

Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri

Necip Çetin¹

Özet

Günümüze kadar yapılmış çalışmalar incelendiğinde, liderlikle ilgili pek çok teori ile karşılaşmak mümkündür. Bu teorilerden birisi ve görece daha iyisi olan “Durumsal Liderlik Yaklaşımları”, farklı durumlara uygun liderliği öne çıkarmakla modern bir yaklaşım sergilemekte ancak liderlerin taşınması gerekli nitelikleri açıkça ortaya koymamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt araştırmalarındaki liderlik teorilerini ele alarak, bu teorilerden durumsal yaklaşımın farklılıklarını ortaya koymaktır. Durumsal liderlik yaklaşımlarında açıkça belirtilen “her duruma uygun tek bir liderlik tipi yoktur” savından hareketle, liderlerin her duruma hazırlıklı olabilmeleri için taşınmaları gereken ortak nitelikler ortaya konmaktadır. Farklı durumlara uygun davranışlar gösterebilecek liderlerin taşınması gerekli (öğretilebilir) nitelikler ortaya konmaktadır.

Anahtar sözcükler: Lider, müdür, durumsal liderlik, lider özellikleri.

From the Perspective of Leadership Theories, School Leadership and the Characteristics of Teachable Situational Leadership

Abstract

The purpose of this article is handling leadership theories in organizations and examine whether situational leadership is applicable in school systems. Situational leadership theories put forward contents of each organization, person's, century's. Although leadership theories have changed till nowadays, it can be seen the thought of teaching leadership skills getting stronger. There are many behaviors that can be teach to leaders and some of them to principals and the article focuses on those behaviors.

Key words: Leader, principal, situational leadership, leader characteristics.

¹ Öğretmen, Varsak Sakarya İlköğretim Okulu / Antalya E-posta: necipcetin@gmail.com

Giriş

İlerleyen zaman, kendisiyle birlikte değişimi de taşımaktadır. Bu değişim ışığında, genelde liderlerin, özelde ise eğitim liderlerinin göstermesi gereken davranışlar, sahip olmaları gereken nitelikler farklılaşmaktadır. Değişmenin gerçek bir ilerlemeye dönüşmesi ise, var olanın doğru değerlendirilmesi, eksiklerin saptanması ve değişimin sağlanması için gereken doğru ve yetkin araştırma ve incelemelerin yapılmasıyla mümkündür.

Örgütlerin en önemli özgesinin insan olması, insan özgesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır (Karkın, 2004). Dolayısıyla örgütlerin varlığı, beraberinde liderliği de getirmektedir. Ancak liderliğin ne olduğu ile ilgili tartışmalar henüz sonuçlanmamıştır. Liderlik söz konusu olduğunda, cevaplardan çok, sorular akla gelmektedir (Siegrist, 1999). Ancak liderlik özelliklerini kısaca üç başlıkta toplamak mümkündür (Eren, 1996; Erdoğan, 2004);

1. Entelektüel Özellikler: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz-sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.

2. Karakter Özellikleri: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.

3. Sosyal Özellikler: Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Örgüt ile ilgili çalışmalarda liderliğin de önemli bir basamağı oluşturması şaşırtıcı olmamalıdır. Çünkü liderin tanınması, örgütün gelecekte başarılı veya başarısız olacağını tahminde en kısa ve güvenilir yoldur. Etkili lider gelecekteki başarılı örgütü haber verirken, etkili olmayan lider ise başarısızlığın sinyallerini verir. Dolayısıyla her örgüt için yöneticisini ve yöneticinin yönetim biçimini anlamak hayati bir önem taşımaktadır (Silverthorne ve Wang, 2001, 400). Okul örgütleri için de “Bir okul, ancak müdürü kadar iyidir” söylemi sıkça duyulmakta; çevre toplumunun okula ilişkin algısında, müdürün kimliğiyle simgelenen yönetsel yeterlik etkili olmaktadır (Aksu, 2004).

Eğitim sistemlerinin yürütücüsü olan okul müdürleri, her okul bölgesinin benzersiz olması, her öğretmenin veya personelin farklı kişilik özellikleri göstermesi, öğrenci yaş ve kişilik özelliklerinin farklılıkları gibi pek çok değişken etken olduğundan, liderlik özellikleri (entelektüel, karakter ve sosyal) göstermek durumundadır. Ancak okul liderlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar çok eski değildir. Okul liderlerinin yetiştirilmesi ve yönetim özellikle 1990’lardan sonra önemli bir eğitsel tartışma konusu olmuştur (McLay, 2003).

Türkiye boyutunda ise eğitim yönetiminin meslekleşmediği açıktır. Yasa ve yönetmeliklerde, eğitim yönetiminin insan kaynağını öğretmenler oluşturmaktadır. Daha önceki yaşantısında ve eğitiminde, eğitim yönetimi alanı ile ilgili hiçbir öğrenim görmemiş olan öğretmenler yönetici olarak atanabilmektedir (Günay, 2004). Öğretmen yeterliğine sahip birey, potansiyel yönetici olarak kabul görmektedir. Yöneticiliğin farklı bir alan olduğu ve yönetici nitelik ve eğitiminin

farklı olması gerektiği göz ardı edilmekte, eğitim yönetimi ve dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin ciddiye alınmadığı görülmektedir. Oysaki belirli amaçlara ulaşmak için kurulan örgütlerin kuruluş amaçlarına ulaşmasını sağlayacak asıl yapıyı yürütmek örgüt liderinin sorumluluğudur. Örgütlerin etkililiğinde en önemli belirleyicinin lider olduğu söylenebilir (Goldberg, 2001). Bunu da çok az veya hiç hazırlığı olmayan birilerine bırakmak bilimsellikten çok, şansa tanınabilir görünmektedir.

Marzano ve diğerlerinin de belirttiği gibi; liderliğin yetersizliği veya yokluğu, okul için bir felakettir (Loertscher, 2005, 41). Eğer müdüre, okulların hedeflerine ulaşmasında varlıksal bir görev yükleniyorsa, yetiştirilmelerinin de büyük bir görev olduğunu kabullenmek gerekecektir (Siegrist, 1999). Çünkü örgüt, liderin ellerinde şekillenecek ve liderin anlayışına göre yoluna devam edecektir. Eğitim kurumlarının hepsinde uygulanan yönetmelik aynı iken, okulların ve dolayısıyla öğrencilerin başarısında, öğretmenin işdoyumunda, çevrenin memnuniyetinde sonuç aynı değildir. Bunda liderin yani müdürün etkisinin büyük olduğunu söylemek yerindedir (Goldberg, 2001).

Yukarıda da görüldüğü gibi yönetim, okul örgütleri için hayati bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili pek çok tartışmanın ortaya çıkması doğal karşılanmalıdır. Okul yöneticiliğinin önemine binaen ortaya çıkan, “okul müdürleri hangi özellikleri taşımalıdır? Karşılaştıkları yeni durumlarda nasıl davranmalıdırlar? Zorlukların üstesinden nasıl gelmelidirler?” gibi problemler, araştırmanın tartışma kısmını oluşturmaktadır. Ardından, diğer önemli tartışma konusu olan, “lider niteliklerinden hangisi yöneticiye aktarılabilir?” sorusu üzerinde durulacaktır.

Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin önemi ve belirleyiciliği liderlik tanımlarını da etkilemiş, pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Liderlikle ilgili yaklaşımları; “özellikçi”, “davranışçı” ve “durumsal” olarak üç grup altında toplamak mümkündür (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004; Türk ve Sungü, 2004). Bu yaklaşımlardan ilki “*özellikçi kuramlar*”dır. Aydın’a (2000) göre, 1945 yılına dek yapılan çalışmalarda liderlerin niteliklerinin tanımlanmasına ağırlık verilmiştir. Liderliğin, bireysel özellikler ile ilişkisini saptamaya yönelik yaygın araştırmalar yapılmıştır. Çeşitli kurumlarda, anaokullarından askeri birliklere, ıslah evlerinden kiliselere kadar pek çok ortamda liderler araştırılmıştır. Boy, ağırlık, sağlık, zekâ, coşkusal uyum, özgüven ve otoriterlik gibi pek çok kişisel özellik incelenmiştir. Bu çalışmalarla insanların, yönlendiren (yöneten) ve yönlendirilenler (yönetilen) olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bu varsayımına göre, yönlendirenler yani liderler, yönlendirilenlerin (izleyenlerin) sahip olmadıkları belli özelliklere sahiptirler. Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalar Yukl’a (Akt. Tabak, 2001) göre, ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulansın, ister grup ön plana çıkarılsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir. Bu özellikler ise doğuştandır, yani lider doğulur, sonradan yetiştirilemez (Aydın, 2000, 233).

Özellik kuramı, hala etkisini sürdürmekle birlikte çeşitli sakıncaları da barındırmaktadır. Çünkü özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Acuner ve Tabak, 2003, 100).

Özellik kuramlarından sonra “davranışçı kuramlar” ikinci grup yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Koçel, 1950-1970 yılları arasında, liderlik tanımlarında daha çok davranış teorisinin önem kazandığını belirtmektedir. Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; “göreve dönük liderlik” tarzı ve “insana dönük liderlik” tarzıdır (Akt. Tabak, 2001). Davranışçı kuramlarda benzer şekilde iki kutuplu farklı isimlendirmeler de yapılmıştır. Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları bu biçimleri “yapıyı kurma”, “anlayış gösterme” olarak isimlendirmişken, hemen aynı dönemlerde Michigan Üniversitesinin liderlik araştırmalarında benzer içeriklere, “göreve dönüklük”, “insana dönüklük” isimleri verilmiştir (Balci, 1998, 32).

Liderlik sürecini, liderin sahip olduğu özelliklerin dışında, organizasyonda sergiledikleri davranışların üzerine yoğunlaşarak bulmaya çalışan davranışsal araştırmalarda da bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Davranışçı araştırmacılar, göreve ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik biçimi ortaya çıkarmış ve genellikle insana yönelik liderlik biçiminin etkili olduğunu varsayımlardır. Ancak, değişik durumlarda işe dönük liderlerin de etkili olabileceğini ihmal etmişlerdir (Acuner ve Tabak, 2003, 100).

Üçüncü ve son grupta değerlendirilenler ise “durumsal kuramlar” olarak, 1970-1980 yılları arasında kendini göstermektedir. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak “durum” da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir (Tabak, 2001; Eraslan, 2004a).

Durumsal liderlik anlayışının ortaya çıkmasından sonra da yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. 1990’lı yıllarda ortaya çıkan bazı liderlik yaklaşımları ise; “Kültürel liderlik,” “Süper liderlik” “Moral liderlik”, “Öğrenen liderlik”, ”Vizyoner liderlik”, “Kuantum tipi liderlik paradigması”, ”Dönüştürücü liderlik” vb. (Eraslan, 2004b; Çelik, 1997). Ancak burada “durumsal liderlik yaklaşımları” temel alınacaktır.

Durumsal kuramlar yeni olarak kabul edilse de Reddin’in 1967’de ortaya koyduğu “3-Boyutlu Yönetim Biçemi Teorisi”nden geliştirilmişlerdir. Reddin’in öne sürdüğü, “liderin etkililiği, biçime göre değişir” görüşünden hareketle Hersey ve Blanchard 1969’da Yaşam-Döngüsü Teorisini ileri sürdüler. Hersey ve Blanchard, teorilerini McGregor’un X ve Y kuramlarından, Argyris’in olgun-gelişmemiş dizisinden, Likert’ten, Maslow’dan, Herzberg’den, Schein’den, French ve Raven gibi pek çok kuramcıdan esinlenerek yapmışlardır (Vecchio, 1987, 444).

Durumsal liderliği temellendiren Hersey ve Blanchard'ın modeli iki temel varsayıma dayanır. Bunlar (İrgens, 1995, 36);

- Tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik biçemi yoktur.
- Hangi yaklaşımın uygun olacağı izleyenlere (çalışanlar) ve yapılması gereken göreve göre değişir.

Liderin davranışı birbirinden bağımsız iki ana parçadan oluşur; “emredici” ve “destekleyici”. Emredici lider neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir. Destekleyici davranış ise liderin dinlemesi, iletişim kurması, karşıdaki görüşü tanıyıp değer vermesi ve onu cesaretlendirmesine dayanır (İrgens, 1995, 36).

Durumsal yaklaşımlardan bir diğeri olan Wroom ve Yetton modeli olasılık teorisinin mantığıyla ilişkilendirilmiş üç unsuru kapsar. Bunlar (Reber, Auer-Rizzi ve Maly, 2004, 416);

1. Tüm durumlarda geçerli tek liderlik biçemi yoktur,
2. Dolayısıyla durumlar tanımlanmalıdır,
3. Hangi duruma hangi biçemin en uygun olacağı tespit edilmelidir.

Hersey ve Blanchard liderliği açıklamak için “güç” kavramını kullanmışlardır. Güç, liderin etkileme potansiyeli olarak açıklanabilir. Bu kaynak (güç), izleyenlerin şikâyetlerini azaltır veya izleyenleri etkiler. Durumsal liderliğin anahtar iki kavramı ise; izleyenlerin olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve liderin davranışlarıyla model olmasıdır. Liderin dolaylı olarak yapması gereken ise izleyenlerin olgunlaşmasına yardım etmektir. Görev yönelimli davranış, olgunlaşmamış izleyenlerin üretimini artırmak için gerekmektedir. Olgunlaşmış izleyende otonomi bunların yerini alır. Olgunluk düzeyine bakılmaksızın değişim olabilmektedir. İzleyicinin performansı, motivasyonu veya yapabilirlik düzeyi düştükçe lider, yeniden olgunluk düzeyini yükseltmeye çalışır (Hersey ve Blanchard, 1979, 422). Fakat izleyenlerin olgunluk düzeyi arttıkça lider hem görev hem de ilişki yönelimli davranışını azaltmalıdır (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979, 422).

Durumsal kuramcılardan Fiedler ve Chemers (1984) liderliği temelde motive etme, yönlendirme, denetleme, rehberlik etme ve işgörenleri amaçlara ulaştırmak için geliştirmedir demektedirler. Fiedler'e göre liderler, sözel olan ve olmayan davranışları ile örgüt çalışanlarının performansını etkilerler. Ne anlayışlı liderler, ne de yapıyı kurucu liderler her zaman etkili olurlar. Yani Fiedler, lider davranışını, davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleri ile birlikte ele almaktadır. O'na göre, davranış kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur (Ayдын, 2000, 254).

Fiedler'in durumsallık teorisine yönelik araştırmalar şu şekilde özetlenebilir (Çelik, 2003);

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlamaktadır.

3. Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkililiği en düşük olan liderdir.

4. Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır.

5. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Durumsal liderlik teorilerinin çeşitli üstün özelliklerinden bahsedilebilir. Avery ve Ryan (2002, 260)'ın araştırmasında liderler, durumsal liderliği; çalışanları yönetmek için bir iskelet yapı sağladığından yararlı, her duruma uygulanabildiği, sezgisel olduğu ve genel algımıza uygun olduğu için değerli bir yönetim aracı olarak belirtmişlerdir. Durumsal liderliğin üstünlüklerini Ralph (2005, 269) ise şöyle sıralamaktadır;

- Anlaşılabilir ve çok yönlü kavrama gücü ve görece uygulama kolaylığı nedeniyle sezgiye dayalı olarak uygulanabilir.
- “Tek boyuta indirgeme” biçimini reddetme prensibi.
- Denetimcilerin gelişmeye dönük isteklerini karşılayabilecek lider özelliklerini gerektirmesi.
- Katılımcıların anahtar parçaları bir bütün olarak değerlendirmesine yardımcı olması ve değerlendirmeci davranışa açık bir rehberlikte bulunması.

Durumsallık yaklaşımını temel alarak geliştirilen teorilerden biri de “Yol Amaç Teorisidir”. Yol Amaç Teorisinde izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının onların amirleri tarafından seçilen liderlik biçimlerine bağlı olduğu iddia edilmektedir. Yol Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir (Yılmaz, 2004).

Durumsal yaklaşımlarda tek veya birkaç belirli doğru davranış bulunmamaktadır. Yaşanan her olay, kendine has nitelikleri ile farklı bir yaklaşım ve davranış gerektirebilmektedir. Dolayısıyla durumsal teoriler diğer liderlik yaklaşımlarını da bir tarafa bırakmadan, onların eksiklerini de tamamlayarak ve olabildiğince de onlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle kendinden önceki araştırmaların birikimlerine de kazanım olarak bakmaktadır.

Durumsal teoriler üstün niteliklerinin yanı sıra, çeşitli özellikleri nedeniyle de eleştirilmişlerdir. Bu eleştirilerin başında, liderlikte hangi biçimin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmış olmasıdır. Durumsal teorisyenler, başarılı hedefleri göz önünde az bulundurmaları ile lider-izleyen arası ilişkileri basit temellere dayandırmaları bakımından eleştirilmiştir. Onlar, izleyenlerine daha fazla performans için ilham veren sıra dışı liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir (Eraslan, 2004a).

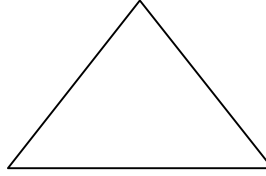
Tartışma

Yönetimde, her yer ve koşulda geçerli olabilecek tek yöntem yoktur. En iyi, durumdan duruma değişecektir. Yönetimde kullanılan ilkeler çevresel koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir (Yılmaz, 2004). Bunun temel nedeni ise, liderleri karşılaştıkları bütün durumlarla

ilgili bilgilendirmek mümkün değildir. Çünkü her okulun çevre, izleyen, öğrenci, teknoloji vb. potansiyeli farklıdır. Burada uygulanabilir yöntem; karşılaşılan yeni durumlarda çözüm bulabilen, durumun gereklerine göre davranabilen liderler yetiştirmektir.

Durumsal liderliğin temel varsayımı olan izleyen, lider ve durum örgüsü aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Şekil 1).

İzleyenler (Çalışanlar-Personel)



LİDER

DURUM

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderlik deneyimi ▪ Kişisel biçemi (stili) ▪ Kendini algılayışı ve başkalarının onu nasıl algıladığına dair düşüncesi ▪ Karakter ▪ Diğer bireylere karşı tavrı | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaman ▪ Örgütün yapısı ▪ İşbirliği içerisinde çalışma tarzı ▪ Kültür ve gelenek ▪ Yanlış yapma riski ve muhtemel sonuçları |
|--|--|

Kaynak: İrgens, Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard's Model, 1995, pg.39.

Şekil 1: Liderlik biçeminin seçiminin bağlı olduğu unsurlar

Dobrzanska (2005), “Lider doğulmaz, lider olunur” derken, Peterson (2001, 151), liderlerin yetiştirilmesi ile ilgili, yine öğrenmeye dayalı iki yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlar, deneyime dayalı öğrenme ve okullu öğrenme diyebileceğimiz (okullarda eğitime dayalı) teoriye dayalı lider yetiştirme modelleridir. Yine Eraslan’a (2004a) göre liderlik, doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir. Liderlik doğumla birlikte ortaya çıkmayıp öğretilabileceğine göre, liderlerin hangi nitelikleri taşımaları gerektiği bilinmelidir. Liderlik konusunda geliştirilen model ne olursa olsun, liderden ne istendiği açık olmalıdır. Ayrıca model, yeni yetişen liderlere de bunu nasıl yapabileceklerini açıkça anlatmalıdır (Steele ve Walters, 2001). Liderlerin yapmaları gerekenler açıkça ortaya konunca, liderlerin yetiştirilmesine ilişkin sorunun yanıtı da büyük ölçüde karşılanmış olacaktır. Lider yetiştirirken veya seçilirken göz önünde bulundurulabilecek unsurlar şöyle sıralanabilir;

Çevresel Etkiler: Liderlerin davranışlarındaki temel belirleyicilerinden biri de görevin yapılacağı alanın nitelikleridir. Çünkü liderlik biçemi, işin bulunduğu bölgeye göre şekillenmektedir (Silverthorne ve Wang, 2001, 401). Liderlik olgusu da genel olarak içinde bulunulan dönemin sosyoekonomik, kültürel ve politik özelliklerinden etkilenmektedir (Eraslan, 2004a). Zaten durumsallık teorisi, örgütün çevreye uyulanması anlamına gelmektedir. Durumsal teorilerde örgütler, iç

ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir (Yılmaz, 2004).

Çevresel niteliklerin önemli bir unsuru da kültürdür. Bu unsur, liderin kültürel hazır bulunuşluğunda da belirleyici olduğu gibi, çevresel bir etki olarak görülmelidir. Çünkü işgörenler örgüte gelirken, kendi liderlik algılayışlarını da getirirler. Dolayısıyla kültürel nitelikler yalnızca örgütün kendi kültürü değil, içinde bulunduğu toplumdan yansıyan unsurlardır. Örgütler içinde buldukları bölgenin ve ulusun kültürünü taşırlar. Özellikle ulusal kültür, liderlik biçiminin başlamasında ve yürütülmesinde egemen bir unsurdur (Reber ark. 2004, 424).

Kişilik Özellikleri: Liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için liderin davranış ve kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak gerekecektir (Tabak, 2001). Lider davranışlarının anlaşılması için de (a) liderin güdüsel yapısı (lider için, hangi amaçların çok önemli olduğunun bilinmesi gibi) ve (b) lider için önemli olan amaçların gerçekleştirilmesi için durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2000, 254). Baltaş (2003) ise, özellikler üzerinde durmuş ve liderin taşınması gerekli vasıfları şöyle sıralamıştır; tutarlılık ve dürüstlük, kararlılık, yeterlilik ve vizyon sahibi olmak.

Liderlik Bilgisi Repertuarı: Lidere düşen, durumu çok iyi teşhis ederek, durumun gerektirdiği liderlik biçimini uygulamaktır. Bunun için de liderin önce "liderlik biçimleri repertuarı"na sahip olması gerekmektedir (Balci, 1998, 32-36).

Liderin repertuarında bulunması gerekenler işin doğası ve çevresel farklılıklardan etkilenenler ancak genelleme yapılarak liderlik bilgisi repertuarında bulunması gereken unsurlar; mevzuat bilgisi, liderlik modelleri, etkili liderlik bilgisi, personel seçme ve değerlendirme vb. şeklinde belirtilebilir.

Uygulama Aşaması: Durumun gerektirdiği liderlik biçimini uygulayabilmesi için liderin oldukça esnek olması gerekmektedir. Yöneticinin yönetim biçiminin etkililiği, biçimin duruma ya da ortama uygun olmasının bir sonucudur. Her duruma uygun, her durumda geçerli bir liderlik biçimi yoktur (Balci, 1998, 32-36). Uygulama aşamasında lider doğru durumsal yaklaşımı sergilemenin yanında, uygulama sürecini sürdürme azmini de göstermelidir. Uygulamadan alınan dönütler anında lider tarafından değerlendirilmelidir.

İzleyen Niteliği: İzleyen niteliği üzerinde, özellikle durumsal teorilerden Hersey ve Blanchard (1979) durmuşlardır. Lider davranışının izleyenlere göre değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Durumsal liderliğin önceliği, izleyenlerinin ihtiyaçlarına odaklanmaktır. Liderin çalışanları tanıması, izleyicilerin özelliklerini belirlemesi, liderin etkileme sürecini görüp ortaya çıkarmasına yardım edecektir (Tabak, 2001).

Liderin Kültürel Hazır Bulunuşluğu: Liderin kendine yapılan eleştirileri algılayışı, hatalardan ders alması gibi unsurlar, liderlik sürecini etkiler. Liderin de bir sosyal çevreden geldiği, o çevreye göre de kişiliğinin şekillendiği unutulmamalıdır. Liderin yapacağı göreviyle ilgili algısındaki temel belirleyicilerinden biri de toplum olmaktadır. Dolayısıyla farklı toplumların, farklı lider ihtiyaçları olacağından, liderlerin yetiştirilmesinde farklı modellerin tercih edilmesi gerekecektir.

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

Teknik Donanım: Yerine getirilen hemen her görev belli bir teknik donanım gerektirmektedir. Örgütün kullandığı tüm araçlar (özellikle iletişim) donanımı oluşturur. Bu donanımın yetersizliği işi olumsuz etkileyeceği gibi, üstün özelliklere sahip ve işin niteliğine uygun donanımın da olumlu sonuçları olacaktır. Ancak lider için önemli nokta, donanımı kullanacak teknik yeterliliğe sahip olmadır.

Deneyim: Liderlikte deneyimin önemi yadsınamaz. Adair'a (2003, 33-34) göre liderlik, liderlik yapılarak öğrenilir ve hiçbir şey bu deneme-yanılma, başarma-başarısızlık döngüsünün yerini tutamaz. Ancak deneyimin, sadece tecrübeyle öğretilebilecek olanı öğreten, çok pahalıya mal olan bir okul olduğu da unutulmamalıdır. Liderliğe başlamadan, alanla ilgili bir tecrübenin gerekliliği kabul edilmektedir. Bu tecrübe müdür yardımcısı olarak, usta-çırak ilişkisi şeklinde olabilmektedir. Ancak tek başına tecrübe anlamsız olduğu gibi zaman, emek ve ürün kaybı yüksek olan bir yöntemdir.

Müdür Eğitimi

Eğitim kurumlarında liderlik ve lider eğitimi ciddi bir tartışma konusudur. Potansiyel müdür olarak kabul edilen öğretmen yaptığı iş, okul liderinden oldukça farklıdır. Öğretmenin müfredat, yönetim, ders verdiği öğrenci ve onların velileriyle ilişkisi varken, okul müdürünün yapması gerekenler daha farklıdır. Okul müdürü, bir bütün olarak okulu ve çevresini yönetmek durumundadır. İcra eden konumu ve okulu temsil eden kimliğiyle öğretmenden farklı bir noktadadır. Okul liderliğinin öğretmenlikten farklı olduğunu ortaya koymak, problemin varlığını göstermektedir ancak liderlikle ilgili iki temel soru varlığını sürdürmektedir. Bunlardan birincisi, liderin göstermesi gereken davranışlar nelerdir? İkincisi ise lidere bu davranışlar nasıl kazandırılabilir?

Liderlerin taşınması gereken nitelik ve davranışlar (entelektüel, karakter ve sosyal özellikler), maddeler halinde yazılabilmektedir. Günümüz araştırmaları ise, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderin ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler (Acuner ve Tabak, 2003, 100).

Ancak, eğitim örgütlerinde liderlikle ilgili temel problem, liderlik niteliklerinin müdüre kazandırılmasıdır. Okul örgütlerini yöneten liderlerin kazanması gereken davranışlar iki grupta ele alınabilir. Okulların diğer örgütlerden farklı olarak, birbirlerine benzeyen ortak yönleri ilk grubu oluşturur. Bunlar; öğrenci merkezlik,

yönetmeliklere uygun icraat, müfredat bilgisi, çağdaş eğitimi yakalama, yaşanabilir bir okul oluşturma gibi unsurlardır.

İkinci grupta, müdürlerin nasıl yetiştirilmesi gerektiğini belirleyen okulun kendine özgü şartlarıdır. Bu şartları belirleyenler ise; öğretmen, öğrenci ve veli olarak izleyenlerdir. Eğitim örgütleri, çalıştıkları çevreye göre şekillenmek durumundadır. Çünkü yetiştirmek üzere aldığı öğrenciyi bu çevreden alıp yine aynı çevreye sunmaktadır. Ayrıca müdür, çevresinde ve okulunda yaşayan unsurlarla birlikte iş yapmak durumundadır. Dolayısıyla müdürün yetiştirilmesi ile ilgili yapılacak herhangi bir teklif, günümüzün öğretmen-öğrenci-veli üçgeninden hareketle yapılmalıdır. Çevre etkeninin değişkenliğinin yetiştirmede belirleyici olması gerekli görünmektedir.

Okullarda istenen liderlik yapılarını etkileyen diğer bazı unsurlar, okulların buldukları yerleşim bölgelerine, öğretmen sayısı ve niteliği, öğrenci niteliğine (yatıl-gündüzlü okul, yaş unsuru, cinsiyet) göre farklılıklar göstermektedir. Müdürün davranışları, farklı durumlara hazırlıklı değilse, yetersiz kalabilecektir (Peterson, 2001, 153).

Sonuç

Liderlikle ilgili yaklaşımlar çok çeşitlidir ve her biri liderliğin farklı bir özelliğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlardan bir grubu oluşturan durumsal liderlik yaklaşımları, özellik ve davranış teorilerine ek olarak, değişik koşulların değişik liderlik biçimleri gerektirdiğini ortaya koymuştur. Ancak, liderlik biçimlerinin ne olduğu ve hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiği açıkça ortaya konamamıştır.

Model ne olursa olsun liderlik, çevreden -özelde kültürden- bağımsız şekillenmemektedir. Türkiye’de kamu ve özel sektör örgütlenmelerinde motivasyon ve liderlik teorileri ışığında yöneticilerin liderlik davranışları, en temelde toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir (Karkın, 2004). Dolayısıyla yapılacak model önerilerinin, belli bir sosyal ve bireysel birikime sahip bireylerce ve toplumsal kültürün şekillendirdiği izleyenlere uygulanacağını göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Buna uygun olarak, (kabaca) her ülkenin kendine özgü bir lider yetiştirme politikası (programı) geliştirilmesi önerilmektedir. Ülkelerin lider politikası, okulun yapısına ve bulunduğu çevreye göre de farklılık gösterecek şekilde esneyebilir.

Türkiye’de liderlerin yetiştirilmesinin teorik temelleri hala atılmış değildir. Bu alandaki boşluğun doldurulması gerekliliği açıktır. Liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmaların daha sık yapılması, tartışma ortamlarının yaratılarak ortak bir çerçeve planının yapılması, bu açığın kapatılmasına katkı sağlayacaktır. Ancak, lider yetiştirme uygulamalarına geçilmeden, teori ve yaklaşımlar ışığında yeterli değerlendirmeler yapılmalıdır. Liderlik yaklaşımlarına ciddi katkılar sağlayacak “durumsal liderlik”, açık ve uygulanabilir özellikler yüklenerek uygulanabilir görülmektedir.

Liderlik tanımları geçmişten günümüze durağanlık göstermemiş, sürekli değişmiştir. Dolayısıyla burada önerilen modeller de son olmayacak, yalnızca günümüze ışık tutmaya çalışan ve gelecekte araştırmalara bir yol açma çabası olacaktır.

Kaynakça

- Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında izleyici kavramının teorik incelenmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2003-1.
- Adair, J. (2003). *Inspiring leadership: learning from great leaders*, Lodon, GBR: Thorogood.
- Aksu, M. B. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: malatya ili örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, 2004.
- Anıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları, Ankara, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Elektronik versiyon. İnternette 20 Mart 2008'de Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü sitesinden alınmıştır. <http://www.tarimpersonel.gov.tr/organizasyon/yayinlar/bekirulubasKitap.doc>
- Atlioğlu Y. ve Şahin A. (2002). Liderlik anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156, Yaz-Güz 2002.
- Avery, G. C. ve Ryan, J. (2002). Applying situational leadership in Australia. *The Journal of Management Development*, 2002, Vol. 21, Issue 3/4, pg. 242.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2003). Liderlik yetkinlikleri. *Kaynak Dergisi*, Sayı: 14, nisan-eylül.
- Block, J. H. (1997). Reflections on solving the problem of training educational leaders. *Peabody Journal of Education*, Vol. 72, Issue 2.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Dinkmeyer, D. S. (1991). Encouragement: basis for leader training and participative management, *Individual Psychology*, Volume 47, No. 4, December 1991.
- Dobrzanska, A. (2005). ACA leadership development training: becoming the effective leaders of tomorrow. *Corrections Today*, Oct. 2005, Vol. 67, Issue 6.
- Eraslan, L. (2004a). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2004.
- Eraslan, L. (2004b). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayu: 162, Bahar 2004.
- Erdoğan, I. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş.
- Fiedler, E. F. ve Chemers, M. M. (1984). *Improving leadership effectiveness*, Printed in U.S.A., John Wiley&Sons Inc.
- Goldberg, M. F. (2001). Leadership in education: five commonalities. *Phi Delta Kappan Bloomington*, Jun, Vol: 82, Issue 10, pg. 757, 5 pgs.
- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 161, Kış 2004.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, (pre-1986), Dec 1979, 4, pg. 418.
- Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: a modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, 1995; 16, 2, pg. 36.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 445, Dönem: Aralık.
- Loertscher, D. (2005). School leadership that works: from research to results. *Teacher Librarian*, Dec 2005, Vol. 33, Issue 2, pg. 41.
- Mclay, M. ve Brown, M. (2003). Using concept mapping to evaluate the training of primary school leaders. *int. J. Leadership in Education*, Vol. 6, No. 1, 73-87
- Peterson, K. D. (2001). Principals' work, socialization, and training: developing more effective leaders. *Theory Into Practice*, Volume 25, Number 3.
- Ralph G. E. (2005). Enhancing managers' supervisory effectiveness: a promising model. *The Journal of Management Development*, 2005; Vol. 24, Issue 3, pg. 267.
- Reber, G., Auer-Rizzi W ve Maly M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Wroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 2004, Vol. 9, Issue 4, pg. 411
- Siegrist, G. (1999). Educational leadership must move beyond management training to visionary and moral transformational leaders. *Education*, Winter-1999, Vol. 120, Issue 2.
- Silverthorne, C. ve Wang T. H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese Business Organizations. *The Journal of Psychology*, Jul 2001; 135, 4, pg. 399
- Steele, W. M. Jr. ve Walters R. P. (2001). Training and developing leaders in a transforming army. *Military Review*, Sep/Oct2001, Vol. 81, Issue 5.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2001-2.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi (Elektronik Versiyonu). *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 75, Mart 2004.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, Aug 1987, Vol. 72, Issue 3, pg. 444.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, 2004.