

YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI IŞIĞINDA EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDER YÖNETİCİLERE DUYULAN GEREKSİNİM¹

Yrd.Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi

ÖZET

Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Yeni yaklaşımlar bir yandan liderliğin liderlik özellikleri ile olan ilişkisini zayıflatırken, diğer yandan karizma ile olan ilişkisini de sorgulamaya başlamıştır. Liderliğin kişisel özelliklerle olan ilişkisinin zayıflaması ve karizma ile olan ilişkisinin azalması doğuştan lider olma anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği görüşünü yaygınlaştırmıştır. Liderlik yöneticilikten farklı bir kavram olarak geleceği görmeyi, insanlara yön vermeyi, insanları ikna etmeyi ve etkilemeyi içerir. Liderlik konusu, eğitim yönetiminde sistemci yaklaşımlardan sonra önem kazanmış ve yöneticinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür. Yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, alışılmış uygulamaları aşabilmesi ve insanları etkileme gücüne sahip olması gerektiği savunulmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımları çerçevesinde eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinimi tartışmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla konu alanı ile ilgili literatür taranarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Yönetimi, Liderlik, Lider Yönetici

ABSTRACT

In the last two decade, about leadership has emerged. New approaches have questioned leadership characteristics and theories of leadership. When the relations of leadership with personal characteristics is weakened and when its relationship with attractions is removed the view that leadership could be best learned by birth is not accepted however the view that leadership is learned has widely been accepted. Leadership as a different concept from being an administrator covers to direct, affect and persuade the people. It has been claimed that leadership issue emphasized in the educational administration after the systematic approach facilitates the success of the administrator. In order to be accepted as a leader, the administrator should act beyond the routine applications and have the power of affecting the people. The aim of this study was to discuss the need for leader administrators at educational organizations

¹Bu makalenin ilk hali Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nce 7-9 Haziran 2001 tarihlerinde düzenlenen 10. Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

within the framework of new leadership approaches. The study reviews and makes suggestions for practice and further research.

Key Words: Educational Administration, Leadership, Administrative leadership

I. GİRİŞ

Liderlik, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimde tanımlanmaktadır. Kimileri liderliği insanları istenen biçimde hareket ettirme yeteneği olarak tanımlarken; Morphet ve arkadaşları liderliği; “bir toplumsal sistemde; bir aktörün, söz konusu sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi olarak tanımlamıştır (Kaya, 1991,138). Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte, yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci yaklaşımlardan sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür. Okul yöneticisinin görevlerindeki değişmeler, rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü, örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik ve verim uzmanlığı gibi aşamalara kadar gelmiştir. Çağdaş yönetim anlayışı ile de eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır.

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını kullanan kişidir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede alışılmış uygulamaları aşabilmesi gerekir (Aydın,1991,258). Böyle bir etkileme gücünden yoksun kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.

Drucker (1994) iki binli yılların eşliğinde ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerleri şu şekilde özetlemektedir:Yönetimin görevi insanları ortak amacı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını etkili olmaktan çıkarmaktır. Her örgüt ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Bu tür bağlılık yoksa, örgüt yoktur sadece kuru bir kalabalık vardır. Örgüte varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Yöneticilerin ilk işi de hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır. Her örgüt bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde teşebbüsün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir. Her örgüt farklı beceri ve bilgileri olan ve çok çeşitli işler yapan bireylerden oluşur. Örgüt, iletişim ve bireysel sorumluluklar üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerinde düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır. Yönetim, insanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirmekle uğraştığı için kültürle derinden ilintilidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden biri, kendi geleneklerinin, tarihlerinin ve

kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilir yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Performans, yönetimin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir.

Eğitimde liderlik, kendisini yetki, görev, sorumluluk ve etki ile belli eder. Formal yetki yöneticiye ancak statü liderliği sağlayabilir. İnfomal yetki ise grupça verilir. Etkinin derecesi ise, grup üyelerinin gösterdiği davranıştan anlaşılır (Bursalioğlu,1991,s.191). Bugünün eğitim liderleri, her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar. Ancak böyle liderler, amaçlara dönük geniş politikalar oluşturabilirler. Öyleyse lider yöneticilerin yetiştirilmesi ve işbaşına getirilmesi önemli görülmektedir. Sorun, sadece yeni liderleri yetiştirmek değil, işbaşındakileri de geliştirmek olmak üzere iki yanlıdır.

Çağdaş örgütlerde başarı, bireyin potansiyelini ne ölçüde değerlendirebildiğine bağlı hale gelmiştir. Geleceğin en başarılı örgütleri insanın en değerli hazine olduğunu bugünden görebilenler olacaktır. Günümüzün gelecek vadeden kuşağını işe koşup, onların potansiyellerinden yararlanacaksa yöneticinin liderlik rolünü ve liderlik görevini bir daha düşünmek zorundayız. Bu yeni düşünme tarzının ortak yönü, meseleyi alt üst etme sürecidir. Liderin işlevi, örgütün görevlerini yerine getirmede elemanlarına direktif verip kontrol etmekten ziyade onları destekleyip teşvik etmektir. Örgütler, yönetici gibi geleneksel unvanlardan takım lideri, ortak lider ya da lider yönetici gibi kavramlara geçiş yapmaktadırlar (Voss, 2000, s.21). Burada lider yöneticinin görevi, çalışanların tüm kapasite ve yeteneklerini ortaya koymasına ve yapabileceklerinin en iyisini yapmasına yardım etmek ve onları desteklemektir.

Lider yönetici, kendi gücünü ve başkalarının gücünü olumlu ve etkili bir biçimde kullanmak zorundadır. İki tür güç vardır; yasal güç, kişisel güç. Yasal güç yöneticilik rolüne verilen formal yetkidir. Önemli olan bu yetkinin olumlu yönde kullanılmasıdır. Kişisel gücü artıran bazı özellikler arasında net bir vizyon, görev duygusu, enerji, moral, güç, karakter sağlamlığı, motivasyon, iletişim yeteneği, ikna edicilik, kendine güven, cesaret, dışa dönüklük, yeterlilik, güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük yer almaktadır (Clayton, 2000, s.157-158). Lider yönetici, çalışanları motivasyonla besleyen ve onların enerjilerini örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçiren yöneticidir. Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları etkileme sürecidir.

Liderliğin üç farklı yönü vardır:

- a-) Vizyon ve yön berraklığı
- b-) Dürüstlük, yani sahip olunana değerlere ve örgütün değerlerine sadakat
- c-) Güçlendirme, yani başkalarındaki gücü açığa çıkarma yeteneği (Clayton, 2000, s.153).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği; yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan

bireylerin söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır. Bununla birlikte demokratik liderliği geliştirmek için yönetici pek çok engeli yenmek zorundadır. Çoğu eğitim örgütünde geleneksel otoriter liderlik öylesine benimsenmiştir ki, demokratik liderliğe geçişteki değişikliklerin dikkatle başlatılması gerekir. Otoriter liderliğe alışan kimseler, her zaman daha fazla özgürlüğü kucaklamak için koşmazlar (Kaya,1991, s.148).

Etkili bir yönetsel liderlik, gruptaki bireylerin davranışlarını anlamayı gerektirir. Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda yapılan genellemeler, liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayıcı niteliktedir (Aydın, 1991, s. 233). Buna göre; liderlik, bir statü ya da konumun değil, etkileşimin ürünüdür. Bir durumda lider olan kişinin, başka bir durumda lider olması gerekmez. Liderliğin yapısı önceden belirlenemez, liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, farklı amaç ve araçlar, farklı liderler yaratır. Liderlik, grup etkinliklerine ve gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirir, bu duyguları güçlendirir.

İnsanları azarlayan, denetim altında tutmak için uğraşan, bütün yanıtları biliyor gibi gözükten liderler için, kısa zamanda sonuçlar elde etmek dışında, kazanılacak başka bir şeyin olması çok zordur. Etkili liderler ,insanları motive ederek ve serbest hareket etmelerini sağlayarak uzun dönemde sonuç alırlar. Etkili liderler ,başkalarının saygı duyduğu fikirleri ve değerleri temsil eder (Walter, 2000, s.17).

Liderlikte çok önemli olan dört öge vardır. Bunlar;cesaretlendirme, modelleme, adım adım gelişme ve destektir (Bentley, 2000, s.167). Çalışanların performanslarını artırmayı başarabilmek için devamlı olarak cesaretlendirilmeleri gerekir. Liderlik ettiğiniz insana ne istediğinizi ayrıntısıyla bir örnek olarak göstermelisiniz. Bir şeyin nasıl yapıldığını görmek en temel öğrenme mekanizmalarından biridir. İnsan olarak hepimiz desteğe ihtiyaç duyarız. Bu ihtiyaç bir lider aracılığı ile gelişmeye çabaladığımız zaman kendini çok daha fazla gösterir.

Liderliğin temelinde yatan şey karizma değildir. Karizma liderlerin bükülmesini engeller, lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirir, değişme yeteneğini yok eder. Liderliğin temeli örgütün misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve ortaya koymaktır. Lider hedefleri ve öncelikleri saptar. Etkin lider yanında güçlü mesai arkadaşları bulunmasından çekinmez. Yanıltıcı liderler ise çekinir; bunlar hep etraflarında kadro temizliği yapma meraklısıdır. Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin, insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir. Liderliğin en önemli bir şartı da güven kazanmaktır. Güven, liderin gerçekten söylediğine duyulan inançtır. Liderin davranışlarıyla beyan ettiği inançlar birbirleriyle tutarlı olmak zorundadır (Drucker, 1992, s.128-130).

Okullarımızda öğretmenin sınıfta ne yaptığı ile hiç ilgilenmeyen, fakat onların ne kadar önce veya sonra geldiği üzerinde yoğunlaşan yöneticilerin eğitimin gelişmesine ne ölçüde katkıda bulunduğu tartışılmalıdır. Lider yönetici öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. Öğretmenin çabasını, yeteneklerini ve performansını görüp değerlendiren ve öğretmeni geliştirmeye teşvik eden yönetici lider yöneticidir.

Liderliği biçimlendiren yeni gelişmelerden en belirgin olanları liderlik açıklamalarında kullanılan yeni kavramlardır. Bu kavramlar yönetim ve liderliğe ilişkin yeni değerlerin en iyi göstergeleridir (Özden,1999, s.118). Bu kavramlar kısaca şunlardır:

Katılım: Örgüt literatürü incelendiğinde itaat kavramının neredeyse terk edildiği görülür. Onun yerine daha çok katılım kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İtaat, liderin her şeyi bildiği varsayımına dayanır. Katılım ise liderin astlarının da bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesini yansıtır. Çalışanların alınan kararlara katılımını sağlamak hem onların daha sağlıklı ve verimli çalışmalarını sağlayacak hem de örgütün başarısını artıracaktır. Çalışanlar kendilerini ve örgütü ilgilendiren konularda ne kadar söz sahibi iseler o denli kendilerini çalıştıkları işe ve kuruma adayacaklardır. Böylece çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları da artacaktır. Katılım ayrıca çalışanların tanınma, kabul görme gereksinimlerinin de karşılanmasını sağlar. Bu durum onların performanslarına da yansır. Bu konuda Lester Coch ile John R.P. French tarafından yapılan ve Harwood araştırması olarak bilinen çalışmada, işgörenlerin karara katılmalarının örgütte planlanan değişikliğe karşı daha az direnmelerine neden olacağı ve üretimde artışa yol açtığı gözlenmiştir (Aydın, 1991).

Seçenekler: Seçenekler durumsallığı ifade eder. Eldeki bilgilerin eksik olabileceği düşüncesinden hareketle tek bir plan yerine çoklu seçenekler ortaya koyar.

Yetkiyi Dağıtma: Yetkiyi toplama yerine dağıtma daha etkili sonuçların alınmasını sağlar. Yetki devrinde yasalar hangi konularda hangi yetkilerin, hangi makama devredileceğini öngörür. Bu gibi durumlarda yönetsel bir işlemle yetki devredilebilir. Yetkinin bu devri ile, hem karar alma yetkisi, hem de sorumluluk, yetki devredilene geçer. İmza yetkisinin verilmesin de ise, sorumluluk ve karar alma yetkisi, imza yetkisi veren de kalır (Gözübüyük, 1989, s. 35).

Kazanılan Otorite: Aktarılan değil kazanılan otorite. Bilgi ve bilgiyi kullanmanın egemen olacağı geleceğin örgütlerinde lider, yeterliliğini kanıtlamadığı sürece makam ve rolü ona bir şey kazandırmayacaktır. Bu yüzden lider yetkiyi kullanmaya başlamadan önce onu kazanmak zorundadır.

Liderlik geliştirilebilir bir yetenek olarak uygar ülkelerin eğitim programlarında yer almıştır. Aynı uygulamanın ülkemizde de görülmesi, yalnızca eğitimin değil, ekonomik ve siyasal sistemin lider gereksinimleri için

de yararlı olacaktır (Başar, 1998, s.35).

Lider yönetici öğretmenlerin birer insan olduklarını unutmamalı. Karşısındakine, içtenlik, güler yüz, saygı göstermeyen, bunları beklemeye de hakkı olamaz. Karşılıklı insan ilişkilerini geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Lider yöneticinin üyelerin beklentilerini bilmesi, onları örgütsel beklentilerle ilişkilendirmesi gerekir. Beklentilerini gerçekleştiremeyen iş görenlerin örgüte bağlılıkları azalır, örgütün amaçlarına ulaşması güçleşir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Lider yöneticinin farkı da bu noktadadır. Yaratıcılık ve başlatıcılık lider yöneticini işlevidir. Lider olabilmek için liderlik özelliklerinin tümüne sahip olmak gerekemeyebilir, ama liderlik yapabilmek için çoğuna sahip olunmalıdır. Liderlik becerilerinin insanların çoğunda doğuştan var olmayacağından, lider yetiştirmede bunların bilinçli olarak geliştirilmesi gerekir (Başar, 1998, s.26-32).

Başarmak zorunda olan her örgüt, bunu çalışanlarının sayesinde başaracağını bilincinde olmalıdır. Örgütlerde insan kaynağının, bir yetenekler çeşitliliği ve bütünü olarak ele alınıp geliştirilmesi gerekir. İnsan dünyaya mutlu olmak için gelir. Birilerinin "yönetim" adı altında ona kaygı, aşırı stres, mutsuzluk yaratmaya hakkı yoktur. Bireyin işinden sağladığı doyumun düzeyi mutluluğun bir boyutudur. Çalışanların tanınma, beğenilme, yükselme, sorumluluk alma gibi gereksinimleri vardır (Açıkalın,1999, s.18). Tüm bu gereksinimler yönetim tarafından dikkate alınmak durumundadır.

Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı,kendilerine ait görkemli makam odaları oluşturmakta, adeta okul kültürü içinde bir yöneticilik alt kültürü meydana getirmektedirler. Görev bölümünü müdür yardımcıları arasında paylaştıran okul müdürü makamına kapanmaktadır. Bir çok öğretmenin bir sevk kağıdını imzalatmak için okul müdürünün odasına çekinerek girmesi bile, okul müdürünün ne kadar bürokratik yönetici olduğunu göstermektedir. Okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için ortak hareket etmek gerekir. Okul çevrenin bir cazibe merkezi haline getirilebilir. Okullarımızın çoğu bir cazibe merkezi değildir. Öğretmen, öğrenci ne derece okuldan memnundur? Bu soruların yanıtı okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını göstermedeki başarısında yatmaktadır (Çelik,1999, s.52). Liderliğin insanlara emirler yağdırmakla bir ilgisi yoktur. Liderin en önemli işlevlerinden biri ileriye bakmak ve zamanı geldiğinde değişiklikler yapmaktır. İnsanlar yeteneklerini, hayal güçlerini, yaratıcılıklarını ve çalışma isteklerini ortaya koyacaklarsa onların düşüncelerinden yararlanın ve onlara güvendiğinizi hissettirin.

2.YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğe yönelik yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Liderliğe ilişkin değişimleri yansıtan yeni liderlik

yaklaşımlarından kozmopolit liderlik, izlemeyi bilen lider, öğrenen lider, öğretimsel liderlik, vizyoner lider, dönüşümcü liderlik aşağıdaki paragraflarda incelenmeye çalışılmıştır.

Work (1996) Liderlerin dört temel değeri benimsemesi gerektiğini ileri sürmektedir:

- 1- Liderlerin, iş görenler arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha saygılı ve duyarlı olmaları gerekmektedir.
- 2- Liderlerden örgütlerinin iş tanımını yeniden yaparak örgüt kültürlerini geliştirmeleri beklenmektedir.
- 3- Liderlerin çalışanlarıyla yeni iletişim biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir.
- 4- Liderlerden kendilerini farklılıkları benimsemeye ve onlarla yaşamaya alışması beklenmektedir.

2.1 Kozmopolit Liderlik

Kanter (1996) geliştirdiği kozmopolit liderlik yaklaşımında, liderin geleneksel duvarları aşması gerektiğini vurgulamakta ve gelecekte sınırlarının ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olamayanların, bırakın gelişmeyi, mevcudu bile koruyamayacaklarını belirtmektedir (Kanter, 1996, s.98). Okulunda bir farklılık yaratma peşinde olan okul yöneticileri açısından, okul duvarlarının ötesinde çok geniş olanak ve fırsatlar vardır.

Geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişi olacaktır. Diğer sektör, disiplin hatta farklı fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları değerlendirmenin yollarını arayan bu liderlerin ortak özelliği öğrenme odaklı olmalarıdır. Onlar, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için yanındakilerle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama çalışmaları yaparlar (Özden, 1999, s. 122).

2.2 İzlemeyi Bilen Lider

Her alanda bilgi patlamasının yaşandığı günümüzde liderlerin kendi başına karar alamayacağı ortadadır. Her şeyi bilmeye ve herkese ne yapacağını söylemeye çalışan bir lider kendini başarısızlığa sürükler. Etkili liderler kimi durumlarda önlerindeki en iyi seçeneğin izlemek olduğunu bilirler. Bu hiyerarşik bir zorunluluktan değil, başarı için diğerlerinin kapasite ve öngörülerine dayanmak zorunda kalmasındandır. Okulların başarısı, okul yöneticilerinin gerektiğinde öğretmenleri izleyebilmelerine bağlıdır. Yirmibirinci yüz yıl her şeyi bildiğini sananların lider olamayacağı bir yüz yıl olacaktır (Özden, 1999,s. 125). İzlemenin dinlemenin ötesinde bir yetenek olduğunu belirten Smith (1996) gerekli kritik davranışlar ve yetenekler olarak; hep cevap verme yerine sorular sormayı; hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, liderin diğerlerine yardımcı olmasını önermektedir.

2.3 Öğrenen Lider

Geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin görülmesi, öğrenen liderlerin önemini artırmaktadır. Geleceğin liderlerinden zeki ve olağanüstü bir takım özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir. Bilgi yoğun teknolojilerin artması ve mevcut bilgi birikiminin kısa sürede geçersiz kalması, geleceğin liderlerini sürekli olarak öğrenmeye zorlamaktadır. Öğrenen lider yaklaşımı, lider davranışının öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik, 1999, s.192).

Schein'e (1996) göre gelecekte değer verilen öğrenme yeteneği, sürekli öğrenme yeteneği olacaktır. Bundan dolayı geleceğin liderlerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekecektir (Schein, 1996, s. 64-65):

- 1- Gerçekliği ve kendisini olduğu gibi algılayabilme ve sezgi.
- 2- Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için kendini motive edebilme.
- 3- Güç ve kontrolü, ilgi ve yeteneklerine göre çalışanlarıyla paylaşma istek ve yeteneği.
- 4- Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneği.
- 5- Örgüt kültüründeki işlevsel ve işlevsel olmayan kabullenmeleri analiz edebilme ve örgüt kültürünü kendi güçlü yanları üzerine yeniden inşa edebilme.

Gelecekte en güçlü liderlerin, en güçlü ekibe sahip olanların olacağı vurgulanmakta; gelecekteki ve günümüzdeki en büyük gücün bilgi gücü olduğuna işaret edilerek bilgiye ulaşma, onu kullanma ve yeni bilgiler üretme kapasitesi üzerinde durulmaktadır

2.4 Öğretimsel Liderlik

Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin klasik rol ve yönetim anlayışını değiştirmiştir. Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır (Çelik,1999, s.183).

Okul yöneticileri, öğrencilerin okulda bulunmasının temel amacı konusunda netlik ve fikir birliği içinde olmak durumundadırlar. Bu fikir birliği okuldaki bütün personele sorumluluk yüklemelidir. Ancak, söz konusu fikir birliği öğretmenlerin alternatif fikirleri deneyebilecekleri ve farklı uygulamaları tartışabilecekleri kadar da esnek olmalıdır (Newmann, ve Wehlage, 1995). Bütün bunlar okulda eğitim-öğretimin geliştirilmesinde okul yöneticisinin liderliğini önemli bir etken yapmaktadır. Okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak, öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim

programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi engelleyecek etkenleri yok etmek okul yöneticisinin öğrenci başarısını artırmak ve etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek için yapabileceği etkinliklerdir (Özden, 1999, s. 146).

Öğretimsel liderliğin öğrenme liderliğiyle güçlü bir bağlantısı vardır. Ancak bir çizginin iki ucu gibi çizginin bir ucunda öğretim, diğer ucunda öğrenme ön plana çıkmaktadır. Eğitimsel liderlik açısından ise öğrenme ve öğretme bir bütündür. Öğrenme ve öğretme, eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Öğretimsel liderlikte öğretmenin öğretimsel liderlik davranışının geliştirilmesi öncelik taşırken, öğrenme liderliğinde okul yöneticisi ve öğretmenlerin bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmeleri öncelik taşımaktadır. Eğitim liderinin görevi emretmek değil, öğretmenleri öğrenmeye ikna etmektir. Geleceğin eğitim lideri gücünün makamından değil, öğrenme kapasitesinden kaynaklandığını bilmelidir. Çağdaş eğitim liderliği öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmıştır (Çelik, 1999, s.202).

2.5 Vizyoner Liderlik

Geleceğin liderlerinin temel görevi, insanların kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu canlı tutmaktır. Vizyon, örgütün geleceğe yönelik olarak resmini çizmedir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir (Çelik, 1999, s.190). Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, okul liderliği açısından önem taşımaktadır (Starratt, 1995).

2.6 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde, mevcut yapının istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelir. Bilgi toplumunun ihtiyaçlarına uygun bir okul modeli geliştirebilmemiz, eğitim sisteminde dönüşümü, topyekün bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Dönüşüme yön verecek, dönüşüm çabalarına ışık tutacak bir vizyona ihtiyaç vardır. Okulda bir vizyonun olmasından daha önemli olan onun okuldaki herkes tarafından paylaşılmasıdır. Okuldaki yönetici, öğretmen ve diğer personel, eğitimin amacı ve okulun görevleri konusunda ortak bir anlayışa sahip olmalıdır. Merkezi yönetimin bizim için neler yapabileceğini beklemeyi bırakıp, kendimiz ve sistem için neler yapabileceğimizi düşünmek gerekir (Özden, 1999, s.189-193). Eğitim sisteminin gerekli olan dönüşümü yapabilmesinde öğretmenlerden okul yöneticisine ve bakanlıktaki üst düzey bürokratına kadar her düzeydeki yöneticiye önemli

sorumluluklar düşmektedir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Lider yönetici biz bilincinin temelinde yatan vizyonu bilir. Bir işin anlamlı olması, heyecan vermesi, insanı sürekli geliştirmesi lider yönetici için önemlidir. Lider yönetici kişilerin ellerinden tutar ve onların potansiyellerinden en verimli bir biçimde yararlanır. Lider yönetici, girişimcidir, sorumluluk duygusu taşır, riske girmekten çekinmez, enerjisini inandığı temel ilke ve değerler uğruna harcar, insanların başarabileceğine inanır. Lider yöneticiler başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde lider yöneticiye duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bu gereksinimi karşılamak için şu önerilerde bulunulabilir:

- 1- Okul yöneticiliği bir meslek olarak algılanmalı ve hem mevcut yöneticiler hem de gelecek yöneticiler için Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitenin işbirliği çerçevesinde nitelikli yetiştirme programları düzenlenmelidir.
- 2- Eğitim Fakültelerinin Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği programlarına lisans düzeyinde öğrenci alınarak eğitim sisteminin gereksinim duyduğu lider yöneticilerin yetiştirilmesine olanak sağlanmalıdır.
- 3- Mevcut okul yöneticileri, lisans üstü eğitim görmeleri için özendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, Mustafa. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başar, Hüseyin. (1998). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bentley, Trevor. (2000). **İnsanları Motive Etme**. Türkçesi: Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bursahioğlu, Ziya. (1991). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayını, No:2.
- Clayton, Susan. (2000). **Yönetim**. Türkçesi: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çelik, Vehbi. (1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Drucker, Peter. (1995). **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Drucker, Peter. (1993). **Yeni Gerçekler**. Çeviren: Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gözübüyük, A. Şeref. (1989). **Yönetim Hukuku**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Kanter, R. M. (1996). **World-Class Leaders: The Power of Partnering**. Hesselbein, F, Goldsmith, M and R. Rechar (eds). **The Leader of the Future**. San Francisco:

- Jossey Bass Publishers.
- Kaya, Y.Kemal. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Newmann, F. M. And Wehlage, G.G. (1995). **Successful School Restructuring. A Report to the Public and Educators**. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring Schools.
- Özden, Yüksel. (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1996). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Smith, D. K. (1996). **The Leader of the Future**. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Starratt, R.V. (1995). **Leaders With Vision the Quest School Renewal**. Corwin Prens Inc.
- Voss, Tony. (2000). **Lider Yöneticilik**. Türkçesi: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları.
- Walter, J. Wadsworth. (1991). **Liderlik**. Türkçesi: E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Work, J. W. Leading a Diverse Work Force. Hesselbein, F, Goldsmith, M and R. Beckhard (eds) (1996). **The Leader of the Future**. San Francisco: Jossey Bass Publishers.