan yaratılışı gereği tembel olduğu için çalışmayı sevmez. İş yerinde daima sorumluluk almaktan kaçınır. İnsanı çalıştırmak için zorlamak gerekir ve insan daima sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir. İnsan çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemez, her daim kendi amaçlarını örgütün amaçlarında ön planda tutar. İnsan yeniliği sevmez, yeniliğe karşı bir direnç gösterir. Bu yüzden X tipi örgütlerde liderler, sadece iş ile ilgilenirler, otoriter davranırlar, klasik örgüt kuramının gereklerini yerine getirirler,

insanı örgütün işlerini yapan bir makine olarak görürler, otorite ve makamlarını kullanarak örgüt iş görenlerini çalıştırır, insanların fiziksel güçleri yanında yaratıcı güçleri olduğu düşüncesini asla kabul etmezler. (Balyer, 2019).

McGregor, oluşturduğu X Kuramından sonra Y Kuramını oluşturmuştur. Y Kuramı, X Kuramının tam karşısında duran zıt bir kuram olmuştur. Y Kuramına göre, örgütte çalışan için çalışma ve iş, oyun ve dinlenme kadar doğal hareketlerdir. Çalışan doğası gereği tembel değildir, iş yerinde gerekli ortam sağlanırsa çalışmak insan için zevkli bir hale gelecektir. Çalışan iş yerinde merak ettiği için öğrenmek ve sorumluluk almak ister, başkasının kontrolüne gerek duymadan kendini kontrol edebilir, örgütün amaçları benimsetildiğinde örgütün amaçlarına isteyerek katılır, çalışan yaratıcıdır ve yaratıcılığının ortaya koyması için fırsat verilmelidir. Y tipi örgütlerde liderler, insancıl davranış gösterirler, katılımcı ve demokratırlar, astlarını yetiştirirler, onları güdülerler, çalışanların kişisel amaçları ile örgüt amaçları arasında dengeyi kurarlar (Balyer, 2019). Aydın Balyer'in de aktardığı gibi X tipi örgütlerde liderler otokratik davranışlar sergilerler. Oysa Y tipi örgütlerde liderler demokratik davranışlar sergilerler. Y tipi örgütlerde kişisel amaçlar örgüt amaçlarıyla bütünleştiği için liderler çok daha başarılı ve örgüt ortamı da o derece sağlıklıdır.

1.4.2.5. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ

McGregor ve Elton Mayo 'nun çalışmalarından etkilenen Rennis Likert yönetici davranışlarını sınıflandırmış, yönetim biçimlerini ve liderlik türlerini gruplandırmıştır. Çalışmasında dört lider davranışı oluşturmuştur. Likert çalışmasında örgütleri etkin olan örgütler ve etkin olmayan örgütler olarak ikiye ayırmıştır. Likert örgüt ayrımını yaparken insan faktörünü en önemli noktaya taşımıştır. Likert'e göre örgüt; Sistem-1, Sistem-2, Sistem-3, Sistem-4, şeklinde bir yönetim yapısına sahiptir (Balyer, 2019).

* Sistem 1- İstismarcı – Otokratik Sistem'de liderler örgüt üyelerine, çalışanlarına güvenmez ve çalışanların kararlara katılımını sağlamazlar. Kararları yönetim alır, örgüt çalışanları kararları uygulamakla yükümlüdür. Emir komuta zinciri vardır. Yönetimce alınan kararlar emir komuta zinciri şeklinde çalışanlara ya da örgüt üyelerine iletilir. Çalışanlar ödüllendirilmez. Çalışanlar karşı korku, ceza ve tehdit

yöntemleri kullanılır. Her durumda yüksek verim elde edilmesi istenir. Bu sisteme göre informal örgüt formal örgüte karşı oluşan bir yapı olarak görülür.

* Sistem 2- İyiliksever – Otokratik Sistem’de liderler örgüt üyelerine güvenir fakat onların görüşlerine çok az yer verir. Çalışanlara zaman zaman ödül verir. Cezalar da çoğu kez affedilir. Önemli kararları yönetim verir. Bazı basit kararlar örgüt üyelerine bırakılabilir. Çalışkanlık ön plandadır ve kontrol yönetimin elindedir.

*Sistem 3- ‘Katılımcı Sistem’de liderler personeline bazı ölçüler dahilinde güvenir, Sistem-1ve2’ye göre daha hoşgörülüdür ancak önemli kararları liderler yine kendileri verir. Örgüt çalışanlarının bazı konularda sorumluluk alma hakları vardır, sorumluluk verirler, görüşleri alınır ve başarıları değerlendirilir. Örgütte iyi işleyen kontrol sistemi vardır. İnfomal örgüte yöneticiler sıcak bakar.

*Sistem 4- ‘Demokratik Sistem’de liderin örgüt üyelerine oldukça güvenirler. Karar alırken çalışanların görüşlerine önem verilir ve kararlar birlikte alınır. Örgüt çalışanlarının inisiyatif alma yetkisi oldukça yüksektir. Çalışanlar sorumluluk ve yetki gücüne sahiptir. Yönetici ve liderler grup çalışmasını ve iş birliğini oldukça desteklerler. Örgüt iletişimi hem yatay hem de dikey olarak yapılabilmektedir. Çalışanlar ödüllendirilir ve çalışanların meslek alanında kendilerini geliştirmeleri için mutlaka fırsatlar yaratılır. (Balyer, 2019)

Balyer (2019)’in aktardığı gibi Sistem-1 ve Sistem-4 modeline bakıldığında Sistem-1 ‘de lider otokratik yönetim tarzını benimsemiştir. Sistem-4’ de ise lider demokratik yönetim tarzını kullanır. Sistem-4 karşılıklı güvene dayalı, grup çalışmasını destekleyen yönetim tarzını içerir. Sistem-1 ve Sistem-2’de çalışanlar mutsuzdur ve örgütte verim düşüktür. Likert’e göre bir sistem ne kadar Sistem-4’e yaklaşırsa çalışanların mutluluğu ve huzuru artar ve buna bağlı olarak doğru orantılı bir şekilde örgütün verimi de artmış olur. Buna rağmen Likert’in Sistem Yaklaşımı eleştirilerden kurtulamamıştır. Yönetim biçimini ve yönetici davranışlarını gerçek hayatta kesin sınırlarla ayrılması eleştirenlere göre mümkün olamamaktadır.

Tablo 1.4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımsız Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenilir. Fakat kararlar ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Kaynak: (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022).

1.4.3. DURUMSALLIK KURAMI

Özellikler Kuramı ve Davranışsal Kuramı araştırmalarından sonra 1970'li yıllarda örgütlerin ve örgütlerin en önemli faktörü olan insanın çevre ile olan ilişkisi sonucunda Durumsallık Kuramı'nın temelleri atılmıştır. Örgütün bulunduğu toplum, koşullar ve durum karşısında liderlik bağlamında nasıl davranışlar sergileyeceği bu kuramın araştırma konusu olmuştur. Durumsallık yaklaşımında liderin özellikleri ve içinde bulunduğu durumla uyumluluğu olarak iki faktörde liderlik etkililiği incelenmiştir (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Durumsal kuramında şartlara ve duruma göre liderlik davranışları değişiklik gösterecektir. Örgüt üyelerinin özelliği ve durumu liderin özelliği ve durumu, liderlik biçimi, liderlik tarzlarını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Ortam şartlarında meydana gelen farklılık örgüt üyelerinin hedeflerini ve davranışlarında değişiklik yaratıp onları etkileyebilmektedir (Koçel T. , 2005). Özellikler Kuramında bir lider bütün liderlik özellikleri ile Dünya 'ya gelir, Davranışsal Kuramda lider her ortam ve şartta başarılı olur, Durumsallık Kuramında ise lider içinde bulunduğu şartlara ve duruma göre liderlik davranışları sergiler ve etkili bir lider olur şeklinde genel bir ifade oluşturulabilir.

1.4.3.2. F. FİEDLER'İN DURUMSALLIK KURAMI

F. Fiedler liderlik çalışmalarına Davranışsal Kuramla başlarken Durumsallık Kuramının oluşumuna öncülük etmiştir. Fiedler'e göre liderin davranışları ve tavrı kesindir, kolay kolay değiştirilemez bunun yerine örgütteki şartları lidere uygun hale getirmek daha elverişli olacaktır (Yönetim ve Liderlik, 2021-2022). Duruma en uygun liderlik tipi belirlenir, liderden çok çevresel şartların değiştirilmesi suretiyle başarılı örgütler oluşturulabilir (Şimşek, 2012). Fiedler'in oluşturduğu Durumsallık (Lider Etkililiği) Kuramına göre lider etkililiğini üç faktör belirlemektedir. Lider ve takipçileri arasındaki etkili ilişki, görevin yapısal özellikleri, liderin makama dayanan otoritesinin derecesi şeklindedir.

* Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişki: Liderin burada karizmatik özellikleri etkili olmaktadır. Örgüt çalışanları liderlerine sevgi, saygı, bağlılık, adanmışlık duygularını taşıyorlarsa liderleri etkili olur ve lider makamından, otoritesinden gelen gücü kullanmaz. Örgüt çalışanları ve lider arasında olumlu bir atmosfer doğar aksi halde liderin örgüt çalışanları ile olan ilişkileri zayıfsa hem lider hem de örgüt için başarı söz konusu olmayacaktır.

* Görevin Yapısal Özellikleri: Örgüt içinde belirsizlikler varsa lider örgütü yönetmekte ve yönlendirmekte sıkıntılar yaşar. Örgüt içinde görev tanımlarının, yöntemlerin, koordinasyonun belirlenmiş olması önemlidir. Tanımı net bir şekilde ortaya konulmuş görevlerin yapılması sistemi ileriye taşıırken, tanımı net bir şekilde oluşturulmamış görevler lideri ve örgütü sıkıntıya düşürecektir.

* Liderin Makama Dayanan Otoritesinin Derecesi: Lider bulunduğu makamdan güç alabilir. Güçlü bir makama sahipse ödül-ceza gücünü kullanabilir ya da terfi verme, işten ayırma yetkisini kullanabilir. Eğer liderin makama dayalı güç derecesi düşükse örgüt üyeleri liderin emirlerini yerine getirmekte zorlanır (Güney, 2011; Koçel, 2015; Korkut, 1992).

Zel (2011)'in de ifade ettiği gibi verilen üç faktör içinde en önemlisi lider ve takipçileri arasındaki ilişkidir. Önem sıralaması yapıldığında en son kalan, liderin makama dayanan otoritesinin derecesi şeklinde olacaktır.

1.4.3.2. EVANS ve HOUSE YOL- AMAÇ KURAMI

Yol-Amaç Kuramı 1970 yılında Martin Evans tarafından oluşturulan, sonrasında 1971 yılında Robert House tarafından geliştirilen durumsallık kuramıdır. Bu bağlamda House liderlerin takipçilerini amaçlarına ulaştırması için onları destekleyecek bir yol belirlemeleri gerektiğini ifade etmiştir (Güçlü, 2020). Liderin en önemli görevi takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirecek yolu bulmalarını sağlamaktır. Yol- Amaç Kuramında liderlik davranışı dört gruba ayrılmıştır. Bu liderlik davranışları şunlardır (Yukl, 2010, s.169; akt. Güçlü, 2020).

- * Destekleyici Liderlik Davranışları: Örgütte dostluğa dayalı bir örgüt iklimi oluşturulur, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alır, takipçilerinin mutlu olmasını sağlar.
- * Emredici- Yönlendirici Lider: Örgüt üyelerinin kurallara uymaları beklenir. Yapılacak işler planlar koordinasyon sağlanır. Lider örgüt üyelerinin yapacağı işleri açıkça belirtir ve takipçiler rehberlik yapılıır.
- * Katılımcı Liderlik: Örgüt çalışanlarının yönetime katılması sağlanır, onların fikirleri sorulur, kararlar oluşturulurken takipçiler de bu uygulamaya katılır.
- * Başarı Yönelimli Lider: Lider için başarı çok önemlidir. Bu yüzden amaçları gerçekleştirecek en iyi performansı oluştururlar. Örgüt üyelerine güvenerek üstün amaçlarını gerçekleştirirler.

Çelik (2013)'in de ifade ettiği gibi Eğitim Kurumlarında katılımcı liderlik davranışları sıklıkla kullanılabilir, okul örgütlerinde kararların ortak alınması ya da kararlara katılımın sağlanması okul başarısını artıran etkenlerden biri olacaktır.

1.4.3.3. REDDİN'İN ÜÇ BOYUTLU LİDERLİK KURAMI

William J. Reddin liderlik konusunda Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalardan etkilenmiştir. Bu üniversitenin liderlik davranışları için iki faktör oluşturmuştur. Görev ve ilişki (kişiyi dikkate alan, işe ağırlık veren) boyutunda çalışılmıştır. Reddin buna ek olarak üçüncü bir faktör olan etkililik faktörünü eklemiştir. Aslında Reddin'in çalışmasının Blake ve Mounton Davranışsal Kuramı ile Fiedler'in Durumsallık Kuramının karması olarak da görülebilir (Swansburg ve Swansburg, 2002, s. 402; akt.

Güçlü, 2020). Oluşturulan karma sonucu liderlik biçimlerini etkili liderliği ve etkisiz liderlik olarak ayırmıştır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimlerini de kendi arasında dörder gruba ayırmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Owens 1987; Aydın, 1994; akt Çelik, 2007).

Reddin etkili liderlik biçimleri şunlardır:

*Bürokrat: Lider bürokratik işlerle ilgilenir. Görev ve ilişki düzeyi düşük kalmaktadır. Kurallara önem verir kuralları kullanarak durumunun sürekliliğini ister.

*Geliştirici: Lider görevlerini daha düşük düzeyde gerçekleştirir daha çok ilişkileri geliştirmeye çaba harcarlar. Takipçilerine güvenirlere.

*İyi Niyetli Otokrat: Liderde görev bilinci yüksektir, ilişki düşük seviyededir. Bu liderler görev için yaratılmıştır.

*Yönetici: Etkili bir lider tipidir. Görev bilincinin yüksek olmasının yanı sıra ilişki bilinci de çok yüksek seviyededir. Bireysel farklılıkları bilir, grup yönetimini etkili kullanır.

Reddin etkisiz liderlik biçimleri şunlardır.

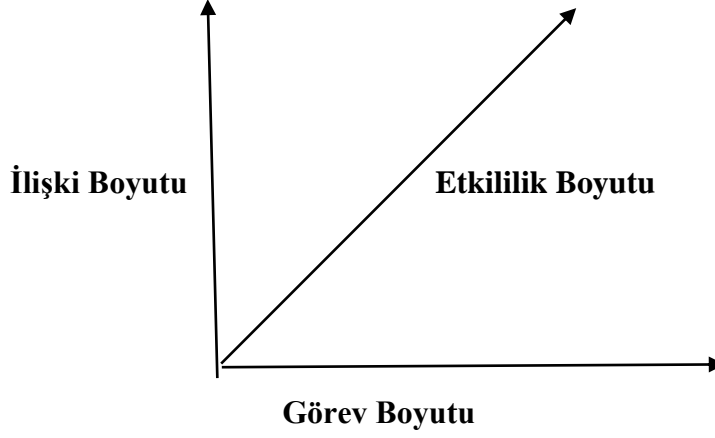
*İlgisiz: Bu lider tipi tamamen pasiftir. Görev ve ilişki bilinci çok düşüktür. İlgisiz liderdir.

*Misyoner: Durumlar uygun değilse göreve fazla önem vermesine rağmen ilişki için aynı şey söz konusu değildir. Kendi kendine uyum sağlanması bu tip liderler için önemli bir değerdir.

*Otokrat: Durumlar uygun değilse göreve çok fazla önem verir, personele olan ilgisi azdır. Sadece iş odaklıdır ve personeline güvenmez.

*Uzlaştırıcı: Bu lider her şeyden kolayca etkilenir çoğu zaman baskılara boyun eğer. Görev ya da ilişkiden birine önem verilmesi gereken durumlarda her ikisine birden önem vererek etkin olmayan kararlar alabilir.

Şekil 1.4.3.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı



Kaynak: (Güçlü, 2020).

1.5. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK TÜRLERİ

Eğitim örgütleri bireyin kişiliğinin, karakterinin şekillendiği, eğitim ve öğretimin gerçekleştiği, bu olayların oluşması için eğitim, öğretim hizmetlerinin yapıldığı yerlerdir. Eğitim örgütleri Dünya'nın her yerinde bulunmakta olup yapıları ya da içinde buldukları toplumların ihtiyaçlarına göre birbirinden farklı özelliklere sahiptirler. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde de farklı liderlik türleri gözlenmektedir (Şişman, 2018). Bölüm içinde eğitim örgütlerinde genel olarak oluşturulabilecek liderlik türlerine değinilecektir.

1.5.1. HİZMETKAR LİDERLİK

Robert K. Greenleaf 1970 yılında "The Servants as a Leader (Lider Olarak Hizmetkar)" adlı çalışmasında ilk defa hizmetkar liderlik kavramını kullanmıştır. Liderlik ve hizmet etme kelimeleri yan yana geldiğinde taban tabana zıt gibi dursa da Greenleaf özellikle bunları bir araya getirmiştir. Burada temel faktör hizmet etmektir (Spears, 2010; akt. Gürer, 2019). Greenleaf'e göre hizmetkar lider her şeyden önce bir hizmetkardır. Kendi ihtiyaçlarından daha çok takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutan, aldıklarından fazlasını veren, çalışanlarına hizmet eden lider konumundadır. (Güçlü, 2020). Hizmetkar liderlik türü için alanyazın incelendiğinde hizmetkar bir

liderin göstereceği başlıca davranışlar şu şekilde özetlenmektedir (Sendjaya, 2008; akt. Gürer, 2019).

*Gönüllü İtaat: Hizmetkar lider hizmet etmeyi sever onun için örgütten çok insan faktörü önemlidir. Davranışları hizmet etme şeklinde oluşmuştur, alçakgönüllüdür insanlara fazlasıyla güvenir.

*Otantik Benlik: Hizmetkar lider son derece hassastır, güvenilir olup, sorumluluk duygusu ve hesap verilebilirliği yüksektir.

*Güven İlişkisi: Hizmetkar lidere herkes kolaylıkla ulaşabilir, ortak çalışmaya önem verir, onun için eşitlik çok önemlidir.

*Ahlaki Sorumluluk: Hizmetkar lider ahlaki sorumluluklarını bilir ve bu sorumlulukları sadece kendisi için değil bütün örgüte yaymaya çalışır.

*Üstün Maneviyat: Hizmetkar lider içinde bulunduğu toplumun manevi değerlerini içselleştirmiştir. Manevi yönü çok kuvvetlidir.

*Dönüştürücü Etki: Hizmetkar lider örgüt üyeleri için rol model olur, onları motive eder, yol gösterir.

Fındıkçı (2013)'ya göre hizmetkar liderin bazı özellikleri şunlardır:

*Hizmetkar lider, kendisi için değil başkaları için bir şeyler yapar.

*İnsanları etkilemeye çalışmaz. Davranışları ile bu etkiyi oluşturur.

*Hak ve hukuku koruyan, adalet için çalışan ve çözüm üretendir.

*İnsanlara çok özel bir şekilde değer verir, haklarını korur onları asla kullanmaz.

*Asla problem çıkarıcı bir lider değildir aksine problem çözmek onun işidir.

*İçinde bulunduğu toplumun temel değerlerini korur, ailesi, kurumu onun için çok önemlidir. Ancak Dünyadaki diğer değişim ve gelişmeleri takip eder ve uyarlar.

* Hizmetkar liderin amacı, işe yaramak, hoş görmek, paylaşmak, üretmek, adil olmak ve sevmektir.

Fındıkçı (2013)'nın da aktardığı gibi hizmetkar liderin davranışları incelendiğinde Mahatma Gandhi kendi toplumu için bir hizmetkar lider olmuştur. Toplumu için gösterdiği çaba ve gayretler başka toplumlardaki liderler için de örnek teşkil etmiştir.

1.5.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik lider katılımcı bir liderdir. Kendi gücünü ve otoritesini örgüt çalışanları üzerinde kullanmak yerine gücünü ve yetkisini çalışanlarla paylaşır. Örgüt çalışanlarını fikirlerine önem verir, yönetime katılmaya teşvik eder, onların mesleki açıdan gelişmelerine yardımcı olur. Demokratik liderin yönettiği örgütlerde liderin olmadığı durumlarda da işler yürür ve herhangi bir sorun çıkmaz (Tüz, 2016).

Güney (1999)'e göre demokratik liderin bazı özellikleri şunlardır:

- *Demokratik liderler örgüt üyelerine güven duyarlar ve onları desteklerler.
- *Demokratik lider bilim ölçütlerine güvenir. Eleştiri yaparken ya da bir değerlendirmede bulunurken nesnel ölçütleri gözetir.
- *Demokratik liderin yönettiği örgütlerde çalışanlar kendilerini serbest ve öz güvenli hissederler.
- *Demokratik lider örgüt çalışanlarına sorumluluk verir ve düzenli bir iş paylaşımı yapılıır.
- *Demokratik lider örgüt çalışanlarına örgüt amaçlarına uygun bilgilendirmeler yapar.
- *Demokratik lider daima örgüt üyelerinin görüşlerine önem verir bu görüşler doğrultusunda örgüt politikaları belirlenir.

Güney (1999)'in de aktardığı gibi demokratik liderlerin yönettiği örgütlerde çalışanların öz güvenleri yüksek örgütle olan bağları kuvvetlidir. Likert'in Sistem 4 Modelinde belirttiği Sistem 4 demokratik lideri anlatmaktadır. Aynı şekilde Blake ve Mounon'un Yönetim Kafesi Modelinde 9,9 Ekip Liderliği de demokratik liderliği anlatmaktadır.

1.5.3. OTOKRATİK LİDER

Otokratik liderler son derece baskıcı olup makamın verdiği yetkiyi ve gücü örgüt çalışanları üzerinde kullanmaktan çekinmezler. Örgütte çalışanlar liderden habersiz asla karar alamaz ve uygulayamazlar. Otokratik lider kararları sadece kendisi alır kararlarına karışılmasını veya sorgulanmasını kabul etmezler. Örgüt çalışanları sadece liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Ceza sistemi işletilir, örgüt çalışanları tehdit, korku, baskılara maruz kalır. Bilgi akışı örgüt sisteminin üst yönetiminden aşağı doğrudur, bilginin örgüt tabanından yukarı gelmesi asla kabul edilemez. Otokratik lider son derece bencildir bunda dolayısı ki örgüt çalışanlarının duygu ve düşünceleri onun için önemli değildir. Otokratik liderlerin yönettiği örgütlerde, örgüt bilinci oluşmaz, grup içi anlaşmazlıklar ve örgüt çatışmaları oluşacaktır. Bu nedenle otokratik liderler de zaman içinde yetkisini kaybedip etkisiz konuma düşeceklerdir (Otokratik Lider, 2021).

Güney (1999)'in ifade ettiği otokratik liderin özellikleri şunlardır.

*Otokratik liderler örgüt çalışanlarını dinlemez, fikirlerini sormazlar.

*Örgüt içinde kararları alan sadece otokratik liderdir. Örgüt çalışanlarına sadece lider tarafından alınan kararların uygulaması düşer.

*Otokratik liderin ödül ve ceza sistemi kişiseldir.

*Otokratik liderler örgüt çalışanlarını değerlendirirken nesnel davranmazlar onlar için kişisel düşüncesi ön plandadır.

*Otokratik liderler kararları kendileri alır, kararlarının uygulanması için emredici davranırlar. Emirlerini yerine getirenlere ödül verebilir, sorgulayanlara ise ceza verirler.

*Otokratik liderler gücünü ve yetkisini makamından alırlar bu yüzden ki makamı olmadan liderliklerini sergileyemezler.

Güney (1999)'de aktardığı gibi otokratik liderler Likert'in Sistem 4 Modelinde gösterdiği Sistem- 1 ve Sistem- 2'deki lider modelleri olabilir. Aynı şekilde McGregor'un oluşturduğu X Kuramındaki lider şeklindedirler.

1.5.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Burns (1978), dönüşümcü liderliğin oluşumunun öncülerindedir. Burns, dönüşümcü liderliğin insanları motive ettiğini ve insanların ihtiyaçlarının liderlikten daha önemsiz olamayacağını vurgulamıştır (Turan S. , 2021). Dönüşümcü liderler örgütleriyle örgüt çalışanlarıyla kuvvetli bağlar kurarlar, örgüt çalışanlarının iş verimliliği yüksek olup örgütten ayrılmayı düşünmezler. Örgüt çalışanlarının desteklenmesi, güdülenmesi, değerler verilmesi, ihtiyaçlarının önemsenmesi, iletişimin kullanılması sonucunda kişisel hedeflerini örgüt hedeflerinin gerisinde tutarlar (Turan S. , 2021). Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır (Bass ve Riggio. 2006; akt. Turan, 2021).

*İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına tekrarlar güdüleme vererek entelektüel uyarım sağlar ve örgüt üyelerinde enerji oluşturur. Lider örgüt içinde misyon ve vizyon oluşturarak, grup içindeki bireylerin hedeflere yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Böylece bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak örgütün çıkarlarına öncelik verir (Bass, 1990; akt. Karip, 1990). Liderler risk almayı severler, davranışları tutarlıdır, ahlaki ölçütleri yüksek derecededir, doğru davranışı oluşturmada üstün bir çaba gösterirler (Turan S. , 2021).

*İlham Verici Motivasyon. Dönüşümcü liderler, örgüt çalışanları için ilham vericidirler. Onları motive ederler, takım ruhu oluştururlar. Örgüt amaçlarının ve vizyonunun gerçekleşmesinde takipçileriyle etkili iletişimi kullanırlar (Turan S. , 2021).

*Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler için yaratıcılık çok önemlidir. Çünkü bu liderler değişimin ve dönüşümün öncüleridir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin de yaratıcılıkları teşvik edilir. Oluşan bir problemin giderilmesinde veya çözüm üretilmesinde yeni fikirlerin oluşturulması teşvik edilir (Turan S. , 2021).

*Bireysel Destek: Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin kişisel ihtiyaçlarına önem verirler. Kişisel ihtiyaçlarını geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine olanak sağlarlar. Lider davranışlarını bireysel farklılıkları gözetenek oluşturur. Grup

üyelerini fikirleri ve düşünceleri lider için çok önemlidir bu yüzden de iyi bir dinleyicidir. Dönüşümcü lider örgüt üyeleri için bireysel destek sunarak onlardaki değişimi ve dönüşümü gerçekleştirir (Turan S. , 2021).

Güçlü (2020)'nün de aktardığı gibi dönüşümcü liderler yenilikçi düşünceleri, cesaret verici tavırları, ile çalışanların yaratıcılığını artırmaktadır. Eğitim örgütlerinde de liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri örgütün başarısı noktasında önemlidir. Ülkemiz Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk peşinden gidilmesi, takip edilmesi gereken önemli bir dönüşümcü liderdir.

1.5.5. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderlik geleneklere daha bağımlı geçmiş uygulamaları benimseyen liderlik türüdür. Geçmişten gelen çalışmaları daha etkili konuma getirerek işleri yaptırma yöntemini kullanırlar (Ulukan, 2005). Bu durumda etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimden doğan liderlik tipidir (Özkan, 2014). Burns'a göre etkileşimci liderlikte lider ile takipçileri arasında, ücret, emek, fayda ve ödüle dayalı bir ilişki vardır. Ancak işler tersine döndüğünde, lider beklediği sonucu izleyenlerinden alamadığında devreye baskı ve ceza girmektedir (Bass, 1985; akt.Güçlü,2020) Etkileşimci liderler çalışanların örgüt kurallarına uymalarını ve sahip çıkmalarını isterler. Örgüt kuralları ve standartları belirlenmiş iş tanımlarının ortaya çıkmasını sağlar, yasal ve bürokratik otoriteyi güçlendirir. Rol ve görevler çok net olduğu için lider izleyenlerini çok kolay takip edebilir. Böylece çalışanlar kurallar dışına çıkmaz ve herkes işine odaklanmış olur (Güçlü, 2020). Etkileşimci liderliğin bazı özellikleri şunlardır:

*Geçmişe ve geleneklere sıkı sıkıya bağlıdırlar.

*Performansın etkili bir şekilde devam etmesini isterler.

*Takipçilerinin yanlış hareketlerini cezalandırır, doğru hareketlerini ödüllendirirler.

*Etkileşimci lider, bütün dikkatini, gücünü, başarısızlıklara, şikayetlere ve hatalara yoğunlaştırır.

*Etkileşimci lider, dönüşümcü liderliğin tam zıddı olan karşı davranışlar sergiler (Etkileşimci Liderlik, 2021).

1.5.6. VİZYONER LİDERLİK

Etkili bir vizon, lider ve katılımcı ile sağlanır. Özel fikir liderden çıkar, son çerçeve lider ve takipçileri tarafından oluşturulur. Doğru zaman, doğru lider, doğru takipçiler ile strateji, vizyon halinde ortaya çıkar ve vizyoner liderlikte böylece vücut bulmuş olur. Takipçilerin duygusal bağlılığı, liderin vizyonunun başarılı olması için çok önem arz etmekte, duygusal bağlılık attıkça, liderin vizyonuna daha fazla çaba gösterme eğilimi de artmaktadır. (Akram, 2015; akt. Çelik, 2015). Bir örgüt açısından vizyon örgütün gelecekte bulunmak istediği yeri açıklamaktadır. Vizyon, fırsatlarla beraber belirlenen hedefi gerçekleştirmek için kullanılır (Şişman ve Turan,2001). Vizyoner liderliğin popülaritesinin altındaki temel sebep vizyoner liderin yüksek derecede motive edici olması, kendine özgü vizyon geliştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Uygun, 2010). Vizyoner liderliğin üç ana görevi vardır. Bu görevler, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır. Yol, oluşturulacak vizyonla gelecekteki görüntüsü, yolu görmek, yüksek ileri görüş ile geleceğe bakabilmek, yol olmak ise liderin açtığı yolda takipçilerinin yürümesidir (Çelik, 1997).

Çelik (1997)'in aktardığına göre vizyoner liderliğin genel kabul görmüş bazı özellikleri şunlardır:

- *Vizyoner liderler örgüt üyelerinin üzerinde hemfikir olacağı vizyonu geliştirirler.
- *Takım çalışmasını teşvik ederler.
- *Vizyoner lider, kendini benimsetmek, başarılı olmak için takipçilerine güvenir.
- *Vizyoner lider kendi örgütünü tanır, risk alır, gelecek için en iyi olanı bulur.
- *İlham verir, takipçilerini yükseltir.
- *Vizyoner lider, örgüt üyelerinin kendi bakış açılarını saygılı bir şekilde ifade edeceği ortamı yaratırlar. Böylece insanların farklı dinsel, manevi, politik ve kültürlerine saygı duyulmalarını sağlarlar.

1.5.7. TAKIM LİDERLİĞİ

Takımı oluşturan unsurlar takımın üyeleri ve takımın kaptanıdır. Takımın başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Takımın başarısı için takım üyelerinin her birisinin başarısının katkısı faktörlerden birisidir. Diğer bir faktör ise takım için en önemlisi olan takımın lideridir. Takım lideri örgüt üyeleri arasında eşgüdüm

sağlayarak iş birliğini oluşturur. Diğer bir faktör ise takımın sürekli değişen, etkileyen hareketli olan çevre faktörüdür (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001; akt. Turan, 2021).

Takım liderliği aslında sportif faaliyetleri gerçekleştiren örgütün antrenörlüğüne benzetilebilir. Takım üyelerinin her başarısı takımın başarısını oluşturacağı için bir antrenör çalışmayı asla bırakamazlar. Takıma yeni katılımların uyumu için lider daima odaklanmak ve performansını artırmak zorundadır. Aynı şekilde örgütlerdeki takım liderliğinde de takıma uygun eylem planları hazırlanması, planların eyleme dönüştürülmesinde ya da örgüte yeni katılan üyelerin uyumunda liderin etkili olması önemlidir (Hill, 2007; akt. Turan, 2021). Takım liderliği konusunda yapılan çalışmalar sınırlıdır bunun nedeni ise henüz yeni tanımlanmış bir liderlik olması ile ilgilidir. Gelecekte bu konu ile ilgili çalışmaların artması beklenmektedir çünkü takım liderliğinde örgütün geleceğe taşınmasında örgüt içindeki bağlılık ve güdüleme ön plandadır (Horner, 1997; akt. Turan, 2021).

Turan (2021)'ın da aktardığı gibi günümüzde eğitim örgütleri çok hızlı bir değişim içindedir. Eğitim örgütlerindeki hızlı değişimin yakalanması, ortak çalışma gruplarının daha da önem kazanması ve başarı odaklı çalışmaların öncüsü yeni yeni üzerinde çalışmaya başlanılan takım liderliği olabilir.

1.5.8. KUANTUM LİDERLİK

Kuantum fiziği moleküler, atomik ve atom altı seviyede madde ve enerjinin doğasını ve davranışlarını inceleyen modern fiziğin önemli bir çalışma alanıdır. 1900 yılında Alman Fizikçi Max Planck Alman Fizik Derneğine üzerinde çalıştığı Kuantum Teorisini sunmuştur. Bu teori enerji değişimini ‘kuantalaşmış’(kesikli) olduğunu açıklıyordu. O zamana kadar klasik fizikte her şey ölçülebilir, ön görülebilir, belirli etkiler karşısında belirli tepkiler alınır ve enerji doğada süreklilik gösterir görüşü hakimdi. Ancak Planck Teorisi ile’’ enerji süreklidir’’ yasası iflas etmiş oluyordu (Kuantum Fiziği, 2014). Fizik alanında gelişen bu olaylar liderlik teorilerini de etkilemiştir. Geleneksel liderlik modellerinin Newtoncu bir ortamda doğmasından dolayı var olan boşluklar 20. Yüzyılda Kuantum Teorisinin yükselmesine evrenin

temel özellikleri olan karmaşıklığın takdir edilmesi bilim ve yaşam hakkında yeni ufuklar yaratmıştır (Gürer, 2019). Kuantum fiziğinden yola çıkıp liderlik üzerinde değerlendirilecek olursa oluşacak belirsizlikler ve olasılıklar oluştuğunda kuantum lider bu ortamda dahi planları oluşturup yürütebilmelidir. (Papatya ve Dulupçu, 2008; akt. Güçlü, 2020). Kuantum fiziğinden ilham alınarak oluşturulan kuantum liderin özellikleri şunlardır (Morrison, 2002; akt. Güçlü, 2020):

*Kuantum lider, oluşturulan ortak kültürü kuvvetlendirir ve ona zenginlik katar.

*Kuantum lider, örgüte sahip çıkar destek olur, iş birliğine açıktır, örgüt üyelerini sonuna kadar destekler.

*Kuantum lider, örgüt üyelerinin samimi ve iyi ilişkiler kurmasını ister ve o yönde elinden gelenin en iyisini yapar.

*Kuantum lider, her daim öğrenen bir liderdir ve örgütünü de o yönde teşvik eder.

*Kuantum lider, oluşturduğu ortak vizyonu bütün üyelere benimsetir.

1.6. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİĞİ

Okul, bir bireyin kişiliğinin ve karakterinin şekillendiği, öğrenmenin meydana geldiği eğitim hizmetlerini oluşturulduğu yerlerdir. Dünyanın hemen her yerinde birbirine benzeyen ya da birbirinden farklı yapılarda okullar mevcuttur. Okullardan beklenen ise kendi amaçları doğrultusunda en etkilisini ortaya koymaktır. Okul müdürü okulu yönetir bununla beraber her gün okulda oluşan farklı sorunlarla karşılaşır ve bunları çözüm yoluna gider. Günümüzde hızla değişen Dünya algısı yanında sosyal, siyasal, teknolojik, ekonomik alanlarda da değişen koşullar okulları ve dolayısıyla eğitimi de etkilemektedir. Bundan dolayıdır ki çağdaş yaşamdan kaynaklanan değişik sorunların çözümü yine eğitimden ve eğitim liderinden beklenmektedir. Okul yöneticilerinin okul ve eğitimin misyonunu, vizyonunu, amaçlarını belirleme, okulu okul yapan üyeleri bu etkenleri gerçekleştirme noktasında güdüleme okulda bir güven ortamı oluşturma, okulda gerçekleşmesi gereken değerleri ve öğrenme iklimi oluşturma, okulda çıkabilecek problemleri ustalıkla çözebilme okulu temsil etme şeklinde temel görevleri yapabilmesi gerekir (Şişman, 2018). Okul yönetiminde liderlik, öğretmen, yönetici ve

denetçiler yoluyla okulla ilgili bazı olayları ve durumları etkilemede kullanılacak güçler olarak ifade edilebilir (Sergiovanni,1984; akt. Turan, 2021).

Okul yönetiminin;

1. Araştırma ve planlama
- 2.Örgütlenme
- 3.Rehberlik
4. İzleme, denetim ve değerlendirme
- 5.İletişim ve yönetim

Şeklindeki görevlerini yerine getirir (MEB OÖKY, 2019).

Aydın'a (2005) göre ise okul yöneticilerinin sorumlulukları , başarılı bir okul yönetimi, donanımları olan bir okul binası ve çevresini hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi, mesleğe hizmet, insanlarla etkili bir biçimde çalışmak şeklindedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler ise teknik yeterlilikler, kavramsal yeterlilikler, insani yeterlilikler, olarak üç şekilde oluşturulabilir.

Teknik Yeterlilikler: Eğitim kurumu için teknoloji kaynaklarının bulunması, tamiri, erişilebilirliği, yöntem ve süreç belirlenmesi, kaynakların etkili kullanılması gibi yeterlilikler şeklinde oluşturulabilir.

Kavramsal Yeterlilikler: Eğitim kurumunun örgütsel ve yönetsel sorunlarını belirleyip veri toplama, analiz etme, sorunların çözümüne dair kararlar vermek ve örgütün hangi biçim ve durumunda olduğuna ilişkin yeterliliklerini içinde bulundurur.

İnsani Yeterlilikler: Personeli motive etme, onlara moral verme, iş birliğini ve iletişimi sağlama, kişilerarası ilişkileri yönetme, yeterliliklerini bulundurur (Şişman, 2018).

Batılı ülkelerde çoğu alanlarda olduğu gibi eğitim alanında yönetici yetiştirilmesiyle ilgili olarak bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu

çalışmalar ülkemizde de gündem olmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla ABD’de 1996-1997 yılları arasında hazırlanan ve daha sonraları sürekli güncellenen ISSLC Raporu (Interstate School Leaders Licensure Consortium) bilinen çalışmadır. Bu rapor okul ve eğitim liderleriyle ilgili standartlar incelendiğinde genel olarak özetlenmiş bazı konular şunlardır.

Eğitim/okul liderleri, bütün öğrencilerin başarısı için,

1. Okulun bütün paydaşlarınca desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olunması ve bu vizyonu oluşturan, geliştiren ve uygulamaya geçen,

2.Öğrenmeye ve mesleki gelişmeye ağırlık veren bir okul kültürünü ve öğretim programını oluşturan, geliştiren ve gelişimi sürdüren,

3.Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamı oluşturmak. Oluşturulan bu etkili öğrenme ortamını devam ettirmek için okulun kaynaklarını en üst düzeyde etkin kılmak,

4. Toplum ve aile ile iş birliği yaparak farklı toplumsal beklentileri bilen, bu beklentileri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,

5. Tutarlı, adil, etik kurallara bağlı yönetici olabilen,

6. Politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişi olarak tanımlanmakta olup söz konusu raporda bu standartlar, ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır (Turan ve Şişman, 2000, 68-87; akt. Şişman, 2018).

Yönetim alanında olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da liderlik, yeni bir konu değildir. Günümüzde çok daha etkili bir biçimde tartışılmaktadır Geçmişte eğitimde liderlikle ilgili olarak bazı özellikler ve yeterlikler sıralanmıştır. Ancak eğitim yönetimi alanında yakın zamanlarda etkili ve başarılı okullarda okul yöneticisinin rollerine ilişkin olarak yapılan tartışmalar, eğitimde liderlik konusunun önemini yitirmemesini sağlamıştır (Burnett ve Pankake, 1990, 5; akt. Şişman, 2018). Böylece okul yöneticilerinin eğitim öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri gereği çoğunlukla söylenmeye başlamıştır. Hatta okul müdürü veya okul yönetici yerine sıklıkla program lideri, okul lideri, eğitim lideri, öğretim lideri ifadeleri tercih edilir olmuştur. Ancak okul müdürlerinin iyi bir öğretim lideri olabilmeleri için önce iyi bir okul yöneticisi olmaları gerektiği daima vurgulanmıştır (Şişman,2018). Eğitim liderleri için teknik

yanını bilmekle beraber insanlarla etkili iletişim kurabilmeyi sağlamalı, okulların yasa, yönetmelik, yönetim süreçleri ve uygulamaları, öğretim programı içeriği, öğretim programı geliştirme konularına da hâkim olması gerekmektedir (Duke, 1987, 6-19). 1990'lı yılların başında ABD'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda çok fazla tartışma yaşanmış ve okul yöneticisi yetiştiren üniversite programları eleştirilmiş teori ve uygulama arasındaki uyumsuzluk ve boşluklara dikkat çekilmiştir (Şişman,2018). Okul yöneticileri için hizmet içi eğitim programları uygulanması uygun görülürken esas olarak uygulamadan kopuk lisans üstü programlarının yenilenmesi ısrarla vurgulanmıştır. Liderlik, liderlikle ilgili temel vizyon, inanç ve felsefelerin gözden geçirilmesi istenmiştir. Liderlikle ilgili yeni bir vizyonun gerekliliği ifade edilmekte, eğitim ve okul reformu çerçevesinde yapılan çalışmalar son dönemlerde daha çok okul yönetimi üzerinde ağır basmış, gecikmiş bir çalışma olarak görülmüştür (Murphy, 1991; akt. Şişman, 2018). Okul yöneticileri gücü çevresini etkilemek amacıyla kullanır. French ve Raven'e göre (1960) yöneticinin güç kaynakları ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, referans gücü ve yasal güç şeklinde sıralanmaktadır (Şişman ,2018). Dönmez'e göre (2002) okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Hedefe ulaşmayı sağlayacak vizyonu olmalıdır,
2. Örgüt üyelerinin ve öğrencilerin hayatında farklılık sağlayabilmelidir,
3. Örgüt üyelerini nasıl değerlendireceğini bilmelidir,
4. Değişimin sürekliliğini esas alarak vizyonu esnetebilmelidir,
5. Güçlü ve zayıf olduğu yönlerini, eğilimlerini bilmelidir,
6. Toplantı yönetmeyi bilmelidir,
7. İşle ilgili kendisine güvendiğini yansıtabilmelidir,
8. İş sorumluluğunun nasıl değerlendirileceğini bilmelidir,
9. Personeli ve öğrenciyi motive etmeyi bilmelidir,
10. Mesleğin gerektirdiği değerler ile okulun bulunduğu çevrenin ahlaki arasındaki bağlantıyı meydana getirebilmektir.

Akçadağ'ın (2018) ifade ettiği gibi okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirir. Bu yolda öğretmenlere destek olur düzen sağlar rehberlik eder ve her şeyden önemlisi okul paydaşlarına güven verir.

1.7. ETKİLİ OKULLARDA LİDERLİK

Eğitim ve okulun amaçlarını üst düzeyde gerçekleştiren okullara etkili okul ya da başarılı okul denir. Etkili okullarda yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin liderlik özellikleri açıklanmaya çalışılmış ve ne derece okul yöneticilerinin etkili olduğu araştırılmıştır. Okul liderinin başarısı aynı ölçüde okul başarısının belirleyicisi olarak görülmektedir. Son otuz yıla bakıldığında etkili okullardaki yöneticilerin liderlik davranışları için ortak özellikler belirlenmiştir. Okulun fiziki ve maddi kaynaklarının yönetimi, okul programı ve öğretim sürecinin yönetimi, okul kültürünün oluşması, insan kaynağının yönetimi, okul çevresinin yönetimi, değişimin gerçekleşmesi şeklinde sıralanabilir (Şişman, 2018). Akçadağ'a göre (2018) etkili yöneticiler:

1. Okul misyonunu geliştirir. Okul amaçlarını oluşturup, iletişimi sağlar.
2. Eğitim programını ve öğretimi yönetir, koordine eder. Öğretmenleri denetler ve değerlendirir, öğrencinin ilerlemesini izler.
3. Olumlu öğrenme iklimi oluşturur. Öğretim zamanını korur. Öğrenci ve öğretmenlerle içi içedir. Öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerine yardım eder. Öğretmenleri ve öğrencileri öğrenmeye özendirir.

Etkili okulların okul yöneticileri;

1. okuldaki zamanların çoğunu eğitim- öğretimle ilgili işlere ayırır,
2. eğitim- öğretimle ilgili konularda birtakım öncelikler belirlerler,
3. eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur,
4. okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar,
5. öğretmenleri destekler, karara katılmalarını ve mesleki gelişmelerini sağlar,
6. okulda ve sınıfta geçen zamanın en değerli biçimde kullanılmasını sağlar,
7. Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar,

8. çevrenin okula katılımını ve desteğini sağlar,

9. düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur,

10. insanların ihtiyaçları ve okuldaki işler arasında bir denge ve bağlantı oluşturur (Neufeld ve arkadaşları, 1983; Clark ve arkadaşları,1989; akt. Şişman, 2018).

Duke'ye göre (1987) eğitimle ilgili tartışmalarda ve hazırlanan raporlarda üzerinde en çok durulan başlıca konular şunlardır:

1. Öğrencilerin öğrenmeye aktif olarak katılması,

2. İşbirliğine dayalı öğrenme,

3. Tam öğrenme,

4. Düşünmeyi ve öğrenmeyi öğrenme,

5. Sorun tanımlayabilme ve çözebilme,

6. Öğretmenlerin öğretim becerilerinin geliştirilmesi,

7. Öğrenci gelişimine rehberlik,

8. Öğretim tekniklerinin çeşitlendirilmesi,

9. Öğrencilere ilişkin yüksek beklentiler oluşturulması,

10. Bilginin paylaşılması,

11. Ev ödevleri ve evde öğrenme,

12. Küçük sınıflar ve gruplar,

13. Teknolojinin kullanımı,

14. Öğrencilerin beceri gelişiminin sıklıkla kontrol edilmesi,

15. Haftalık öğrenme saatlerinin alt ve üst sınırları şeklindedir (akt. Şişman, 2018)

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

20. yüzyılın ikinci yarısında klasik yönetim anlayışları karşısında neo-klasik yönetim anlayışlarının oluşmasıyla beraber daha insan odaklı tutumlar sergilenmeye başlamıştır. Dünyanın birçok yerinde demokratikleşme hareketlerinin artması sonucu okul yöneticilerini rolleri de değişmeye başlamıştır. Okul yöneticilerini temel görevleri sayılan öğrenci devam ve devamsızlığının tutulması, ders programlarının düzenlenmesi, belirli törenlerin yapılması gibi görevlerin yanına okulların demokratikleşmesi, ortak amaçların sağlanması, okul- çevre ilişkisinin geliştirilmesi, çalışanlar için mutlu bir çalışma ortamının sağlanması ve buna benzer yeni davranışlar okul yöneticilerinden beklenen durumlar arasına eklenmiştir (Newsom ve Mickelson, 1949; Sybouts ve Wendel, 1994; akt. Gümüş, 2012). 1983 yılında ABD’de “ Bir Ulus Tehlikede”(A Nation at Risk) adlı çalışma yapılmış, bu çalışmada başarısı düşük öğrenciler temel alınarak Amerikan Eğitim Sisteminin sorunları üzerinde durulmuştur. Bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinin öğrenci başarısına daha fazla odaklanması ve okullardaki öğretim sürecine daha detaylı katılmaları şeklinde kendini göstermiştir. 1980 sonrası yapılan araştırmalarda öğretim sürecine katılan okul yöneticilerinin görev yaptığı okulların daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Hallinger, 2003; Lashway, 2002; Murphy, 1988; akt. Gümüş, 2012). Bu yıllardan itibaren ülkemizde de benzer değişimler yaşanmaya başlamıştır. Korkmaz’a (2005) göre 1990’lı yılların öncesinde okul yöneticilerinin öğretmen, okul çalışanı ve öğrencileri bir arada tutması yeterli görülüşken sonrasında meydana gelen toplumsal değişimler, mesleki yaşamdaki çeşitlilikler, öğrenci başarısındaki artış beklentileri, okulları dolayısıyla okul yöneticileri üzerindeki baskının artmasına neden olmuştur. Böylece klasik yönetim anlayışına sahip okul müdürlerinin dönemi bitmiş, öğrencinin başarısından birincil derecede sorumlu tutuldukları yeni dönem okul yöneticileri için başlamıştır (Turan, 2006).

2.1. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ TANIMLARI

Öğretim lideri, öğretmenlerin yenilikçilik düzeylerini ve mesleki bağlılıklarını geliştirir (Sheppard, 1996; akt. Cerit, 2021). Sürekli gelişen ve değişen hayat şartlarına

ayak uydurmak için okulların etkililiğinin artması gereklidir. Öğrencilerin zamanlarını iyi kullanmaları, zihinsel faaliyetlerini artırması, politik, sosyal, ekonomik sorumlulukları yorumlama anlama ve bu faktörlerle ilişki kurma anlamında yoğunlaşmıştır (Hill ve Guthrie, 1999; akt. Şişman, 2011). Okulların etkililiği üzerinde okul yöneticisi bulunmaktadır ancak sadece okulun etkililiği değil okulun öğrenci performansından da sorumludurlar (Turan, 2021). Okul müdürünün sınıfları ziyaret etmesi, öğrencilerle gruplar halinde ya da birebir iletişimde olması, eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması öğretim liderinin doğrudan görevleri arasında sayılabilir. Okuldaki eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi, desteklenmesi, motive edilmesi, düzenli bir öğretme- öğrenme ikliminin ve çevresinin oluşturulması, okulun amaçlarının belirlenmesi, paylaşılması öğretim liderliğinin önemli parametreleridir. Bunun sonucu olarak okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik özelliği gösterme, öğretimsel karar vermede bilgiyi kullanma, program danışmanlığı yapma, okulun vizyonunu oluşturup devam ettirebilme gibi özelliklere sahip olması gerekir (Stronge, Richard ve Catona, 2008; Waters, Marzano ve Mcnulty,2003; akt. Turan, 2021). Balcı (2007) ise etkili okulların yöneticilerinin öğretim lideri olduklarını, öğretimle ilgili amaç ve beklentileri açıkça ortaya koyduklarını, öğretime aşırı önem verdiklerini, zamanlarını ve enerjilerinin çoğunu öğretim sorunlarını saptama ve düzeltmeyle geçirdiklerini, personele yardım noktasında ilgili oldukları, öğretime ilişkin beklentilerini öğretmen ve yöneticilere aktardığını belirtmiştir. Öğretim liderliği ile öğrenen merkezli liderlik birbirine karıştırılabilmektedir. Oysa öğretim liderliği öğrenci başarısına odaklı olmakla beraber öğrenen merkezli liderlik dönüşümcü liderlik anlayışına dayalı olarak daha kapsayıcı anlayışla örgütlerin bütününe yönelik olmaktadır (Kılınç, Bellibaş ve Gümüş, 2017; akt. Turan, 2021). Okul yöneticilerinin öğretim liderliği açısından yaklaşıldığında ise araştırmalar açısından şu şekilde tanımlanmıştır:

Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını gereklidir. Öğretim liderliği öğrenci başarısını hedefler ve başarıyı artırmak için okul müdürünün gösterdiği ve gösterilmesini istediği davranışlar bütünüdür (De Bevoise, 1984, 5).

Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğretme, öğrencilerin de öğrenme gereksinimlerinin karşılanması için doğrudan veya dolaylı olarak oluşturulan ve etkileyen davranışlardır (Daresh ve Ching-Jen, 1985, 3).

Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bu gizil gücü okul süreçleri içinde devam ettirmedir (Burnett ve Pankake, 1990, 4).

Öğretim liderliği, bilginin sorun çözmeye kullanılması, başkaları aracılığıyla okulun amaçlarını gerçekleştirilmesini ortaya çıkarmadır (Krug, 1992a, akt. Şişman, 2018).

Öğrenme karşılıklı etkileşimlerle beraber olan dinamik bir süreçtir. Öğrenme durumlarını önceden ön görülebilmesi biraz zordur. Çünkü öğrenme sürecine okul, sınıf ortamı, öğrenci, öğretmen, öğretim yöntemi, teknoloji, araç ve gereç, çevre gibi etmenler etki eder. Bu süre içinde okul yöneticisinin okuldaki öğrenme ve öğretme süreçlerinde doğrudan veya dolaylı olarak bazı etkileri olabilmektedir (Şişman, 2018). Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalar, öğretim liderlerinin özellikleri, öğretim liderlerinin görevleri, öğretim liderliğine ilişkin modeller olmak üzere temel olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır (Harchar ve Hyle, 1996, 15; akt. Şişman, 2018). Öğretim liderliğinde en çok üzerinde durulan konular arasında etkili okul liderliği ile ilgilidir bu bağlamda öğretim liderliği ile ilgili ölçekler geliştirilmeye çalışılmıştır. Hazırlanan ölçekler müdür, öğretmen, denetçi gibi okulla ilişkili paydaşlara uygulanarak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ölçülmeye çalışılmıştır (Şişman, 2018). Öğretim liderliği davranışlarını ölçmek için geliştirilen anket ve ölçeklerde okul müdürü, öğretmenler veya her iki grubunda konuyla alakalı bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bazen bu anket ve ölçeklerde örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi konuları da içine alan çalışmalar ortaklaşa kullanılmıştır (Krug, 1992a; Hallinger ve Murpy, 1985; akt. Şişman, 2018).

Balcı (2007) öğretim liderliği “etkili okulların yöneticilerinin yönetim stilleri” olarak tanımlar. Okulların kalitesinin okul yöneticilerinin kalitesi ile bütünleştiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim anlayışına sahip olup bunları ortaya koymaları, yöneticilik kalitesini artırmasının yanı sıra okullarındaki eğitimin başarısını da artıracaktır. Günümüzde gerçekleşen hızlı değişimlere ayak uydurmak,

yeni yönetim tekniklerini etkili bir şekilde uygulayabilmek, vizyon oluşturabilen ve büyük düşünebilen öğretimsel liderler sayesinde gerçekleştirilir (Arın, 2006, s. 17). Araştırmalar, başarılı eğitim liderlerini farklı kılan değişik yeteneklerini ortaya koymaktadır. Öğretimsel liderler, öz güven oluşturma, sakin olma, kararlı olma, ikna edici olma, engeller karşısında direnebilme, motivasyonu yüksek tutma, başarı elde etme, alışılmışın dışında yetenekler geliştirme ve ortaya koyma cesaretini gösterirler (Cherniss ve Gülten, 2002, s. 5).

Öğretimsel liderlik davranışları sergileyen okul müdürü veya yöneticisi hayat boyu öğrenmeyi kendine amaçlamış olmalıdır. Bu sayede çevresinde olan bireylere de öğrenmeleri için öncülük yapandır. Tüm okul paydaşlarıyla beraber karar alabilen, alınan kararları uygulamaya geçiren, okulda öğrenen örgüt atmosferini yaratan, personelin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını belirleyip, beklentilerini karşılayabilen, gerektiğinde esneklik gösterebilen, sorumluluk alabilen, bilgelik ve sabrı birikimleriyle birleştirebilen öğretim lideridir. Öğrenci başarısını artırma gibi zor bir işin üstesinden gelebilen öğretim lideri, okuldaki değişimi ve yenileşmeyi başlatabilen, mutlu bir çalışma ortamı ve olumlu okul iklimi oluşturan, çağın gereklerini yerine getirebilen ve hedeflenen vizyonu gerçekleştirendir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 16; Gündüz ve Balyer, 2012, s. 241).

Öğretimsel lider olarak bilinen okul yöneticilerinin, yapılacak işlerin teknik bölümü yanında aynı zamanda insanlarla da etkili iletişim kurup onlarla çalışabilmelidir. Okulla ilgili her türlü yasa, yönetmelik, yönetim süreçleri ve uygulamaları, konuları değerlendirme ve geliştirme, öğretim programının içeriği, program gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şişman, 2004, s. 24-26).

Şişman'ın (2018) ifade ettiği gibi okul yöneticileri, bilgi teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi oluşacak yeni durumların karşısında nasıl davranması gerektiğini bilmelidir. Bunun için okul müdürünün öğretim liderliğinin açıkladığı misyonu ve vizyonu yaratması gerekir. Okul müdürü, değişimleri algılayıp geleceği görerek vizyon oluşturacak, öğrenen bir okul iklimi oluşturacak, bilgi toplumunu yetiştirme görevini üstlenen okul kültürünü inşaa edecek yeterlilikte olmalıdır. Öğretimsel liderlik özelliklerinin başında okul çevresinin iyi tanınması, çevrenin

öğretime yönelik beraberliği sağlanmalıdır. Başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Öğretim liderinin bulunduğu okulun başarılı olmasının temel etkeninin lider davranışları olduğu görülmektedir.

2.2. ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde okulların kalitesi yöneticilerin ortaya koyduğu başarı ile ilişkilendirilmektedir. Okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim oluşturmaları yönetim kalitesini artırır ve okul başarısını yükseltir. Okul için yeni öğretim metotlarını geliştirmek ve uygulamak öğretim liderleri sayesinde olacaktır (Arın, 2006). Öğretimsel liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri okulun lideri olacaktır. Bu bağlamda okul müdürleri engeller karşısında direnebilmeli, ikna edici olabilmeli, sakin, öz güvenli olabilmeli, başarı için motivasyonu yüksek tutabilmeli, öğrenci başarısı için alışılmışın dışında davranışlar sergileyebilmelidir (Cherniss ve Gülten, 2002). Öğretimsel lider kabul edilen okul müdürü; ömür boyu öğrenen, öğrendiklerini uygulayan, öğrenmeleri için çevresine öncülük eden, okul çalışanları ve öğrencileriyle ortak kararlar alabilen, değişme ve yenileşmeye öncülük edebilen, güven dolu çalışma ortamı sunabilen, çağın teknolojik yeniliklerini takip edip bunu okulunda uygulayabilen, öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarını ve beklentilerini ortaya çıkarıp yardımcı olabilen, okulu çevresiyle düşünüp öğrenci başarısı için yüksek performans sergileyebilen, oluşturduğu olumlu ve başarılı atmosferi tüm paydaşlarına ulaştırabilendir (Beycioğlu ve Aslan, 2010 ; Gündüz ve Balyer, 2012). Öğretimsel liderlikteki amaç okul müdürünün okul çevresini tamamen eğitime yönelik üretken bir çevre haline getirebilmesidir. Okul yöneticisi okul başarısının temelindeki belirleyici olarak görülmektedir. Çelik (2007)'ye göre bir okul yöneticisinin güçlü bir öğretimsel lider olabilmesi için şu özellikleri bünyesinde toplaması gereklidir.

- Eğitim ve öğretim programındaki öncelikli konuları tespit etme,
- Kendini, okulun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda çalışma ve kaynak bulmak için çabalama, çalışmalar yürütme
- Eğitim çalışanlarının beklentilerini sağlayacak olumlu bir okul iklimi oluşturma,

- Okulun öğretim politikalarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle etkili iletişim kurma,
- Yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları konusunda eğitim çalışanlarını motive etme,
- Okulun ihtiyacı olan yeni eğitim öğretim araç gereçlerini temin etme,
- Okulun çalışanlarını ihtiyacı olan ve gerekli olduğunu saptadığı Hizmet içi eğitimler düzenleme ve bu eğitimlere katılmayı teşvik etme,
- Okul başarısı ile ilgili yüksek beklentilere sahip olma ve bu beklentileri öğrenci ve öğretmenlere ulaşmasını sağlama,
- Uzun vadede, okulun hedefleriyle çatışmayan, uyumlu olan, açık bir vizyon belirleme ve geliştirme
- Okulla ilgili karar alırken, ilgili birimlerin ve okul çalışanlarının da kararlara katılımını sağlama ve destekleme
- Öğretmenlerin akademik gelişimleri için ihtiyaç duydukları desteği ve gerekli motivasyonu sağlama,
- Zamanı etkili şekilde yöneterek, öğrenme sürecini olumsuz etkileyen etkenleri en aza indirerek başarı hedeflerini tutturabilmek,
- Öğrenci başarısını ölçebilmek için, sağlıklı, kullanılabilir, geçerli bir model oluşturmak şeklinde ifade edilebilmektedir.

Öğretim liderliği davranışları sergileyebilen bir okul müdürünün görevi Gökkyer (2010)'e göre şu şekilde olmalıdır.

- Okuldaki öğrencilerin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması,
- Öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi ve kalitesinin artırılması,
- Okulun asıl misyonunun farkında olması,
- Okulun amaçlarını personelle paylaşması,

· Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etmesi, onlara rehberlik yapması ve destek vermesi, öğretiminin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alması şeklinde ifade edilebilir(<http://bilalaygun.blogspot.com> 2016).

Öğretim liderinin özellikleri genel olarak ifade edilecek olursa;

1. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekler.
2. Eğitim hedefleri ve öğretim yöntemleri konusunda fikrine başvurulmuş ve öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
3. Farklı öğretim yöntemlerini oluşturulması ve uygulanmasını destekler.
4. Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konusuna liderlik eder tartışmaları görüşür.
4. Etkili şekilde sınıf gözlemleri yapar.
5. Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.
6. Okul için net bir vizyon oluşturur.
7. Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki asıl amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamasıdır.
8. Öğretmenler tarafından, öğretim konusu hakkında fikir alınabilecek en önemli kişi olarak görünür.
9. Öğretmenlerin öğretim konusunda kolayca ulaşabileceği lider olmalıdır.
10. Etkili okulu oluşturmak için sık sık sınıfta ve koridorlarda görünür.
11. Öğretmenlere performansları konusunda dönüt sağlar.
12. Öğrenci başarısını oluşturmada, yorumlamada, ölçmede öğretmenlere yardımcı olur. (<https://urla.meb.gov.tr> 2015).

2.3. OKULDA ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Okul yönetimi açısından öğretim liderliği değerlendirildiğinde okul müdürü, okuldaki beklentileri karşılayabilme yetisinde olmalı hem de kendisi dışındaki insanları ve okul çalışanlarını etkileyerek gerçekleştirilecek davranışları sağlamalıdır (Şişman, 2018). Başarılı bir okulun okul yöneticisi, okul yaşamı için sayısal verilerle açıklanabilir ve aynı zamanda değerlendirilebilir olan bir model geliştirebilir. Bu model sayesinde öğretmen performansı ve davranışı, öğrenci başarısı ölçülebilir. Başarılı bir okul yöneticisi öğretmenin moral ve motivasyonunu canlı tutar, öğretmeni denetler ona yol gösterir. Etkili okullarda öğrenci başarısını yakalamak için okul yöneticisi ölçme ve değerlendirmeye büyük önem verir. Öğrenci başarısı için geliştirilen ölçütler, etkili okul konusunda geri dönüşler sağlar ayrıca etkili okullarda öğrencinin kendine olan güveni ve akademik başarı beklentisi oldukça yüksektir. (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007). Jhonson ve Snyder (1989), yapılan araştırmada okul yöneticilerinin eğitimsel liderlik konusunda yedi tane yetiştirilme konusu belirlemişlerdir. Bu yedi konu şu şekilde ifade edilmiştir (akt. Çelik, 2007).

1. Okul yöneticiliği,
2. Yaratıcı sorun çözme,
3. İş gören geliştirme,
4. Okulun gelişmesi için planlama yapma,
5. İş görenin davranışlarını kestirebilme,
6. İşbirlikçi uzun vadeli plan yapma,
7. Bir sistem olarak okul,

Okul yöneticileri bu yedi yetiştirme konusu içinde en fazla yaratıcı sorun çözme ve okul yöneticiliği konusunda yetişme ihtiyacı içinde olduklarını vurgulamışlardır.

Öğretimsel liderlik kavramı okul bütünü ele alındığında öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme ve çalışma koşullarının oluşturulduğu, iyi, başarılı öğrencilerin yetiştirildiği, okulun çalışma çevresinin üretken ve tatmin edici çevreye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Öğretimsel liderlik sadece düzeltme ve geliştirme

odaklı olmayıp aynı zamanda diğer liderlik biçimlerine de karşı olduğunu göstermektedir. Öğretimsel liderlik, verimlilik ve mükemmelliği sağlama düşüncesinin meydana getirdiği baskılar sonucunda bazı politika belirleyici, okulu geliştirmeye çalışan uzmanlar ve araştırmacılar arasında popüler bir çalışma alanı yaratmıştır. Yapılan ilk çalışmalarda öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin okul etkililiği ve başarısı üzerindeki rolü konusunda daha çok araştırmalar oluşturulmuştur (Gorton& Schneider, 1991, s. 319; akt. Çelik, 2007).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, okul kademelerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği, bu konuda çalışma yapanların üzerinde durduğu ve tartışmaların yaşandığı bir konudur. Okul yöneticilerinin, öğretim liderliği konusunda gösterecekleri davranışların, tek bir modelde ortaya çıkarılması oldukça güç olacağından, oluşturulacak davranışların, okul kademelerine göre de farklılık yaratabileceği söylenebilir (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

Etkili bir okul oluşturmak için, her okulun kendine ait özellik ve dinamiklerinin anlaşılmasından amaca ulaşması beklenilemez. Okulu etkili kılmak için öğretim liderliği ile ilgili görevler, okul kademelerine, koşullara ve çevreye göre değişebilir. Öğretim liderliği davranışları il merkezindeki okullar ile özellikle il merkezi dışında kalan imkanları sınırlı olan kırsal alanlardaki öğretim liderliği davranışları farklılık göstermektedir. Aynı şekilde düşünülecek olursa birbirinden farklı öğrenme ve öğretme çevresine sahip ilköğretim okullarındaki öğretim liderliği davranışları ile ortaöğretim okullarındaki öğretim liderliği davranışları birbirinden farklılık gösterecektir. Araştırmalar, öğretim liderliğinin, çeşitli faktör ve koşullar içinde oldukça karmaşık bir role sahip olduğunu göstermektedir (Hallinger ve Murphy, 1990,91; akt. Çelik, 2007).

Yapılan araştırmalar dikkate alındığında ilkokul ve ortaokul müdürlerinin benzer öğretim liderliği davranışları gösterdikleri ancak bazı araştırmalarda ise okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları arasında farklılıklar bulunmuştur. Bir araştırmada ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğrenci başarısını artırmak için aynı liderlik davranışlarını ortaya koydukları bulunmuştur (Heck ve Arkadaşları, 1990; akt. Çelik, 2007). Başka bir araştırmada ise ilkokul müdürlerinin öğretim liderliği

davranışlarını daha sıklıkla gösterdikleri belirlenmiştir (Hallinger ve Murpy, 1985; akt. Çelik, 2007). Öğretim liderliği konusunda yapılan çalışmalar daha çok ilkökul kademelerinde yapılmış olması öğretim liderliğinin sadece ilkökul kademeleriyle sınırlı olduğunu göstermemektedir. Bu durumda belli okul kademelerinde yapılan araştırma bulgularının başka okul kademelerine genellemesinde dikkatli olunması gerekir (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

1980’li yılların ortalarına doğru okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını geliştirmek ve artırmak için hizmet içi eğitim çalışmalarına ağırlık verildiği görülmüştür. Öğretim lideri, program yöneticisinin aksine, ilk olarak okulun eğitimsel programını geliştirmek için bilgi kaynaklarını araştırır ve bulur. Okul yöneticisinin, okul programı hakkında bilgi sahibi olması elini güçlendirir ve bir ölçüde öğretmenin öğretilsel düzenlemelerine müdahale etme gücünü verir. Öğretmen ve öğrencinin başarı adına yüksek beklenti içinde olmaları, sınıf öğretiminin denetime kapalı olması, öğrenci rehberlik hizmetlerinin etkili yürütülememesi, okul programlarının koordinasyon eksikliği, öğretim liderine bu konuda yeni roller yüklemiştir. Etkili okul oluşturulmasında öğretim lideri kilit bir etken olmuştur. Okul temelli düzenleme, grupların etkili yönetimi ve personel geliştirme noktasında hizmet içi eğitimler yoluyla öğretim liderliği etkililiğinin oluşturulması amaçlanmıştır (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007). Politika oluşturucular tarafından okul lideri sadece öğretim ve program uzmanı olarak görülmesi beraberinde bir sınırlamayı getirmiştir. Bunun sonucunda okul yöneticisi, yönetsel davranışlarında sadece öğretilsel yönelimli bir rol oluşturmak zorunda kalmıştır. Okul yöneticilerinin öğretilsel liderlik alanındaki yetersizliklerinin olması hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Sürekli gelişen bir yarışma ortamı olan Dünyada okul yöneticisinin de değişimlerle mücadele edebilmesi, çok güçlü bir bilgi temeline sahip olmasını gerekli kılmıştır. Dünya eğitim sistemlerini etkileyen değişimler ve gelişimler sonucunda öğretim liderliği rolünün tekrar düzenlenmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

2.4. OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI

Öğretim liderliğini ve okul yöneticisini birbirinden ayırt etmek oldukça zordur zira bu iki kavram birbiri içine geçmiştir. Bir okul yöneticisi etkili bir yönetici olmadan

öğretim lideri davranışları sergileyebilir mi? Sorusunu cevabı, okul yöneticisi iyi bir yönetici değilse, öğretim lideri de olamaz şeklinde ifade edilebilir. Lider olabilen bir okul yöneticisi öğretmenlerin beklentilerini gerçekleştirebilmelidir. Öğretmenin etkili olduğu bir okulda öğretim liderliği yapılamıyor demektir. Öğretim lideri bir yönetim uzmanı olmak zorundadır (Moorthy, 1992, s.8; akt. Çelik, 2007). Bir toplumda eğitim durgun değildir. Fikirler, inançlar, düşünceler, stratejiler sürekli bir değişim içindedir. Okul yöneticisi de değişen toplumu yakalamak zorundadır. Aksi durumda beklentileri karşılayamayan bir okulun etkili ve başarılı olduğu söylenemez. Okul yöneticisinin sınıftaki öğretim etkililiğini sağlaması, aldığı kararlar, oluşturduğu stratejiler, yöntemler ve felsefeler liderlik alanını oluşturmaktadır (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007). De Bevois (1984)' e göre, öğretim lideri olan okul müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, öğrenme için gerekli kaynakları sağlayan, öğretmenlerin denetimini yapıp değerlendirebilen okulun amaçlarını gerçekleştiren kişidir (akt. Çelik, 2007). Okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışları, kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi, iletişimci olarak okul yöneticisi, görünür kişi olarak okul yöneticisi şeklindedir (Smith& Andrews, 1989, s. 9; akt. Çelik, 2007).

2.4.1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi öğretim lideri olarak, okulun amaçlarını ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için personeli ve toplumsal kaynakları sağlar bu kaynakları bir araya getirerek organize eder. Okul yöneticisi, müfredat programı ve öğretim konusunda gerekli bilgi ve becerileri bünyesinde barındıran kişidir (Bamburg& Andrews,1990; akt. Sezgin, 2002). Öğretmenler okulun en önemli kaynaklarıdır bu bağlamda öğretim liderleri öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidirler. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yardımcı olmalı onları motive etmelidirler, çalışma ortamlarında huzurlu ve sağlıklı olmalarına özen göstermelidirler. Bu yaklaşım okulda olumlu bir hava oluşmasını sağlama anlamında önemlidir (Whitaker,1997; akt. Sezgin, 2002). Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi okulun çalışanlarını dikkatlice değerlendirir, onların mesleki gelişmelerine yardımcı olur bunun yanında okul çalışanlarının öğretim ile ilgili sorunları noktasında çözüme yardımcı olur. Öğretim lideri, mesleki konferanslar, çalışma grupları, hizmet içi

eğitimler düzenleyerek kaynaklarını etkin bir şekilde kullanır. Etkili okulların öğretim liderleri, öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmaya ve öğretim etkililiğini artırmayı amaç haline getirirler. Okul programlarının gelişmesine kaynaklık ederler, öğrenme ve öğretme ortamlarının sağlıklı olmasına önem verirler. Kaynak sağlayıcı olarak bir okul yöneticisi, kaynakları ve zamanı etkili kullanır. Öğretim lideri değişime açık okul iklimi oluşturur. Okul çalışanlarını motive eder ve okul çalışanlarının öğretimsel kaynaklardan faydalanma hususunda zayıf ve güçlü yönlerini bilir (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007). Öğretim lideri okulda eğitim öğretim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürütmesi için gerekli kaynakları sağlamalıdır. Öğretimsel kaynaklardan yararlanma, yeni ve farklı öğretimsel kaynakların kullanımı konusunda okul çalışanlarına rehber olmalıdır. Öğretimsel kaynakların en etkin biçimde kullanımına ilişkin personeline yapıcı geri bildirim oluşturmalıdır (Sezgin, 2002).

2.4.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak, okul çalışanlarını mesleki gelişim süreciyle yakından ilgilenir, öğretim programlarının geliştirilmesine yönelik beklentilerini sürekli yüksek tutar. Öğrenci başarısının artırılması için farklı ve yeni öğretim stratejileri keşfeder ve bunların kullanımı konusunda okul çalışanlarını olumlu yönden teşvik eder (Whitaker, 1997; akt. Sezgin, 2002). Öğretim lideri, geçerli ve etkili öğretim stratejileri geliştirme ve öğretmeni öğretim faaliyetlerinden dolayı değerlendirebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Öğretim liderinin kendisi bilgi kaynağı olmalı, gerektiğinde bilgisine başvurulmuş kişi olmalıdır. Öğretim etkinlikleri ve eğitim programlarının etkinliklerinin kontrolünü ve değerlendirmesini yapar (Sezgin, 2002). Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi, sınıftaki öğrenme ortamının gelişmesiyle ilgilenir. Öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurarak, öğretmenlerin yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Kullanılabilir öğretim olanakları hazırlayan öğretim lideri öğretimi geliştirmek için materyaller ve stratejiler geliştirir. Mesleki gelişme programları çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini sağlar, öğrenci başarısını ve öğrenmesini artırmaya yönelik yeni gelişmeleri takip eder ve öğretmenlerle bilgileri paylaşır. Etkili okul yöneticileri, iyi okul çevresi oluşturmaya yönelik çabalarıyla etkisiz okul yöneticilerinden ayrılır. Etkili okul yöneticileri, öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarabilir, öğrenci başarısını

artırabilir. Bunun için gerekli kaynakları oluşturabilecek yeteneğe sahiptir. Öğretim lideri başarılı olan öğretmenleri kolayca fark edebilir. Başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme konusunda adımlar atar. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin temel görevleri arasında şunlar vardır (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

1. Öğretim lideri, kullanılabilir ve etkili öğretimsel stratejiler geliştirir ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirir.
2. Öğretim lideri, öğretmenlerin, öğretimin gerçekleştirilmesi için oluşturulan planların hangi ölçülerde gerçekleştirildiğini denetler.
3. Öğretim lideri, öğrencilerin başarılarına yönelik olan eğitim programlarını değerlendirir ve öğretimsel konulara ilişkin bilgiler ulaştırır.
4. Öğretim lideri, okul çalışanlarını değerlendirme noktasında başarılı olur.
5. Öğretim lideri, öğrencinin öğrenme amaçlarının önemli olduğunu bilir ve öğretimsel programları başarıyla uygular.

2.4.3. İletişimci Olarak Okul Yöneticisi

Öğretim lideri olan okul yöneticisinin bir diğer davranışı da okuldaki tüm paydaşlar arasında etkili ve sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. Öğretimin planlanmasına, öğretim hedeflerinin oluşturulmasına, planlanan hedeflerin sonuca ulaştırılmasına çalışır. Bu bağlamda öğretim lideri okul için bir model olur. Öğretim lideri, öğretmen davranışlarına yönelik net standartlar oluşturur ve bu standartlarına bağlı kalır (Bamburg& Andrews, 1990; akt, Sezgin, 2002). Öğretim lideri davranışlarında ve söylemlerinde net ve nesnel olmalıdır. Okulda, öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşlar arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasını sağlamalıdır. Okulun başarısında etkili bir iletişimin önemli olduğunu bilmeli ve yönetim sürecinin temelinde etkili iletişim olduğunu dikkate almalıdır (Sezgin, 2002). Öğretim lideri, küçük veya büyük gruplarla birebir iletişim sağlayabilir. Okulun vizyonunu paylaşma noktasında okul çevresiyle, velilerle etkili iletişim yolunu seçebilir. Okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama, okulu etkileyen toplulukları tanıma, empati kurma konusunda uzmanlaşmış olmalıdır. Öğretim liderinin paylaştığı vizyonu okul paydaşlarını benimsemesi gerekir. Nitekim vizyon amaçlarla beraber bütünleşmeyi sağlar, liderlik

rolüne anlam kazandırır. Okul vizyonu etrafında oluşturulan fikir birliği sayesinde okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkileri başarıya ulaşır. Okul vizyonu öğretmenlerin öğretimsel etkinlikleri ile birleştiğinde bütünlük ve bağlılık oluşur. Öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlama ve tanıma fırsatını bulurlar. Yaratılan vizyon öğretim lideri için sembolik bir değer kazandırır. Bu sembolik değer sayesinde lider herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusunu gerçekleştirir. İletişimci olarak okul yöneticisinin temel görevleri arasında şunlar vardır (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

1. Öğretim lideri, iki yönlü iletişim kurar. Öğretmenleri nesnel bir biçimde değerlendirir.
2. Öğretim lideri, açık ve net konuşur, yazar. İletişim sağlamak için güzel konuşma ve yazma yeteneklerine sahiptir.
3. Öğretim lideri, çatışma yönetimi planlarını bilir, çatışma durumlarını etkili bir biçimde yönetir, kargaşaya izin vermez ve açıklık getirir.
4. Öğretim lideri, sorun çözme tekniklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.
5. Öğretim lideri, veli, öğretmen, öğrenci arasında güçlü bir etkileşim kurulmasını sağlar ve grupların iletişim süreçlerini yönetir.
6. Öğretim lideri, grubun bir üyesi olarak çalışır, grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilir, grup hedeflerini kişisel hedeflerle birleştirmeyi başarır.

2.4.4. Görünür Kişi Olarak Okul Yöneticisi

Öğretim lideri olan okul yöneticisinin bir diğer davranışı da okulda görünür olabilmesidir. Sınıf ortamında, koridorlarda, öğretmenler odasında öğretmenlerle, öğrencilerle etkileşimde bulunabilmelidir. Öğretmenlerle ve okulun diğer paydaşlarıyla doğal süreç içinde saygı çerçevesinde sohbet edebilmelidir. Okul yöneticisi, okul vizyonunun savunucusu olarak okulun her bölümünde kendini hissettirir, okulun değerlerini davranışlarıyla güçlü bir hale getirir. Görünür lider olarak okul yöneticisi öğretmenleri sınıf ortamında formal ya da informal olarak gözlemler ve bunu hissettirir. Başarılı öğretmen ve öğrenciyi ödül gücüyle

ödüllendirir. Görünür kişi olarak okul yöneticisinin temel görevleri arasında şunlar vardır (Çelik V. , Eğitimsel Liderlik, 2007).

1. Öğretim lideri, ortak paydaşlarla beraber okul misyonuna uygun açık amaçlar geliştirir ve okulun vizyonunu açık bir şekilde oluşturur.
2. Öğretim lideri, okulda öğrenci, öğretmen açısından her daim hazır bulunan görünür olan kişidir.

Öğretim lideri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek zorundadırlar. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları organize etmeli ve okulun vizyonu çerçevesinde tutarlı, net, açık davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarının doğru işler yapmaları noktasında yardımcı olmalı etkinliklerle pekiştirilmelidir (Whitaker, 1997; akt. Sezgin,2002). Okul yöneticisinin görünür bir kişi olması okul paydaşlarına güven verir ve onlarla beraber olması okul iklimine güçlü bir şekilde yansır.

2.5. ÖĞRETİM LİDERLİĞİNİN BOYUTLARI

1970’li yılların sonuna doğru okulların nasıl etkili olacağı konusu gündeme taşınmıştır. Etkili okullar konusundaki çalışmalar günümüzde de devam etmektedir. Bu konudaki en önemli araştırmalar okul yöneticilerinin liderlikleri üzerine olmuştur. Öğretim liderliği okul yöneticileri için okul başarısını artıran etkenleri oluşturan kişiler olarak görülmüştür (De Bevoise, 1984; akt. Şişman, 2018).

Şişman’ın (2018) aktardığına göre öğretim liderliği üzerine çalışma yapanlar öğretim liderliği boyutlarını şu şekilde oluşturmuştur.

Weber (1989) yaptığı çalışmalar üzerine öğretim liderliği boyutları,

*Okul misyonunu tanımlama

*Olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma

*Öğretmenleri gözleme ve dönüt verme

*Program ve öğretimi yönetme

*Öğretim programlarının değerlendirilmesini içermektedir.

De Bevoise (1984) yaptığı çalışmalar üzerine öğretim liderliği boyutları,

- *Okulla ilgili amaçların belirlenmesi
- *Okul amaçlarının açıklanması
- *Okul için gerekli kaynakların sağlanması
- *Öğretmenlerin denetlenmesi, değerlendirilmesi
- *Öğretim kadrosunu geliştirme
- *Öğretmenler arası olumlu ilişkilerin geliştirilmesini içermektedir.

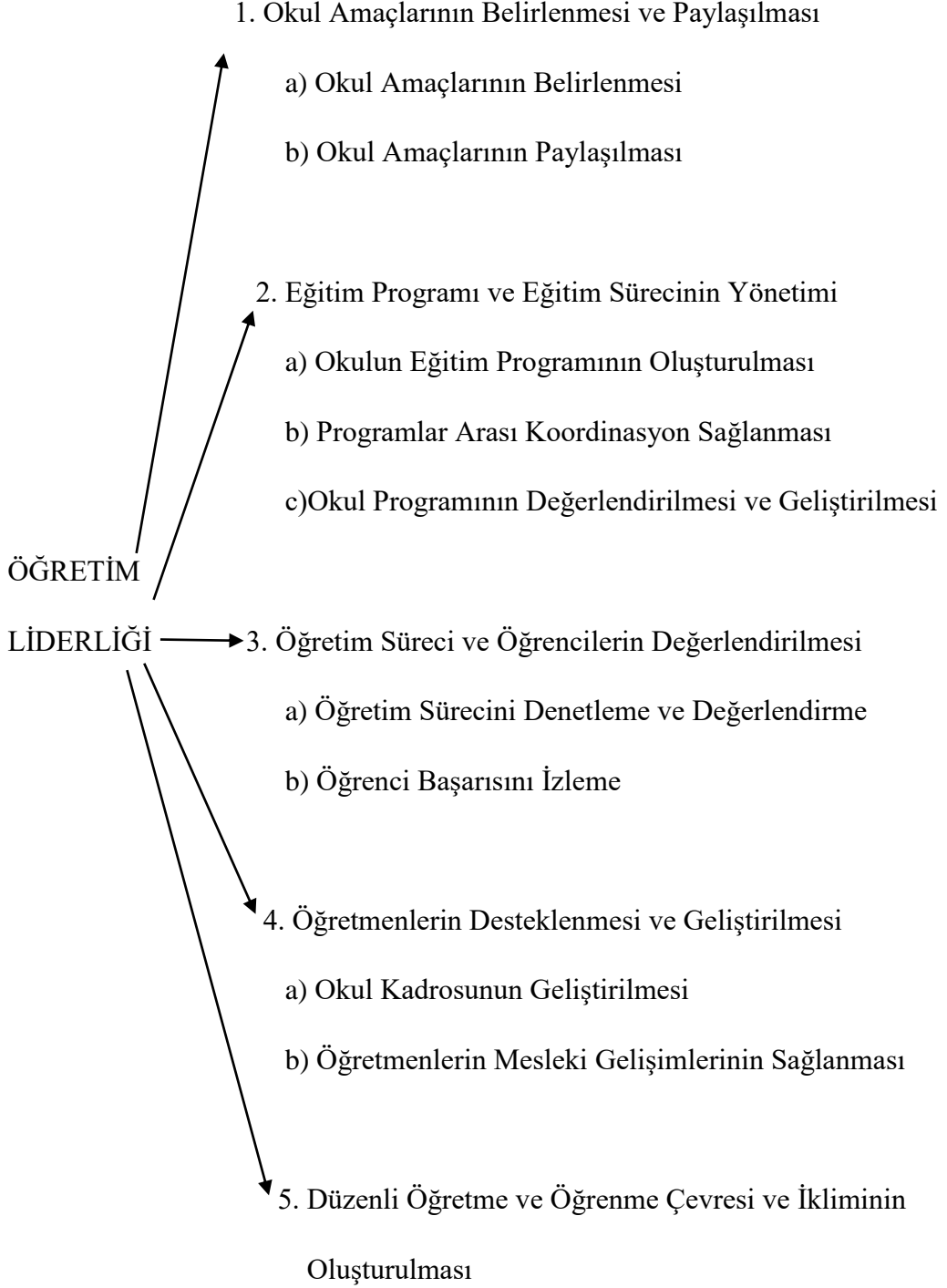
Hallinger ve Murphy (1985; 1986) yaptıkları çalışmalar üzerine öğretim liderliği boyutları,

- *Okul misyonunun tanımlanması
- *Öğretim programının yönetimi
- *Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesini içermektedir.

Wildly ve Dimmock (1993) yaptıkları çalışmalar üzerine öğretim liderliği boyutları,

- *Okul amacını tanımlama
- *Öğrenme için gerekli kaynakları sağlama
- *Öğretmenleri denetleme, değerlendirme
- *Okul kadrosunu geliştirme
- *Programlar arası koordinasyon sağlama
- *Öğretmenler arası yakın ilişkiler kurulmasını içermektedir.

Şekil 2.5: Öğretim liderliği boyutları



Kaynak: Şişman, (2018)

Şişman'ın (2018) da ifade ettiği gibi öğretim liderinin eğitim örgütlerinin etkililiği, örgüt iklimi, örgüt kültürü, okul sağlığı, okul başarısı, okul programı oluşturulması ve yönetilmesi, etkili iletişim süreci, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, öğretmenlerin mesleki gelişimleri konularında çalışmalar devam emektedir.

2.5.1. OKUL AMAÇLARININ BELİRLENMESİ VE PAYLAŞILMASI

Öğretim liderliğinin temel boyutları arasında okul yöneticilerinin okul amaçlarını belirlemesi ve paylaşması bulunmaktadır. Okul yöneticisi okulun tanımlanan vizyonunu ve misyonunu tüm paydaşlara aktarması gerekmektedir (Şişman,2018). Bu davranış boyutu okul amaçlarını belirleme ve okul amaçlarının paylaşılması olmak üzere iki davranışları şeklinde oluşturulabilir.

2.5.1.1. Okul Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitim kurumlarının kuruluş amacı, tarihi, kurucusu, neden ihtiyaç duyulduğu, temel hizmet alanı ve sorumlulukları belirlenmelidir. Aynı şekilde eğitim kurumlarının gelecekte uzun dönem içinde ulaşmayı hedefledikleri yer gerçekçi bir biçimde oluşturulmalıdır. Yani okulları misyon ve vizyonu belirlenmelidir. Oluşturulan misyon ve vizyon okula her yönden kaynaklık eder, okullarda yapılacak her türlü etkinlik ve davranışlarda yol gösterir. Öğretim lideri okulun amaçlarını bütün personele aktarandır okulun gelişiminde temel olarak sorumlu olan kişidir. Öğretim liderinin bulunduğu okulda gerçekleştirilecek bütün faaliyetlerde öğretmenler, öğrenciler ve bütün paydaşlar bir amacı duygusunu paylaşırlar. Paylaşılan bu duygular her kesimin kendisini okulun veya sınıfın bir parçası olarak kabul görmelerini sağlar. Paylaşılan ortak değerler okulla olan bağlılıklarını artırır. Öğretim lideri okulun bulunduğu yere göre amaçlarına ekleme yapabilmeli, öğrenciler için üst hedefler koyabilmeli, milli eğitim sisteminin oluşturduğu hedeflerle ilintili olarak öğrencileri üst eğitime ve hayata hazırlayabilmelidir (Altunay, 2017). Şişman'ın (2018) belirttiği gibi okulun vizyonunu okulun bütün paydaşlarıyla beraber belirlenmesi gerekir. Sadece okuldaki personelin bilmesi yeterli gelmeyecektir, toplumun da farkında olması ortak amaçlar duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.

2.5.1.2. Okul Amaçlarının Paylaşılması

Okul örgütünün öğretim lideri okulun amaçlarını okulun bütün paydaşları ile paylaşmalı ve bu gruplarla etkili iletişim yollarını kullanarak ortak bir davranış geliştirilmesi noktasında örnek olmalıdır. Öğretim lideri önemli okul amaçlarını öğretim yılı boyunca sürekli gözden geçirmeli kararlar noktasında ise okulun tüm kadrosuyla gerekli görüşmeler sonucu alınmasına özen göstermelidir (Hallinger ve Murphy, 1985, 222, akt. Şişman, 2018). Öğretim lideri okulun amaçlarını formal veya informal yoldan bütün paydaşların desteğini almak için açıklamak zorundadır. Okulun amaçları sınıfta öğretmen yoluyla öğrencilere açıklaması ya da veli toplantıları yoluyla aktarması etkililik sağlayacaktır. Öğretim lideri olan okul müdürü okul-aile birliği veli toplantıları düzenleyerek açıklamalarda bulunması çevre desteğini almasını sağlayacaktır. Öğretmenler kurul toplantılarında okul liderinin etkili iletişimini kullanarak destek bulması öğretim liderinin rolünü güçlendirecektir. Okulun hedeflerinin öğrencilere imkân bulunan her durumda anlatılması, poster ve afiş gibi dikkat çekici materyallerin kullanılması öğretimin gelişmesinin sağlayacaktır. Kendisini okul örgütünün önemli bir parçası olarak hisseden her birey okulun başarısı için katkıda bulunacaktır (Buyrukçu, 2007; Gürsun, 2007). Şişman'ın (2018) ifade ettiği gibi açıkça tanımlanmış okul amaçları okul programlarının ana iskeletini oluşturmakta olup her türlü okul etkinliklerinde yol göstermektedir.

2.5.2. EĞİTİM PROGRAMI VE EĞİTİM SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Öğretim liderinin eğitim programı ve eğitim sürecinin yönetimi boyutu, okulun eğitim programının oluşturulması, programlar arası koordinasyonun sağlanması, okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi şeklindeki davranışları oluşturulabilir.

2.5.2.1. Okulun Eğitim Programının Oluşturulması

Her okulun okul programı oluşturması temel kaynaklarından biridir. Eğitim programları hazırlanırken bazı noktaların aydınlatılmış olması gerekir. Öğrenciler bir sonraki eğitim kademesine geçtiklerinde veya okulu bitirdikten sonra neler kazanmış olacakları, dahil oldukları okul programı öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikte oluşturulması, öğretmenlerin bu programlar dahilinde öğrenciyi yetiştirebilmeleri, öğrencilerin oluşturulan programdaki kazanımları kazanmaları

programının temelleridir (Seyfarth, 1999; akt. Şişman, 2018). Gerçekte her okul, okul programını hazırlanmış halde bulur aslında okullar için programların oluşturulması esnasında esneklik gösterilmeli, kendine has belirleyicileri olmalıdır. Bu sebepten dolayı öğretim lideri öğretim yılı başında ayrıntılı bir yıllık ya da dönemlik faaliyet planı oluşturmalıdır. Okul programları hazırlanırken mükemmellik ve eşitlik ilkesi mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün öğrenciler eşit öğrenme imkanına sahip olmalıdır.

2.5.2.2. Programlar Arası Koordinasyonların Sağlanması

Okuldaki çeşitli programların birbirini desteklemesi ve tamamlaması gerekir. Başarılı okullarda programların birbiri ile olan uyumu fark edilmektedir. Etkili okul yöneticileri okul kademeleri, sınıfları, öğretmenleri arasında koordinasyonu ve birlikteliği yakalar. Öğretim lideri olan öğretmen farklı kademe ve sınıflarda da koordinasyonu yakalamalıdır (Şişman, 2018). Sınıf içinde öğretim planını gerçekleştiren öğretmen aynı zamanda kendi branşı ile aynı olan öğretmenle ya da aynı sınıfı okutan öğretmenlerle koordinasyonu sağlamalıdır. Öğretim lideri olan öğretmen sınıf içi koordinasyonu sağladığı gibi diğer öğretmenlerle ortak amaçlar için çalışma, zümre öğretmenleriyle, şube öğretmenleriyle koordinasyon sağlama ve iş birliği yapma faaliyetini gerçekleştirmelidir (Buyrukçu, 2007; Gürsun, 2007). Koordinasyon eksikliği okullarda başarısızlığı getirecektir bu durumun önlenmesi için mutlaka öğretim liderinin koordinasyonu gerçekleştirmesi gerekir. Ders dışı öğrenciyi güdüleyecek faaliyetlerin de öğretim programı ile eş güdümü sağlanmalıdır. Yıllık planların zümre öğretmenleri ile oluşturulması, zümre öğretmenleri ile iş birliği, amaçlanan öğrenci başarısına uygun faaliyetlerin geliştirilmesi ya da bu faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi programlar arası koordinasyonun oluşturulmasını sağlar.

2.5.2.3. Okul Programının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

Okulun öğretim lideri, okulun amaçlarını ortaya çıkaracak öğrenci ve öğretmenlerin okul programını uygulamalarını ve gerekirse yeni eklemeler, düzenlemelerle geliştirilmesine liderlik yapacak kişidir. Program hazırlama ve hazırlanan programın uygulanması paralel giden eylemlerdir. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde başta okul müdürü olmak üzere yöneticiler, öğretmenler, personel de sorumludur (Şişman, 2018).

İyi bir öğretim lideri program geliştirme konusunda bütün paydaşları fikrini almalıdır, herkesin katkısı için onları teşvik edebilmelidir. Başarılı okul yöneticileri, program değerlendirme, geliştirme ve gerekirse iyileştirme çalışmalarını başlatan önderlik edendir.

2.5.3. ÖĞRETİM SÜRECİ VE ÖĞRENCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirmesi boyutu, öğretim sürecini denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme şeklindeki davranışları oluşturulabilir.

2.5.3.1. Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme

Okul müdürü okulun amaçlarının sınıf içinde yapılan uygulamalarla ne derece gerçekleştiğini denetlemekle görevlidir. Sınıf ziyaretleri yoluyla bunları gözlemleme ve değerlendirme imkânı bulur (Gümüşeli, 1996). Okul müdürünün yaptığı sınıf içi denetimlerle öğretmen kendini ve öğrencilerini değerlendirme aynı zamanda geliştirme için bir veri sağlamış olur. Denetleme ve değerlendirme ile aslında var olan sorunlar daha iyi gözlenmiş ve çözüm için yol açılmış olur. Öğretim lideri olan bir öğretmen de sınıfını daima gözlemlemeli, öğretimi değerlendirmeli, öğrencilerini değerlendirirken yaptıkları çalışmaları göz önünde bulundurmalı, okulun hedefleri ile kendi yaptığı değerlendirmelerin paralel olup olmadığını mutlaka kontrol etmelidir (Buyrukçu, 2007; Gürsun, 2007). Denetim bir plan ile olan uygulamaları kapsar, hataları bulma, düzenden kaymaları tespit etme, zamanı etkili kullanma, yol gösterici ve düzenleyici önlemleri almayı içerir (Taymaz, 1989). Etkili okullarda yöneticiler denetleme ve değerlendirme faaliyetlerine katılmaktadır böylece beklentilerini açıklar ve bu konuda bütün paydaşların katkı sunmasını bekler (Şişman, 2018). Denetleme, değerlendirme yapmadan düzeltme ve geliştirme yapılamayacağı pek mümkün görünmemektedir. Zaten denetimin asıl amacı düzeltme ve geliştirmedir.

2.5.3.2. Öğrenci Başarısını İzleme

Öğretim lideri olan okul müdürü okul başarısı için görüne bir müdür olmalıdır. Okula geldiğinde kendini okul ortamında hissettirmelidir. Okul koridorunda, yemekhanede, kantinde, bahçede kendini gösterebilmelidir. Okulunu gezerek, gözlemleyerek yönetici gücünü ortaya koyar. Öğrencilerinin başarı düzeylerini sınavlar, testler,

denemeler gibi ölçme araçları yoluyla ölçer. Başarı ve gelişimlerinin nereden nereye geldiğini ortaya koyar. Bu sayede okuldaki öğretimin zayıf ve güçlü yönlerini bulur, düzeltme ve geliştirmeyi aldığı veriler yoluyla yapabilir. Hataları, eksiklikleri bu şekilde önceden görerek önlemlerini alır. Bu bağlamda yıl sonlarında fark edilecek bu eksiklikler çok önceden bilinir ve alınan önlemlerle sapmalar en aza indirilir (Şişman, 2018). Öğretim liderinin birinci amacı öğrenci başarısına odaklanmasıdır. Bunun için sağlıklı öğrenme ve öğretme ortamı oluşturmaktır. Öğretim planlarını titizlikle uygulamalı, bütünlük sağlamalı, öğrenmeyi engelleyecek olaylara yer vermemeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Özden, 1998). Öğretim lideri olan okul müdürü, okulun başarısı hakkında elde ettiği çalışmaları velilerle paylaşmalıdır. Sonuç olumlu veya olumsuz olsun nedenleri ve sonuçları mutlaka tartışmalıdır. Her öğrencini durumunu dikkatle takip etmeli bunun için istatistikler tutmalı ve başarılı öğretmen ve öğrenciyi mutlak suretle ödüllendirmelidir.

2.5.4. ÖĞRETMENLERİN DESTEKLENMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunu, okul kadrosunun geliştirilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama davranışları şeklinde oluşturulabilir.

2.5.4.1. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi

Gözümüzü kapatıp bir okul düşündüğümüzde ilk aklımıza gelen şüphesiz öğretmenler olacaktır. Diğer unsurlar öğretmenlerden sonra gelecektir. Ülkemizin resmi okullarında yönetici ve öğretmen kadrosu merkezden oluşturulmaktadır. Bu yüzden resmi okulların yöneticilerinin öğretmenlerini seçme imkânı yoktur aynı şekilde merkezden atanan öğretmenin de yöneticisini seçme imkânı bulunmamaktadır. Bu bağlamda okulun etkili olabilmesi için öğretmen ve yönetici kadrosunun uyumu ve sağlıklı iletişimi çok önemlidir. Öğretmenlerin okul müdürünü öğretim lideri gibi görmesi her açıdan olumlu olacaktır. Öğretmenin iş doyumunu, moral, motivasyonunu, okula bağlılık ve aidiyetini belirleyecektir (Şişman, 2018). Okul müdürü kendini her daim yenilemek geliştirmek zorundadır çünkü okulu ve çevresi için bir rol modelidir. Okul müdürü aynı zamanda okul için kaynak sağlayandır. Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu öğretim materyallerine erişimleri okul müdürünün

sağladığı kaynaklarla olmaktadır. Günümüzde ihtiyaç duyulan teknoloji kaynaklarının varlığı, kullanılması okul müdürünün liderlik kapsamı içindedir. Öğretmenler, öğretimi planlama, gerçekleştirme, etkili bir öğrenme için sınıf düzenini kurma, öğrenciyi değerlendirme gibi ana yeterlilik alanları mevcuttur. Öğretim lideri olabilen okul müdürü öğretmenlerin performansını fark edebilmeli, ona teşvik edebilmeli ve ödülü mutlaka kullanmalıdır. Ödüller teşekkür, taktir gibi pahalı olmayan teşvikler olabilmektedir. Öğretmenin bulunduğu durum mutlaka dikkate alınmalıdır. Sınıfların kalabalık oluşu, merkezden uzak olması, yetersiz teknolojik alet veya materyal, öğrencinin motivasyon engeli, öğretmenin performansını etkileyecektir. Öğretmenin etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturması için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadığı okul müdürünce tespit edilmelidir (Seyfarth, 1999; akt. Şişman, 2018). Öğretmendeki gerekli bilgi ve beceri eksikse nasıl kazandırılacağı konusu öğretim lideri için önemli bir konu olmalıdır, öğretim lideri öğretmeni hizmet içi kurslar, seminerler, paneller ile desteklemeli ve kendi bilgi birikimiyle yönlendirmelidir.

2.5.4.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama

Okul öğrenme ve öğretme ortamı olduğu için öğretmenlerinde bu durum karşısında sürekli öğrenmeye açık olması gerekir. Öğretim lideri olan okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi ve bu konuda yol gösterici olması gerekir. Okulda düzenlenecek seminerler, paneller, konferanslar öğretmenleri için çok geliştirici olacaktır. İhtiyaç duyulan alanlarda okul müdürünün hizmet içi çalışmalara destek vermesi çok önemlidir. Mesleki yönden kendisini geliştirmeye çalışan öğretmenlere her konuda destek verilmesi motivasyon açısından gereklidir. Örneğin lisans üstü çalışmaya katılan öğretmene kolaylaştırıcı yardımlar yapılması öğretmenin hem motivasyonunu hem de örgütsel bağlılığını artırır. Eğitimle ilgili oluşturulan yayınlar ya da konferanslar hakkında öğretmenleri bilgilendirmek okul müdürünün öğretmenleri mesleki açıdan geliştirilmesi için takip edeceği etkinlikler olmalıdır. Öğretmenlerin lisans üstü çalışmaları veya hizmet içi çalışmalardan kazandıkları bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşılması desteklenmelidir. Okul müdürü öğretmenlerle bilgileri paylaşmalı, öğretmenleriyle düşünmeli, planlama yapmalı, farklı düşüncelere açık olmalıdır (Şişman, 2018). Öğretmenlerin başarısı mutlaka taktir görmelidir. Verilecek ödüllerin maddi olarak çok yüksek olması

beklenmemektedir. Teşekkür, taktir ödülleri, başarıların duyurulması, okulla beraber basit kutlamalar hem örgütsel bağlılığı hem de sağlıklı örgüt iklimini oluşturacaktır.

2.5.5. DÜZENLİ ÖĞRETME ÖĞRENME ÇEVRESİ VE İKLİMİN OLUŞTURULMASI

Okuldaki çalışma koşulları ve bu koşulların okul paydaşlarına olan etkisi okul iklimini oluşturmaktadır. Okul müdürü okulda herkesin çalışmaktan mutlu olacağı güven ve dostluk ortamını sağlamak zorundadır. Çünkü okulda resmi ilişkilerden çok ortak değerlerin oluşturduğu ilişkiler bütünüdür. Başarılı okulların etkili okul kültürleri vardır. Okul müdürü okul kültürünü başlatan veya devam ettirendir. Okul müdürü konuşmasında ve davranışlarında istenen değeri yansıtır. Zaten okul kültürü paylaşılan değerler, inançlar bütünüdür. Okul müdürünün okulun tarihçesi, geçmişi ya da eğitimiyle ilgili zaman zaman yaptığı toplantılar konuşmalar okul kültürünü artıracaktır. Okulun bütün paydaşları okul müdürünün etkili iletişimi sonucu okulun misyonunu, vizyonunu, benimsemeli, okul kültürü ve okul ikliminin oluşmasına katkıda bulunmalıdır (Jones, 2009; akt. Şişman, 2018). Okul kültürü, okul iklimini etkiler. Örgüt iklimi davranışlara yansır, öğretmen, öğrenci, yönetici, personel birleşir, sağlıklı çalışma ortamı oluşur, okulu amaçlarına ulaştırmak için birlik ve beraberlik sağlanır. Okuldaki öğretim liderinin yetenekleri doğrultusunda okuldaki öğrenme iklimi verimli olmaktadır. Öğrencilerin öğretime, yöneticiye, okula karşı olan olumlu tutumları öğrenci başarıları ile doğru orantılı olmaktadır. Okul müdürünün ödül gücü öğretmen ve öğrencileri pozitif yönde güdüler. Akademik başarıyı, yaratıcı düşünce ve fikirleri geliştirebilir (Hallinger ve Murpy, 1985; akt. Şişman, 2018). Okul örgütlerinde öğrenmeyi gerçekleştirecek asıl unsurlar öğrencilerdir. Öğretmenler öğrenciler yol gösteren rehberlik yapandır. Okul müdürü ise okul örgütlerinde yeni fikirler yaratan, değişik bakış açılarının oluşumuna katkıda bulunan ve bunları paylaşandır. Her örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde de çatışmalar kaçınılmazdır. Önemli olan bu çatışmalardan değerler çıkarabilmektir. En büyük görev öğretim liderliği yapabilen müdürlere düşmektedir. Öğretim lideri çatışmalardan çözümler üretebilmeli, ortak kabul gören sonuçlar çıkarmalıdır. Okulda bireysel başarılarından çok grup ve takım başarısı üzerine odaklanmalıdır. Öğretim lideri eğitimde yeni yaklaşımlar olan iş birliği öğrenme, birlikte öğrenme yöntemlerini kullanabilmeli ve

özendirmelidir. Okul müdürü okulu bütünleştirmeli ‘biz’ kavramını okul kültürüne yerleştirmelidir. Okul örgütleri de diğer örgütlerden ayrı düşünölmeyecek şekilde çevre ile iç içe geçmiş haldedir. Bu yüzden okul içinde yer alan toplumun küçük bir alt kümesidir. Böylelikle toplumu oluşturan özellikler okul paydaşları sayesinde okula taşınır ve değişik alt kültürler baş gösterebilir (Whitaker, 1991; akt. Şişman, 2018). Öyleyse önemli olan okulun içinde bulunduğu farklı alt kültürlerle beraber ortak bir davranış geliştirmektir ve bu konuda çevre desteği çok önemlidir. Böylece okul örgütü olumlu anlamda hem kendini hem de çevreyi değiştirebilmektedir. Çevre ile bütünleşen okul maddi ve manevi anlamda çevreden destek kazanmış olacaktır. Öğretim liderinin mutlaka ailenin okula destek ve katılımını kazanmış olması gerekir. Etkili ve başarılı okullarda aile desteği göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Okulun kararlarına velilerin katılması, öğrenci sorunları gidermede ailelerin yardımcı olması, öğrenci başarısı konusunda okulun aile ile iş birliği yapması, okul-aile arasında bilgi iletişiminin olması, veli- öğretmen görüşme saatlerinin etkili kullanılması okulu başarılı olma noktasında ileriye taşıyacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular:

Öğretim liderliği üzerine yapılan çalışmalar,

-Öğretim liderliğinin özellikleri

-Öğretim liderinin görevleri

-Eğitim örgütlerinde etkili okulların araştırılması, geliştirilmesi, oluşturulması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılmış ve bunlara bağlı çalışmalar yürütülmüştür. Öğretim liderliği davranışlarını ölçmeye yönelik anketler ve ölçekler geliştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak etkili okullarda görev yapan yöneticilerin davranışları belirlenmeye çalışılmış ve bunun üzerine farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Literatür incelendiğinde öğretim liderliği ve etkili okullar konusunda nitel araştırma yöntemleri pek kullanılmamıştır. Konunun daha detaylı, kapsamlı araştırılması ve geliştirilmesi için nitel çalışmaya daha fazla ağırlık verilmesi gerektiği görülmüştür.

Öğretim liderliği davranışları okulların farklı kademelerine göre değişmektedir. Okul kademelerine göre öğretim liderliği davranışlarının farklılaşması, öğretim liderinin tek bir modele bağlı kalamayacağını göstermektedir. İlköğretim ve ortaöğretim kademelerinde gösterilecek öğretim liderliği davranışları okul yöneticileri açısından farklılık göstereceği ifade edilebilir. Aynı şekilde merkezde bulunan bir okullar ile il merkezlerinin dışında kalan okullarda da öğretim liderliği tutum ve davranışlarının farklılık göstereceği söylenebilir. Farklı öğrenme ve öğretme çevresine sahip okullarda öğretim liderliği davranışları bu faktörler ve koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Etkili okulların oluşturulması için okul yöneticilerinin öğretim liderliği konusunda yetiştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesinde başlangıç noktası olabilir. Bunun için okul yöneticilerinin lisans üstü çalışmaları ya da hizmet içi eğitimleri şeklinde desteklenmesi yapılabilir. Öğrenciler ve yetişkinler için okulların öğrenme merkezli olmasının nasıl gerçekleşeceği çalışmalar kullanılabilir. Mevcut öğretimi

iyileştirmek ve geliştirmek için okul yöneticileri öğretim liderliği eğitimleri alabilmelidir. Sürekli öğrenme anlayışına sahip okul yöneticileri yetiştirilebilmelidir. Öğretim liderinin bulunduğu okul kendi örgütüne ve hatta çevresine örnek oluşturacak şekilde gerekli eğitimleri alabilmeli ve desteklenmelidir.

Bir okulun etkili okullar grubunda olabilmesi için okulun amaçlarının kesin olarak belirlenmesi gerekir. Aksi halde amacı olmayan bir örgütün uzun süre ayakta kalabilmesi mümkün gözükmemektedir. Öğretim liderliği yapabilen okul yöneticileri gibi okulun önemli bir unsuru olan öğretmenlerinde öğretim liderliği konusunda lisans üstü eğitime veya hizmet içi eğitimlere ihtiyacı olmak durumundadır. Öğretmen neleri öğretmesi konusunda bilgi sahibi olmalı, öğrenci de neleri öğrenmesi konusundaki amaçlarının yalın bir dille bilmesi gerekir.

Öğretim lideri, okul örgütünün amaçlarını okuldaki bütün paydaşlara benimsetmek için çaba sarf etmelidir. Amaçlar bütün paydaşlar tarafından içselleştirildiğinde başarı ortaya çıkmaktadır (Hallinger ve Murpy, 1986; akt. Şişman, 2018). Etkili okulları oluşturmak için okul yöneticilerinin okulun amaçlarını belirleme, öğretim süresinin yönetilmesi, öğretmen ve öğrencilerin değerlendirilmesi noktasında okul yöneticilerinin daha etkili olması gerekmektedir.

Sonuç:

Bu çalışmada öğretim liderliğinin özellikleri ve eğitim örgütlerinde öğretim liderliğinin önemi nitel bir çalışma ile oluşturulmuştur. Öğretim liderliğini diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli unsur, eğitim örgütlerinde öğrenme ve öğretme unsurları üzerinde çalışılmış olmasıdır (Gümüseli, 2001). Öğretim liderliği konusunda literatürde en fazla nicel çalışmalara rastlanmaktadır ancak nitel çalışmaların da oluşturulması konuya daha iyi kaynaklık edecektir. Öğretim liderliği konusunun daha iyi anlaşılması ve yaygınlaştırılması için eğitim örgütlerinin paydaşlarının lisans üstü çalışmalara katılması ya da hizmet içi eğitimler alması çok etkili olacaktır. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerine yönelik olarak öğretim liderliği konusunda yayınlanan araştırmaların okullara iletilmesi ilerleme açısından bir kaynak niteliği taşıyacaktır. Okul yöneticisi bütün iletişim kaynaklarını kullanarak okulun amaçlarının paylaşılması noktasında destek almalıdır. Bu iletişim kaynakları

toplantılar, görüşmeler, rehberlik çalışmaları veya okulların kendi dergilerini çıkarmaları olabilir. Okul yöneticilerinin bir işletme yöneticisi mantığından çıkarılarak aslında öğretim programı yöneticisi olarak yetiştirilmeleri öğretim liderliği için etkili olabilecektir (Şişman, 2018). Etkili okulları oluşturmak için asıl sorumlu olanlar yönetici kadrosunda olan çalışanlar olduğu unutulmamalı bu yüzden ki yönetici kadrolarını oluştururken öğretim lideri olabilecek liyakat sahibi çalışanlar tercih edilmelidir. Okul yöneticileri çağın gereklerini bilerek kendilerinden beklenen rolleri oluşturmaları için öncelikle eğitim sistemini iyi bilmeleri ve onları etkileyen çevresel etkenleri iyi tanımaları gerekir. Günümüz Dünyasında her şey hızla değişmektedir. Bu değişimin içinde eğitim sistemi de bulunmaktadır ve her geçen gün sürekli yenilikler eklenmekte eski klasik eğitim sistemlerinin yerini almaktadırlar. Bu değişime sivil toplum kuruluşları, veliler, çevre olabildiğince dahil olmaktadır. Eğitim örgütlerinden beklenenler ve beklentilerde bu paydaşların etkisiyle değişimlerden paylarına düşeni olabildiğince almaktadırlar. Öğretim lideri toplumun bu isteklerine cevap verebilecek, onlarla iş birliği yapabilecek, okulun amaçlarını gerçekleştirip, onu geleceğe taşıyacak etkililikte olmalıdır.

KAYNAKÇA:

- A. Şahin, H. T. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. 660-661). Eskişehir.
- Açıkalın. (1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. Bursa: Alteo.
- Akçadağ, T. (2018). *İyi Öğretmen Doğru Okul*. Ankara: Anı.
- Altunay, E. (2017). Sınıf yönetiminde öğretmenlerin öğretimsel liderlik rolleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(37).
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu yayın.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Yayın.
- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Ankara: Remzi.
- Balyer, A. (2019). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (2. b.). Ankara: Anı.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer.
- Başaran. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1207-1213.
- Buyrukçu, F. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abany İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Bolu.
- Carl D.Glickman, S. P.-G. (2014). *Denetim ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım* (9 b.). (E. A. Mualla Bilgin Aksu, Dü.) Ankara: Anı.

- Cerit, Y. (Dü.). (2021). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Asos Yayın.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Dergi Park*, 12(12), 465-474.
- Çelik, V. (1997). "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik". *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 456-474.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4 b.). Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23).
- Demir, R. (2010). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29, 27-45.
- E.Eren. (2019). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara : Nobel.
- Etkileşimci Liderlik*. (2021). <http://acikders.ankara.edu.tr> adresinden alındı
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Gregor.Mc, D. (1970). (D. Energin, Çev.) ODTÜ Yayınları.
- Güçlü, N. (2020). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Gümüş, Ş. A. (2012). Öğretim liderliği kavramının eğitim yönetimi yüksek lisans programlarına yansımaları(Türkiye ve ADD örnekleri). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları*.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi .

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Dergi Park*, 28(28).
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayın.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademi.
- Gürer, A. (Dü.). (2019). *21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlink Yayın.
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini ile İletişim Tazları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hatipoğlu, Z. (2019). Hizmetkar Liderlik. A. Gürer (Dü.) içinde, *21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* (s. 94-103). İstanbul: Hiperyayın.
- Hyle, R. H. (1996). Collobarative power: A grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school. *Journal of Educational Administration*, 34(3), 5-44.
- J.C.Rost. (1991). *Leadership For The Twenty- First Century*. Greenwood Publishing Group.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayın.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Döküman Analizi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5).
- Kocabaş, İ. (Dü.). (2020). *Eğitim Ekonomisi* (Birinci Baskı b.). Ankara: Asos Yayınları.

- Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. *Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 6(1), 174-194.
- Kuantum Fiziği*. (2014). 2021 tarihinde KBT Bilim Sitesi: <https://kuark.org> adresinden alındı
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- N.Telman, İ. Ö. (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme. Psikoloji Çalışmaları. *Dergi Park*, 24, 25-44.
- Northouse, P. (2018). *Theory and Practice*. Sage Publications.
- Ornstein, F. L. (2013). *Eğitim Yönetimi* (6 b.). (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel.
- Otokratik Lider*. (2021). <https://acikders.ankara.edu.tr> adresinden alındı
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem.
- Özkan, Y. (2014). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- S.Kirazcı, S. K. (1997). Durumsal Liderli Anlayışında Gelişmeler. 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu. *Deniz Harp Okulu Yayını*.
- S.Yörük&G.A.Akdağ. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 3(1), 66-92.

- Sezgin, S. Ö. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Şimşek, A. Ç. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği* (6. b.). Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (1989). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın.
- TDK. (2021, 10 30).
- Turan, M. v. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S. (2006). Eğitimde değişim kapasitesi oluşturmak ve okulu stratejik bir kurum olarak yeniden düşünmek. *Eğitime Bakış*, 3(8), 22-27.
- Turan, S. (Dü.). (2021). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Asos Yayın.
- Tüz, Z. S. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın.
- Ulubaş, A. v. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı.
- Ulukan, M. (2005). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *Dergi Park*, 7(4).
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrönerlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *Dergi Park*.
- Uygun, Y. B. (2010). Etkin Bir Yönetim için Vizyoner Lideliğin Önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Yıldız, Ş. S. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Ankara: Beta Yayın.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Doktora tezi)*. Konya.
- Yönetim ve Liderlik*. (2021-2022). <http://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr> adresinden alındı

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Reviews*, 74-68.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademi.