

ÇAĞDAŞ OKULDA ETKİLİ LİDERLİK (Leadership at Effective Schools)

Doç.Dr.Münevver Yalçınkaya Akyüz*

ÖZ

Makalede bilgi toplumunda okulların gereksinim duyduğu liderlik yaklaşımları ve davranışsal özellikleri ele alınmaktadır. Bu bağlamda iki binli yıllara damgasını vuran değişme ve gelişmelere paralel olarak ülkemiz eğitim sisteminin gerçekleri göz önünde bulundurularak çağdaş etkili okulun oluşturulmasında gereksinim duyulan yöneticilik ve liderlik çeşitli boyutlarıyla tartışılmaktadır. Sonuçta ise ortaya konan davranışsal özelliklere sahip lider yöneticilerin yetiştirilme ihtiyacı vurgulanmaktadır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, liderlik yaklaşımları, etkili okul, lider yönetici.

ABSTRACT

In this study leadership, leaders styles and the three major approaches to leadership are defined and discussed. It has been asserted by many researchers that effective leadership depends much more on the organizational and culturel settings. In this article, the leadership types which help organization to keep up with the change in its environment are also discussed (i.e. charismatic, transformational, visonary and exemplanly leadership). Finally, leadership education that promote leaders with various skills in order to excute different leadership styles and its importance are mentioned.

Key words: Leadership, leadership approaches, effective schools.

GİRİŞ

21. yüzyılda bilgi toplumu olmanın gereği olarak eğitimden, öğrenmeyi öğrenen, tartışmasını, sorup-sorgulamasını bilen, yaratıcı, üretici ve girişimci bireyler yetiştirmesi beklenmektedir. Ülkemizi gelişmişlik düzeyine ve ilerleme çabalarına uygun bir çizgide 2000'li yıllara hazırlanmak amacıyla, eğitim sistemimizin yeniden yapılanmasında duyarlı davranmanın gerekliliği ortadadır. Bu nedenle sınırlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasında kritik bir yeri olan yöneticinin önemi büyüktür.

Bu bağlamda eğitim sistemimizin yeniden yapılanması sürecinde kalkınma hızını artıracak insan gücünü yetiştirebilecek güce ve yeteneğe sahip eğitim liderlerine gereksinim vardır.

Bu nedenle etkili okul ve etkili liderlik konusunun irdelenmesi önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu nedenle asıl sorunun da eğitim liderlerinin toplumumuzu ve eğitim

sistemimizi bugünkü sorunlarından kurtarabilme yeteneğinde yattığı söylenebilir.

Çağdaş Etkili Okul

Örgütsel etkililiğin tanımlanmasında ve ilişkili olduğu kavramlar hakkında çeşitli görüşler yer almaktadır. Sinerjik etkiden dolayı, örgütsel etkililik kendini oluşturan parçaların etkililiğinden fazla olabilmektedir. Chester Bernard'a göre etkililik "amaçlara ulaşma derecesidir" (Aydın,1994). Karmaşık bir yapıya sahip olan insan örgütlerinin verimliliğini incelemek araştırmacılar için zor bir konu olmaktadır. Örgütsel alanda çalışan bilim adamları örgütsel etkililiği anlamak için üç analiz düzeyi belirlemişlerdir. Bunlardan birincisi "bireysel etkililiktir". Bu yöneticilerin belli aralıklarla kontrol ettiği görev performansı ile ilgili bir düzeydir. İkinci etkililik düzeyi "grup etkililiktir". Bazı durumlarda grup etkililiği bireylerin katkılarının toplamından daha fazladır. "Örgütsel etkililik" ise üçüncü düzeydir. Bu da

* Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

örgütteki bireysel ve grup etkililiğinden oluşmaktadır (Tanrıöğen, 1996).

Eğitim sisteminin etkili bir biçimde örgütlenmesi, yönetimin ve öğretimin örgütlenmesi olarak iki boyutta ele alınabilir (Balcı,2000). Eğitim örgüt ve kurumlarının **yönetimsel açıdan** çağdaş örgütlenmesi, tek tek okulu esas alan okul merkezli bir yapılanmayı, yani etkili okulu öngörmektedir. **Öğretimin örgütlenmesi** ise, daha çok öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının oluşturulmasını yani, öğrenci başarısını sağlamayı öngörmektedir.

Çağdaş etkili okul öncelikle merkeziyetçi olmayan bir yapıda örgütlenmeyi gerektirir. Bu yapılanmada merkez ve taşra örgütleri arasında yetki ve sorumlulukların dağıtılması söz konusudur. Etkili okulda bireysel farklılıklar asıl ve önemlidir. Bu çerçevede öğrenci ihtiyaç duyduğu konuda yardım ve destek alır, yetenekli olduğu konuda gelişme olanağı bulur ve öğrenci çalışmaları yakından denetlenir.

Çağdaş etkili okulda yöneticinin asıl işi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamını oluşturmaktır (Usdan ve diğerleri, 2000). Çağdaş etkili okulların “öğrenen örgütler” olarak yapılanmaları ve bu anlayışla yönetilmeleri gereklidir. Bu okullarda yöneticinin “kolaylaştırıcı” olarak hareket etmesi beklenir. Bu da güçlü bir kültür oluşturmaya bağlıdır. Ayrıca okul yöneticisi öğretmen ve öğrencilerin öğrenmesinden sorumludur. Okul yöneticisi daha çok bir **öğretim lideri** olarak görevini yürütür.

Çağdaş etkili okulda öğretim programı, çocukların ilgi ve ihtiyaçları, okul çevresi ve konu alanına göre yapılandırılır. Çağdaş okulda öğrenme kaynakları ders kitapları, alıştırma kitapları, bilgisayarlar, yayın ve kapalı devre televizyon sistemleri gibi modern teknik ve araçlardan oluşur.

Çağdaş etkili okulda başlıca öğrenme türleri: (1) kişisel araştırma, (2) bağımsız

çalışma ve (3) grup araştırması şeklinde olmaktadır (Balcı,2000).

Çağdaş etkili okulda kurslara, modüler öğretime ve öğrencilerin araştırma ve bilimsel dokümanlara ulaşmasına olanak verilir.

Çağdaş etkili okulda öğrenci ve öğretmene yardımcı pek çok merkez bulunur. Bu okullar eğitim ve bilişim teknolojisi ağırlıklıdır. Okulda bilgi depolama ve bilgi çağırma sistemi geliştirilmiştir. Bu okullarda öğretim, kitaplar, paket programlar, dokümanlar, kitle iletişim araçları, internet ve tele-konferans biçimlerinin kompozisyonu ile yapılır.

Çağdaş etkili örgütler olarak okulların “toplam kalite yönetimi” yaklaşımıyla yönetilmeleri beklenir. Toplam kalite yönetiminde stratejik planlama yapılır, plan takım halinde hareket edilerek uygulanır (Balcı,2000). Bu yaklaşımda çalışanlar kaliteye ilişkin daha çok sorumluluk duyarlar. Kalite, okulun sahip olduğu kültür içinde bir anlam kazanır. Kaliteyi artırmaya yönelik işbirliği ancak güçlü örgüt kültürlerinde sağlanabilir (Çelik,2000).

Verimlilik ve örgütsel etkililiği sağlamak bir yönetim meselesidir ve okul yöneticisi verime dolaysız etkisi olan öğretmenlerle çalıştığından, öğretmenler okulun etkinliğinin sağlanmasında en önemli öğelerden birisidir. Örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasında yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisinin yanında **liderlik** özelliğinin de önemi büyük olmaktadır.

Özellikle yöneticinin liderlik davranışları, okulun amaçlarına ulaşma derecesi, öğretmenlerin iş doyumu, güdülenmesi gibi konularla ilişkili bulunmaktadır (Kabadayı,1982; Alıç,1985; Yalçinkaya, 2000). Buna paralel olarak etkili okula ulaşmadaki ilk adımın etkili yöneticilikten- etkili liderlikten geçtiğini belirten görüş yaygın olarak savunulmaktadır (Balcı,1993; Usdan ve diğerleri, 2000). Arder

(1988) de “liderlik, okul etkiliğinin temelidir” demektedir. Eğitim sistemimiz gençliğimizi, toplumumuzu olumlu her tür değişime hazırlayacak ve bunu gerçekleştirebilecek etkili eğitim / okul liderlerine gereksinim duymaktadır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarımızı yukarıda belirtilen etkili okul özelliklerine sahip bir yapıya, kavuşturacak etkili eğitim/okul liderleri ile olası olabileceği söylenebilir. Etkili okulu gerçekleştirmede böylesine önemli olan liderliğin ve biçimlerinin açıklanması önemli görülmektedir.

Liderlik nedir?

Liderlik günümüzde belki de en çok tartışılan, araştırma yapılan kavramlardan biridir. Liderlik grup başarısı için öylesine önemlidir ki, tarih yazılmaya başladığından beri insanlar bu konuyla ilgilenmişlerdir. Etkili liderlik bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli yeteneklerden biri olarak görülmektedir. Okul müdürünün öğretmenlerle etkin ve olumlu bir ilişki yürütebilmesi, onun okulda liderlik statüsü kazanmasına bağlı olmaktadır. Müdür de ancak okuldaki öğretmenler ve diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilmektedir. Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmeyle beraber eş anlamlı sözcükler değillerdir. Çoğu tanımlarda ortaya çıkan en önemli fark, liderlerin bağlılık yaratması, yöneticilerin ise, statülerinin getirdiği sorumlulukları yüklenerek otorite ve güç kullanmalarındır. Liderler daha çok insanlara yönelik etkinliklere yönelirler. İnsan ilişkileri ile daha yakından ilgilenirler. Yöneticiler planlama ile sorunların üstesinden gelmeye çalışır, liderler ise, yol ve yöntem belirleyerek değişimi sağlarlar.

İlgili alanyazın incelendiğinde liderlikle ilgili tanımlarda, liderliğin farklı yönlerinin ele alındığı görülmektedir. Liderlik bazen bir kişilik özelliği , bazen belli bir

makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmaktadır (Can,1997). Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (Stogdil,1974).

Krausz (1986)’a göre liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.

Gordon ve Harper (1996)’a göre ise liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (Erçetin,2000).

Davis(1972:14)’e göre lidersiz bir örgüt insan ve maddeden ibarettir. Liderlik belirlenmiş amaçları gerçekleştirme konusunda başkalarını ikna etme ve inandırma yeteneğidir.

Görüldüğü gibi, bu tanımların hepsinde ortak bazı noktalar bulunmaktadır. Çelik (1999) tanımlardaki ortak noktayı etkileme gücü olarak belirlerken; Chance tarafından (a) amaçlara ulaşma, (b) İnsanların birbiriyle etkileşimini sağlama ve (c) kişisel bazı özellikler olarak belirlenmektedir (Erçetin, 2000).

Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

İlgili literatürde liderliği oluşturan etkenlerin ne olduğu ya da bunlardan hangilerinin önemli olduğu konusunda farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir. Bir yandan etkili yönetsel davranışta bulunmak, öte yandan liderlik rolünü başarıyla oynayabilmek için lider yöneticinin taşıması gereken niteliklerin, davranışsal özelliklerin, bilgi ve becerilerin neler olduğu öteden beri yanıtlanması gereken bir soru olmuştur. Bazı yazarlar liderlerin doğduğunu, eğitilerek yetiştirilemeyeceklerini ileri sürerken, pek çok yazar da liderlik tutum ve davranışsal özelliklerinin eğitimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Genelde liderlik konusundaki araştırmaların, yöneticilerin etkileme gücünün

kaynaklarını bulmaya yönelik olduğu görülmektedir.

Liderlik yaklaşımları, Özmen ve Bilgin (1992)'in çalışmasında beş farklı görüş açısından ele alınmaktadır. Bunlar; (a) Kişisel Özellikler Yaklaşımı, (b) Davranışsal Yaklaşım, (c) Yönetmel Roller Yaklaşımı, (d) Durumsallık Yaklaşımı ve (e) Dönüşümcü Yaklaşımıdır. Erçetin (2000) ise, liderlikle ilgili yaklaşımları Klasik ve Yeni yaklaşım şeklinde ayırarak şöyle sıralamıştır: Klasik yaklaşımlar; Özellik Yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsal Yaklaşımlarıdır. Yeni yaklaşımlar/ paradigmlar ise; Transformasyonel Liderlik, Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik, Cinsiyet ve Liderlik ve Kuantum Liderlik paradigmasıdır.

Çelik (1999) tarafından da buna benzer bir sıralama yapılmıştır. Ancak Çelik, yeni liderlik kuramlarını şöyle sıralamaktadır: Kültürel liderlik, Öğretimsel liderlik, Etik liderlik, Super liderlik, Öğrenen liderlik, Transformasyonel liderlik, Vizyoner liderlik.

Çalışmanın kapsamını genişletme-mek için burada klasik yaklaşımlara kısaca değinilerek, daha çok yeni yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

Kişisel Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşımda liderlerin belirli kişilik çizgilerine, sosyal ve fiziksel özelliklere sahip oldukları ileri sürülmektedir. 1940-1950'ler arasında popüler olan bu yaklaşımda "liderlik doğuştandır, sonradan kazanılmaz" anlayışı hakimdir. Bu görüş bu gün pratik olmaktan çok tarihsel bir önem taşımaktadır (Hoy ve Miscel,1987).

Davranışsal Yaklaşım: 1950'li yıllar boyunca etkili liderliğe ilişkin tahminler araştırmacıları "Lider ne yapar? Nasıl davranır?" sorularının cevabını araştırmaya yöneltmiştir. Davranış yaklaşımçıları, özellik yaklaşımçıları gibi, bireyin lider olarak nasıl ortaya çıktığı ile değil, liderin etkililiği ile ilgilenmişlerdir.

Davranış yaklaşımçıları, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar,görev eğilimli liderlik davranışı ve ilişki eğilimli liderlik davranışdır (Çelik,1999; Szilagyı ve Wallace, 1980). İlişki eğilimli liderlik davranışı, görev eğilimli liderlik davranışının tersine, astların mutluluğunu yerine getireceği iş kadar, hatta ondan daha önemli tutan ve astları kararlara katan liderlik tipidir.

Yönetmel Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda yönetmel işlevlerin üç temel rolü içerdiği gözlenmektedir. Bunlar; kişiler arası roller, bilgisel roller ve kararla ilgili rollerdir.

Kişiler arası roller; törensel işlevler, işe alma, çıkarma, güdüleme, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uzlaştırma, bağlantı kurma, bilgi sağlama gibi rolleri kapsar. Bireysel roller; yönetici astlar ve üstleri ile kurduğu ilişkiler dolayısıyla birimin merkezi durumundadır. Bilgi tarama ve bunu dağıtma rolleri de bu gruptandır. Kararla ilgili rollerin başında yöneticinin karar vermesi gelmektedir. Bu da, girişimcilik, rahatsız edici durumları giderme, kaynakları dağıtma, uzlaşma gibi öteki rolleri kapsamaktadır.

Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda liderlik, koşullara bağlanmaktadır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilemeyeceğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi de bulunmamaktadır (Tanrıöğen, 2000a).

YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Aşağıda sunulan 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları, yeni liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilebilirler.

Kültürel Liderlik: 1980’li yıllarda yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması, örgütsel kültür konusunda pek çok araştırmacının yapılmasına neden olmuştur. Örgütsel kültürün örgütsel etkililik açısından temel bir etken olarak görülmesi, kültürel liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Kültürel liderin etkililiğinin, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünün esnekliğine ve demokratik olarak yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Kültürel modelde lider örgüt kültürünün oluşumundan doğrudan sorumludur. Liderden, örgütteki değer ve inançları bir koro gibi yönetmesi beklenir. Etkili liderliğin ölçütü olarak bu kabul edilir (Bush,1995).

Öğretimsel Liderlik: Eski liderlik yaklaşımlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme ağırlık kazanmıştır. Öğretimsel liderliğin temel çıkış noktası, öğretimin geliştirilmesidir (Çelik, 1999). Özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşır. Bu yönüyle de öğrenme liderliğinde farklılaşır. Öğrenme liderliği okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerine yoğunlaşmaktadır.

Öğretimsel liderlik okulun misyonunu açık olarak tanımlar. Okulun temel misyonu öğrencilere daha kaliteli bir eğitim hizmeti vermektedir.

Süper Liderlik: Bu liderlik yaklaşımı 1990’lı yıllarda öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi kuramların geliştiği dönemde ortaya çıkmıştır. Süper liderlik yaklaşımında herkes kendi kendisinin lideridir. Bu liderlik anlayışı liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir. Süper liderlik, öğrenme liderliği ile yakından ilgilidir. Ancak örgütsel öğrenmeyi göz ardı etmektedir.

Etik Liderlik: Cullen, Victor ve Stephens (1989) örgütlerde etik iklimin, her düzeydeki yönetici ve işgörenlerin etik kararlar vermesini kolaylaştıran bir ortam yarattığını ifade etmektedir (Erçetin,2000). Etik liderlik, örgütte çalışanların gerek ahlaki ikilemler gerekse çatışmacı değerler arasında en etik olanını kararlaştırmada yönlendirme gücü taşır. Burada etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolü haline gelmektedir. Ahlaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında çalışanların “ Ne yapmalıyım?”, “ Nasıl yapmalıyım?” sorularına daha açık, net ve doğru kararlar verebilmesinde, liderlik etiği oldukça önem taşımaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı:1990’lı yıllarda yoğun bir değişim sürecinin yaşanması, liderlik alanında yeni yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Etkili okul araştırmasıyla ön plana çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı popülaritesini 1990’lı yıllarda transformasyonel liderliğe bırakmıştır (Çelik,1999). Bu liderlik biçiminde çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak için örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek büyük önem taşımaktadır.

Dönüşümcü lider, belirli bir işletmede statükoyu korumaya ve meşrulaştırmaya yarayan liderlik tiplerinden (örneğin, “transactional leader”) farklı olarak, örgütü ve örgüt çalışanlarını değiştirmeye yönelik bir lider tipidir (Luthan,1998:397).

Dönüşümcü tip lider astlarını etkilemek için karizmayı kullanır ve astlarıyla performanslarının önemi, astlarının kendisine ne kadar güvendikleri, ne kadar ayrıcalıklı oldukları, grup performansından ne beklediği gibi konularda konuşur. Dönüşümcü lider örgüte, bir dürtü yaratarak, bu dürtüyü örgüt üyelerine ileterek, onu elde etmeleri ve kabul etmeleri için harekete geçirerek ve yeni değişimleri kurumsallaştırarak değiştirir (Çelik,1998; Karip,1998).

Leithwood'un dönüşümcü okul liderlerinin sahip olmaları gereken temel nitelikleri şöyle sıraladığı görülmektedir (Aytaç,2000):

- *Dönüşümcü liderler, örgütün vizyonunu ortaya çıkarmada ve tanımlamada liderlik yaparlar.
- *Dönüşümcü liderler, grup hedeflerinin kabulünü desteklerler.
- *Dönüşümcü liderler, yüksek performans beklentilerini okul üyelerine iletirler ve dönüt verirler.
- *Dönüşümcü liderler, okul üyelerinin vizyonu gerçekleştirmesini ve temel değerlere uyumu gözlemleyerek, onlara mesajlar gönderiri ve uygun modeller oluşturur.
- *Dönüşümcü liderler, özellikle ortak problem çözmeyi, sürekli mesleki öğrenmeyi ve öğrencilere yönelik hizmetleri vurgulayıcı değerleri ön plana alan güçlü bir örgüt kültürü geliştirirler.

Kolaylaştırıcı Liderlik: Bu liderlik anlayışında dönüşümcü liderliğin tersine demokratik karar alma süreci işletilir. Dönüşümcü liderlikte; lider vizyonu ortaya koymakta, izleyenleri bu yönde etkilemekte ve yönlendirmektedir. Oysa, kolaylaştırıcı liderlikte; liderin vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaktır. Kolaylaştırıcı lider; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır, takımlar kurar, dönüt verir, koordine eder, çatışmaları yönetir, iletişim ağları yaratır, ortak politikaları uygulamaya geçirir, okulun vizyonunun şekillendirir. Kolaylaştırıcı liderler değişime yönelik bir atmosfer ve kültür yaratır, dönüşümcü liderler gibi vizyona ulaşmaya çalışır. Kolaylaştırıcı lider öğretmenlerin özerkliğine izin verir, ortaklık ve grup olma duygusu yaratır (Oswald, 1997,bkz. Çelik 2000) .

Vizyoner Liderlik: Okul müdürlüğünün yönetim liderliği rolü, yerini yeni imajı olan

vizyoner liderlik anlayışına bırakmaktadır (Seller, 1993)é göre vizyon etkili liderliğin birinci koşuludur.

Vizyoner lider, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmaya çalışır. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğidir.

Jonathan Swift, vizyonu “ Vizyon, görünmeyi kavrama sanatıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Qigley, 1998). Bu anlamda vizyon, liderleri yöneticilerden ayırmaktadır (Erçetin, 2000).

Vizyoner liderlik, geleneksel karar alma sürecinde, kurallarda ve değerlerde değişikliği savunur. Vizyoner lider bir değişim ajanı rolünü oynar ve özgün yenilikler yapar. Böyle bir lider, mevcut yapıyı değiştireceğinden izleyenlerini bu yönde teşvik eder. Vizyoner liderlik göstergeleri şunlardır (Aytaç, 1999);

- *Vizyonu diğer örgüt üyelerine açıklayabilme yeteneği,
- *Vizyonu sadece sözlü yollardan değil, davranışları ile de gösterebilme yeteneği,
- *Farklı liderlik alanlarına vizyonu yayabilme yeteneği.

Kotter(1998:10)'e göre vizyoner lider, değişim sürecinde; a) değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, b) büyük ölçekli değişikliklerin yapılmasını kolaylaştırır, c) çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmeye çalışır ve onlar arasında etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardım der. Vizyon sahibi bir okul yöneticisi “*Bürokrasiden korkmuyorum*”, “*inandığım şey budur*”, “*Okulun başarabilecekleri bunlardır*”, “*Okulun 5-10 yıl içinde gelebileceği yer şudur.*” diyebilen; söyledikleri ve yaptıkları ile başarıya yöneltme, rehberlik etme ve onu kolaylaştırma gücüne sahip olan kişidir (Erçetin, 1997).

Sonuç ve Türkiye’de Durum

Tanrıoğen (2000a)' in de belirttiği gibi, son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmalarda her türlü örgüt ortamında etkili olabilecek tek bir liderlik biçiminin bulunmadığı, liderlik etkililiğinin çevresel ve örgütsel etkenlere göre değiştiği, sıkça vurgulanan bir görüştür. Hangi koşullarda hangi liderlik tipinin stiline, davranışının veya rolünün başarılı olacağını kestirmek, çok sayıda etmeni dikkate almayı gerektiren karmaşık bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü etkili liderlik, liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşime bağlı olmaktadır. Bu anlamda okul yöneticisinin etkili liderlik biçimi, birlikte çalıştığı öğretmenlerin bireysel özelliklerini çok iyi bilmesi ve çalıştığı okulun durumsal etkenlerini çok iyi analiz etmesiyle belirlenmektedir. Bu görüşten hareketle, günümüzde Türk toplumunda okul liderlerinin tek başına ne vizyoner lider olması ne öğretimsel lider olması yetmemektedir. Ülkemiz eğitim sisteminin durumu göz önüne alındığında etkili okul liderinin aşağıda belirtilenler doğrultusunda etkililik göstermesi gerekmektedir.

Okul müdürünün en temel sorumluluğu okuldaki eğitim-öğretim sürecini amacına ulaştırmaya yoğunlaşan liderlik davranışları olmalıdır. Çünkü okul yönetiminin amaçlarından bir bölümü olan öğretmenlerin iş doyumu, performans ve motivasyonu okullarda etkili bir eğitim-öğretim yaşantısı için ön koşul niteliğindedir. Okulu etkili kılmada okul yöneticisi, yönetici olmaktan çok, bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermek durumundadır. Yani okul yöneticiler çalıştıkları okulun durumsal etkenlerine ve birlikte çalıştıkları öğretmenlerin, öğrencilerin bireysel özelliklerini çok iyi analiz ederek buna göre farklı liderlik biçimleri sergilemelidirler.

Bu bağlamda Türk Eğitim sistemine baktığımızda kaygı duymamak olası değildir.

Çünkü çoğu araştırma bulgularında (Kabadayı,1982; Gürsel, 1996; Çağan,1999; Aytaç,2000; Dağlı 2000; Tanrıoğen 2000b; Yalçınkaya, 2000) okul ve diğer eğitim yöneticilerimiz/ liderlerimiz yukarıda belirtilen rolleri oynayacak yeterlikten uzak bulunmaktadır. Bu durumda var olan yöneticilerle çağdaş etkili okullara ulaşmak, gelişmiş ülkelerle rekabet etmek nasıl gerçekleştirilebilir? Yani, okul yöneticileri çalıştıkları okulun durumsal etkenlerine ve birlikte çalıştıkları öğretmenlerin, öğrencilerin bireysel özelliklerini çok iyi analiz ederek buna göre farklı liderlik biçimleri sergilemelidirler.

Türkiye'de bugünkü koşullarda liderlik için anahtar kavram olarak nitelendirilen "değişim" - "yenileme" sözcüğüne dayalı olarak ülkemizdeki lider yöneticiden, öncelikle örgütsel ve öğretimsel alanlarındaki değişimi, yeniliği gerçekleştirmesi beklenir. Bu bağlamda,

1) Örgütsel değişim alanında okul yöneticisi aşağıdaki liderlik davranışlarını - biçimlerini göstermelidir:

Türk eğitim sisteminde değişim genellikle tepeden başlatılan bir süreçle olagelmıştır. Ancak, günümüz koşullarında zaman içinde hızla oluşan gelişmelere ayak uydurabilmek için, sistemin değişmesi konusundaki inisiyatifin sadece merkeze bırakılması pek işlevsel görünmemektedir.

Eğitimde değişimin kendi kendine gerçekleşebilmesi ve sorunların yerinde ve zamanında çözülebilmesi için eğitim sisteminde merkezde toplanan yetki ve sorumluluklar azaltılması ve dağıtılması gerekmektedir. (Açıkgöz,1993). Okul merkezli yönetim ile eğitime, merkezi bütçenin dışında yerel kaynaklar kazandırılabilir. Dolayısıyla eğitimde değişim ihtiyacı, merkezi birimlerin dışında tabanda da hissedilebilmeli ve başlatılabilmelidir. Bunun için de halkın eğitim girişimine katılma oranının yükseltilmesi

gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1995). Türk Milli Eğitim Sisteminin çağdaş bir yapıya kavuşabilmesi için öncelikle, "okul merkezli yönetim", "öğrenen örgüt", "açık sistem", "açık iklim", "takım anlayışı", "stratejik planlama" ve "toplam kalite yönetimi gibi kavramlar uygulamada yer almalıdır.

Bu bağlamda ülkemizin istenen kalkınma düzeyine ulaşabilmesi için eğitim kurumlarımızın-okullarımızın çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve çağdaş bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir. Okul yöneticisi örgütsel değişimi sağlamak, eğitim sistemini çağdaş bir yapıya kavuşturmak ve okullarımızın çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve yönetilmelerini sağlamak ve etkili kılmak için "okul merkezli yönetim", "öğrenen örgüt" "açık sistem", "takım anlayışı", toplam kalite yönetimi" "öğrenci merkezli okul", kavramlarının sisteme kazandırılmasına liderlik etmelidir. Yani, bu konuda okul yöneticisi "değişim liderliği", "vizyoner liderlik" gibi liderlik biçimlerini göstermelidir.

Ülkemizde artık herşeyi "devletten bekleme" terk edilmelidir. Eğitim liderleri, vatandaşın eğitime devletin yanında yatırım yapmasını sağlayacak stratejiler geliştirmelidir. Okul merkezli bir yapılanma modeli için etkin çaba harcamalıdır. Bu modelde ana ilke bilgi, sorun ve yetkinin aynı düzeyde olmasıdır. Bu ilkeye uyularak ve ülkemizin kendi gerçekleri göz önünde bulundurularak, Bakanlığın merkez ve taşra örgütleri arasında yetki ve sorumluluklar dağıtılmalıdır. Yerel toplumun okula desteği sağlanmalıdır.

2. Öğretimsel alanda ise, lider yönetici öncelikle astların motivasyonuna, doyumuna, çabalarına ve performansına önem vermelidir:

Zira lider etkililiği konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin gereksinimlerini anlamak ve bunların doyurulmasına yardımcı olmak gibi etkinliklerin önde geldiğini

göstermektedir (Tanrıöğen 2000). Bunun sonucunda da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır. Okuldaki değişim programlarının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü olmaktadır. Bu nedenle lider yönetici öğretmenlerin değişim için yetiştirilmelerine olanak sağlamalıdır (Balcı,1993). Bunun yanında öğretmenlerin moral, ekonomik ve çalışma şartları açısından istenilen düzeye getirilemediği sistemlerde, değişimlerin başarılı olma şansı pek bulunmamaktadır. Burada lider yönetici astlarının kendisinden neler beklediğine ilişkin araştırmalara yer vermeli ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda onlara liderlik yapmalıdır. Örneğin astlar Yüksek düzeyde özgürlük, sorumluluk ve kendini gerçekleştirme gereksinimi içineyseler, müdür katılımcı yönetici- liderlik biçimi-davranışları göstermelidir.

Okul yöneticisi için, yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi bunun yanında "**öğretim lideri**" de olmalıdır. Zira başarı oranı yüksek okullardaki çalışmalar, eğitim ve öğretimin gelişip ilerlemesinin sorumluluğunun okul müdürünün elinde olduğunu göstermektedir (Andrews ve Smith,1989; Hoy ve Miscel, 1987).

Öğretim liderliği, iyi, başarılı öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için iyi öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir (Çelik, 2000). Kısaca öğretim liderliği, asıl olarak öğretim sürecine liderlik edilmesidir. Bu anlamda okul yöneticisi okulda bilginin üretilmesi, dağıtılması, araştırma yapılması ve verimli çalışma tekniklerinin kazandırılması gibi konularda liderlik yapmalıdır. Ancak bu yolla ülkemizin ihtiyaç duyduğu yaratıcı, üretici, soran, sorgulayan insan modeli yetiştirilmiş olacaktır.

Yine okul ortamında yapılacak değişimlerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir.

Örgütün bütünüyle etkililiğinden doğrudan sorumlu olan örgütün yönetim alt sistemidir (Başaran,1982). Bir başka ifade ile yöneticiler, bireysel, grupsal ve örgütsel etkililiği gerçekleştirmekten sorumludurlar (Tanrıöğen, 2000). Bu nedenle yöneticilerin iyi yetişmiş, deneyimli liderlerden oluşması gerekmektedir. Son yıllarda müdürün, akademik başarıdan sorumlu eğitim liderliği rolü üzerinde durulmaktadır.

“Lider yönetici, herhangi bir örgütte, işgörenin, örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış ve rutinleşmiş davranış biçimlerini aşabilen kişidir” (Aydın,1984). Eğitim yöneticilerinin, değişimin gerekli olduğu durumları hemen sezebilecek ve örgütte iç ve dış etkenlerin istediği yenilikleri yapmada liderlik rolü oynayabilecek güçte olması beklenmektedir Örgütsel öğrenme bilgi toplumunda okulun temel felsefesi durumundadır (Çelik,2000). Örgütsel öğrenme derecesi okulun kaliteye bakış açısını yansıtır. Öğretmenlerin eğitimin kalitesini artırma konusundaki inançları, onları takım halinde öğrenmeye zorlar.

Okulu etkili kılmada okul yöneticisi, bir yönetici olmaktan çok, bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermek durumundadır (Kussy, 1995). Öğretimsel liderlik rolü, okul yöneticisinin öğrenen okuldaki liderlik rolüyle de bütünleşmektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenlere rehberlik yapma ve destek verme, öğretimin sürekliliği için gerekli önlemleri alma, etkili yöneticinin temel uğraşları arasında yer almaktadır (Murangi,1996). Bu da herşeyden önce yeni bir **misyon, vizyon ve liderlik davranışını** gerektirir. Çağdaş okulda yöneticinin sesi ve vizyonu önemli, eşgüdümleme aracıdır ve yönetici uzmanlar arasında bir katalizördür.

Bunun yanında vizyonun gerçekleşmesine dönük bir **örgüt kültürünün** oluşturulması gerekmektedir. İşte çağdaş lidere güç veren ne makam, ne de üstün kişilik özellikleridir. Aksine, geliştirdiği vizyonun hayata geçirilmesini sağlamasıdır.

Öğretimin örgütlenmesi konusunda ise okul liderlerimiz, okulları öğrenen örgütler haline getirmek için öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik davranışlarını geliştirmelidirler. Bunun yanında eğitsel liderlerimiz okullarımızda, “açık sistem”, “öğrenen örgüt”, “takım anlayışı”, “stratejik planlama”, ve “toplam kalite yönetimi” gibi kavramların uygulamaya dönüştürülmesinde etkili liderlik, hatta “koçluk” davranışları göstermelidirler. Bunun da gerçekleşebilmesi için okul ve eğitim yöneticilerimizin hizmet öncesinde ve içinde yetiştirilmeleri zorunlu olmaktadır.

Bir yandan etkili yönetsel davranışta bulunmak, öte yandan liderlik rolünü başarıyla oynayabilmek için yönetici, liderin taşıması gerekli niteliklerin, bilgi ve becerilerin neler olduğu öteden beri yanıtlanması gereken bir soru olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi, bazı yazarlar, liderlerin doğduğunu, eğitilerek yetiştirilemeyeceklerini ileri sürerken, pek çok yazar da liderlik tutum ve becerilerinin eğitimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Birinciler, eğitimi önemsemeyip kişilik özelliklerini tanımaya ağırlık verirken, ikinciler etkili liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları saptamak amacıyla araştırmalar yapmışlardır. Ve bu araştırma bulguları ışığı altında yönetici adaylarını hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirmek için girişimlerde bulunmuşlardır.

Sonuç olarak, çağdaş toplumda okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, bilgi teknolojisi, okul merkezli yönetim anlayışı, örgütsel öğrenme ve toplam kalite

yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da okul ve eğitim yöneticilerimizin eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içinde

yetiştirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Aksi halde bilgi toplumu olma yolunda ve rekabet ortamında başarılı olmamız zor görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1993). "Okulun Yeniden Yapılanması". **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:4. 71-85.
- Alıç, M. (1989). "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler". **Eskişehir Anadolu Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2(2), Ekim, 141-160.
- Aydın, M. (1994). "Liderlik". **İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi**. 1(1). 12-20.
- Aytaç, T. (2000). **Okul Merkezli Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, T. (1999). "Vizyoner Liderlik". **Çağdaş Eğitim**. Sayı:256, Temmuz-Ağustos, 43.
- Balcı, A. (1995). **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayın No.18.
- Balcı, A. (2000). "İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi". **Eğitim Yönetimi**. 6(24), 495-508.
- Başaran, İ.E. (1982) "**Örgütsel Değişme**". Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row. Revied by Mark Hickson. **Educational Administration Quarterly**. 23(1) (February 1987), 105-106.
- Bush, Tony (1995) **Theories of Educational Management**, P.C.P. Publising Ltd., University of Leicester.
- Can, H. (1997) "**Organizasyon ve Yönetim**". Ankara: Siyasal Kitabevi
- Çelik, V. (1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Francesco, A.M. and Gold, B.A. (1998). **International Organizational Behavior**, New Jersey Prentice Hall Upper Saddle River.
- Garvin, A.D. (1993). "Öğrenen bir Organizasyon Kurmak". **Bizden Haber Özel Eki**. Ağustos Eylül.
- Kabadayı, R. (1982). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitim Fakültesi.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik". **Eğitim Yönetimi**. 4(16). 443-465.
- Kotter, J.P. (1998). "Vizyon, Strateji ve Liderlik". *Executive Excellence*. 2(16), Temmuz.
- Kussy, K.W. (1996). *The Superintendent's Role In The Transformation of Intruction*". **Dissertation Abstracts Intr**. 56(7). January, 2508-A
- Luthan, F. (1998). **Organizational Behavior**, New York: Irwin McGraw-Hill Comp.
- Murangi, V.K. (1996). "Instractional Supervision In Namibia: A Study of High School Teacher and Supervisor Receptions". **Dissertation Abstracts Intr**. 56(7). January, 2547-A.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R. (1999). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Özalp,İ. Ve Öcal,H. (1997). “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”.**Açık Öğretim Dergisi**. 2(3) Kış,125-135.
- Özkara,B. Ve Taşcı,D. (1997). “Tepe Yönetim Özelliklerinde Değişim”. **Açık Öğretim Dergisi** , 2(3),Kış, 136-155.
- Palmer,G.M. and Burns, S.(1992).”Revolutionizing the Business:Strategies for Succeeding With Change”. **Human Resources Planning**. 15(1).
- Pehlivan, İ.(1998). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara:Pegem.Kasım.
- Sergiovanni,T.J.(1992). Moral Leadership:Getting to the Hearth of School Improvement. San Francisco:Jossey-Bass, Reviewed by Duane M.Covring(1996). **Educational Administration Quarterly**. 32(1),160-171.
- Quigley, J.V. (1998) **Vizyon**. Çev:Berat Çelik. İstanbul:Epilson Yayıncılık.
- Schein,E.H.(1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco:Jossey- Bass. revied by Gary Natriello, **Educational Administration Quarterly**, 23(1),(February 1987) 107-108.
- Schein, E.H. (1984).”Suppose we Took Culture Seriously”. **Academy of Management OD Newsletter. Summer. 2**.
- Seller, W. (1993).”New Images for the Principal’s Role in Professional Devolepment”. **Journal of Staff Devolopment**. 14(1). Winter.
- Senge, P.M. (1993). **Beşinci Disiplin**. Çev:Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. 2. Baskı.
- Stogdil, R.M. (1974). **Handbook of Leadership A Survey of Theory and Rasearch**. London; McMillan Publishers.
- Szilagyı,A.D. and Wallace, M.J.(1980). **Organizational Behavior and Performance**, California:Goodyear Publishing Company Inc.
- Tanrıoğen,A.(2000a) “Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri” **Eğitim Araştırmaları** , 1(2)Ekim , 80-83.
- Uşdan,M; Mccloud, B; Podmostko,M; Cuban, L (2000). “Reinventing The Principals” . School Leadership for The 21st Century Initiative: A Report of The Task Force on the Principalship IEL. The Institute for Educational Leadership. www.tel.org
- Yalçınkaya,M. (2000).**Örgüt İklimi ve İş Doymu**, İzmir:E.Ü. Eğitim Fakültesi Yayın No:2.
- Yamak, O. (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul:Panel Matbaacılık.