



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

OKUL YÖNETİMİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

BETÜL TUT

ARALIK, 2021



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

OKUL YÖNETİMİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

BETÜL TUT

200512051

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN

ARALIK, 2021

Öğrencinin

Numarası: 2005120151

Adı Soyadı: Betül TUT

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Programı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN

Eş Danışmanı (Varsa):

Tez Konusu: Okul Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik

BEYAN/ ETİK BİLDİRİM

Bu projenin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

BETÜL TUT

TEŐEKKÖR

Yüksek Lisans eğitimi sürecinde, tez konunun belirlenmesinde ve tez çalışmamın yürütülmesi süresince bilgi, tecrübe ve değerli zamanlarını bizimle paylaşan değerli danışman hocamız Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN'a çok teşekkür ederim.

BETÖL TUT

ÖZET

Liderlik kavramı uzun zamandır düşünürlerin üzerinde durduğu bir kavramdır. Bu alan üzerine çalışmalar gerçekleştiren düşünürler liderlik ile ilgili farklı yaklaşımları ortaya koymuşlardır. İlk dönemlerinde bir liderde bulunan özellikler tespit edilmeye çalışılmış ve böylece yeni liderlerin bulunmasına olanak sağlanmaya çalışılmış ve onların küçük yaşlarda eğitime alınması düşünülmüştür.

Yapılan her çalışma ve dönemin koşulları farklı liderlik tespitine yardımcı olmuştur. Liderlik kavramı davranışlar kuramı, durumsallık kuramı ve modern kuramlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

Modern kurallar liderliği farklı bir yaklaşımla ele almışlardır. Bu yaklaşımlardan biri de hizmetkâr lider yaklaşımıdır. Bu yaklaşım lideri bir statü içine hapsedilmiş bir kişiden ziyade astlarına vizyon belirleyen, onlar ile birlikte çalışan ve karar alan kişiye dönüştürür. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik motivasyon olarak astlarını motive eden, onları ikna ederek görevde tutan, sorumluluk sahibi yapan ve astları ile güven üzerine ilişki kuran liderdir. Okullarda bu liderlik anlayışının hakim olması ile birlikte öğretmenlerin verimliliği artacak ve devir hızı düşecektir. Okullar bu durumda aileye dönüşür. Birlikteliğin olduğu okullarda hedeflere ulaşmak daha kolaydır.

Anahtar kelimeler: Lider, Hizmetkâr Liderlik, Okul Müdürü, Yönetici, Öğretmen

THE EFFECT OF ORIENTATION EDUCATION ON THE ADAPTATION OF THE FIRST APPOINTMENT TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS OF MEB TO SCHOOL CULTURE

ABSTRACT

The concept of leadership is a concept that has been emphasized by thinkers for a long time. Thinkers who have worked on this field have put forward different approaches to leadership. It was tried to determine the characteristics of a leader in the first period and thus, it was tried to find new leaders and it was thought that they should be trained at a young age.

Each study and the conditions of the period helped to identify different leadership. The concept of leadership has been tried to be explained by behavior theory, contingency theory and modern theories.

Modern rules have handled leadership with a different approach. One of these approaches is the servant leader approach. This approach transforms the leader into a visionary, collaborator and decision maker rather than a person trapped in a status. In this context, servant leadership is a leader who motivates his subordinates by getting motivation, keeps them in duty by persuading them, makes them responsible and establishes a relationship with their subordinates on trust. With the dominance of this leadership approach in schools, the productivity of teachers will increase and the turnover rate will decrease. In this case, schools become families. It is easier to reach goals in schools where there is unity.

Keywords: Leader, Servant Leadership, School Principal, Manager, Teacher

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik yaklaşımı sergileyen okul müdürlerinin bu anlayış ile birlikte getirdiği farklı yönetim anlayışı irdelenmiştir. Yönetici ve lider kavramlarının bir birinden farklı kavramlar olduğu her yöneticinin lider olmadığı liderlik kavramının yönetici kavramından farklı bir kavram olduğuna değinilmiş. Hizmetkâr lider anlayışı benimseyen okul müdürlerinin öğretmenlere olan katkısı ve hedeflere ulaşmadaki katkısı değerlendirilmiştir.

Birinci bölümde lider kavramı üzerinde durulmuş ve lider kavramı ile yönetici kavramı arasındaki farklara değinilmiştir. Bu bağlamda liderin özellikleri ve liderliğini sürdürürken başvurduğu güç kavramı irdelenmiştir.

İkinci bölümde ise liderliğin gelişimi incelenmiş ve liderlik türlerine genel bir bakış sergilenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise ana kavram olan hizmetkâr lider kavramı incelenmiş ve okul müdürleri üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.KURAMSAL ÇERÇEVEDE LİDERLİK.....	2
1.1. Liderlik.....	2
1.1.1. Liderlik Tanımları	3
1.1.2. Lidere Ait Güç Kaynakları.....	5
1.1.2.1. Yasal Güç	5
1.1.2.2. Ödül Güç	6
1.1.2.3.Karizmatik Güç	6
1.1.2.4. Zorlayıcı Güç.....	6
1.1.2.5. Uzmanlık Gücü.....	7
1.2..Liderin Nitelikleri	7
1.3. Yöneticilik Kavramı	9
1.3.1. Yönetici Türleri.....	10
1.3.1.1. Demokratik Yönetici	10
1.3.1.2. Otokratik Yönetici	12
1.3.1.3. Sorumsuz Ve Sorumluluk Almayan Yönetici	12
1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	12
İKİNCİ BÖLÜM	14
2. LİDERLİK TÜRLERİ.....	14
2.1. Liderlik Davranışları.....	14
2.1.1.Otokratik Lider Davranışları	14
2.1.2. Demokratik Lider Davranışları	15
2.1.3. Liberal Lider Davranışı	15
2.2. Liderlik Türleri	15

2.2.1. Özellikler Kuramı.....	15
2.2.2. Davranışçı Yaklaşım	17
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	21
2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	21
2.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	22
2.2.3.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	23
2.2.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı.....	23
2.2.3.5.Reddin Teorisi	24
2.2.4. Modern Yaklaşımlar	24
2.2.4.1. Karizmatik Lider Yaklaşımı	24
2.2.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	25
2.2.4.3. Vizyoner Liderlik	25
2.2.4.4.Kültürel Liderlik.....	26
2.2.4.5. Etik Liderlik	26
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	28
3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE OKUL YÖNETİMİ.....	28
3.1. Okul Müdürü Hizmetkâr Liderlik.....	28
3.2. Hizmetkâr Lider Okul Müdürlerinin Özellikleri	31
3.2.1. Dinleme	32
3.2.2. Empati	32
3.2.3.Farkındalık.....	32
3.2.4. İkna Etme	32
3.2.5. Kavramsallaştırma.....	32
3.3. Okullarda Hizmetkâr Liderlik Yansımaları	33
4. SONUÇ	35
4. KAYNAKÇA	36
5. ÖZGEÇMİŞ.....	38

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 2.1. Blake Ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı Modeli	18
Şekil: 2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları	20
Şekil 2.3. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	21
Şekil 2.4. Yol Amaç Yaklaşımı	22

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlikle İlgili Bazı Tanımlar	4
Tablo 1.2. Bazı Düşünelere Göre Liderin Özellikleri.....	8
Tablo 1.3. Berlirli Yıllarda Liderlik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırma Sonuçları	9
Tablo 1.3. Yönetici Lider Farkları	13
Tablo 2.1. Stogdill'in 1974'te Belirlediği Liderlik Özellikleri Ve Becerileri.....	16
Tablo 2.2. Liderlik Kuramlarının Genel Özellikleri	27
Tablo 3.1. Klasik Lider İle Hizmetkar Lider Arasındaki Farklar	30
Tablo 3.2. Hizmetkar Liderin Özellikleri.....	31

GİRİŞ

Tarihte öyle liderler vardır ki bir toplumun kaderini değiştirmişlerdir. O lidersiz o toplumdaki bahsetmenin imkânı yoktur. Liderlik grup başarısında belirleyici bir figürdür.

Bu denli önemli bir figür olmasından dolayı lider kavramı ve liderlik üzerine uzun zamandır çalışmalar yapılmaktadır. İlk çalışmaların temel amacı geleceğin liderlerini bulmaya yönelik yapılmıştır. Bunun için liderde bulunması gereken özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Lakin yapılan araştırmalar net olarak ortak özellikler bulmaktan uzak kalmıştır.

Daha sonra lider davranışları saptanmaya çalışılmış bunun üzerine lider yetiştirilebileceği savı ispatlanmaya çalışılmıştır. Sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar ile birlikte her durumda geçerli olan bir davranışın söz konusu olmadığı, duruma göre değişen davranışların olduğu ileri sürülmüştür.

Modern yaklaşımlar ise birçok faktörlü liderlik teorileri üzerinde durmaktadır. Bu liderlik teorilerinden biri de hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım lideri statü üzerine değil hizmet üzerine kurmaktadır. Lider kendi için değil takım için faaliyet yürüten bir yaklaşıma sahiptir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik misyonu içinde faaliyet yürütmesi okul müdürlerinin müdürlük statüsü yerine hizmet amaçlı faaliyet yürütmesi anlamına gelmektedir. Müdürün amacı okul içinde amaçlara ulaşacak birliğin sağlanması ve bu maksatla öğretmenlerin talep ve ihtiyaçlarının bilindiği, onların motive edildiği ve bu motivenin ikna yöntemi ile gerçekleştirildiği bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVDE LİDERLİK

Bu bölüm başlığı altında liderlik kavramı ve yöneticilik kavramlarına kuramsal bir çerçevede bir bakış sergilenecektir. İki kavram arasındaki farklara değerlendirilecektir.

1.1.Liderlik

Liderlik kavramı ile ilgili yazıları veya değerlendirmeleri Antik Yunan'a kadar götürmek mümkündür. O denemden bu yüzyıla kadar birçok düşünür liderlik hakkındaki görüşlerini beyan etmiştir. Lakin liderliğe bilimsel yaklaşımlar ise 19. yy sonlarına denk gelmektedir (Ünsal, 2018, s.40).

Liderlik kavramı inceleme alanı olarak birçok disiplin tarafından incelenmektedir. Siyaset bilimi, psikoloji, kamu yönetimi, sosyoloji, eğitim bilimleri gibi birçok disiplin lider kavramı üzerine inceleme yapmaktadır. Çünkü liderlik kavramı hayatın birçok alanında var olduğundan dolayı insanı farklı açılardan değerlendiren disiplinler liderlik kavramını kendi bakış açılarından değerlendirmektedirler (Temiz, 2016, s.6).

İnsan gelişimi ve değişimi açısından birlikte yaşamaya mecbur durumdadır. Artık insanın ihtiyaçlarını karşılaması için diğer insanlar ile birlikte hareket etmesi zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle kapitalist üretim ilişkilerinin hâkim hale gelmesi ile birlikte iş kollarında uzmanlaşma ve iş bölümü gelişmiştir. Uzmanlaşma iş bölümü insanların belirli alanlarda uzmanlaşmasına ve diğer işlerin ise diğer insanlar tarafından yerine getirilmesine neden olmuştur. Bu durum da insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında diğer insanlara olan ihtiyacını arttırmıştır. İhtiyaçların karşılanması için örgütlenme zorunluluğu doğmaya başlamıştır. Bu durum toplum içinde birden fazla örgütlenmenin doğmasını sağlamıştır. Örgütlerin olduğu yerlerde ise liderlik kaçınılmaz hale gelmektedir (Ünsal, 2018, s.36).

Bennis liderlik olgusunun oluşmasından bahsederken liderliğin oluşmasının imkânsız olacağı tek durumun kişinin tek başına yaşaması olduğunu söylemektedir. İki kişilik gruplarda durumun idare edilebilir boyutta olabileceğini lakin dana fazla insanın yan yana gelmesi ile birlikte liderlik kavramının kaçınılmaz olacağını söylemiştir. İki kişinin yan yana geldiği yerde liderlik kavramı kaçınılmaz hale gelmektedir. Eğer iki kişiden biri amaçlara yönlendirme yapabiliyorsa ve bu kişinin aldığı kararlar doğrultusunda bir hareketlenme söz konusu ise burada liderlik dediğimiz durum doğmuştur. Liderlik ile düzen arasında ilişki kurmak mümkündür. Çünkü rehber ve yol gösterici kavramı biraz daha düzen kurulmasına yönelik bir kavramdır. Toplum veya topluluğu bir rotada buluşturmadır (Ünsal, 2018, s.37).

Günümüz liderlik anlayışı daha demokratik kriterler ile oturmuş vaziyettedir. Günümüz lideri modern bir anlayışa sahip olmak zorundadır. Günümüz liderleri gruplarını daha iyi koşullara taşımak mecburiyetindedirler bu liderlerin yenilikçi ve değişimlere açık olması gerekmektedir. Aksi durumda liderliğini yaptığı grupları ileriye taşıması mümkün olmayacaktır (Geçdoğan Yılmaz, 2013, s.51).

1.1.1. Liderlik Tanımları

Lider kelimesi köken olarak İngilizce kökenli “lead” kelimesinden gelmektedir. Farklı dillerde farklı köklerden de bu kelimeye karşılık gelen kelimeler mevcuttur. Liderlik kelimesi Anglo-Sakson “lead”, Romalılar’da “dux”, Yunanca anlamında “hegomon” ve latince’de “governor” köklerinden gelmektedir (Temiz, 2016, s.6). Bu kelimeler anlam olarak rehberlik eden, yol gösteren anlamına gelmektedir anlamına gelmektedir. Lider kelimesi bizim dilimizde de aynı anlamda kullanılmaktadır. Yol gösteren, öncü olan, rehberlik eden anlamına gelmektedir (Küçük, Yavuz, 2021, s.454).

Liderlik ile ilgili birden fazla tanım mevcuttur. Her tanım liderliğin bir boyutuna ağırlık veren bir nitelendirme barındırmaktadır. Liderliğin ele alınacağı disiplin ve bu disiplinde ana yaklaşımlardan dolayı liderliği farklı açılardan tanımlamak mümkündür.

Tablo 1.1. Liderlikle İlgili Bazı Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve bunlara ulaşmaya dair grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, örgüt çalışmalarını, ortak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken gösterdiği davranıştır.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt çalışanlarını, sıradan günlük işlerine alışılmış uyum göstermenin üstünde bir gayret teşvik edecek etki fazlalığı meydana getirmektir.
Hollander	1978	Lider ve takipçileri arasındaki birbirini etkileme sürecidir.
Bennis	1981	Fikirleri, eylemleri ve yönelimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Raunch ve Behling	1984	Hedefleri gerçekleştirmede örgütün çalışmalarını yönlendirme sürecidir.
Leithwood	1992	Takipçilerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenip sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe ulaşmak için sistemi tekrar yapılandırmasıdır.

Kaynak: Aktaş, 2006:43 Aktaran: İçinak, 2018, s.5

Bu tanımlar dışında Werner liderliği örgütsel amaçlar üzerinden tanımlarken liderin İnsanları bu amaçlar doğrultusunda hareket ettiren olarak tanımlamaktadır. Yani Werner'e göre lider yol gösteren anlamını taşımaktadır. Robbins de liderlik kavramını Werner'e yakın bir şekilde tanımlarken amaçlara ulaşmadaki vizyonerlik kavramından bahseder ve liderin vizyoner boyutu olduğu vurgusu yapar. Daft ise liderlik kavramını amaçlara ulaşma üzerinden tanımlarken bunun için insanları etkileme olarak tanımlamaktadır. Hunter, Yukl, Türker vb. birçok düşünür liderlik tanımı üzerinde durmuş ve benzer tanımlar ortaya koymuşlardır. Genel kriter belirli amaçlar için insanların yönlendirilmesi, motive edilmesi, inandırılması gibi özelliklere sahip kişidir (Ünsal, 2018, s.37-38).

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlar genelde liderliğin grup üzerindeki etkileri üzerine durmaktadır. Lakin Etzioni liderliği kişisel nitelikler üzerinden tanımlamaktadır. Topluluğu etkileyecek kişisel özellikleri olan kişisel bir güç

kavramı olarak tanımlamaktadır. Lider bazı kişisel özellikleri barındırmak zorundadır. Bir grubu etkilemek ve onları amaçlar doğrultusunda hareket ettirmek için bu etkiyi yaratacak bazı kişisel özelliklerin de olması gerekmektedir (Ünsal, 2018, s.38).

1.1.2. Lidere Ait Güç Kaynakları

Lideri; belirli amaçlara yönlendiren veya bu amaçlara ulaşmak için motive eden kişi olarak genel olarak tanımlayabiliriz. Toplum veya topluluğu belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu doğrultuda hareket geçiren lider bunu gerçekleştirmek için belirli harekete geçirici güç kaynaklarını kullanmaktadır. Bu kaynaklar;

- Yasal güç
- Zorlayıcı güç
- Ödüllendirici güç
- Karizmatik güç
- Uzmanlık gücü olarak ayırmak mümkündür.

1.1.2.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin hukuki olarak elde ettiği güç olarak tanımlanabilir. Her liderin belirli konumları vardır. Liderin bu konumdan elde ettiği güç liderin yasal gücüdür. Bir finans müdürünün finans bölümündeki gücü omu yasal gücüdür. Okul müdürünün okulda elde ettiği güç yine yasal olarak anlaşılabilir. Bu güç konumdan geldiğinden dolayı astlar tarafından da kabul edilmiş bir güçtür. Bu gücün doğru kullanılması verimliliği artırırken bu gücün zora dayalı kullanımı ise astlarda isteksizliğe ve iş bırakmaya yol açabilir. Böyle bir gücü zora dayalı kullanmak grup ve lider arasındaki bağda zayıflatacaktır. Bu bağın zayıflaması beraberinde liderliğin sorgulanmasına da neden olabilir (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.76).

1.1.2.2. Ödül Güç

Liderin kullanabileceği diğer güç de ödül gücüdür. Bu güç liderin elinde bulunan gerekli gördüğünde astları için kullanabileceği ödülleri ifade etmektedir. Bu amaçlara ulaşmada astları teşvik edici bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu güç maddi olabileceği gibi hiyerarşik bir ödülde olabilir. Terfi bu anlamda ödüllendirici bir güç olarak değerlendirilebilir. Ödülün çeşitliği, çokluğu ve ast için önemi bu gücün etkisinin artmasında önemli bir yer tutmaktadır. Ast için herhangi bir anlam ifade etmeyen güç astın amaç doğrultusunda hareketine de katkıda bulunmayacaktır. Bundan dolayı ödül gücü astın isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçilmelidir. Bu gücün kullanım süresi de gücün etki alanına etki edecektir. Uzun süreli kullanılan güçler astın doyumuna herhangi bir etkide bulunamaz (Ünsal, 2018, s.40).

1.1.2.3. Karizmatik Güç

Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan güçtür. Liderin karizmasından kaynaklanan durumlardan dolayı astların amirlerine olan bağımlılıkları ve başarıya olan inancı da artacaktır. Bu özellik kişinin kendinden gelen özelliğidir. Karizmanın kaybolması ile birlikte kişinin lidere olan bağlılığının da azalmasına azal. Atatürk'ün liderlik özelliklerinin bazılarını karizmatik liderliğe dayanmaktadır. Dünya da buna Gandhi, Mao, Castro, Che örnek olarak verilebilir (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.76).

1.1.2.4.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç üstün ceza ve korkutma yetkilerine dayana gücüdür. Bu güç üst tarafından astın para kesintileri, kademe düşürme, işten çıkarma gibi yaptırımlara maruz bırakılmasıdır. Astın iş yapmaya teşvik yolu ile değil zor yoluyla itilmesidir. Bu gücün kullanımı astta olumsuz dönütlere neden olabilir. Bu durumda ast işyerine yabancılaşmaya gidebilir, yeni iş alanları aramaya yönelebilir, oç alma gibi davranışlar sergilemeye gidebilir (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.76).

1.1.2.5.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü üstün özel bir alan ile ilgili bilgi becerisinden kaynaklanan gücüne denir. Üstün bir konu ile ilgili iyi bir yetkinliğe sahip olması astları tarafından o konu ile ilgili üstün dediklerinin referans alması sonucu oluşan güçtür. Bu durumlarda astlar üstün bilgisinden şüphe duymayacağından dolayı üstün bilgileri doğrultusunda hareket edeceklerdir (Ünsal, 2018, s.40).

1.2. Liderin Nitelikleri

Lider sosyal bir organizasyonda var olan bir kavramdır. Bundan dolayı sosyal ağları en etkin şekilde kullanma liderin niteliklerinden bir olmalıdır. Lider bundan dolayı grubun salt kendisiyle olan ilişkilerini değil aynı zamanda grup içi ilişkileri de en iyi şekilde yöneten kişi olmalıdır. Liderler öz güveni yüksek kişilerdir. Bu kişiler sorun ile karşılaştıklarında sorun karşısında bu sorunu çözebilecek öz güvene sahip olmalıdırlar. Aksi durum grup içinde lidere yönelik güvenin sarsılmasına neden olacaktır (Ünsal, 2018, s.41).

Farabi'nin de dediği gibi lider açık bir kişilik gelişimine sahip olmalıdır. Kapalı bakış açısı liderin gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum karşısında lider toplumun ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelecek ve ileriki zamanlarda liderlik vasfını yitirmeye başlayacaktır. Bilgili bir lider başarı ve başarısızlığın hayatta var olduğunu bilmelidir (Ünsal, 2018, s.41).

Liderin iyi bir eğitim almış olması da gerekmektedir. İyi bir durum analizi yapabilmek biraz da olsa bilgi ile gerçekleşebilir. İyi eğitim almamış lider sorunların çözümünde başarısızlığa düşecektir. Olayların akışı içinde olmamalı ve olay akışı dışına çıkıp değerlendirmelerde bulunabilmelidir (Gençdoğan Yılmaz, 2013, s.52).

Lider ile yönetici arasında farklılıklar vardır bu farklılıklara makalede ayrı bir başlık altında değinilecektir. Bu başlık altında kısa bir giriş yapılacaktır. Yönetici var olan toplumsal ilişkileri sürdürürken lider ise yönlendirici bazen biçim vericidir. Bu yönüyle lider her açıdan kendi gelişimine önem vermek zorundadır.

Tablo 1.2. Bazı Düşünlere Göre Liderin Özellikleri

Bennis (1999)	Maxwell (1999)	Covey (2000)	Goffe ve Jones (2002)	Melendez (2002)
Vizyon rehberliği	Karakter	Yol bulucu	Vizyon, enerji	Vizyon
Şartlara hâkim olma	Karizma	Birleştirici	Sezgi gücü	Çeşitlilikten yararlanma
Kendini tanıma	İletişim	Güç verici	Katı empati	Tutku
Tutku	Yetenek, cesaret		Farklılıklarından	Amaçlarda açıklılık
Bütünlük	Algı gücü		Yararlanma	Nezaketli
Olgunluk	Odaklanma			Dürüst ve doğruluk
Merak	Cömertlik			Sürekli yenilenme
Meydan okuma	Başlatma			İyi bir öğretmen
İçtenlik	Dinleme			Mizah anlayışı
Öngörülü olma	Tutkulu			Kendini tanıma
Olayları şekillendirme	Olumlu tutum			
Boşlukları doldurma	Sorun çözme			
Deneyimden öğrenme	Sorumluluk			
Erdemli olması, empati	Güvenli olma			
Kapsamlı eğitim alma	Disiplin			
İnsanlara inanç	Hizmet etme			
Risk alma	Öğrenebilme, Vizyon sahibi			
Uzun vadeli karar				
Mükemmellik				
Erdemli				
Vizyon sahibi				

Kaynak: Ünal, 2012 Aktaran: Ünsal, 2018, s.43

Tablo 1.3. Belirli Yıllarda Liderlik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırma Sonuçları

	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireysel ilgi, zihinsel etki, ilham veren güdüleme, amaca dönük etkileme.
3	1990	Bernard Bass ve B.J. Avolio	Etkileme yeteneği
4	1996	Ruth Tait	Vizyoner olma, iletişim kabiliyeti, içe dönüklük, kararlılık, örgüte bağlılık, bağımsızlık
5	1979 1989	G. Tibbits B. Bird	Yenilikçilik, risk üstlenebilme, meslekî bilgi, işbirliği içinde çalışabilme kabiliyeti, iç denetim merkezli
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien ve S. Thompson	İç denetim merkezli
7	1998	Joe Jordan ve Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, özgüven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük düzeyli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, iç denetim merkezli, proaktif

Kaynak: Zel ve Özkarahan, 2002:358 Aktaran: İçinak, 2018, s.6

İki tabloda da benzer veriler elde edilmiştir. Her ikisinde de liderlerin vizyoner, şeffaf, rehber, tutarlı, bilgili, sorumluluk sahibi, öz güvenli olma gibi özelliklerine vurgu yapılmıştır.

1.3. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik kavramı çoğu zaman lider kavramı ile eş değer kullanılmaktadır. Özellikle klasik kuramcılar bu iki kavramı eş değer olarak ele almışlardır. Lakin günümüz kuramcıları bu iki kavramı farklı olarak değerlendirmektedirler.

Yönetici kavramını en genel olarak bir grubu yöneten kişi olarak tanımlamak mümkündür. Yönetici grup amaçları doğrultusunda onlara rehberlik eden kişidir. Bu yönüyle grubun hedeflerine ulaşmasında yönetici çok önemli bir konumdadır (Temiz, 21016, s.8).

Bir yöneticinin başarısı grup başarısı ile hesaplanabilir. Çünkü grubu başarılı olmayan bir kişinin kendini başarılı saymasının imkânı yoktur. Yönetici amaçlar ve tüm etmenleri uyumlu bir şekilde kullanan ve bu doğrultusunda grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişidir. Grup amaçlarına ulaşmamış ise yönetici de hedeflerini gerçekleştirmemiş olur. Bu durum da yöneticiyi başarısız hale getirecektir (Temiz, 21016, s.8).

Yönetici bir takımın en üstündeki kişidir ve bu takım ile hedeflerini gerçekleştirmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi takımın iyi tanınmasına bağlıdır. Eğer takımını iyi tanımıyorsa yöneticinin başarılı olma imkânı yoktur. O yüzden yöneticinin iyi ilişkiler kuran bir kişilik sahibi olması gerekmektedir. Koşulları iyi analiz etmesi de gerekmektedir. Her durumda geçerli olan bir davranış kalıbı söz konusu değildir. Bundan dolayı koşulların çok dikkatli analizinin yapılması gerekmektedir. Koşullar iyi analiz edilemez ise yanlış kararlar verilir yanlış kararlar da hedeflerin gerçekleşmesini engeller o yüzden yöneticinin iyi bir analist olması gerekmektedir (Temiz, 21016, s.8).

1.3.1. Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar

Bir yönetici aynı zamanda bir lider olabilir lakin bu tüm yöneticiler için kullanılacak bir kavram değildir. Yönetici işletme işini üstlene kişidir yani yönetici kurum içinde belirli bir statüye sahip kişileri ifade etmek için kullanılabilir. Yönetici işletmenin işleyişinden sorumludur. Bu durum yöneticiyi prosedürleri uygulamakla yükümlü hale getirir (Gürbüz, 2011, s.10).

Lider ise bir yönetici ve aynı zamanda yöneticinin dışında da belirli vasıfları da kendi içinde barındıran kişidir. Yönetici prosedürleri uygulamak ile uğraşırken yeni bir vizyon belirleme örgüt kültürünü geliştirme veya değiştirme gibi durumlar yöneticinin görevinin dışına çıkmaktadır. Yönetici var olanı en iyi şekilde sürdürme

görevini üstlenmektedir. Tabii bu durum liderlik vasfı da taşıyan yöneticiler için geçerli değildir. Lider ise bunda farklı olarak bir vizyon sahibidir. Farklılıkları görür ve gerekli görmesi durumunda farklı yöntem ve uygulamaları deneyebilir yani elini taşın altına sokan bir kişilik barındırmaktadır (Gürbüz, 2011, s.10).

Lider hedef belirleyen yeni hedefler koyan ve bu amaç doğrultusunda tüm grubu bu yolda birleştiren kişidir. Yönetici uyum içinde çalışmalıdır yani parçası olduğu örgüt ile uyum içinde olmalıdır. Lakin lider gerekli görür ise bu uyumu yıkıp yeni dengeler kurabilir çünkü yönetici gerekli gördüğünde veya çalışmaz haller gelmiş örgüt kültürünü de değiştirebilen kişidir (Bulut, Bakan, 2005, s.65).

Yönetici bir kurumda veya işletmedeki rutin işler ile ilgilenen kişidir ve bu işlerin yapılmasından denetiminden sorumlu olan kişidir. Bu kişi işlerin rutin dışına çıkan durumlarıyla da ilgilenmektedir. Yönetici örgütsel amaçlara ulaşmada örgütün belirlediği prosedürlere göre hareket etmektedir. Her örgüt işleyiş ile ilgili belirli kurallara sahiptir. Yönetici örgütü amaçlarına ulaştırmak için bu kurallar çerçevesinde hareket eden ve örgütü bu kurallar çerçevesinde yöneten kişidir. Bu bağlamda yönetici örgüt içinde yer alan bir dişli çark gibi hareket etmektedir. Bu çarkın düzenli olarak işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda bu dişli çarkın değişip yerine yenisinin eklenmesi çark sisteminde bir değişikliğe de yol açmayacaktır (Bulut, Bakan, 2005, s.65).

1.3.2. Yönetici Türleri

Yönetici tipler oluşturulurken farklı açılardan farklı yönetici tipleri oluşturmak mümkündür.

1.3.2.1. Demokratik Yönetici

Bu yönetici anlayışı astları görüşlerine önem veren yöneticidir. Bu yönetici anlayışı karar alma mekanizmalarında astlarına da yer verir. Bu yönetici tipi göstermelik ve gerçek bir demokratik yönetici olabilir. Eğer astlarının fikirlerini göstermelik olarak alıyor lakin bu fikirlerine kararlarında yer vermiyor ise bu yönetici tip göstermelik bir demokratik yönetim uygulamaktadır ama bu fikirlere

yönetimde ve karar almada yer veriyor ise bu yönetici tipi gerçekte bir demokratik yönetici tipidir (Bulut, Bakan, 2005, s.67).

1.3.2.2. Otokratik Yönetici

Baskın yönetici tipidirler. Demokratik yönetici tipinin tam tersi bir yönetici tipi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetici tipi karar alma sürecinde astlarının görüşlerine önem vermez ve kendini karar alma mekanizmasında tek hâkim organ olarak görür. Belirli kural ve prosedürler belirlenir ve astların bu kurallar çerçevesinde katı bir şekilde hareket etmesini isteyen yönetici tipidir (Bulut, Bakan, 2005, s.67).

1.3.2.3. Sorumsuz Ve Sorumluluk Almayan Yönetici

Faaliyet alanlarında sorumluluk almaktan kaçan yönetici tipleridir. Bu yönetici tipi önüne gelen işleri astlarına yaptıran yönetici tipidir. Bu yönetici tipinin olduğu yerlerde astların çok iyi olması işlerin çok iyi işleyeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü sistemin işlemeden asıl sorumlu olan yöneticinin işten kaçması işlerin iyi işleminin önündeki en büyük engeldir (Bulut, Bakan, 2005, s.68).

Bu genel işleyişe göre sınıflandırmalar dışında alt, orta üst yönetici, genel yönetici teknik yönetici, resmi yönetici, geleneksel yönetici gibi ayrımlarda mevcuttur.

1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici arasındaki farklar iki kavramın işleyişi ile ilgili farklıdır. Yönetici işleyişin bir parçasıdır. Bundan dolayı da işe doğru yapmak veya yaptırmak işe ilgilidir. Lakin lider işleyişin bir parçasından ziyade işleyiş belirleyen kişi konumundadır. Nu yüzden lider amacı en iyi şekilde tespit eden ve buna yoğunlaşan kişidir. Bu açıdan değerlendirilecek olunursa lider vizyon açan gerektiğinde değişiklik yapan kişidir. Yönetici ise değişiklikten ziyade var olan sistemin muhafazası üzerine faaliyet yürüten kişidir. Yönetici var olan sistemin bir parçasıdır

ve bu yüzden odaklandığı mesele sistemdir lakin lider kişilere liderlik eder o yüzden liderde odak noktası insandır.

Yönetici bir sistem insanı olduğundan işlerin nasıl yapılacağına odaklanır lakin lider sistemden ziyade amaç insanıdır bu yüzden de amaçlara ulaşma ile odaklanır yani onun için önemli olan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığıdır. Bu durum lideri sonuç odaklı hale getirir. Yönetici mevcut durumun kişisidir. Lider ise değişimin temsilcisidir. Çünkü lider var olan durumları değiştiren ve yeni daha iyi durumlar yaratan kişidir.

Tablo 1.4. Yönetici Lider Farkları

Yönetici	Lider
<ul style="list-style-type: none">•Yönetici bir kopyadır.•Yönetici muhafaza eder.•Yönetici sistem ve yapılara odaklıdır.•Yönetici tek adamdır.•Yönetici taklitçi.•Yönetici işlerin nasıl yapılacağına yoğunlaşır.•Yönetici dar görüşlüdür.•Yönetici işi doğru yapar.•Yönetici düzeni sürdürür.•Yönetici mevcut durumu kabul eder.•Yönetici astlarını zorla çalıştırır.•Yönetici emir verir.•Yönetici cezalandırır.•Yönetici astlarını kontrol eder.	<ul style="list-style-type: none">• Lider ise orijinaldir.• Lider değiştirir, geliştirir.• Lider insanlara odaklanır.• Lider ekip adamıdır.• Lider yenilikçidir• Lider sonuçlarına yoğunlaşır• Liderin geniş bir perspektifi vardır.• Lider doğru işler yapar.• Lider farklılık yaratır.• Lider sorgular.• Lider motive ederek çalıştırır.• Lider danışır, görüş ve fikir alır.• Lider ödüllendirir.• Lider yetkilendirir.

Kaynak: Geçdoğan Yılmaz, 2013, s.54

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik kavramına genel bir bakış bir önceki bölümde yapılmıştır. Genel hatlarıyla lider kavramı ve liderin özelliklerine değinilmiş ve bazen aynı anlamda kullanılan yönetici ve lider kavramlarının farklarına değinilmiştir. Bu bölüm altında lider kavramı daha derinlemesine incelenecek ve lider türlerine bir bakış sergilenenecektir.

2.1. Liderlik Davranışları

Örgütlerde liderlerin sorunlar ile başa çıkma ve amaçları gerçekleştirmede farklı davranış türleri sergilemesi mümkündür. Sergiledikleri davranış türlerine göre davranışları otokratik, liberal ve demokratik lider davranışları olarak ayırmak mümkündür.

2.1.1. Otokratik Lider Davranışları

Otokratik lider anlayışı geleneksel davranış sergileyen lider anlayışıdır. Bu liderlik davranışında lider tüm yetkileri ve karar alma süreçlerini kendi elinde tutmaktadır. Otokratik lider anlayışında astın düşüncesinin herhangi bir önemi yoktur. Liderin kendi fikirleri vardır ve uygulama bu fikirler üzerine inşa edilmektedir. Emirler astlara bildirilir ve astlar bu emirler doğrultusunda hareket etmektedirler. Otokratik liderlik davranışlarında lider ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini çekinmeden kullanmaktadır (Çoban, 2019, s.11).

Bu liderlik anlayışı otokratik ve bürokratik örgüt anlayışını benimseyen toplumlarda verimli çalışması söz konusu olabilir. Bu toplumlarda lider özgür çalışma koşullarına sahiptir. Bu örgütlerde işin takibi bizzat lider tarafından iş başında gerçekleşir. Bu örgüt yapılarında astların iş tatmini çok olmayacağından bireylerin iş devir hız da fazla olacaktır (Çoban, 2019, s.12).

2.1.2. Demokratik Lider Davranışları

Demokratik liderlik anlayışı karar alma süreçlerine astlarında dâhil edildiği liderlik anlayışıdır. Bu liderlik davranışında örgüt ile ilgili kararların alınmasında astların fikirlerine de yer verilir. Kararlar sonrasında çıkacak sonuçlardan astlarda sorumludur. Bu anlayış yönetimden ziyade yönetişim kavramına tekabül etmektedir. Yönetimde astlarında fikirlerinin olması astların işleri benimsemesi gönüllü olarak çalışması, iş tatmininin artmasına katkıda bulunur. Bu liderlik anlayışının karşılaşıcağı temel sıkıntı ize zaman sıkıntısıdır. Özellikle hızlı karar alınması gereken durumlarda bu sistemin uygulanması sıkıntı yaratabilir. Bu davranış türünde otokratik lider davranışında ceza daha çok kullanılırken bu davranışta daha çok ödüllendirme daha çok başvurulan davranıştır (Çoban, 2019, s.12).

2.1.3. Liberal Lider Davranışı

Liberal lider davranışı karar alma süreçlerinin tamamının grup ve grup yöneticilerine bırakıldığı bir davranış türüdür. Bu yaklaşımda lider karar alma mekanizmalarını astlarına bırakmış durumdadır. Burada liderin varlığı görünüşte bir varlık gibidir. Süreçlerin etkin yöneticisi değildir. Bu sistemin etkin çalışması durumunda astın kendini en etkin göstereceği yönetim şeklidir (Çoban, 2019, s.12).

2.2. Liderlik Türleri

Liderlikle ilgili uzun süreli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar neticesinde farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara göre liderlikleri özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsal kuram, modern kuram olarak üzere ayırmak mümkündür. Bu bölüm başlığı altında sırasıyla bu liderlik yaklaşımları incelenecektir.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Geleneksel yaklaşımın ileri sürdüğü ilk liderlik türüdür. Bu yaklaşım liderliği kişisel özelliklere dayandırmaktadır. Bu özelliklerin sonradan kazanılmadığını bu özelliklerin doğum ile geldiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre lider bazı özellikleri doğuştan getirmektedir. Bu özellikler onu doğuştan lider yapar. Koşullar

lider olması önünde engel değildir. Liderlik için doğmuş bir kişidir (Geçdoğan Yılmaz, 2013, s.55).

Liderliğin doğuştan geldiği varsayımı ile birlikte bu doğuştan gelen özelliklerin neler olduğuna yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar ile birlikte liderin özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda liderliğin özelliklerin tespitinde toplumda lider olarak görülen kişi ile lider olarak görülmeyen kişilerin özellikleri kıyaslanmıştır. Bu yöntem ile liderin ayırt edici özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir diğer metot ise etkin bir liderlik yapan kişi ile bu misyonunu etkin olarak yerine getirmeyen kişi arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlerin ortak özellikler taşımadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda stabil bir lider tanımını imkansız yapmaktadır. Liderin özellikleri ile ilgili araştırmalar yapan Stogdill liderlerle ilgili bazı özellikler tespit etmiştir (Çoban, 2019, s.14).

Tablo 2.1. Stogdill'in 1974'te Belirlediği Liderlik Özellikleri Ve Becerileri

Özellikler	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none">• Duruma uyum sağlama• Tehlikelere karşı uyanık olma• Başarıyı amaçlayan, tutkulu• İşbirliğine açık• Kararlı• Güvenilir• Etkin, hakim• İnatçı• Enerjik• Özgüven sahibi• Gerilime karşı hoşgörülü• Sorumluluk almaya istekli	<ul style="list-style-type: none">• Zeki• Kavrama becerisi gelişmiş• Yaratıcı• Nezaket sahibi• İşiyile ilgili bilgi sahibi• Akıcı konuşabilen• Örgütleyici• İkna edici• Sosyal yönden becerikli

Kaynak: Çoban, 2019, s.14

Özellikler yaklaşımı temel amacı geleceğin liderlerini tespit edip bunların en iyi şekilde yetiştirilmesine yardımcı olmaktır. Bunun için liderlerin özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu yönde deneyler yapılmıştır. Bu deneyler neticesinde fiziksel özelliklerin liderin belirlenmesinde bir özelliğinin olmadığı ama duygusal bilişsel özelliklerin ise etkisinin olduğunu göstermiştir (Kahveci, 2012, s.15).

2.2.2. Davranışçı Yaklaşım

Her yaklaşım bir önceki yaklaşımının eksiklikleri üzerine kurulmuştur. Özellikler yaklaşımının lideri açıklamada ve belirlemede yetersiz kalması ile birlikte liderin belirlenmesinde davranışlara odaklı bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranış yaklaşımı 1950-1970 yılları arasında etkinlik gösteren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımdan liderin özellikleri üzerine bir incelemeden ziyade liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışların incelenmesi ile bir perspektif oluşturmak temel amaçtır (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.74).

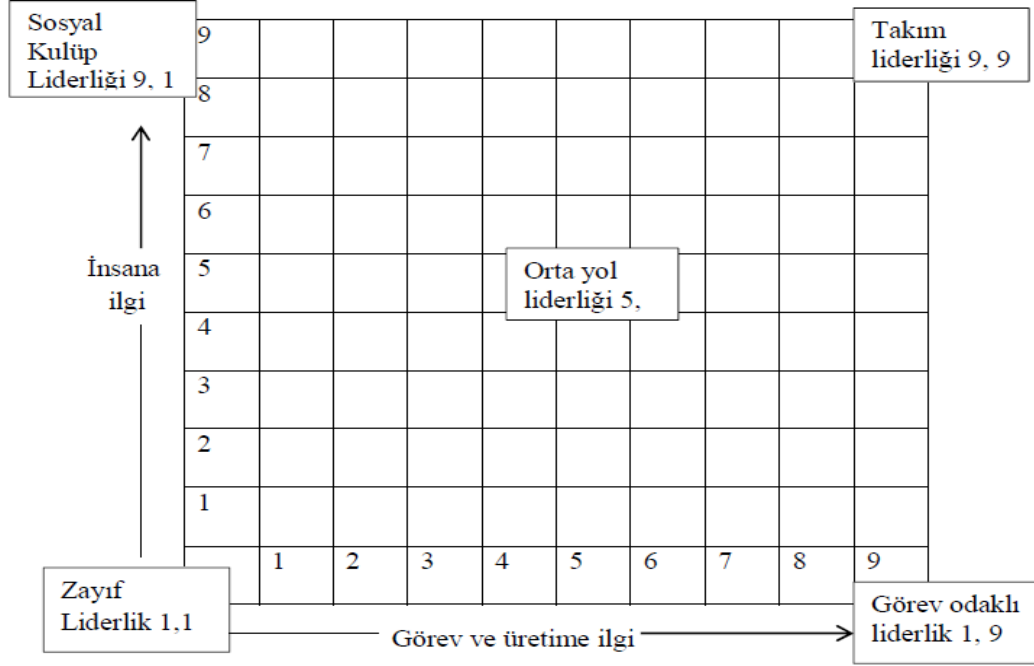
Davranışçı yaklaşım incelemeleri neticesinde belirli düşünürlerin ortaya attığı kuramlar mevcuttur. Bunlar:

- Blake ve Mouton liderlik gözeneği yaklaşımı,
- McGregor'un X ve Y Kuramı,
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bu yaklaşımlar liderlerin davranışlarının gözlemlenmesi ile birlikte ortaya liderlik ile ilgili temel görüşler atmışlardır.

Blake ve Mouton liderlik gözeneği yaklaşımı lideri iki gruba ayırmaktadır. Bunlar insana odaklı ve üretime odaklı lider yaklaşımıdır. İnsana odaklı lider insani ilişkileri ön plana alarak bir liderlik anlayışına sahipken üretime odaklı lider ise üretim aşamalarına odaklanmış ve liderliğini bu aşamada gösteren liderdir. İnsana odaklı liderde lider astları ile iyi ikili ilişkiler geliştirir ve onların duygularını, düşüncelerini anlamaya çalışır. Üretime odaklı lider ise daha otokratik bir yönetim anlayışı benimser (Kahveci, 2012, s.15).

Şekil: 2.1. Blake Ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı Modeli



Kaynak: Kahveci, 2012, s.16

Bu sitemde beş lider tipi belirlenmiş. Bu modelde liderler insana ve işe yönelik olmak üzere dokuz dereceye bölünmüştür ve bunlardan ilk zayıf liderlik modelidir. Zayıf liderlik rolünde lider ne insana yönelik liderlik sergiler ne de göreve yönelik bir liderlik sergilemektedir. Her ikisinden de lider birer puan almıştır. İkinci lider tipi ise göreve yönelik liderdir bu lider tipinde lider sadece görevleri yerine getirmek ile uğraşırken insana yönelik herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır. Diğer der tipi sosyal kulüp liderliğidir. Bu lider tipinde lider insana yönelik olarak çok iyi liderlik tipi sergilerken görev ayağını ise eksik bırakmaktadır. Orta lideri ise her iki görevi orta seviyede yerine getirmektedir.

Davranışçı yaklaşımın ikinci teorisi ise McGregor'un X ve Y kuramıdır. X ve Y kuramı birbirine zıt iki insan tipolojisini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan X yaklaşımında ana kabul insanların tembel olduğu ve çalışmadan kaçma eğiliminde olduklarıdır. Çalışmadan kaçma niyetinde olmalarından dolayı insanlar zor gücü uygulanmalı ve sıkı denetim altında tutulmaları gerekmektedir. Üretime

odaklı lider tipi tam bu tarz çalışanlar ile kurulacak üretime yönelik lider tipi olabilir (Çoban, 2019, s.16).

Diğer model olan Y tipi çalışan tipi ise bu tarzın tam tersi bir çalışan tipidir. Bu tip insan ise çalışmayı seven ve sorumluluklardan kaçmayan insan tipidir. Bu çalışan tipinde zor gücünün kullanılmasına ve ceza verilmesine gerek yoktur. Çünkü çalışanlar zaten çalışma için gönüllüdürler. Y teorisinde insanların işbirliğindeki eksikliği çalışandan değil daha çok liderin insan kaynağını iyi kullanamamasından kaynaklanmaktadır. Y teorisi lideri X teorisi liderinden farklı olarak demokratik ve katılımcı bir liderlik sergilemelidir. Çünkü çalışanlara zor ile iş yaptırma, sıkı denetime tabi tutmaya gerek yoktur. Burada çalışanlar arası ilişkilerin yani insani ilişkilerin iyi kurulması gereklidir ve kişilerin kendilerini daha önemli hissetmeleri için yönetim sürecinin katılımcı olması gerekmektedir (Ünsal, 2018, s.52).

Ohio State Üniversitesi çalışmaları iki boyutlu olarak incelemiştir. Bunlar “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” boyutu olarak iki farklı yapı üzerinde durmaktadır. Bu araştırmalar askeriyede ve sanayide olan kişilere uygulanmıştır. Belirli liderlik özellikleri bu kişilere sunulmuştur. Bunların içinden işçiler iki temel lider tipini belirlemiştir. Lider davranışları genel olarak yapıya ve ilişkiye yönelik lider tipi olarak belirlenmiştir. İlişkiye yönelik lider tipi ilişkileri çalışanlarının güvenine dayandıran ve fikrine önem veren lider tipidir. Yapıya yönelik lider tipi ise ilişkileri amaçlar doğrultusunda yönlendiren lider tipidir.

Şekil: 2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları

İLİŞKİYE YÖNELİK DAVRANIŞLAR ↑	2 İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek Yapıya yönelik davranışlar Düşük	1 İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	3 İlişkiye yönelik davranışlar Düşük Yapıya yönelik davranışlar Düşük	4 İlişkiye yönelik davranışlar Düşük Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	YAPIYA YÖNELİK DAVRANIŞLAR →	

Kaynak: Ünsal, 2018, s.47

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi yapılan araştırmalar neticesinde dört farklı lider davranışı ortaya çıkmaktadır. Birinci lider tipi hem ilişki hem de yapıya yönelik faaliyetlerin yüksek olduğu lider tipi mevcuttur. İkinci lider tipi ise ilişkiye yönelik davranışların yüksek yapıya yönelik davranışların düşük olduğu lider tipini göstermektedir. Üçüncü lider tipi ise hem ilişki hem de yapıya yönelik davranışların düşük olduğu lider tipini göstermektedir. Dördüncü lider tipi ise yapıya yönelik davranışların yüksek ilişkiye yönelik davranışların ise düşük olduğu lider tipidir. Bir ve üçüncü lider tipleri birbirinin tam tersi iken iki ve dördüncü lider tipi yine bir birinin tam tersi özelliklerine sahiptir (Ünsal,2018, s.47).

Michigan Üniversitesi çalışmaları Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde yapılmıştır. İki çalışma da liderlerin davranışlarının iş gören performansına yansımaları üzerine yapılmıştır. Michigan Üniversitesi çalışmalarında iki lider tipi ortaya çıkmıştır. Bunlar; iş gören merkezli ve iş merkezli lider anlayışıdır. İş gören merkezli lider anlayışı çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmaya çalışan lider tipidir. İş merkezli lider tipi ise amaçlara ulaşmak için prosedürleri uygulayan lider anlayışıdır. İş gören devir hızının düşük olduğu ve iş görenlerin iş tatmininin yüksek olduğu liderlik yaklaşımı iş gören odaklı liderdir. İş merkezli lider ise iş gören düşüncelerinden ziyade prosedürleri uygulamaya koyan lider anlayışıdır.

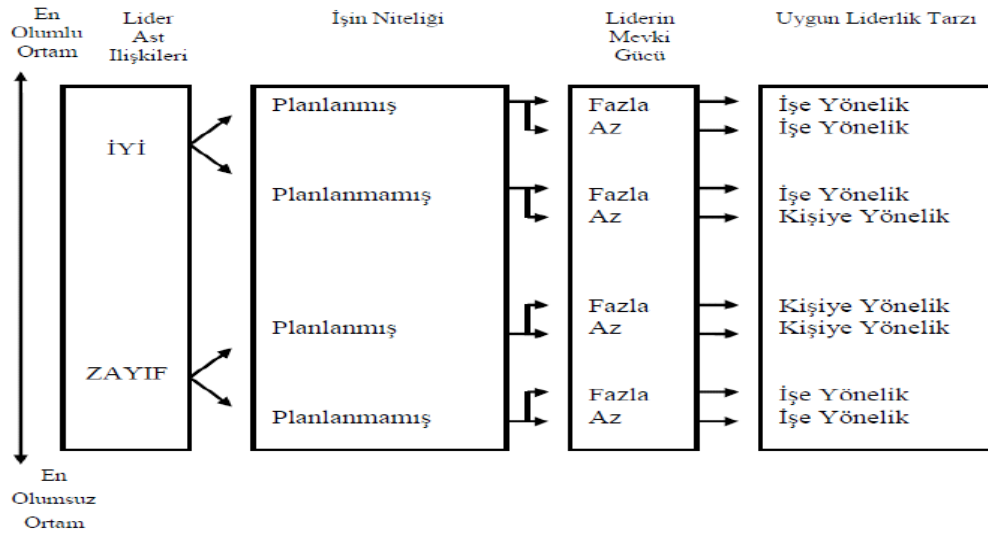
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı davranışsal yaklaşımın eleştirisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım her durumda başarı bir lider anlayışının olamayacağı tezi üzerine kurulmuştur. Farklı durumların farklı başarılı liderler yaratacağını öne sürmektedir. Etkili liderlerin durum ve şartlara göre değişebilen liderler olduklarını ileri sürmektedir. Liderlik tiplerinin seçiminde koşullara göre bir seçim olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bazı durumlarda otoriter liderliğin bazı durumlarda ise katılımcı liderliğin başarılı olabileceği her durumda hep başarılı bir liderlik anlayışının mümkün olamayacağını ileri sürmektedir (İçinak, 2018, s.17).

2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler durumsallık kavramını ilk kullanan kişidir. Kullandığı ölçekte liderin ilişki mi görev yönelimi mi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönelimler belirlenirken durumlara göre bu yönelimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Yirmi iki yıl süren araştırmalar neticesinde üç değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler; lider ve ast arasındaki ilişki, başarılacak işin özelliği ve liderin yasal gücünden oluşan değişkenlerdir (İçinak, 2018, s.18).

Şekil 2.3. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı



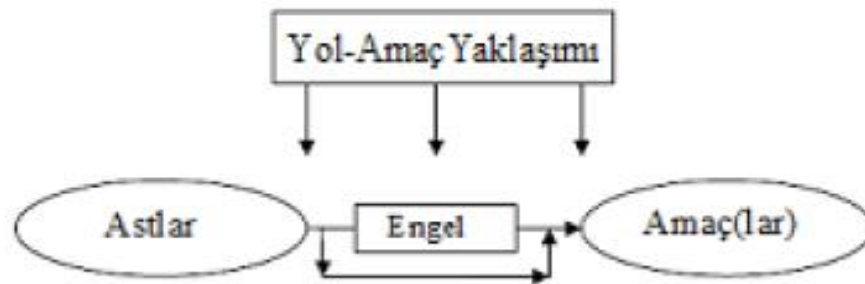
Kaynak: Koçel, 2003, s. 601 Aktaran: İçinak, 2018, s.18

Şekil 2.3'den anlaşılacağı üzere eğer liderin ast ile ilişkileri iyi ise ve planlanmış iş niteliği varsa işe yönelik lider davranışının daha uygun olacağıdır. Eğer işin niteliği planlanmamış ise liderin mevki gücü belirleyici olmaktadır. Liderin mevki gücü fazla ise işe yönelik lider eğer az ise kişiye yönelik lider tipi uygun görülmektedir. Liderin astla ilişkisi zayıf ise ve işin niteliği planlanmış ise liderin mevki gücü belirleyici olmamakta ve kişiye yönelik lider tipi daha uygun görülmektedir. Planlanmamış ilişkilerde ise liderin mevki gücü yine belirleyici olmamakta ve işe yönelik lider tipi uygun olmaktadır. Fiedler'in lider tipinden anlaşılacak durum her duruma uygun lider tipi yerine durumlara göre lider tipi seçilmesidir.

2.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Martin G. Evans ve Robert J. House tarafından ortaya konulan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider astlarına bir amaç belirlemelidir. Astlar bu amaca ulaşmaya çalışırken lider astlarının önündeki engelleri kaldırması lazımdır. Eğer astların bir amacı var ise lider sadece engellerle uğraşmalıdır. Eğer astların amaç ve yolu net ise lider yoldan çekilmelidir. Çünkü zaten kurulu olan bir durum olduğundan liderin yoldan çekilmesi dışında bir durum söz konusu değildir. Burada lider amaçsız bir gruba yol ve amaç belirlerken her şeyi net olan bir grupta ise sembolik bir duruma düşmektedir. Astların amaçlarına ulaşması örgütün amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Bu yüzden lider onların önündeki engelleri kaldırmalıdır.

Şekil 2.4. Yol Amaç Yaklaşımı



Kaynak: Northouse, 1997, s. 89 Aktaran: İçinak, 2018, s.19

Yaklaşımında dört teme lider anlayışı ortaya çıkmaktadır. Eğer lider üyelerden ne beklendiğini belirtmiş ise ve onlara bu konuda rehberlik yapıyorsa bu tarz liderler yönlendirici lider denilir. Lider grubun beklentilerinin farkında ise ve onlara arkadaşça yaklaşp beklentilerini karşılamada yardımcı oluyor ise bu lidere destekleyici lider denilmektedir. Karar alma süreçlerine astlarına dâhil eden ve onların fikirlerine önem veren lidere katılımcı lider denilmektedir. En son lider tipi ise amaçlara odaklanmış ve astlardan yüksek performans bekleyen liderdir. Bu lider tipine başarı odaklı lider denilir (Kahveci, 2012, s.21).

2.2.3.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik modeli liderin başarısını astların olgunluk düzeyi ile açıklayan modeldir. İyi bir lider astlarına göre liderlik yapan liderdir. Sizin gösterdiğiniz liderliğin başarılı olması astların bu görevleri en uygun şekilde yapmasına bağlıdır. Bu durumda astlarınızın olgunluğu lideri başarıya taşıyacaktır. Liderinde başarı olabilmesi astlarını iyi analiz etmesine bağlıdır. Teoride iki tip olgunluk belirlenmiştir. Bu olgunluklar görev ve psikolojik olgunluktur. Astların görevlerini yapacak yeteneğe sahip olması görev olgunluğudur. Astların görevi yerine getirecek motivasyona sahip olması ise psikolojik olgunluktur (İçinak, 2018, s.19).

2.2.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı

Bu yaklaşım karar alma süreci ile ilgilenmektedir. Çünkü bir liderin en büyük görevi karar almak ile ilgilidir. O yüzden bu süreç liderlik için en önemli ve üzerinde en çok durulması gereken süreçtir. Bu süreçte astların karar alma sürecine dâhil edilmesi liderin liderliğini pekiştirirken astların işlemleri benimsemesine yardımcı olur. Karar alma sürecine astların dâhil edilmesinde en büyük sıkıntı zaman sıkıntısıdır. Bununla beraber her karar alma sürecine astlar dâhil edilemez bunun için hangi süreçlere astların dâhil edilmesi gerektiğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bunda en önemli kriter kararın astları etkileyip etkilemeyeceğidir. Eğer karar astları etkilemeyecekse lider bu kararı tek başına da alabilir ama karar astları etkileyecekse lider bu kararı astlarıyla almalıdır (İçinak, 2018, s.22). Teori genel olarak karar alma sürecine dâhil olmada durumun ve koşulların belirleyici olduğunu kabul etmektedir.

2.2.3.5. Reddin Teorisi

Blake ve Mouton'ın davranışsal yaklaşımı olan iş görene ve işe ilişkin boyutuna üçüncü bir boyut olan etkililik boyutunu eklemiştir. Etkililik boyutu liderin amaçlarına ulaşma boyutudur. Yani ne kadar etkili bir lider olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşıma dört çeşit lider türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve adanmış liderdir (Ünsal, 2018, s.56).

Kopuk lider ilişki düzeyi en düşük liderdir. İş görenlerle ilişkisi çok düşük seviyededir. İlişkiler resmi yazışmalar üzerinden yapılmaktadır. İlgili lider ise iş görenler ile iyi ilişkiler kuran sosyal ilişkileri iyi olan liderdir. Lakin bu liderin görev kısmı ise düşük seviyededir. Rehberlik yapan lider olarak belirtilebilir. Diğer lider tipolojisi ise adanmış liderdir. İlgili liderin tersi bir yaklaşım sergileyen lider olarak tanımlanabilir. Bu lider tipinde lider görev adanma yüksek iken ilişki boyutu düşüktür. Bu lider sadece görevlerin yerine getirilmesi ile ilgilenmektedir. Bunun için ceza yöntemine sıklıkla başvurabilir. Görevlerin aksamasını kabul etmeyen lider tipidir. Bütünleşmiş lider tipolojisi ise gerek iş boyutu gerekse ilişki boyutunu en yüksek şekilde yerine getiren lider tipidir. Bir öğüt için tercih edilebilecek en ideal lider tipidir (Ünsal, 2018, s.57).

2.2.4. Modern Yaklaşımlar

Çok hızlı bir değişimin yaşandığı dünyamızda liderlikten beklenen değerlerde de değişimler olmuştur. 70-80'li yıllarda daha yoğunluklu incelemeler neticesinde elde edilen veriler ile oluşturulan yeni lider yaklaşımlarını modern liderlik yaklaşımları denilmektedir. Bu başlık altında modern liderlik tipleri incelenecektir.

2.2.4.1. Karizmatik Lider Yaklaşımı

Weber'in ortaya attığı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Weber bu lider tipinden bahsederken liderin liderliğinin başka hiçbir duruma dayanmadığı bizzat liderin kendisinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Karizmatik lider toplumda model oluşturan lider tipidir. Aynı zamanda güven yaratır ve motive eder. Karizmatik lider astları için bir vizyon yaratır ve astlar onun hedeflerini doğru hedef

olarak kabul eder çünkü karizmatik lider aynı zamanda astları arasında öz güven yaratan liderdir (Temiz, 2016, s.22).

2.2.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderli anlayışı liderliğini kurallara uygun bir şekilde yerine getirmeye çalışan liderlik anlayışıdır. Bu liderlik türünde hedefler astlara etkin bir biçimde anlatılır ve astların bu hedeflere ulaşması sağlanır. Bunun içinde lider etkin bir motivasyon ve iletişim ağı kullanır. Hedeflere ulaşılması durumunda astlar neler kazanacakları hakkında bilgilendirir. Astlar neler yapmaları gerektiği ve bunu yaparlarsa neler kazanacaklarının bilincinde olarak hareket ederler (Ünsal, 2018, s.58).

Dönüşümcü liderlik ise lider ve astların ortak hareket etmesi liderin astları harekete geçirerek hedeflere ulaşılmasını sağlar. Dönüşümcü liderlik astlarını cesaretlendiren bir liderlik türüdür. Bu liderlik türü etkileşimci liderlik türünün de özelliklerini taşımakla beraber aynı zamanda gelecek odaklıdır. Aslında bu liderlik türü hem gelenekçi hem de gelecekçi bir liderlik türüdür. Yani amaçları ve mevcut durumları bilen ama gelecek durumlar için örgütte değişiklik de yapabilen bir liderlik türüdür. Var olan durumdan ziyade performansın daha çok artması için gerekli olan değişiklikleri de yapmaktan kaçınmayan lider türü olarak ortaya çıkar (Ünsal, 2018, s.58).

2.2.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik geleceğe dair kestirimler yapabilen liderlik türüdür. Bu lider türünde örgüt bugünden geleceğe hazırlanan bir yapıya sahiptir. Bu lider gelecekte oluşabilecek durumlar hakkında astlarını yetiştirebilen ve bu duruma adaptasyonlarını sağlayabilen bir liderdir. Vizyoner lider var olan sorunlara çözüm bulmakla kalmaz aynı zamanda astlarının önüne uzun vadeli planlar koyabilen liderliktir. Astların bu uzun vadeli planları uymaları gerekmektedir. Bunu içinde astlarını motive eden ve bu vizyonu onlara aşıl原因an liderdir. Bu yönü vizyoner liderleri ikna edici bir lider tipine dönüştürmektedir (Temiz, 2016, s.26).

Vizyoner lider Çelik'e göre yolu görmek, yolda olmak ve yolda yürümek olarak tanımlanabilir. Çünkü bu lider geleceğin ne olacağını bilen bir lider tipidir. Bu yönü onu yolu gören lider yapar aynı zamanda astlarını bu yolda yürümeye ikna eder ve bu da onu yolda olan lider yapar ve geleceğin inşasını yaptığından bu da onu yolda yürüyen lider yapar (İçinak, 2018, s.29).

2.2.4.4. Kültürel Liderlik

Örgütlerin etkin bir şekilde verimli çalışmasında örgüt kültürünün çok önemli bir rolü vardır. Kültürel liderlik yaklaşımı da tam bu noktada ortaya atılmıştır. Kültürel liderlik var olan örgüt kültürüne hâkim lider anlayışıdır. Lakin bu liderlik anlayışı salt var olan örgüt kültürü üzerine değil aynı zamanda örgütte yeni kültür oluşturulması ve yeni kültürün benimsenmesini de sağlayan liderdir. Var olan değerlere yenilerini eklemek ve bunların benimsenmesini sağlamak aynı zamanda öz güven de gerektiren bir durumdur. Bunda dolayı kültürel lider yüksek öz güvene sahip bir lider anlayışıdır (Ünsal, 2018, s.58).

2.2.4.5. Etik Liderlik

Etik liderlik bir etkileme sürecidir. Bu liderlik anlayışında lider astların moral gücünü yüksek tutmaya çalışır. Aynı şekilde lider adil ve güven verici bir lider olmak zorundadır. Etik lider anlayışında kurallara uyma durumu söz konusudur. Lakin lider bu kuralların sadece astlar için olduğunu kabul etmez lider de astlar gibi kurallara uygun hareket eder. En iyi lider tipi mevcut olan liderlik tiplerinin etik ilkelerle birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan liderlik tipidir. Çalışanlarında bu doğrultuda etik kurallar dahilinde hareket etmesi gerekmektedir (Ünsal, 2018, s.60).

Tablo 2.2. Liderlik Kuramlarının Genel Özellikleri

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımları	Eleştirileri
Ozellikler Yaklaşımı	1907-1947	Liderleri diğerlerinden ayırt eden bir takım kişisel özellikler vardır. Liderler doğal bir idare yeteneğine sahiptirler. Liderlerin olağanüstü yetenekleri vardır.	Koşullar dikkate alınmaz Kişisel özellikler soyut olduğu için ölçülemez. Kişisel özellikler ile liderin etkililiği tam olarak ilişkilendirilmemiştir.
Davranışsal Yaklaşım	1950'ler ve 60'lar	Liderliğin tek bir yolu vardır. İnsanlara, üretime ve yapıya yönelik davranırlar.	Durumsal koşullar ve grup süreçleri dikkate alınmamaktadır.
Durumsal Yaklaşım	1950'ler 1980'ler	Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. Kimin lider olacağını koşullar belirler. Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir	Birçok koşul bağımlılık kuramının olması ölçülebilir önermeler yapılmasını güçlendirmektedir. Kuramlar kesin ölçütlere sahip değildir
Modern Liderlik Kuramları			
Etki/Karizma	1920'ler 1977'ler	Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir	Lider takipçi etkileşiminde karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
Dönüştürücü Liderlik Hizmetkâr Liderlik Takipçilik Kuramı	1978'den Günümüze	Liderlik ilişkisel bir süreçtir. Liderlik paylaşılan bir süreçtir. Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	Araştırma eksikliği Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekmesi. İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Ünsal, 2018, s.57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE OKUL YÖNETİMİ

Üçüncü bölümde hizmetkâr liderliğin olduğu ve okul yönetiminde hizmetkâr liderlik kavramının uygulanmasına değinilecektir. Hizmetkâr liderlik kavramının okul yönetiminde uygulanması ile birlikte okullarda meydana gelebilecek değişimlerin neler olduğuna değinilecektir.

3.1. Okul Müdürü Hizmetkâr Lider

Liderlik kavramı üzerinde çok fazla araştırma yapılan bir konudur. Geleneksel lider teorileri liderin özelliklerini tespit etmeye yönelmiştir. Böylece yeni doğacak liderler tespit edilebilir ve yetiştirilebilir. Daha sonra lider davranışları üzerine odaklanmış ve iyi bir liderin nasıl davranması gerektiğini tespit etmeye çalışılmış fakat her koşulda geçerli olacak bir lider davranışı olamayacağından dolayı durumsallık yaklaşımı ile birlikte durumların ve koşulların yaratacağı lider üzerine yoğunlaşmıştır. Kavramsal olarak hizmetkâr liderlik kavra 1970'lerde Greenleaf tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Kavram hizmet edici lider olarak da kullanılabilir. Hizmetkâr liderlik anlayışı modern bir liderlik anlayışıdır. Günümüzde üzerinde en çok durulan liderlik anlayışlarından bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik ifade olarak farklı anlamlar çağrıştırmaktadır. İfade olarak itaat eden bir lider gibi gözükse de ilk önceliği hizmet etmek isteyen lider anlamı taşımaktadır (İçinak, 2018, s.35).

Hizmetkâr liderlik hizmet etme doğal duygusuna sahip lider tipidir. Bu lider tipini tanımlarken iş yapmak isteyen lider olarak da tanımlanabilir. Kavram Herman Hesse'nin Doğu Yolculuğu kitabından esinlenerek oluşturulmuştur. Kitapta her şeyi çekip çeviren ve düzenleyen hizmetkâr olan Leo'dan esinlenilmiştir. Leo'nun kaybolması ile birlikte yolculuğa çıkan insanların içine düştüğü boşluğu anlatmaktadır. Leo'nun liderliği onun kaybı ile anlaşılmaktadır (Geçdoğan, Yılmaz, 2013, s.60). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik astlarının kendi performanslarının zirvesine çıkması için her şeyi yapabilecek bir liderlik anlayışını ifade etmektedir.

Diğer liderlik türlerinden farklı bir liderlik anlayışıdır. Diğer liderlik anlayışları önde giden bir lider kavramını tasvir ederken hizmetkâr liderlik ise önde giden değil yanında olan ve astların kendini geliştirmesi için her şeyi yapabilecek bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında konumun bir tatmini söz konusu değildir. Yani işgal edilen makam veya bulunan konum lider için bir tatmin meselesi değildir. Liderin tatmini yol gösterdiği insanların başarısı üzerine kuruludur. Yani astlarının başarısı için hizmet eden bir lider tipolojisidir (Geçdoğan, Yılmaz, 2013, s.62).

Hizmetkâr lider kişisel çıkarlarından arınmış bir lider olmalıdır. Çünkü kişisel çıkarlar insanı klasik liderlik tanımına götürür. Klasik liderlikte önde olan ve merkezde bulunup belirleyici olan liderin kendisidir. Dönüşümcü liderlik teorisinde de lider grupta iyi iletişim ile dönüşüm yapmak istemektedir. Bu durum onu hizmetkâr liderliğe yakınlaştırmaktadır. Lakin dönüşümcü liderlik teorisinde merkezde lider bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlikte lider pozisyonu ile var olan değil işleri ile var olan ve astların gelişimine odaklanmış ve doğru işlere doğru astlar yönlendiren ve astların kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan bir lider tipi vardır. Liderden ziyade bu anlayış da lider destekçi konumunda yer almaktadır (Kahveci, 2012, s.34).

Tablo 3.1. Klasik Lider İle Hizmetkar Lider Arasındaki Farklar

Klasik Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
<ul style="list-style-type: none">• Motivasyon: başarmaya yönelik kişisel güdü.• Yüksek rekabet; bağımsız zihniyet; başarı hâlinde kendini öne sürer.• İç politikadan anlar ve kişisel kazanım için bunu kullanır.• Hızlı hareket etmeye odaklanır.• Gerçeklere, mantığa ve delile dayanır.• Gücünü korumak için bilgiyi elinde tutar.• Daha çok, anlatmak ve emir vermekle zaman geçirir.• Kişisel değer, bireysel yetenekten geldiğine inanır.• Hiyerarşiyi, ikramiye ve unvanları diğerleri için bir işaret olarak görür.• Önce konuşmaya heveslidir; astlarını bastırabilir.• İstediklerini elde etmek için baskı ve kişisel gücünü kullanabilir.• Astları kontrol etmek için mizahı kullanır.	<ul style="list-style-type: none">• Motivasyon: diğerlerine hizmet etme arzusu.• Oldukça dayanışmacı ve birbirine bağlı yaklaşım; astları öne çıkarır.• Ortak hedef ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları motive eden ve onları güçlendiren şeylere karşı duyarlıdır• Anlamaya ve bilgi elde etmeye odaklanır.• Gerçekleri, mantığı ve delili dengelemek için sezgi ve öngörüye dayanır.• Bilgiyi cömertçe paylaşır.• Etkin ve saygılı bir biçimde diğerlerini dinler.• Kişisel değer, diğerlerine yol göstermekten ve işbirliği içinde çalışmaktan geldiğine inanır.• Hiyerarşiyi yıkıp kademeler arasında güveni tesis eder. • Önceliği dinlemektir; diğerlerinden dinlediklerine önem verir.• Köprüler kurmak ve herkes için en iyisini yapmak için kişisel güven ve saygısını kullanır.• Mizahı, astları yukarı çekmek ve hatalardan ders çıkarmak için kullanır.

Kaynak: McGee-Cooper ve Trammell, 2002, s. 145-146 Akaran: İcinak, 2018, s.35

3.2. Hizmetkâr Lider Olan Okul Müdürünün Özellikleri

Hizmetkâr lider her şeyden önce insana değer veren ve onlar gibi düşünebilen lider tipidir. Çünkü astın ne düşündüğünü bilmeye çalışmadan veya kendinizi onun yerine koymadan iyi bir yol çizmenin imkânı yoktur. Hizmetkâr lideri daha iyi anlaya bilmek için liderin özelliklerinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu başlık altında hizmetkâr liderin bazı özelliklerine değinilecektir.

Tablo 3.2. Hizmetkar Liderin Özellikleri

İnsana değer	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlara inanmak• Bireysel çıkar gözetmeksizin insanlara hizmet• Yargılamadan, etkili dinleme
İnsanı geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenme ve gelişim için fırsat yaratmak• Uygun davranış modelleme• Teşvik ve onaylama yoluyla geliştirme
Birlik oluşturma	<ul style="list-style-type: none">• Güçlü kişisel ilişkiler oluşturmak• Birlikte ortak çalışmalar yapmak• Bireylerin farklılıklarını benimsemek
Güvenilirlik gösterme	<ul style="list-style-type: none">• Başkalarına karşı açık tutum göstermek• Başkalarından öğrenmeye isteklilik• Güven ve itimadı korumak
Liderlik geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Geleceği vizyon haline getirip, hayal etmek• İnisiyatif almak• Hedefleri netleştirmek
Liderlik paylaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Paylaşılan vizyonu geliştirmek• Güç paylaşımı ve kontrolü serbest bırakmak• Mevki paylaşımı ve başkalarını yüceltmek, terfi ettirmek
İkna etmek	<ul style="list-style-type: none">• Zorla yaptırım ve otoriter yaklaşıma başvurmamak
Empati, farkındalık ve aktif dinleme	<ul style="list-style-type: none">• Her bireyi bir değer olarak kabul edip, saygı gösterme ve tolerans göstermek• Grup üyelerinin fikirlerini aktif sorgulama ve değerlendirmek üzere dinlemek
İleri görüşlülük	<ul style="list-style-type: none">• Geleceği ön görmek ve kavramsal olarak düşünebilmek
Vekilharççılık	<ul style="list-style-type: none">• Hizmet vermek ve kişisel, profesyonel ve ruhani olarak bireylerin gelişimini sağlamak

Kaynak: Geçdoğan, Yılmaz, 2013, s.63

Hizmetkâr liderin bazı özellikleri daha detaylı olarak incelenecektir.

3.2.1. Dinleme

İyi bir hizmetkâr lider olabilmek için astların ihtiyaçlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Astların ihtiyaçlarının belirlenmesinde en iyi yol ise astların dinlenmesidir. Keza kimse kişiyi kendisinden dahi iyi anlatamaz. Lider için bu kadar önemli olduğu kadar ast içinde bir o kadar önemlidir. Kendisinin dinlendiğini gören ast için bu önemsenme belirtisidir. Bu durum onun işe bağlanmasında önemli bir faktördür (Temiz, 2016, s.29).

3.2.2. Empati

Empati kavramının lidere sağlayacağı en temel yarar liderin astların yerine koyup onlar gibi düşünmesini sağlamaktır. Lider böylece astlarını daha iyi anlayacaktır. Kendisini astlarına yönelik ön yargılardan koruyacaktır. Empati örgüt içinde insani ilişkilerin daha iyi kurulmasına yardımcı olacaktır (Temiz, 2016, s.29).

3.2.3. Farkındalık

Örgütte farklı sorunlar baş gösterebilir, hizmetkâr liderin yapması gereken bu sorunları görmek ve onlara çözümler üretebilmektir. Farkında olmadan bir liderin örgütü başarılı bir şekilde yönetme olasılığı yoktur.

3.2.4. İkna Etme

İkna etme özelliği hizmetkâr lideri klasik lider yapısından ayıran farklardan biridir. İkna etme fikir birliği yaratma noktasında önemli bir adımdır. Klasik liderde emir ile bu sorunlar çözülebilirken hizmetkâr liderlikte ise ikna ile astlar arasında fikir birliği yaratılmaya çalışılmalıdır. Bu durum astlar içinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu durumda çıkacak sonuçlar astlar tarafında da benimsenecektir (İçinak, 2018, s.42).

3.2.5. Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderde kavramsallaştırma çalışanlardan farklı olarak büyük hayaller kurabilme yeteneğidir. Liderin yapması gereken çalışanların önüne bir vizyon koymasıdır. Bu vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Benimseme ise ikna ile yapılması gereken bir durumdur (İçinak, 2018, s.43).

3.3. Okullarda Hizmetkâr Liderlik Yansımaları

Hizmetkâr liderlik anlayışı öğretmenlerin ihtiyaçlarını liderlik konum ve beklentilerinden üst tutan anlayıştır. Bu anlayışa göre lider grup başarısına odaklıdır. Önemli olan okulun başarısıdır. Liderin konumunu sağlamlaştırması değildir.

Okul müdürü bu liderlik anlayışında öğretmenlerin kapasitesini gerçekleştirmeleri için yardımcı olması gerekmektedir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi her şeyden önce gelmektedir. Okulun amacına ulaşması ise öğretmenler ile gerçekleşebilir. Bunun için öğretmenlerin iyiliklerinin sağlanması gelişimlerinin sağlanması ile mümkündür. Hizmetkâr lider pozisyonunda olan okul müdür bunu sağlamak ile amaçlara ulaşabileceğinin farkındadır (Beğenirbaş, Can Yalçın, 2020, s.28).

Sosyal öğrenme teorisine göre kişiler taklit ederek öğrenirler. Bu durumda hizmetkâr lider tavrı sergileyen okul müdürleri öğretmenler için rol model olacaklardır. Kişiler kendileri için iyi işler yapan ya da davranışlarını beğendikleri kişileri kendilerine rol model olarak alırlar. Bu durumda okul müdürleri kendileri için bir rol model olabilir. Rol model olan okul müdürleri ile birlikte öğretmen kendini okulda var olan okul kültürüne daha ait hissedecektir. Bu durumda öğretmenlerin okul amaçları için gönüllü çalışması söz konusu olacaktır. Bu durumlar iş tatminini arttıracak iş tatmini artan öğretmenin bu durum performansına da yansiyacaktır (Beğenirbaş, Can Yalçın, 2020, s.29).

Hizmetkar liderlik anlayışını benimseyen okul müdürleri aynı zamanda empati yeteneği gelişmiş olan liderlerdir. Bu liderlik yaklaşımı öğretmeni düşünme ve onun sorunlarını anlama farkındalığını da getirmektedir. Bu farkındalık okul müdürüne öğretmen performansının en iyiye çıkması için gerekli olan ortamın yaratılmasını da kapsamaktadır. Öğretmenlerin performanslarını en üst seviye çıkarılmasını sağlayacak ortamın yaratılması ile birlikte verimlilikte de bir artış olacaktır.

Hizmetkâr lider aynı zamanda ileri görüşlü bir liderdir. Bu ileri görüşlülük beraberinde vizyonerliği de getirmektedir. Vizyoner lider yanındaki kişilere de bir

vizyon çizecektir. Bu durumda önünde de bir gelecek vizyonu bulunan öğretmen kendini geliştirmek için yeni yöntemler arayacaktır. Gelişimi sürekli hale getirmeye çalışacaktır.

Bu liderlik anlayışına sahip olan okul müdürleri ikna gücü yüksel olan liderlerdir. Bu ikna mevki kullanılarak yapılan bir ikna değildir. Kişinin düşüncelerinin bu yönde değiştirilmesidir. Kişinin ikna olması ise beraberinde sorumluluk sahibi olmasını da sağlayacaktır. Kişi sorumluluk sahibi olduğu yapılarda elini taşın altına da koymak isteyecektir. Bu durumda kolektif bir bilinç ve yapı ortaya koyacaktır ve okul müdürü istediği hedeflere bu sayede varmış olacaktır. Tüm bu etmenler öğretmen devir hızını da düşürecektir.

4. SONUÇ

Uzun bir zaman diliminde liderlik üzerine çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar liderleri farklı açılardan ele almıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan ve liderin beraberindekiler ile var olduğu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çalışanların başarısını ve birliğini her şeyin üstünde tutan bir lider tutumu söz konusudur.

Bu tarz bir okul müdürü çalışanlarının başarısını her şeyin üstünde tutar. Bu liderlik anlayışa başarının gelmesini paydaşlarının verimliliğine bağlar. Bu paydaşların başarılı olması için okul müdürü gerekli ortamı sağlamalıdır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimseyen okul müdürleri bu ortamı sağlamaktadır. Aynı zamanda okul müdürleri bu bağlamda ikna edici bir yaklaşım sergilemektedirler. İkna edici yaklaşım öğretmenlerinde sürece dâhil olmaları anlamına gelmektedir. Sürecin içinde katılımcı bir metot benimseyen müdürler sorumlulukların öğretmenler ile paylaşılmasını sağlamaktadırlar. Bu durum daha yapıcı bir sistemin oluşmasını sağlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyen okul müdürleri vizyoner liderlik de sergilemektedirler. Bu liderlik anlayışı öğretmenlerin önüne hedefler koymayı amaçlar. Bu hedefler öğretmenin kendini bu hedefler doğrultusunda geliştirmesini sağlar. Bu durum daimi gelişim sürecini de doğurur. Okul müdürü gizli bir lider gibidir uygun ortamı yaratmak için liderlik yapar ve liderliği statüden kaynaklanan bir liderlik değildir. Bu liderlik yapılan işten dolayı öğretmenler tarafından benimsenen bir liderlik türüdür. Bu durum meşruluk sıkıntısının oluşmasını da engeller.

5. KAYNAKÇA

Akyüz, B., Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8, 2, 191-205

Aslan, Ş., Özata M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 18, 1, 139-154

Bakan. İ., Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 2, 1-12

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

Balay, R., Kaya, A., Geçdoğan, Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C.4, S.1, S.229-249

Begenirbaş, M., Can Yalçın, R. (2020). Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini Ve Performansı Liderlik Algulamalarından Etkilenir Mi? Hizmetkâr Liderlik Örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30, 1, 25-49

Bulut. Y., Bakan. İ. (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5, 9, 66-89

Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Çiçek, O. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Bir Araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40, 179, 341-360

Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). *Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

İçinak, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

İş E., Balcı, S. (2017). Okul Müdürlerinin (İlkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 50, 514-529.

Kahveci, H., Aypay A. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2, 1, 43-59

Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Kandemir A., Akgün N. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları İle Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 4, 1637-1653.

Kesimli İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1, 1-10.

Küçük, B., Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5, 1, 453-472

- Mücevher, M. H., Erdem, R.(2019). Başarılı Yönetici Ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 34, 48-77
- Tanrıöğen, Z.M., Çoban, O. (2019). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Turkish Studies*, 14, 4, 2705-2723
- Temiz, E. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Toptaş, A., Taştan, S. (2020). Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 3, 1, 63-80
- Usta, M. E., Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Özgün Araştırma Dergisi*, 8, 4, 168-184
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)