

# ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP  
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

**Cilt / Volume: 2**

**Sayı / Issue: 3**

**Aralık / December**

**2019**

**ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA**  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND  
PRACTICE**

**Cilt / Volume: 2**

**Sayı / Issue: 3**

**Aralık / December 2019**

**Sahibi / Owner**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Baş Editörler / Editors-in-chief**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Nihan POTAS

Dr. Nilay NEYİŞÇİ

**Editör/ Editor**

Şuay Nilhan AÇIKALIN

**Teknik Düzenleme/ Technical Arrangement**

Deniz GÖRGÜLÜ & M. Sabir ÇEVİK

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

**Haberleşme / Information**

[ijleadership@gmail.com](mailto:ijleadership@gmail.com)

## ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

## **INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE**

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

## DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Gediz AKDENİZ	İstanbul University
Prof. Dr. Cengiz ANIK	Marmara University
Prof. Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University
Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI	METU
Prof. Dr. Uğur BERBEROĞLU	Ankara Oncology Education and Research Hospital
Prof. Dr. Purnima Mehta BHATT	Hood College Frederick MD
Prof. Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University
Prof. Dr. Manuel Alberto M. FERREIRA	SCTE-IUL
Prof. Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University
Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU	Hacettepe University
Prof. Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Elife Doğan KILIÇ	İstanbul University
Prof. Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University
Prof. Dr. Zhumabekova Fatima NİYAZBEKOVNA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Murat OKÇU	Suleyman Demirel University
Prof. Dr. Emine ORHANER	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Oktay TANRISEVER	METU
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Prof. Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University
Assoc. Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Yakup ALBAYRAK	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University
Assoc. Prof. Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. Gandolfo DOMİNİCİ	University of Palermo
Assoc. Prof. Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University
Assoc. Prof. Dr. Mutlu ER	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Niyazi ERDOĞAN	Ufuk University
Assoc. Prof. Dr. Max Florian HERTSCH	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Derya KARA	Hacı Bayram Veli University
Assoc. Prof. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University
Assoc. Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale University
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Ankara University
Assoc. Prof. Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University
Assoc. Prof. Dr. Luis TOME	Universidade Autonomia de Lisboa
Assoc. Prof. Dr. Binali TUNÇ	Mersin University
Assoc. Prof. Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University
Asst. Prof. Akbar Rahimi ALİSHAH	Aydın University
Asst. Prof. Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University
Asst. Prof. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University
Asst. Prof. Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University

Asst. Prof. Dr. Yusuf ESMER  
Asst. Prof. Dr. Arzu GÜLER  
Asst. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU  
Asst. Prof. Dr. Selim KANAT  
Asst. Prof. Dr. Nuray KISA  
Asst. Prof. Dr. Melek KÖRÜKÇÜ  
Asst. Prof. Dr. Esmem ÖZDAŞLI  
Asst. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN  
Asst. Prof. Dr. Nihan POTAS  
Asst. Prof. Dr. Nilanjan RAY  
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD  
Dr. Sefa İDRİSOĞLU  
Dr. Yahya MAHAMADU  
Dr. Nilay Başar NEYİŞCİ,  
Dr. Seçil Dayıođlu ÖCAL  
Dr. Gamze ÖZCAN  
Dr. İnci ÖZTÜRK  
Dr. Joan Pere PLAZA  
Dr. Selçuk TURAN  
Dr. Nursel YARDİBİ

Bayburt University  
Adnan Menderes University  
Sakarya University  
Süleyman Demirel University  
Niğde Ömer Halis Demir University  
Niğde Ömer Halis Demir University  
Mehmet Akif Ersoy University  
Suleyman Demirel University  
Hacı Bayram Veli University  
Adamas University, West Bengal  
UPM  
Central Bank of the Turkish Republic  
Universite Franco Arabe Attadamoun  
Hacettepe University  
Hacettepe University  
Republic of Turkey Ministry of National Education  
Ankara University  
Escola Superior de Comerç InternacionalUniversitat Pompeu  
Fabra  
Republic of Turkey Ministry of National Education  
International Science Association

## 2. CİLT 3. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 2<sup>ST</sup> VOLUME 3<sup>ST</sup> ISSUE

---

Assoc. Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Bayram AŞILIOĞLU	Dicle University
Asst. Prof. Dr. Menderes ALPKUTLU	Adıyaman University
Asst. Prof. Dr. Özlem DEMİRKIRAN	Süleyman Demirel University
Asst. Prof. Dr. Yusuf ESMER	Bayburt University
Asst. Prof. Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University
Asst. Prof. Dr. İsmail KINAY	Dicle University
Asst. Prof. Dr. H. İbrahim ÖZMEN	Süleyman Demirel University
Dr. Dilşah ERTOP	Yeditepe University
Dr. Esen Arzu Ertürk KAYMAN	The Ministry of National Education
Dr. Nilay NEYİŞÇİ	Hacettepe University

---

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

**Article Type:** Review Paper

### **Good Old Days and Future of Leadership Theories**

*Erdem ERCİYES* .....158

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

### **Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri**

*School Principals' Views on Course Inspection*

*Fırat Kıyas BİREL & Mustafa Kemal ERÇEK*.....169

**Article Type:** Research Paper

### **Examining the Underlying Structure of Organizational Culture Among Staff At the Islamic University In Uganda**

*Miir FAROOQ* .....178

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

### **Geleneğin Merceğinden 21'inci Yüzyıl Gerçeğine Siyasi Lider Danışmanlığı**

*From the Lens of Tradition to 21st Century Reality Political Leader Advisory*

*Menderes ALPKUTLU*.....186

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

### **Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma**

*Teacher Leadership According to the Views of School Principals: A Qualitative Study*

*Gökhan SAVAŞ*.....207



Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, liderliği disiplinlerarası bir yaklaşım ile inceleyen gerek kuramsal gerek ise uygulamaya dönük makaleleri içermektedir. Geçmiş sayılarda olduğu gibi kör hakemlik sistemi, hızlı ve nitelikli değerlendirme süreciyle Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, titiz ve özverili bir süreç sonunda alanda ortaya konan bilimsel yayımları kabul etmektedir. Bu amacın devamlılığı ile dergimizin 2. Cilt 3. sayısını okuyucularımıza sunmaktayız.

Liderlik ve yönetim alanında yapılan araştırmaları yayımlamayı ve bilim insanlarının hizmetine sunmayı amaçlayan dergimizin bu sayısında beş değerli makale ile alana özgün ve bilimsel katkılar getirmeyi hedeflemiştir. Dergimiz için değerli katkılarda bulunan danışma kurulu, hakem kurulu, yazarlara teşekkürü bir borç biliriz.

Aralık 2019

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editör

The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice, which began its publication life in August 2018, includes both theoretical and practical articles that explore leadership through an interdisciplinary approach. As in previous issues, with the blind peer review system and the rapid and qualified evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice accepts scientific publications in the field at the end of a rigorous and dedicated process. With the continuity of this aim, we present the 2. volume 3. issue of our journal to our readers.

In this issue of our journal, which aims to publish articles in the field of leadership and management and present them to the scientific society, we focused to bring original and scientific contributions to the field with five valuable articles. We would like to thank the advisory board, the referee board and the authors for their valuable contributions.

December 2019  
Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN  
Editor-in-chief

## GOOD OLD DAYS AND FUTURE OF LEADERSHIP THEORIES

*Erdem ERCİYES<sup>1</sup>*

### **Abstract**

The research investigates progress of leadership theories. Critical theory has been utilized as the paradigm of inquiry in this research. Critical theory demonstrate that the theories of leadership have been reformatting through the changes found in society and history. Therefore, while investigating the research topic, historical/social changes and their influences have been taken into consideration. The approach provides a non-linear understanding for the future of leadership theories. It contributes to the existing literature through utilizing critical theory while investigating leadership theories. In addition, the research presents a different perspective about future of leadership theories. Further researches concerning leadership must focus on culture, and leadership theories and their interactions.

**Keywords:** Cultural Leadership, Leadership, Management, Management History.

### **Introduction**

The concept of leadership has been an ongoing topic of discussion since time immemorial. For the longest time, the progress of leadership moved with the axis of military command. One of the earliest records regarding military leadership dates back to Sun Tzu (400-320 BC). According to him, wisdom, sincerity, benevolence, courage, and strictness, are the common characteristics of good leaders. Conversely, good leaders should not be reckless, cowardly, quick tempered, sensitive (as regards honour), and overly compassionate (Chen, 1994). His ancient philosophy on leadership has carried far beyond his time and space and reached our world today. Utilizing soft power gains importance in his leadership understanding. The most important component of gaining soft power is having and using knowledge effectively. He sees applying hard power as weakness: a real leader wins the battle even before departing for the battlefield.

### **Ancient Times**

Some ancient Greek philosophers evaluated leadership from the perspective of wisdom and virtue. Socrates, as a retired soldier, criticized the idea of following a leader, and suggested his disciples pursue wisdom and virtue<sup>2</sup>, and not any individuals (Plato, 2008). Plato like Socrates emphasized the importance of virtue and wisdom in leadership. According to Plato (2013: 379):

<sup>1</sup> Dr. Jandarma Personel Yarbay, Jandarma Genel Komutanlığı Strateji Başkanlığı, erdemerciyes@yahoo.com, ORCID ID: 0000-0002-7842-0967.

<sup>2</sup> According to Socrates, virtue is knowledge of what is good and bad that can be taught (Plato, 2013).

“As before, rulers must be constant and valiant, good-looking, and of noble manners, but now they must also have natural ability which education will improve; that is to say, they must be quick at learning, capable of mental toil, retentive, solid, diligent natures, who combine intellectual with moral virtues; not lame and one-sided, diligent in bodily exercise and indolent in mind, or conversely; not a maimed soul, which hates falsehood and yet unintentionally is always wallowing in the mire of ignorance; not a bastard or feeble person, but sound in wind and limb, and in perfect condition for the great gymnastic trial of the mind.

Furthermore, he posited that an ideal state should have four main virtues at its core: prudence, courage, temperance, and justice (Takala, 1998). Also, the ruler of a state, who must have natural charisma (Williamson, 2008), should seek knowledge in good, truth<sup>3</sup>, and wisdom (Popper, 2011). Therefore, philosophers should be kings and kings should be philosophers (Plato, 2013: xvii). Although Socrates and Plato define leadership differently than Sun Tzu, where they intersect concerns knowledge. They all see “knowledge” as an inseparable measure of leadership.

Aristotle, as the tutor of Alexander the Great, focused on the ethical measures of leadership, and inferred that truth<sup>4</sup> in practical matters can be seen from deeds, while life and knowledge are experiential and not propositional (Chappell, 2012). People’s deeds and choices aim at the knowledge of good, and a good person always does good things<sup>5</sup>, to which effect a leader should be a good person (Aristotle, 2000). In addition, Aristotle stated that leaders must have practical wisdom, which is, “a reasoned and true state of capacity to act with regard to human goods”. Thanks to practical wisdom, leaders could decide “what is good for them and their men in general” (Ibid:95).

### **Virtue or Virtù**

The idea of being a good person as a leader was challenged by Machiavelli (1469-1527). Machiavelli investigated the moral aspects of leadership; as Howell and Letza (2000) have underscored, Machiavelli utilized the Italian word “virtù”, which has a rather different meaning from its conventional English usage. Whilst conventional virtue aims to be morally good, Machiavellian virtù aims to provide for the good of the state (Parel, 1992). Machiavelli (2008) inferred that leaders should learn not to be good, per se, but rather learn utilizing how to use goodness according to each situation. Nonetheless, while doing this, they should not be odious and louse either. He evaluated human nature as being ungrateful, unstable, selfish, insincere, and cowardly, thereby recommending that leaders should prefer to be feared rather than loved, yet concurrently take care not to become hated either. Therefore, a leader must learn how to act akin to a combination of the fox and the lion: as the fox cannot protect himself from wolves and a lion is defenceless against traps, so a leader must be a fox to recognize traps and a lion to scare away wolves.

Likewise, Kant (1724-1804) criticized Machiavellian understanding of seeing a leader as an exception to following moral rules. He developed a deontologist ethics approach rather than consequentialism . While evaluating if some action is right or wrong, deontological ethics focuses on the action itself rather than its consequences<sup>6</sup> (Price, 2008). According to Kant (1964), leaders are not

---

<sup>3</sup> Plato, with the effect of Socrates’ ideas, defined the form of truth encompassing two different worlds: eternal and material ones. In the material world, truth can be seen with senses, but in the eternal world, the ability of reason helps one to see truth which is superior to the senses. The object of knowledge is what exists, and its function to know about reality and truth can be seen as abstract while it is more obvious in the eternal world than in the material one (Plato, 2013).

<sup>4</sup> Aristotle rejected Plato’s form of truth and combined relativism with objectivity (Lloyd, 2011).

<sup>5</sup> Aristotle divided “good things” into three categories: external good, good of soul, and good of body. Good of soul is mostly called as good, and human virtue means soul, not body.

<sup>6</sup> Consequentialism is also known as teleological ethics. It is the doctrine that, the moral rightness of an act is determined solely by the goodness of the act’s consequences (Audi, 2015:176).

above the law and same as any ordinary person, whatever the issue, they must follow moral rules. Furthermore, Kant (1795: 76) classifies states, “according to persons who hold highest authority in the state or according to manner in which head of state governs people”. Under the first classification, the state could be an autocracy (rule by one person), aristocracy (rule by a group of associated people), or democracy (rule by everyone who makes up civil society). Under the second cluster, the state could be either republican (government and legislation are separated), or despotic (state executes on its own authority and law) (Ibid). Kant supported representative types of government and separation of powers. For these reasons, democracy is considered as the best type of government according to his understanding. In addition, good leaders show respect and trust to followers and encourage their autonomy (Bowie, 2000). In lieu of establishing a vertical hierarchical order between leaders and followers, he encourages a more egalitarian approach and a less hierarchical relationship. He sees all followers as individuals with the same rights as the leaders who deserve to be treated equally and respectfully. This Kantian leadership understanding also prepared the ground for a democratic leadership type and participative leadership approach.

### **Natural-born Leaders**

Carlyle (1841) emphasized the important role of “Great Men”, such as the Prophet Muhammad, Attila the Hun, Julius Caesar, or Napoleon, in shaping world history. According to him, history of the world is just the collective biographies of such great men. The Great Man Theory states that leadership could only be acquired through birth, and not by experience. Carlyle (1841) developed the first trait-based leadership approach by giving meaning to great men beyond human abilities and influenced by divine inspiration. Galton (1892) supplemented Carlyle’s natural-born leadership theory with his eugenics concept. Eugenics believes that quality of human beings could be enhanced through heredity (Galton, 1883). Trait-based leadership ignores timely social and situational forces that cause the emergence of leaders (Cawthon, 1996) and underestimates the role of education on their development. On the other hand, Stodgill (1948) differentiates the understanding of being a leader according to social situations: one person could be leader in one situation but this does not mean that he would be able to lead under other, and different, circumstances. Stodgill’s views were accepted by a majority of his contemporaries. Even though trait-based leadership made a precise distinction between leader and non-leader, absence of situational variance in the essence of conjecture acted as a brake on the progress of trait-based leadership theory (Zaccora, 2007).

Like Carlyle and Galton, Weber (1947) emphasizes the role of divine origin in leadership. He utilizes the term “charisma” as a supernatural, heroic, or paramount quality that distinguishes the individual from others. Ordinary people could not have that kind of quality, and an individual could only be defined as leader if he has charismatic attributes. Due to the nature of charisma, a free election is not possible in the process for emerging leaders. Additionally, Weber (1978:1125) emphasizes the role of followers accordingly:

“If the charismatic leader has not designated a successor, and if there are no obvious external characteristics, like those that usually facilitate identification in the case of incarnation, it may easily occur to the ruled that the participants [cleric] in his exercise of authority, the disciples and followers, are best suited to recognize the qualified successor. At any rate, since the disciples have in fact complete control over the instruments of power, they do not find it difficult to appropriate this role as a “right.” However, since the effectiveness of charisma rests on the faith of the ruled, their approval of the designated successor is indispensable. In fact, acknowledgment by the ruled was originally decisive.”

Weber defines the election process of a new king, pope, or bishop, by their disciples or followers, as a recognition or qualification of a charismatic leader. Even though, Weber has not

created a profound leadership theory (Conger, 2011), his definition of charismatic leadership has shifted the divine origin leadership theories from trait-based to ones based on charisma. Weber recognizes the followers' role in leadership and perceives their relation from a reflexive perspective. In order to gain the recognition of their followers, leaders must first earn their respect through demonstrating their own positive traits and level of knowledge. The traits of leadership lead to the result of ensuring power over followers. These traits must also be well-reflected on the motivation and performance level of followers in a positive way. Otherwise, the power of the leader cannot be sustained over the followers for too long a period.

### **Capitalism and Leadership**

Until the French Revolution, monarchy dominated the world body politics, and correspondingly, leadership theories mostly developed around the axis of how to be strong or good monarchs. Due to the destructive impact of the French Revolution, monarchies began to weaken one after the other, and especially after the spread of the Industrial Revolution, raising productivity and efficiency became paramount values thereafter in the 19th century. To this effect, in the 20th century, discussions about leadership transformed from consolidating monarchies to becoming efficient leaders.

Taylor (1911) reformed the strategic perspective of ancient leadership theorists for the purpose of increasing productivity at work. He raised the operational level leadership understanding through the term of "functional foreman". Taylor gave much importance to the concepts of power and knowledge in his management principles. According to him, power could be gained through knowledge in this management approach. Moreover, he expanded labour division among functional foremen according to their knowledge level. His leadership understanding was based on knowledge management which covered all production phases (Grint, 2011). Since he saw workers as akin to soldiering, hence, if the functional foreman did not know the production process better than them, they could find a way to cheat him and slow down production. In this manner, his leadership understanding is based on supervising and exercising influence over followers.

Strategic leadership perspectives were redefined by Fayol (1916) for the purpose of creating more effective organizations. He developed fourteen management principles for top management purposes: a. unity of command, b. authority and responsibility, c. discipline, d. unity of purpose, e. unity of direction, f. subordination of individual interest to the common good, g. remuneration of personnel, h. centralization, i. the hierarchy, j. order, k. equity, l. stability of tenure, m. initiative, and, n. esprit de corps (Ibid). Fayol believed that these principles were not only suitable for the French mining industry, but could easily be adapted for different organizations or institutions through the management framework of five common organizational functions: a. planning, b. organising, c. commanding, d. co-ordination, and, e. control (Smith and Boyns, 2005). Fayol's top-down approach brought a more holistic technique, than Taylorism, to the leadership literature. Besides, he realized the importance of managing the human factor in organizational productivity, and especially after the translation of his work, *General and Industrial Management*, into English in 1930, his influence on leadership issues extended beyond France and even found its way to the present day. Power is implicit at the centre of Fayol's management principles. It is expected that there will be one boss in the hierarchical order and followers must obey him/her. Afterwards, the followers' obedience will be amply rewarded for each individual. In addition, if Fayol's principles are applied consistently and institutionalized by leaders, they can reshape organizational culture for institutions as well.

The world's political and social structures were reshaped after the First World War. The Russian Monarchy was overthrown by the Bolshevik Revolution in October 1917. After the death of Lenin, Stalin came to power, and contrary to expectations, he shifted his political status towards

dictatorship. Almost around the same period, Fascism first emerged in Italy and then extended to Germany, Spain, Japan and Argentina. The rise of socialist dictatorships and fascism prepared the social atmosphere for emerging autocratic leaderships. Lewin and his colleagues (1939) investigated the impact of social climates on children's aggressive behaviours and recognized three types of leadership styles: a. autocratic, b. democratic, and, c. laissez-faire. Autocratic leaders did not ask other people's opinion and showed a tendency not to share power with anyone. They desired to see their own goals accepted as the group's common goals. On the contrary, democratic leaders included others in the decision-making processes and offered two or three different goals while leaving the final decision to the consensus of group members (Lippitt, 1939). Laissez-faire leaders did not interfere in the decision-making processes and allowed people to make their own decisions (Lewin et al., 1939).

### **Shifts in Dynamics of Societies**

After the Second World War, the US economy began to grow rapidly and this hectic pace of growth brought much benefit to the people. Thereafter, individualistic culture began to gain more importance amongst the population. Parallel to this shift in dynamics of society, self-actualization approach became popular with the work of Maslow (1943). Self-actualization's reflection on leadership was also seen in the works of McGregor (1960) (Grint, 2011). McGregor (1960) divided people into two categories, as, "Theory X" and "Theory Y", according to his assumptions on human behaviour in the work environment. Theory X posited that average employees were lazy, lacked ambition, were incapable of self-control, and liked the status quo. Consequently, in order to manage them, managers must direct them towards organizational needs, control their actions tightly, motivate them with financial incentives, and when necessary, punish them without hesitation. On the other hand, in contrast to Theory X, Theory Y assumed that employees were hard-working, liked autonomy, were capable of self-control and self-direction, and eager to contribute to organizational needs for their desire to meet self-actualisation (Wilkinson, 1998). Thus, managers must support employees' individual progress, assert less control, allow for more initiative, and in place of giving them an operating manual, they must just say, "do it". Taking the 1960s political, socio-cultural, and work conditions into consideration, this work holds a very important place in leadership studies by realising individual differences among employees and developing different management approaches according to these variances. However, this study seems applicable in places where either self-actualization is very high, or very low, as it defines only two extreme sides; yet between zero and one there are numerous numbers. In addition, another flaw is the ignoring of interactive power and organizational culture relations in organizations. There is an ongoing relationship between power and culture which cannot be stopped, continued, or changed, whenever someone desires. Without setting sustainable power dynamics in an organization, changing official management policies in short terms can harm the solidity of organizational culture as well.

### **Effective Leadership**

In the 1950s, Ohio State University researchers investigated variant types of effective leadership behaviours in different organizational contexts. They found two main behavioural patterns: first was, "supporting and concerning for subordinates", and second, "providing detailed planning" that indicated how to reach desired goals or tasks. Almost at the same time, University of Michigan researchers conducted a study on effective leadership behaviours and found almost the same results as those of Ohio State University. These two works triggered the birth of contingency leadership theories in the 1960s (Seyranian, 2009).

Contingency leadership theory scrutinized the impact of situational variables (e.g. characteristics of task, employees, leader, and leadership position) on leadership effectiveness (Yukl, 2011). Fiedler (1967) was the first to develop contingency theory of leadership effectiveness. There

were three main steps in his theory. First step was identifying types of leader behaviour pattern: either task-oriented or human relationship oriented. In order to determine this, Least Preferred Co-worker (LPC) scale asked leaders to consider a person with whom they did not work well and to rate their feelings vis-à-vis that person on a scale from one to eight: a high score indicating human relationship-oriented behaviour while a low score referring to task-oriented behaviour. Second step was determining favourableness of the situation that affected the leader's effectiveness with three dimensions. First dimension indicated leader and member relations, as good or bad. Second dimension referred to the level of power that was utilized by leader, as high or low. Third dimension indicated task structure which was the degree of task's clarity and leader's capacity to design goal-path (high or low). The final step was determining the most effective leadership style according to specific situations. Even though the theory was updated several times (Fiedler and Garcia, 1987; Fiedler, 1993), it was highly criticized by academics due to weak links between individuals' LPS score and their approach to leadership (Landy, 1989), rigid structure of theory, lack of good reliability (many academics could not reproduce Fiedler's findings) (Haslam, et al., 2011), and inconsistent results of measuring key variables (Parry and Bryman, 2012). However, contingency theories in accordance to Fiedler's work dominated the leadership literature between 1960 and the 1980s, but due to insufficient empirical support for all aspects of the theory (Yukl, 2011) and inability to grasp the psychological dynamics of interaction between leader and followers<sup>7</sup> (Reynolds et al., 2010; Haslam et al. 2011), they lost their popularity thereafter.

### **Transactional and Transformational Leadership**

Unlike contingency theorists, Hollander (1964, 1971 and 1995) realized that leadership was not a leader-centric process. Rather, followers had active roles and the two groups were not disparate entities. Thus, he developed a transactional leadership approach that covered mutual interaction between leader and followers and centred on followers' satisfaction vis-à-vis leader's actions (Hollander and Offermann, 1990). According to Bass (1997), transactional leadership utilized the combination of positive and negative incentives and non-leadership factors. In the beginning, leader gave clear organizational expectations to subordinates, and if they met them, as a result of this success, he/she awarded them contingent rewards. This formed the positive incentive segment of the theory. On the other hand, negative incentive factor had two elements. Firstly, active management by exception: leader monitored followers' performance and when they were falling short of standards, he/she took corrective actions. Secondly, passive management by exception: leader utilized negative feedback or punishment when he saw unwanted serious acts from followers. Finally, laissez-faire leadership formed the non-leadership component of the theory. Leader did not intervene in decision making processes and did not take subordinates' responsibilities. The essence of transactional leadership is to achieve an intersection between the leader's goals and followers' satisfaction. If transactional leadership is not embedded into organizational culture and not supported by human resource policy by providing insufficient power to leaders, this understanding fails to provide for the needs of strategic leadership perspective, such as, developing vision and implementing change, and then can be effective only at an operational level. To this effect, it begins to be utilized as a complementary theory of transformational leadership in organizations. Major historical changes occurred in the decade spanning 1970 to 1980: culmination of the war in Vietnam, The Watergate Scandal, first female British Prime Minister, USSR's invasion of Afghanistan, Iran's transformation to an Islamic republic, commencement of the Iran-Iraq war, global energy crises, emergence of Spain as a democracy, Israel-Egypt peace treaty, and China's economic reforms based on foreign investment. While things which

---

<sup>7</sup> Haslam et al. (2011: 27) referred that, "there are two problems in this context: The first is that each term in the interaction is conceptualized as a fixed entity that is separate from the other. The second is that only one of these terms, the person, is the subject of a properly psychological analysis".



seemed impossible began to occur in world body politics and economy, in order to be able to adapt to this breath-taking environment, organizations began to implement major changes accordingly. Still, the static nature of leadership theories of the period did not respond to this need, and in order to manage change, transformational leadership theory emerged in that decade.

Downtown (1973) was first to utilize transformational leadership terms in the literature, but Burns (1978) developed a theoretical framework for political transformational leadership and brought wider understanding to the concept. Subsequently, Bass (1985, 1990, 1997, 1998) expanded the theory to business and public sectors through creating measures of value, such as, “The Multifactor Leadership Questionnaire” and the nine factorials<sup>8</sup>, and “Full Range Leadership model” (Diaz-Saenz, 2011). Burns (1978:20) defined transformational leadership not as “a set of specific behaviors, but rather an ongoing process by which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation”. Maslow’s hierarchical needs theory, especially self-esteem and self-actualization higher needs, influenced Burns’ concept (Worth, 2019). Transformational leaders must lead at the level of higher needs as they must enhance the benefits of followers, transform group’s mission, aim at followers’ own values, and make followers believe that the group’s good trumps their own wants and needs (Burns, 1978). At this juncture, the ability to convince followers and attain their support gains importance. In order to achieve this, the leader must be seen as a respected figure by followers. Charisma becomes an important element of leadership to acquire and maintain respect of others. Moreover, Bass (1985), unlike Burns, did not make a precise separation between transactional and transformational leadership, as he posited that transactional leadership was a complementary part of transformational leadership. When works within organizational constraints were performed, the transactional leader was necessary. On the other hand, when change was necessary, transformational leadership came into the fore (Bass, 1997). Transformational leadership has been referred to, and utilized by, many academics and still holds its popularity amongst them. Nevertheless, it has garnered much criticism for giving too much credit to the role of the leader while ignoring the impact of individuals, groups, and organizational development, in the leadership process (Diaz-Saenz, 2011). Hereby, an important question reveals itself: When transformational leader quits his position, how does this gap affect the vision and strategy of organizations? Hence, transformational leaders must be aware of the importance of sharing power in the decision-making process. Herein, the common mind must be encouraged, and followers and other stakeholders must be included in the decision-making process as well.

### **Culture and Leadership**

Lord and Maher (1991) desired to moderate the weight and importance of the leader. Consequently, they added followers’ perception and expectations to their implicit leadership theory (ILT). Though different from transactional leadership, ILT recognized the role of social categorization in leadership (Haslam et al., 2011), and with its cognitive structure regarding the traits and behaviours of followers (Lord et al., 1982 and 1984), became one of the main leadership theories utilized in cross-cultural researches. After the demise of the USSR in 1991, capitalism remained the unrivalled economic system in the world and began to spread to former Eastern Bloc countries. The economic expansion was not limited to a financial dimension but also started a mutual cultural diffusion process. Especially, after the European Union’s enlargement decision in 2004, this mutual cultural interaction process reached peak levels. Many organizations began to employ foreign employees, and thereby, were transformed into multinational companies. This major shift also brought some difficulties in

---

<sup>8</sup> The nine factors are: identifying and articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goals, high performance expectations, providing individualized support, intellectual stimulation, contingent reward, active/passive management by exception, and laissez-faire leadership (Diaz-Saenz, 2011:300).

utilization of current leadership approaches, because classic leadership understanding ignored cultural diversity and accepted all employees as homogenous. Hereby, the Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research (GLOBE) project became a milestone in leadership studies through investigating the impact of cultural diversity on leadership effectiveness. The GLOBE research developed its own culturally endorsed ILT that is composed of six leadership dimensions.

### **Conclusion**

Even geographical borders between countries have not changed much recently. Due to employment of foreign employees in many organizations, cultural borders have begun to disappear between nations. Now, it is very common to see different nationalities working in the same organization. This progress increased the importance of cross-cultural leadership day by day, but contrary to the present need, there is not much research about this topic in the existing literature. Therefore, due to ever expanding and dynamic process of globalization, it is assumed that cross-cultural leadership theories will dominate the leadership literature in the near future.

### References

- Aristotle, (2000). *Nicomachean ethics* [e-book], translated and edited by Roger Crisp, Cambridge: Cambridge University Press. Available at <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam032/99036947.pdf>.
- Audi, R. (2015). *The Cambridge dictionary of philosophy*, 3rd edn. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics*, 18, pp.19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, Vol.52, No.2, pp.130-139.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/4, pp.185-193.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Boston: Adams.
- Cawthon, D.L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, May-June, pp.1-4.
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business. *Business Horizons*, March-April, pp. 42-48.
- Chappell, T. (2012). Varieties of knowledge in Plato and Aristotle. *Topoi*, 31(2), pp.175-190.
- Conger, J.A. (2011). Charismatic leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds.), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
- Diaz-Saenz, H.R. (2011). Transformational leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds.), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York : Free Press.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale', *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, fifth series, 10(3), pp. 5-162.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In Chemers, M.M. and Ayman, R. (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987). Improving leadership effectiveness: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley.
- Galton, F (1883). *Inquiries into human faculty and its development*. London: J.M. Dent & Company.
- Galton, F. (1892). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. 2nd Edn., New York: MacMillan and CO.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds.), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. and Platow, M.J. (2011). *The new psychology of leadership*. East Sussex: Psychology Press.

- Hollander, E.P. (1964). *leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E.P. (1971). Style, structure and setting in organizational leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), pp.1-9.
- Hollander, E.P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp.55-65.
- Hollander, E.P. and Offermann, L.R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45(2), pp.179-189.
- Howell, K. and Letza, S. (2000). Virtue, virtù, categorical imperative and the civic constitution: defining corporate governance. *Journal of Interdisciplinary Economics*, January, 11, pp.95-104.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of work behaviour*. 4th edn. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271-301.
- Lippitt, R. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Autocratic and democratic group atmospheres. *American Journal of Sociology*, 45 (1), pp. 26-49.
- Lloyd, G. E. R. (2011). Multidimensional reality. *Common Knowledge* 17 (1), pp.27-30.
- Lord R.G. and Maher, K.J. (1991). *Leadership & information processing*. London: Unwin Hyman.
- Kant, I. (1964). *Groundwork of the metaphysic of morals*, trans. H. J. Paton. New York: Harper and Row Publishers.
- Kant, I. (1795/2006). *Toward perpetual peace and other writings on politics, peace and history*, trans. D.L. Colclasure. New Haven and London: Yale University Press.
- Machiavelli, N. (2008). *The prince*. Trans. by J. Atkinson, Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50. pp. 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Parel, A.J. (1992). *The machiavellian cosmos*. New Haven: Yale University Press.
- Parry, K. W., and Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.446-69.
- Plato (2008). Alcibiades I. [e-book] *The project Gutenberg*. Available through <http://www.gutenberg.org/files/1676/1676-h/1676-h.htm>
- Plato (2013). *The republic*, [e-book] Pennsylvania: The Pennsylvania State University Available through <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/plato/republic.pdf>
- Popper, K. (2011). *The open society and its enemies*. Oxon: Routledge.
- Price, T.L. (2008). Kant's advice for leaders: "No, you aren't special". *The Leadership Quarterly*, 19(4), pp.478-487.
- Reynolds, K.J., Turner, J.C., Branscombe, N.R., Mavor, K.I., Bizumic, B., and Scotland, James (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms, *English Language Teaching*, 5(9), pp.9-16.
- Seyranian, V. (2009). Contingency theories of leadership. *Encyclopaedia of Group Processes & Intergroup Relations*. Ed. John M. Levine and Michael A. Hogg, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Stogdill, Ralph M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25 (1), pp.35-71.

- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Henderson, A.M and Parsons, T. (Trans.), Parsons, T. (ed.), New York: The Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice, *Personnel Review*, 27(1), pp.40 – 56.
- Williams W. and Lewis D. (2008). Strategic management tools and public sector management: The challenge of context specificity. *Public Management Review*, 10 (5), pp.653-671.
- Worth, M.J. (2019). *Non-profit management: Principles and practice*, 5th ed., London: Sage Publications Ltd.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds.), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership, *American Psychologist*, 62(1), pp.6-16.

**Başvuru Tarihi:** 8 Kasım 2019

**Aralık 2019 – Cilt:2 / Sayı: 3**

**Kabul Tarihi:** 10 Aralık 2019

**Sayfa Aralığı:** 169 - 177

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## **OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ <sup>1</sup>**

*Fırat Kıyas BİREL <sup>2</sup> & Mustafa Kemal ERÇEK <sup>3</sup>*

### **Öz**

Araştırma, Türkiye’de denetim sistemini ve uygulamalarını düzenleyen mevzuatta değişiklikler yapılması nedeniyle ders denetiminde ortaya çıkan ve gelecekte olası olan sorunları saptamaya yöneliktir. Araştırmanın amacı; yeni düzenlemenin birinci derecedeki uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin üzerinde oluşturduğu etkiyi derinlemesine ortaya çıkarmak ve oluşan yeni duruma ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini saptamaktır. Araştırmada bu nedenle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 öğretim yılında Aydın-Didim ilçesindeki okullarda görev yapan toplam 14 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu 5 sorudan oluşmaktadır. Görüşme formunda 5 soruya ek olarak her soru için gerekli durumlarda kullanılabilecek ve derinlemesine yoğun bilgi elde etmeye yönelik 2’şer soru daha eklenmiştir. Araştırma bulgularında özellikle büyük ölçüde okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetiminde kullandıkları ilke ve yöntemlerden ve ayrıca bu değerlendirmeyi yapabilecek yetkinlikten uzak oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin genel anlamda öğretmenleri denetleme yetkisinin maarif müfettişlerinden alınarak tümüyle kendilerine bırakılmasından memnun olmakla birlikte ilerisi için bunun olumsuz etkilerinin çok daha fazla olacağı kaygısı taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin genel anlamda yetki artırımına sıcak baktıkları fakat bu denetim etkinliklerinin bir sistematik içerisinde düzenli olarak gerçekleştirilmesi konusuna ise olumlu bakmadıkları sonucu da ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürleri, Değişiklikler, Görüşler, Ders Denetimi, Maarif Müfettişleri.

### ***School Principals’ Views on Course Inspection***

#### ***Abstract***

This research aims to identify existing and possible future course inspection problems that arise due to frequent changes in legislation organizing the supervision system and its practices in education. To what extent and level of school principals have a formation and attitude to carry out audit practices is critical in achieving the objectives in terms of new supervision practices. For this reason, qualitative research method was used in this research. The study group consisted of 14 school principals working in schools in Aydın-Didim district in 2018-2019 academic year. In the study, semi-structured interview forms were used to collect data. The interview forms consisted 5 questions. In addition, two sub-questions were added to each of the 5 form questions to have further detailed information, if needed. Analyzes showed that school principals are far from competence to evaluate principals and methods they need to inspect. It is concluded that the school administrators are generally satisfied that the authority to supervise the teachers is taken from the education inspectors and left to them completely, but in particular they are concerned that this will have more negative effects for the future. It has also been concluded that school administrators are generally interested in the increase of their authority, but they are not positive about the fact that these inspection activities are carried out regularly in a systematic way.

**Keywords:** School Principals, Changes, Opinions, Course Inspection, Education Inspectors.

<sup>1</sup> Bu çalışma VI. Uluslararası EJER 2019 Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, Z. G. Eğitim Fakültesi, firat.birel@dicle.edu.tr. ORCID ID:0000-0002-2001-0260.

<sup>3</sup> Dr., Akbük Huzur Evi Müdürlüğü, Didim-Aydın, narmem@hotmail.com. ORCID ID: 0000-0002 7339-9951.

## Giriş

Eğitim sisteminde denetim uygulamalarının, Osmanlı İmparatorluğunun maarif nezaretinin oluşmasından sonra 1800'lü yılların ortalarından itibaren gerçekleştirildiği bilinmektedir. Müfettişler eğitim yöneticileri ile beraber ve büyük ölçüde yöneticiler adına 170 yılı aşkın bir süredir denetim görevini üstlenmişlerdir. Dönemsel olarak değişik isimlerle adlandırılmakla birlikte eğitim sisteminin vazgeçilmezi olarak görülen müfettişlerin son yapılan yasal değişiklik ile birlikte ders / sınıf denetimlerine ilişkin yetkileri okul müdürlerine bırakılmıştır.

Uzun yıllardan bu yana özellikle eğitim sisteminde denetim uygulamalarına ilişkin değişiklikler sürekli olarak gündemde olmuştur. Bu, bir ölçüde eğitim sistemindeki beklentilerin ve amaçların gerçekleşmemesi ve akademik başarının düşüklüğü ile de bağlantılı olmuştur. Bununla birlikte ekonomik ve toplumsal sorunların çözümünde eğitimin temel bir rol ve sorumluluğunun olması ve bu anlamda ortaya çıkan talepleri ve problemleri çözmeye yetersiz kalması uygulamalarda yeni arayışları gündeme getirmiştir.

Eğitim sisteminin beklendiği ve istendiği amaçlara ulaşması, amaçladığı yer ile bulunduğu yer arasındaki farkı ve tabloyu görmesi açısından denetim uygulamalarının yaşamsal bir önem taşıdığını söylemek olasıdır. Eğitimde denetim, sistemden dönütler alma ve bunları sistemin iyileştirilmesinde, geliştirilmesinde kullanma çabaları olarak görülür (Başar, 1993). Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 2011, s.11). Eğitim sisteminde teftiş için tetkik, tahkik, irşat, murakkebe, muayene, tahkikat, soruşturma, denetim, denetleme ve müfettiş için muin, muhakik, murakıp, kontrolör, denetçi, denetmen, denetim elemanı kavramları kullanılmıştır (Taymaz, 1997, s.1). Teftiş veya denetleme, değişik tanımlarından birisi alınır, kamu yararı adına davranışı kontrol etme yöntemidir (Bursalıoğlu, 1985).

Eğitim öğretim hizmetlerinin Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda, okulun, dersin, konunun amaçlarına uygunluğunun, yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen iş gören davranışlarının Bakanlık adına denetlenmesi için, 3797 sayılı Yasa'ya dayanılarak iki ayrı denetim sistemi oluşturulmuştur (Görgülü, 2008, s.329). Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 2011, s.11).

Denetim olgusunun bütün alanlarda amaçların hangi ölçüde ve düzeyde gerçekleştirildiğine ilişkin olarak dönüt sunduğunu ve bununla birlikte bulunan nokta ile ulaşılmak istenen nokta arasındaki farkı tespit eden ve gösteren bir etkinlik ve uygulama olduğunu söylemek olanaklı bir durumdur. Yasalar, yöneticilere denetim yetki ve sorumluluğu vermekte, denetçiler, görevlerini yönetici izni ile onun adına yapmaktadırlar (Başar, 1993, s.5). Eğitim denetiminin geleneksel amacı, günümüzde daha çok öğretmenlerin sınıf içindeki öğretimsel davranışlarını kontrol etmek olarak görülmektedir (Sullivan ve Glanz, 2009).

Eğitim sistemimizde son yıllarda denetim uygulamalarına ilişkin sıkça yapılan düzenlemeler ve değişiklikler oldukça tartışma konusu olmaya başlamıştır. Teftiş yönetim sürecinin ve böylece okul yönetiminin bir ögesidir (Bursalıoğlu, 1991, s.129). Denetmenlerin görevlerini yeterince yerine getirememesinde, birçok faktör söz konusu olmaktadır. Soruşturmaların fazla oluşu, çok zaman alması, yönetmelik ve mevzuat değişiklikleri ile görev tanım ve alanlarının değişmesi vb. konular bunlardan sadece birkaç tanesidir (Bursalıoğlu, 1980).

Son yıllarda yapılan eğitim şuralarında denetim sistemine ve uygulamalarına ilişkin tartışmaların ve kararların olduğu gözlenmektedir. (MEB Şurular, 2017). Özellikle bu şuralarda denetim yapısının ve sisteminin değiştirilmesine ilişkin değişik modeller söz konusudur. Şuralardaki

kararların değişik görev tanımları ile birlikte müfettişlerin görev ve yetkilerinde de düzenlemeleri içerdiği anlaşılmaktadır. Şura kararlarını dikkate alan ve büyük ölçüde uygulayan Milli Eğitim Bakanlığının denetim sistemine ilişkin düzenlenen raporları ve tavsiye kararlarını dikkate almayarak önemsememiş ve farklı uygulamalar geliştirmiştir.

### **Problem Durumu**

Türkiye’de eğitim denetimi sistemini ve uygulamalarını düzenleyen mevzuatta da sık sık değişiklikler yapıldığı görülmektedir. 2014 yılında, MEB - Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği 24.05.2014 tarihindeki Resmi Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2014). Bu mevzuatla birlikte maarif müfettişlerinin ders/ sınıf denetim yetkileri okul müdürlerine bırakılmıştır. Yapılan düzenleme ile birlikte önce Bakanlık müfettişliği kaldırılarak bu görevde olanların İl Milli Eğitim Müdürlüklerine atanarak maarif müfettişleri ile birlikte görev yapmaları sağlanmıştır. Sonraki süreçte ise tekrar daha az bir sayıda ve isim değişikliği yapılarak Bakanlık Maarif Müfettişliği kadrosu oluşturularak sınav ile belirli sayıda müfettişler alınarak Bakanlık Maarif Müfettişi olarak görevlendirilmiştir

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan müfettişlerin ise önce isimleri değiştirilerek maarif müfettişi olarak adlandırılmış daha sonra ise görev ve yetkilerinde değişikliklere ve kısıtlamalara gidilmiştir. Bu durum ise eğitim sistemimizde geçmişi Osmanlı İmparatorluğuna kadar uzanan maarif teşkilatında beklenmedik sonuçlar oluşturmaya başlamıştır. İlköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının ve buna uygun düzenlenen program ve uygulamalarının nasıl yönlendireceğine ilişkin yeni ve belirsiz durumlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Denetim görevinin okul yöneticilerine bırakılması daha önceki okul müdürlerinin görev ve yetkileri içerisinde var olan fakat kısıtlı olarak uygulanarak fonksiyonel kullanılmayan öğretmenlerin ders denetimi, şimdiki yeni uygulama ile birlikte aktif hale getirilmiş ve bu anlamda büyük ölçüde öğretmenlerin mesleki ve akademik başarılarını değerlendirilmesi okul yöneticilerinin inisiyatifine bırakılmıştır. Bu denetim uygulamalarının hangi ölçütlere ve amaçlara göre yapılacağına ilişkin herhangi bir açıklamaya da rastlanmamıştır. Bunun hangi dönemlerde ve hangi sıraya göre yapılacağı ve sonuçta ortaya çıkan verilerin ise nasıl düzenleneceği de belirsiz ve tartışmaya açık bir konudur.

Öğretmenlerin denetimlerinin okul müdürlerine bırakılması okul yöneticileri ve öğretmenler açısından da beklenmedik bir durum olarak karşılanmış ve uzun bir zamandır devam eden ve süreklilik taşıyan müfettiş denetimleri sadece öğretmenler ve yöneticiler değil diğer tüm paydaşlar (veliler, öğrenciler, iş görenler) açısından da beklenmedik bir durum olarak görülmüştür. Bu düzenlemenin herhangi bir hazırlığa, alt yapıya ve ön uygulamaya dayanılmadan kısa zamanda farklı kararlar alınarak uygulanmaya çalışılması değişik sonuçların ve olgularında ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle denetim görevi genişletilen ve tamamen okul müdürlerine devredilen uygulamaların amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinin durumları tartışma konusu olmaktadır. Denetimin bir ölçüde amaçlarla bulunan nokta arasındaki durumu saptamaya yarayan temel bir araç olduğu bütün denetim tanımlarının ortak görüşü olarak ifade edilebilir. Öğretmenlerin ve özellikle mesleğe yeni başlayanların uyum sağlamasından akademik başarısına kadar denetimin temel ve kritik bir öge olduğu açıktır.

Bu bağlamda denetime ilişkin görev ve yetkilerin öğretmenlerin ve eğitim etkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olması ve objektif, nesnel ve amaçlara uygun rehberlik edici ve düzeltici biçimde gerçekleştirilmesi beklenen ve istenen bir durumdur. Öncelikle okul müdürlerinin bu denetim uygulamalarını gerçekleştirecek bir formasyona ve tutuma sahip olması eğitim örgütleri açısından yaşamsal bir zorunluluktur. Okullardaki ve eğitim kurumlarındaki informal iletişim ve ilişkilerin bu görevlerin yerine getirilmesinde belirleyici olmaması gerekmektedir. Değişim ile birlikte asıl önemlisi



ders/sınıf denetimi görevini tamamen tek başlarına üstlenen okul yöneticilerinin bu olguya ilişkin görüşleri neler olduğunun saptanmasıdır. Araştırma ders/sınıf Denetiminin okul müdürlerine bırakılmasıyla birlikte eğitim sistemi üzerindeki kısa ve uzun vadeli etkilerin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Ortaya çıkan yeni durumun bu görevi üstlenen ve bu durumdan birinci derecede etkilenen okul müdürlerinin kendi görüşlerine başvurulmuştur.

### Araştırmanın Önemi

Denetim süreciyle ilgili olarak son yapılan yasal düzenlemeler, denetim sürecini bir ölçüde okul müdürlerine bırakarak farklı bir yapıya bürünmüştür. Bu açıdan yeni yapının incelenmesi önemli görülmektedir. Denetim sürecinin akademik ve yönetsel başarı üzerindeki etkisinin doğrudan okul yöneticilerinin perspektifi ile ortaya konması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca denetim sürecine ilişkin son düzenlemelerin, eğitim sisteminin paydaşları üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu tespit edilmesi önemli görülen bir diğer husustur.

Araştırma denetim düzenlemelerinin eğitimin tüm paydaşları açısından nasıl bir etki ortaya koyduğunu göstermesi ve önceki uygulamalarla bir karşılaştırma yapması açısından önem taşımaktadır. Yeni denetim uygulamalarının yönetici ve öğretmen iletişimde nasıl bir davranış ve uygulama biçimi oluşturduğuna ilişkin parametreler sunması açısından da araştırmanın ayrı bir önemi söz konusudur. Araştırmada ayrıca denetim görevinin okul müdürlerine tamamen devredilmesi ile birlikte denetimin öğretmen yönetici iletişimde nasıl bir davranış ve uygulama biçimi oluşturduğuna ilişkin parametreler sunması açısından da özel bir önem taşımaktadır. Bu bir ölçüde bundan sonraki eğitim hedeflerin gerçekleşmesi ve denetim sisteminin yeniden düzenlenmesine ilişkin bir öngörü sunması açısından da önemlidir.

### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma tarihsel olarak geçmişten bugüne maarif müfettişlerinin ders/sınıf denetim görevlerinin tümüyle okul müdürlerine bırakılmasının eğitim sistemi üzerindeki etkilerini saptamaya yöneliktir. Araştırmada öncelikli olarak bu görevi daha önceden de kısmen yürüten okul yöneticilerinin yeni denetim sürecine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım, Şimşek, 2000, s.19).

#### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 öğretim yılında Aydın-Didim ilçesindeki okullarda görev yapan toplam 14 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

*Tablo 1. Araştırmanın çalışma grubu*

Değişkenler	Gruplar	f	%
Okul kademesi	• İlkokul	3	21,4
	• Ortaokul	11	78,6
Kıdem	• 1-4yıl	5	35,7
	• 5-9 yıl	3	21,4
	• 10 yıl ve sonrası	6	42,9
Eğitim	• Lisans	10	71,4
	• Yüksek lisans	4	28,6
Toplam		14	100

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu 5 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca görüşme formunda 5 soruya ek olarak her soru için gerekli durumlarda kullanılacak ve derinlemesine bilgi elde etmeye yönelik 2'şer soru da eklenmiştir. Görüşme formu oluşturulurken denetim ve araştırma alanına ilişkin kaynaklar taranmış çalışmalar ve araştırmalar incelenmiştir. Okul yöneticilerinin araştırma konusuna ilişkin görüşlerini bütün yönleri ile derinlemesine ortaya çıkaracak sorular hazırlanmıştır. Alana ilişkin üç uzman öğretim üyesinin görüşü alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler düzenlenip temalara ayrılarak içerik analiz yapılmıştır. Nitel veri analizinde genellikle içerik analizi yapılmakta ve toplanan verilerin düzenlenmesi ve yorumlanması analizin temel süreçleri arasında sayılmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2015, s. 246).

## Verilerin Analizi

Görüşme sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular esas alınarak temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu temalar doğrultusunda içerik analizleri yapılarak düzenlenmeler ve yorumlar yapılmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak belirginleşen çarpıcı örnekler verilmiştir. Ortaya çıkan olgular ve sonuçlar arasında bağlantılar kurularak düzenlenmiş ve sonuçlar elde edilmiştir.

## Bulgular

Verilerin analizi ile oluşturulan temalar ve elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenip değerlendirilip yorumlanmıştır. Okul yöneticilerine uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 soruya ek olarak her soru için derinlemesine bilgi elde etmek için 2 soru daha sorulmuş ve bu soruların cevaplanması sonucunda elde edilen veriler aynı şekilde temalandırılmış ve içerik analizi yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

*Tablo 2. Denetimin okul müdürüne devredilmesi*

<b>Uygun değil</b>
Müdürlerin denetleme yetkinliği yok
Müdürler objektif değerlendirme yapamaz
Kurum dışından birileri değerlendirmeli
İdarecilerin eline koz geçer
Müdürün adil davranmasına bağlı
Olumlu bir gelişme ancak;
<ul style="list-style-type: none"><li>• Müdür tek başına yetersiz kalır</li><li>• Komisyon kurularak yapılmalı</li><li>• Müdür denetimi tavsiye niteliğinde olmalı</li></ul>

Tablo 2'de yer alan bilgilerin içerik analizine göre düzenlenmesi ile birlikte ders/sınıf denetiminin okul müdürlerine bırakılmasına ilişkin görüşlerde uygun değil teması altında özellikle okul müdürlerinin denetleme yetkinliğinin olmadığı görüşü ön plana çıkmış ve belirginleşmiştir. En fazla ifade edilen denetlemeye yönelik bir eğitimden ve seminerden geçmemeleri ve bu nedenle bu görevi yerine getiremeyeceklerini müdürlerin kendileri ifade etmişlerdir. Aynı okulda birlikte görev yapmaları nedeniyle objektif bir değerlendirmenin olamayacağını bu nedenle dışarıdan bu görevin yerine getirilmesinin daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca idarecilerinin bunu bir koz olarak kullanabileceğini de eklemişlerdir. Okul müdürlerinin büyük bölümü bu görevin tümüyle okul müdürlerine bırakılmasından memnuniyet duymakta ve olumlu bir gelişme olarak görmektedir. Bununla beraber müdürün tek başına değil bir komisyon kurularak bu görevin birlikte

gerçekleştirilmesi düşüncesi düşük düzeyde çıkmıştır. Okul müdürlerinin denetim uygulamalarının tavsiye niteliğinde olması ise kabul görmemiş ve en düşük düzeyde ifade edilmiştir.

**Tablo 3.** *Maarif Müfettişlerinin Denetimlerinin devam etmesi*

Maarif müfettiş denetim <b>yapsın</b> çünkü
• Denetim daha kontrollü olur
• Müfettiş denetimde daha yetkin
• Müfettiş denetim sürecinde daha objektif
• Müfettiş daha caydırıcı
• Denetim profesyonellik ister
Maarif müfettiş denetim <b>yapmasın</b> çünkü
• Sadece kusur arar
• Empatiden yoksunlar
• Müfettişler gerçekçi ve geliştirici denetim yapamazlar
• Zaman kaybına sebep olurlar

Tablo 3'te yer alan maarif müfettişlerinin denetimlerin devam etmesine ilişkin temada en yüksek düzeyde ifade edilen görüş denetimin daha kontrollü olacağına ilişkindir. Okul müdürleri maarif müfettişlerinin denetim uygulamalarının daha kontrollü ve profesyonelce olduğunu ifade ederek örneklerle bunu somutlaştırmışlardır. Ayrıca büyük oranda okul müdürünün müfettişlerin denetim etkinliklerinde meslekleri gereği daha yetkin olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bunun bir mesleki uzmanlaşmaya dönüşmesi nedeniyle daha objektif bir şekilde gerçekleştirildiği düşüncesi de diğerlerine oranla daha düşük düzeylerde ifade edilmiştir. Maarif müfettişlerinin denetim yapmaması gerektiği konusunda düşünce belirten okul yöneticilerinin en yüksek oranda 'sadece kusur arar' görüşü ön plana çıkmıştır. Empati kuramadıkları ve geliştirici, rehberlik edici denetim yapmadıklarına ilişkin görüşlerde yoğunlaşmıştır. Maarif müfettişlerinin denetimlerinin eğitim sistemi ve öğretmenler açısından zaman kaybı olduğu düşüncesi oldukça düşük düzeyde kalmıştır.

**Tablo 4.** *Okul Müdürleri denetimde neden yetkin değil?*

Okul müdürleri denetimde neden <b>yetkin değil</b>
• Yeterli bilgiye sahip değil
• Öğretmenlikten uzaklar
• Denetimde ideolojik yaklaşabilirler
• İdareci atamaları liyakat bakılmaksızın yapılmaktadır.
• Denetim için eğitim almalılar
• Objektif yaklaşamazlar
Okul müdürleri denetimde <b>yetkin</b>
• Mevzuat hakkında yeterli bilgiye sahipler

Tablo 4'te okul müdürlerinin neden yetkin olmadıkları sorusuna yine okul müdürleri yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ve öğretmenlikten uzak olmalarını gerekçe göstermişlerdir. Denetim konusunun ve uygulamasının profesyonel bir birikim gerektirdiği düşüncesinde birleşmişler ve bu alanda eğitim almanın zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin büyük kısmının bu eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin denetim uygulamalarına ideolojik yaklaşabilecekleri ayrı bir çekince olarak yer almıştır. Yine objektif yaklaşamazlar ifadesi de düşük düzeyde kalmıştır. Genel anlamda okul müdürlerinin objektif olduklarına ilişkin bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin denetimde yetkin olduklarını ileri süren okul müdürleri de söz konusudur. Bunlar okul müdürlerinin mevzuat hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarının ifade ederek denetim uygulamalarında okul müdürlerinin gerekli yetkinliğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 5.** Denetimin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciye etkisi

Denetimin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciye etkisi	
Olumlu	Denetimi anında ve yerinde yapabilirler
	Denetilecek grubu tanıdığından gerçekçi çözüm üretebilirler
	Kurum hakkında bilgi sahibi
	Enerji tasarrufu sağlar
	Zamandan tasarruf sağlar
Olumsuz	Birikimli bir müdür okul ortamını değiştirebilir
	Tarafsız olaylara yaklaşamazlar
	Yeterli bilgiye sahip değiller
	Profesyonel denetimci değiller
	Olaylara duygusal yaklaşabilirler
İdeolojik yaklaşacağından ortamı gerer	

Tablo 5’te denetimin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciye etkisi olumlu ve olumsuz olarak iki biçimde değerlendirilmiştir. Olumlu etkilerinde denetimin anında ve yerinde yapılması en yüksek düzeyde ifade edilen bir düşünce olmuştur. Okul müdürlerinin denetlenecek grubu tanımaları da ayrı bir avantaj olarak ifade edilmiştir. Bu denetimin kurum hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler tarafından yapılmasının amaçlara ulaşmada kritik bir önem taşıdığı, ayrıca enerji ve zaman tasarrufu sağlayacağı da belirtilmiştir. Denetimin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciye olumsuz etkileri olarak olaylara tarafsız yaklaşamayacakları ifadesi ilk sırada yer almıştır. Yeterli bilgiye sahip olmamaları ve profesyonel denetimde yetkin olmamaları ise diğer bir görüş olarak ifade edilmiştir. Olaylara ve denetime duygusal yaklaşımları da bir diğer olumsuz ifade olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin ideolojik yaklaşarak ortamı gereceklerine ilişkin ifadeler en düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma ders/sınıf denetimlerinin okul müdürlerine devredilmesine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri açısından yapılan analizlerde ve değerlendirmeler de denetimin bu aşamada okul müdürlerine devredilmesinin uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna gerekçe olarak yetkinliğin, objektifliğin ve adaletli uygulamaların olamayacağı öne sürülmüştür. Okul müdürlerinin informal iletişimi çok kullanmaları ve öğretmenlerle kurdukları büyük ölçüde hiyerarşiye dayanmayan iletişimleri duruma neden olabilir. Denetim yetkisinin okul müdürlerine tamamen bırakılmasını yetkilerinin genişlemesi açısından ise olumlu karşılamışlardır. Bu durum yöneticilerin öğretmenler üzerindeki otoritesini ve yaptırım gücünü artırdığını öngörmeleri ile açıklanabilir.

Okul müdürlerinin maarif müfettişlerinin denetimi devam ettirmesi gerektiği konusundaki görüşleri, büyük ölçüde müfettişlerin denetimde daha kontrollü, daha yetkin ve objektif olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sonucun da büyük ölçüde okul müdürlerinin birlikte çalıştıkları öğretmenlere yönelik değerlendirmelerinin duygusal ve yanlı olabileceği ile açıklanabilir. Okul müdürü ve öğretmenlerin aynı okulda ve sürekli olarak yüz yüze olmaları nedeniyle böyle bir davranışın oluşabileceği ileri sürülebilir. Maarif müfettişlerinin ise belirli ve kısıtlı sürelerde okula gelmeleri daha objektif denetim yapmalarını olanak sağladığı düşünülmüş olabilir. Maarif müfettişinin denetim yapmamasına yönelik olarak ortaya çıkan sonuçta ise gerekçeler büyük oranda kusur arama ve empati yapmamaya yoğunlaşmıştır. Bu bulgudan okul müdürlerinin denetim etkinliklerinde karşılaştıkları olumsuz örnekleri genelleştirdikleri sonucuna ulaşmak mümkündür.

Denetim uygulamalarında okul müdürlerinin neden yetkin olmadıklarına ilişkin ortaya çıkan sonuç ise daha çok denetimde yetkin olmadıkları ve özellikle öğretmenlik mesleğinden uzaklaştıkları yönündedir. Ancak okul müdürleri, denetim sürecinde kendileri yetkin görmektedir. Okul müdürlerinin bu şekilde düşünmeleri, kendilerini yasal mevzuat açısından yeterli görmelerinden

kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda okul müdürleri, yasal mevzuat açısından yeterli olmayı, denetim görevinde başarılı olmanın bir koşulu olarak görüyor olabilirler.

Denetimin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciye etkisinin zaman ve mekân açısından olumlu etkiler oluşturması bir diğer farklı sonuç olarak ifade edilebilir. Denetimin anında ve yerinde yapılabilmesi öğretmenleri tanınmanın büyük bir avantaj oluşturduğu tezine dayandırılmıştır. Ayrıca zaman ve enerji tasarrufunun bir başka olumlu değişken olarak ifade edilmesi söz konusudur. Olumsuz etkileri ise tarafsız olamayacakları, ideolojik yaklaşacakları ve duygusal davranacakları ile ilgili konularda yoğunlaşmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin denetiminin daha dışarıdan ve uzman kişilerce yapılması gerektiği eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu eğilim, okul müdürlerinin denetim konusunda uzman olmak için ayrı bir eğitimden geçmelerinin gerekli olduğuna inanmalarının bir sonucu olabilir.

Son düzenleme ile birlikte okul yöneticilerin ders/sınıf denetiminin maarif müfettişlerinden alınarak kendilerine verilmesine hazırlıklı olmadıkları ve bu uygulamanın sistematik olarak yürütülmesine yönelik bir planlama içinde olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetlenmesine ilişkin yasal ve yönetsel metinlerden ve bu düzenlemenin içeriğinden yeteri kadar haberdar olmadıkları çıkarımında bulunmak mümkündür. Okul müdürlerinin bu şekilde düşünmelerinin ardında yeni durumun kendileri açısından ek bir iş yükü getirecek olması yatıyor olabilir.

Araştırmada büyük ölçüde okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetiminde kullanacakları ilke ve yöntemlerden ve ayrıca bu değerlendirmeyi yapabilecek yetkinlikten uzak oldukları da ulaşılan bir diğer sonuçtur. Okul müdürleri genel anlamda öğretmenleri denetleme yetkisinin maarif müfettişlerinden alınarak tümüyle kendilerine bırakılmasından memnun görünmektedirler. Ancak okul müdürlerinin, bu durumun olumsuz etkilerinin gelecekte çok daha fazla olabileceğine ilişkin kaygıları vardır.

Okul yöneticilerinin yetki artırımına sıcak baktıkları fakat bu denetim etkinliklerinin bir sistematik içerisinde düzenli olarak gerçekleştirilmesi konusuna olumlu bakmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum, denetimin okul müdürlerinin diğer görevlerinin önüne geçerek zaman açısından sıkıntılar yaratacağı düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir. Araştırmada elde edilen bulgular ve ortaya çıkan sonuçlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul müdürlerinin ders ve sınıf denetimi alanda yetiştirilmesi ve yetkinleştirilmesine ilişkin bir eğitim programından geçirilmeleri gerekir. Bu programlar aylık/ haftalık kurslar şeklinde olmalı ve bütün yöneticileri kapsayacak şekilde ilgili akademisyenler tarafından verilmelidir.

2. Maarif müfettişlerinin ders denetim görevleri kısmen devam etmelidir. Belirli sürelerde oluşan birikimlerinin yöneticilere katkı sunmasına olanak sağlanmalıdır.

3. Denetimde ortaya çıkan sorunlarda okul yöneticilerinden ve maarif müfettişlerinden oluşturulan bir komisyon tarafından değerlendirme yapılmasına olanak sağlanmalıdır. Bu komisyonun yasal ve fonksiyonel olması sağlanmalıdır.

4. Okul müdürlerinin yapacağı ders/sınıf denetimlerine ilişkin yeni bir denetim formu ve denetim kriterleri geliştirilmelidir.

5. Denetimde süreklilik olmalı, okul müdürleri yapacakları planlama ile belirli periyotlarda ve sürelerde denetimi aksatmamalı.

### Kaynakça

- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi, rolleri, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem yayınları
- Büyükköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu (1985). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:147, Ankara
- Görgülü, S.S. (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve denetim uygulama rehberi*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- MEB. (2017). Şurular. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/surular/dosya/12> .
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2017). *MEB 2017 Yılı Faaliyet Raporu*, [http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_02/28093718\\_Faaliyet\\_Raporu\\_yayYn\\_2802218\\_1707](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_02/28093718_Faaliyet_Raporu_yayYn_2802218_1707).
- Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanları Yönetmeliği, Sayı: 29009, Tarih: Resmi gazete:24.05.2014.
- Resmî Gazete (2014,a). *6528 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. (Tarih: 14.03.2014, sayı: 28941).
- Resmî Gazete (2014, b). *MEB - Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. (Tarih: 24.05.2014, Sayı: 29009).
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2009). *Supervision that improves teaching and learning*. Thousand Oaks: CA.
- Taymaz, A, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş, kavramlar, ilkeler, yöntemler*. TAKA Yayınları.
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.

## EXAMINING THE UNDERLYING STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG STAFF AT THE ISLAMIC UNIVERSITY IN UGANDA

*Miir FAROOQ<sup>1</sup>*

### **Abstract**

The purpose of this study was to explore the underlying measurement structure of organizational culture as perceived by staff at the Islamic university in Uganda. The Data was collected from 100 staff across three different campuses of the university using a survey tool of 24 items. Meaningful values (5) items, support and promotion of values (8) items), discipline values (5) items) and free style values (5) items). Exploratory Factor Analysis technique examined the dimensionality of the organizational culture scale. The results were in agreement with the previous findings in the literature with 56% total variance explained. However, some of the items adopted and adapted from the survey tool employed in the study could not apply to the university setting and were eliminated. The Cronbach Alpha of the four –factor structure of organizational culture ranged between .779 to .827. In totality the study finding generated, that a dependable four-factor structure of organizational culture has been attained and this is in support of earlier findings that suggest that organizational culture is a multidimensional concept with an influence on both employee and organizational success.

**Keywords:** Organizational Culture, Meaningful Values, Support and Promotion of Values, Discipline Values, Free Style Values.

### **Introduction**

Organizational culture can be defined as shared beliefs, values and assumptions that define the behavior and mode of organizational operations (Abdel & Majali, 2016). Organizational norms, values and behavior are used as guiding principles towards achievement of the targeted goals (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). They are normally emphasized to new entrants in a given organization with an aim of describing the style that can shape up their ways of thinking, feelings and communication. Meanwhile, the concept of culture is very vital in eliminating challenges both directly and indirectly that may be encountered by the employees during their daily routine work (Tierney, 2014). Like in any other business organizations, higher education institutions also design cultures with a target of controlling both staff and students in the teaching and learning environment, and this can be explained in the togetherness exhibited by all sides while following the bureaucratic procedures, mission, vision, and strong personalities ( Tierney, 2014). Therefore, since man is an animal that normally searches for webs as defined by Panda, (2019) , organizational leadership must provide laws with meaning to harness uninterrupted situations while at work (Abdel & Majali, 2016; Tierney, 2014). These cultural traits should be used to shape decision making styles from both the management and administration of

<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr., Faculty of Education, Islamic University in Uganda, E-posta: [miirfarooq@gmail.com](mailto:miirfarooq@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-1369-7535.

# Examining the Underlying Structure of Organizational Culture Among Staff At the Islamic University In Uganda

*Miir FAROOQ*

institutional business (Kaweesi & Miir, 2016). Moreover, they should ensure that administration is guarded against both inept and untethered situations in order to protect the codes of conduct and conventions. Likewise, institutional leadership should play a vital role where members need to be reminded forcibly about the institutional norms and avoid situation of transpiration, conflict of interest and misuse and abuse of the set bounds. In recent years higher education institutions have experienced global challenges and its impact on staff job satisfaction. For instance; talent management has become one of the most challenging issues to maintain in higher education institution all over the world. This is because Staff have lost the intrinsic value at the expense of extrinsic motivation and for that matter when university business do not rhyme with their expectation in a university in most cases they are bound to leave and look for other collar jobs (Miir, Othman, Sahari, & Burhan, 2016).

Conversely in Uganda, universities are experiencing tough situations whereby staff with high academic qualification are prone to resignation even when the universities have invested in them so much for their academic progress. This situation is attached to the cost of living as it has framed the working condition to the extent that whoever does not have reasonable earning cannot settle in one place of work. Moreover, it is evident that in Uganda many of the staff are over loaded in terms of teaching load and at the same time working at more than one university (Miir, Othman, Sahari, & Burhan, 2017). Given this situation among Ugandan universities, university authorities seem to be doing their best to rescue the situation and retain the trained staff, however, the situation seems not pleasant yet on the side of the staff and for that reason, the current study was undertaken to establish the underlying factors that determine organizational culture as perceived by the staff at the Islamic University in Uganda.

## **Literature Review**

Organizational culture is composed of beliefs, values, norms that manifest into shared responsibility for all the citizens of a given organization. Organizational culture can also be referred to as the behavior or character of an organization and it is through this character that people behave and communicate in a particular manner that finally leads to good or bad performance (Pettigrew, 1979). Meanwhile, organizational culture is one of the key dimensions of organizational health and it is one of the key factors that leaders can influence employee better performance and engagement (Sadeli, 2012). Organizational culture yields both organizational instability, failure and successful performance depending on the way both stakeholders and top administrators decide to handle it. Therefore for an organization to zoom change achievement, strategies of staff satisfaction must be given due attention for improved performance and prosperity. For instance; a study done by Imam, Abbasi, Muneer, & Qadri, (2013) found out that employee readiness to change partially mediates between organizational culture and performance. The same study further established that factors, like increased productivity, high levels of performance, enhancement of quality research output for international recognition are key towards improved organizational culture and staff performance in HEIs. Many scholars give different dimensions of what constitutes organizational culture in order to improve the performance and satisfaction of staff presence in different ways. For instance, Hofstede, (2011) mentions six dimensions of organizational culture which include collectiveness against individual, uncertainty avoidance, power distance and masculine versus feminine, long/ short term orientation, and indulgence/ restrain. In another study Kong, (2003) mentioned three dimensions of culture explicit behavior, shared values and signs. Moreover, mission, adaptability, involvement and consistency were found prudent (Coffey, 2003; Denison & Neale, 1999). However to measure and to understand the underlying structure of Organisational culture this study employed four dimensions namely; Meaningful Values and this can be defined as having clear set objectives for all organizational employees with an agenda of generating quality services and products. Support and Promotion Values



and this is where the company moves an extra mile to value the contribution of employees due to their innovative ideas towards achievement of organizational agendas. It covers provision of necessary materials needed to stimulate favorable working environment. Discipline values and this is where workers from top and lower levels respect the working durations as stipulated in their routine timbales in addition to their job description. Free style values are an environments and opportunities given to members to bring into an organization new ideas for purposes of change and development (Al-bourini, Al-abdallah, & Abou-moghli, 2013a). This is because the four dimensions seem to be the common understanding of all the propounded studies reviewed in the literature. However, there have not been studies conducted to establish the current practice of organizational culture structure at the Islamic university in Uganda given to the current situation of employee turnover. Furthermore, most theories show that it is very important for organizational culture to be in place since it attracts worker's readiness and ability towards change (Hofstede, 2011; Imam et al., 2013; Sadeli, 2012; Schneider et al., 2013; Tierney, 2014). Therefore this study was conducted to explore the four factor structure of organisational culture at the Islamic University in Uganda.

### **Objective of the study**

The study objectives was twofold. The major objective was to examine the underlying dimensions that explain organizational culture among campuses at the Islamic University in Uganda. The second was to establish the reliability of organizational culture measurement scale in relation to the data of the study.

## **Method**

### **Respondents**

A cross sectional survey method was employed to collect data from 100 staff from three campuses, main campus, Kampala and Females' campus Kabojja. 100 respondents are reasonable as long as the rule of the thumb is maintained and at the same time communalities are high (Williams, Onsman, & Brown, 1996) Female lecturers were 38% of the sample (n=38) whereas the males were 62 % of the sample number (62). Meanwhile, staff position was 77% of the respondents were academic staff, 15% administrators and 8% were holding both academic and administrative responsibility. Whereas, 19% were degree holders, 69% were masters degree holders and only 19% had attained PhD levels

### **Instrument**

The organizational culture study - data was obtained using a survey tool adopted and adapted from previous studies carried by ( Al-bourini et al., 2013a; Coffey, 2003; Imam et al., 2013; Sadeli, 2012) and the survey questionnaire contained two part. The introductory part contained the demographic characteristics of the respondents. The second part required respondents to indicate the levels of agreement with the 24 items that measured organizational culture in four aspects: meaningful values (5) items, support and promotion of values (8) items), discipline values (5) items) and free style values (5) items). A Likert scale of 5 point measurement scale ranging from strongly disagree (1) to strongly agree (5) was used to obtain data from the volunteers. Further still content validation was done by seeking guidance from experts in the field of research, language and management fields. This was done with an aim of examining whether the items address the intention of the study and where issues of concern were raised the items were refined and later was administered to staff across campuses of the Islamic University in Uganda.

### Data analysis

After securing a letter from the University Secretary permitting me to carry out data collection, 150 questionnaires were distributed, however, 100 were returned from the respondent which makes 85%. The researcher attained this number with the help of staff from the three campuses. To secure the underlying structure of organizational culture, the data of the study was examined using Exploratory Factor Analysis as one of the robust techniques of arriving at the intention of the study. the data analysis of the study was conducted using PAF and Rotation techniques to reduce the number of items in the factors and ta the same time produce a unidimensionality scale for the factor under analysis. The findings revealed that the sample adequacy and inter item correlation were plausible whereby the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) measurement showed that the sampling adequacy ranging from 0 to 1 was .851, the cut score was between .561 to .883. These scores indicated that the good fit of sample adequacy for employing PAF on the data of the study. Bartlett's test of Sphericity that is used to test the correlation matrix and establish whether is an identity matrix was significant with a value score ( $\chi^2 = 1021.365$ ,  $df= 253$ ,  $p. 000$ ). It implied that the overall correlation matrix was also plausible and adequate in nature. It can therefore be justified that application of the PAF was fit for the data since the results indicated the factorability of the study data.

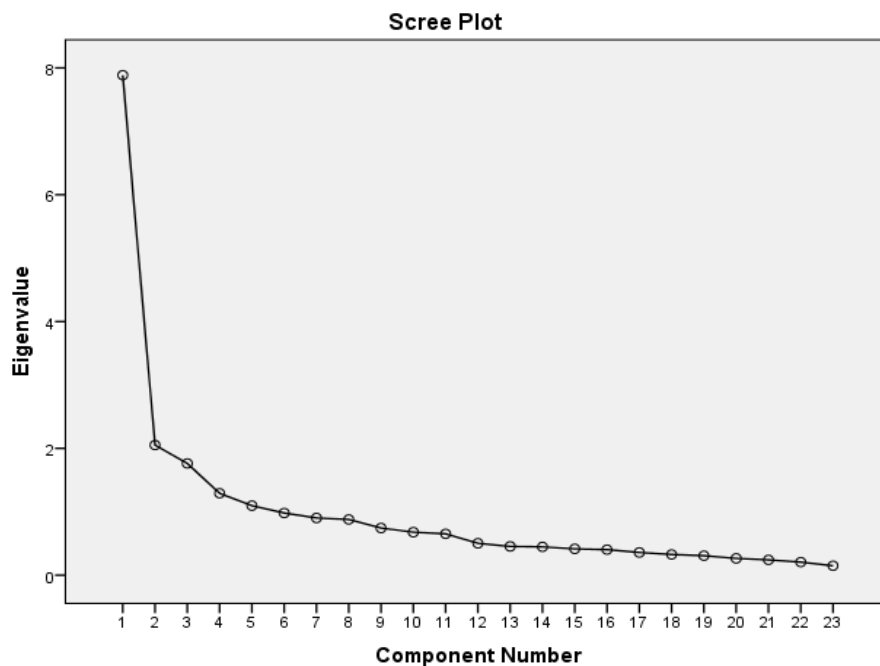


Figure 1. Scree plot

Further analysis was done to examine the eigenvalue standard with higher than 1.0. The results revealed that four factors existed each with more than three (3) item the figure 1 also indicated that there are four factors. The cumulative variance explained for the four factors was rated at 56% with a crossloading (SPV8 the university places high attention to strengthen the workers' relationships outside the work scope.) and this was eliminated. Meanwhile, there was significant correlation among the items with communalities stretching from .319 to .737 and only one item has communalities that was less than 0.4 (The university administration focuses on productivity more than duty hours).

A total number of 19 items was attached to the constructs in relation to their level of loadings. The factor meaningful value (4 items) with loadings higher than 0.6, support and promotion of value(6) with minimum loadings 0.58, discipline values (5 items) with loadings at score value 0.51

and free style values (4 items) and loadings score at 0.63. The empirical results further provide support for the reliability of the organizational structure scale.

Below is the Table 1 indicating the constructs with their respective items, eigenvalue, factor loadings, individual variance explained and communalities.

**Table 1.** *The four-factor structure with eigenvalues, factor loadings, communalities and variance explained*

Factor and item	Factor loading	Eigenvalue	Variance explained	Communalities
<b>Meaningful values</b>		<b>33.9</b>	<b>6%</b>	
My university goal and objectives are clear for all employees	.909			.708
The university top management focuses on the quality of the provided services	.664			.666
The university management and administration cares for the visitors and their needs	.670			.555
There are clear and definite instructions available in the university about the work performance methods.	.710			.687
<b>Support and Promotion Values</b>		<b>8.6</b>	<b>32%</b>	
My university administration honors and stimulates creative people	.695			.571
The university cares for the development of work relationships	.680			.698
The university shows interest in the social responsibility aspects	.718			.517
The university has definite bases for granting rewards and allowances	.738			.566
The university management encourages and adopts the new ideas	.611			.676
The university management supports the administrative development processes	.583			.688
<b>Discipline Values</b>		<b>7.6</b>	<b>3%</b>	
Both administrators and employees observe duty hours	.563			.452
The employees are adhering to the occupational description	.610			.620
All the employees of the university are adhering to the regulations and instructions	.679			.542
The university provides all required supplies for work performance	.516			.571
The university provides a suitable work environment	.843			.598
<b>Free Style Values</b>		<b>5.4</b>	<b>6%</b>	
The university considers the clients' views when developing new services	.647			.594
The university pays more effort for defining the client's needs and expectations	.828			.737
The university provides distinguished services proportional to the work expectations	.883			.730
When acquiring new clients, the current clients are retained	.752			.545

### Reliability of the organizational culture scale/construct

To attain the reliability fits, Cronbach's alpha coefficients were examined for the extracted structured as showed in Table 2.

**Table 2.** *Reliability of the factor structure*

<b>Factor</b>	<b>Number of items</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Meaningful values	4	.780
Support and Promotion Values	6	.827
Discipline Values	5	.779
Free Style Values	4	.798
<b>Overall</b>	<b>19</b>	<b>.900</b>

## **Discussion**

Even though many studies have been advanced to examine organizational culture practices in several institutions of the world, there is scanty information about the underlying factors that determine organizational culture structure at the Islamic University in Uganda. Therefore this study was done to establish the staff perceptions towards this important aspect in the field of organizational management. The study examined 24 items of organizational culture structure as advanced by (Al-bourini, Al-abdallah, & Abou-moghli, 2013b) and only 19 items came out of the data set with reliable value scores that ranged between .779 and .827 among the four unidimensionality scale of organizational culture. The findings support the organisational culture structure with four factors namely; meaningful values, support and promotion values, discipline values and free style values even although the items did not tally as prior used by previous studies. It means that items that were proved as being are reliable in some parts of the world did not give similar results for Islamic University in Uganda staff working culture. For example ‘The university uses objectives as a standard to measure the performance effectiveness, The university administration focuses on productivity more than duty hours and The university places high attention to strengthen the workers' relationships outside the work scope’. It is therefore important to note that even though the four dimension have remained relevant in the measurement of the organisation culture framework as advanced by earlier studies showed above, it is not true that all the items used can still apply to other organisations given their background settings and objectives.

## **Implications**

It is therefore very important for managers not to take things for granted and assume that all employees understand what is needed to do in relation to culture setting of an organization. For example administrators in the setting of higher education institutions need to understand the spectrum of their workers’ backgrounds and put into consideration both external and internal forces of demand that shape their behavior. With this kind of attitude they will be able to curtail on the powers and selfish approaches that some supervisors may want to use and bar inputs and new ideas from innovative staff in their institutions.

## **Recommendations and Conclusion**

In totality the study finding generated, that a dependable four-factor structure of organizational culture has been attained and this is in support of earlier findings that suggest that organizational culture is a multidimensional concept with an influence on both employee and organizational success. However, many theories suggest different scales and sub factors for these aspects of organizational health. Since organizational culture is a wide and complex phenomenon, this study only employed four that are composed of factors like meaningful values, support and promotion of values, discipline values, and free style values and found them applicable at the Islamic University in Uganda as per the findings of (Al-bourini et al., 2013b). It is therefore important for educational institutions to pay

greater attention to this aspect and ensure that staff are dedicated and well oriented to measure up with the tasks ahead of the challenges their institutions are likely to face in the competitive market.

## References

- Abdel, B., & Majali, W. E.-. (2016). Organizational culture and its relationship with the organizational climate in the youth higher council from the perspective of council staff, 7(8), 39–51.
- Al-bourini, F. A., Al-abdallah, G. M., & Abou-moghli, A. A. (2013a). Organizational culture and total quality management ( TQM ), 8(24), 95–106. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p95>
- Al-bourini, F. A., Al-abdallah, G. M., & Abou-moghli, A. A. (2013b). Organizational Culture and Total Quality Management ( TQM ). *International Journal of Business and Management*, 8(24), 95–106. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p95>
- Coffey, V. (2003). The organisational culture and effectiveness of companies involved in public sector housing construction in Hong Kong. *CIB TG 23 International Conference*, (October), 1–11. Retrieved from <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB9374.pdf>
- Denison, D. R. & Neale, W. S. (1999). *Denison organizational culture survey: Facilitator guide*. Denison Consulting, LLC, 104. Retrieved from [http://scholar.google.de/scholar?q=Denison+organizational+culture+survey&hl=en&as\\_sdt=0,5&as\\_ylo=1996&as\\_yhi=1996#0](http://scholar.google.de/scholar?q=Denison+organizational+culture+survey&hl=en&as_sdt=0,5&as_ylo=1996&as_yhi=1996#0)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Imam, A., Abbasi, A. S., Muneer, S. & Qadri, M. M. (2013). Organizational culture and performance of higher educational institutions : The mediating role of individual readiness for change, 5(20), 23–35.
- Kaweesi, M. & Miiró, F. (2016). Decision making and problem solving in higher education institutions. In *Applied Chaos and complexity theory in education* (pp. 226–239). Igi Global Disseminator Of Knowledge. <https://doi.org/10.4018/978-10460-3.CH015>
- Kong, S.-H. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83–102. Retrieved from [http://web.usm.my/aamj/8.1.2003/AAMJ 8-1-6.pdf](http://web.usm.my/aamj/8.1.2003/AAMJ%208-1-6.pdf)
- Miiró, F., Othman, A., Sahari, M. & Burhan, M. (2017). Examining organizational health practices among universities. *Journal of Positive Management*, Vol. 8,(No.2,2017), . 69–86.
- Miiró F, Othman, A., Sahari, M. & Burhan, M. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3–19.
- Panda, A. (2019). *Understanding organizational culture : A perspective on roles for leaders*, (October 2001). <https://doi.org/10.1177/0256090920010402>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Sadeli, J. (2012). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement, 5(3).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology Is Online at Psych*. [Annualreviews.Org, 361–88\(64\). https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tierney, W. G. (2014). *Organizational culture in higher education*, (October). <https://doi.org/10.2307/1981868>
- Williams, B., Onsmann, A. & Brown, T. (1996). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 19(May), 42–50. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>.

**Başvuru Tarihi:** 13 Mayıs 2019

**Aralık 2019 – Cilt: 2 / Sayı: 3**

**Kabul Tarihi:** 01 Aralık 2019

**Sayfa Aralığı:** 186 - 206

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

## **GELENEĞİN MERCEĞİNDEN 21'İNCİ YÜZYIL GERÇEĞİNE SİYASİ LİDER DANIŞMANLIĞI**

*Menderes ALPKUTLU<sup>1</sup>*

### **Öz**

Liderler; zamanın ruhu, yönetilen kümenin niceliği ve takipçilerinin niteliği oranınca kalifiyeli çalışma ekibine ihtiyaç duymuş ve onu oluşturmuşlardır. Bu bağlamda, liderlerin hatalarını ve eksikliklerini gören, gideren ve kritik anlarda ona yoldaşlık ve sırdaşlık yapan yardımcılarına ise danışman denmiştir. Bu dolayında çok sayıda lider biyografisi yanlış ve yanlışlıklarla sonuçlanmışken, az sayıda lider öyküsü ise lider-danışman senkronizasyonunu resmeden olay, olgu ve anekdotlardan oluşmuştur. Bu noktadan esinlenen bu makale de “bir liderin performansı, iktidarının ritmi ve o liderin tarihte hangi kategoride anılacağı, danışmanları ile dayanıştıklarına dönük doğru tercihle ilişkilidir” hipotezi irdelenmektedir. Bu özde bir argüman ve ilişkili sorular üzerinden gelişen çalışma; analiz, gözlem ve tümdengelim yaklaşımı içeren bir yöntemle şekillenmiştir. Diğer yandan, metnin amacıyla ilişkili tali hedefler dizgesinde ise Türkiye özelinde yeni bir pencere açılmaktadır. Böylece, Türk-İslâm tarihi ağırlıklı çeşitli siyasetname örneklerinden damıtılan yeni bir danışmanlık okuması denmektedir. Son olarak, bu metinde, siyasi bir liderin sonu ve tarihteki konumu, danıştıkları ile dayanıştıklarının isabetli seçimi ve doğru zamanda değişimine bağlıdır tezi tartışılarak temellendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Danışman, Devlet, Siyaset, Yönetici.

### ***From the Lens of Tradition to 21st Century Reality Political Leader Advisory***

### **Abstract**

The leaders were needed skilled work team and quantity of the manager set according to the nature of state organization and the spirit of the time. In this context, political leader advisors are who were aware of the shortcomings of leader and those who complied with leader when s/he was forced by different factors. In this context, many biographies of leaders, including regrets and misconceptions; otherside, with a small number of leader stories are also consist of event, fact and advisory anecdotes with leader-advisor synchronization. Thus, this article's hypothesis is “the performance of a leader, result of her/his power and the category to which he is take place is related to her/his adviser. In this essay, deductive method is adopted over political leader and adviser choice. So, the secondary objectives of the text lights on the concept of leadership-adviser relation in the context of Turkey. Otherside, the article is limited to as a new model of adviser, which is distilled from Turkish-Islamic history politicsbooks. As a result, the position of the leader and his position in history depends on the right choice of political adviser.

**Keywords:** Leader, Adviser, State, Politics, Administrator.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik, [malpkutlu@gmail.com](mailto:malpkutlu@gmail.com), ORCID ID: 0000-0003-4292-9136.

## Giriş

Dünya gezegeninde yaşanmış ve yaşanmakta olan insani mücadele ve buna ilişkin epistemik birikim, bazı kişiliklerin çabalarıyla yön bulmuş ve gelişmiştir. Ancak, bu sürecin geleneksel evresi daha ağır ve lider merkezli bir tempoyla tarih sayfalarına yansımışken, modern süreç, daha dinamik bir seyir izlemiştir. Dolayısıyla, bu yörüngede yöneten, yönetilen ve çeşitli ideolojilerin merkezde olduğu farklı tür siyasal sistemler ve duraklar eksik olmamıştır. Bu eksende çeşitlenen yön arayışlarından birkaçı olan faşizm, kominizm, kapitalizm ve liberalizm gibi adından hâlâ fazlaca söz edilen siyasal akımlar etkili olmaya devam etmektedir. Bu ideolojilerin son hesaplaşmalarını müteakiben ortaya atılan “tarihin sonu” (Huntington, 2011) tezi ise uzun yıllar tartışılan yeni bir paradigmanın tetikleyicisi olmuştur. Ancak, çok geçmeden, buna cevap niteliğinde beliren “tarihin sonu ertelendi” (Harari, 2018, s. 21-35) çıkışıyla bir başka yolun izinin sürüldüğü anlaşılmıştır. Bu da göstermektedir ki dünya, kimsenin net kestiremediği, ancak birkaç köklü medeniyet temsilcisinin aktörü olmaya çalıştığı bir noktaya doğru yeni bir düzen aramaktadır. Haliyle böyle bir arayışta, ilgili her toplumun -pratik ve kurama dair- paylaşacak her fikrinin, söyleyecek her sözünün ve atılacak her adımının bir karşılığı olacaktır. Tam da bu noktada, siyasi lider danışmanlığı temalı bu çalışma da bu özde çabanın bir paydaşı olmayı gütmektedir.

Nitekim siyasal yönetim tarihi gösterir ki, iktidarları ayakta ve doğru zeminde tutabilmek, ona ulaşmaktan daha müşkül olmuştur. Hele bir de iktidar olunduğunda hazır bir yönetim kümesiyle (müesses nizam) karşılaşılırsa -ki çoğunlukla böyle olmuştur- bu durumda lider ve yönetilen arasındaki uyum süreci, yerini, uzun bir süre, kendini kabul ettirme arayışına da bırakabilmiştir. Bu tür kimi olay ve zaman dilimlerinde ise devlet örgütündeki görevli tabakası da bu sürece dâhil olarak devlet ile halkın bağlantısı hızla zayıflamıştır. Böyle dönemlerde siyasi birlikteliğin yeniden sağlanması ise çoğunlukla bir sonraki lider/lik marifetine kalabilmiştir (Rousseau, 2008, s. 72-73).

Diğer yandan, yine kadim siyasi gelişmeler gösterir ki, gerek gelenekselin, gerekse modern periyodun kimi lider örnekleri, müsteşarlarının “halkın seçkinlerinden oluşmasını” ve bunların, halktan haberdar olacak nitelikte olmasını önemsemişlerdir (Mukaffa, 2004, s. 117). Zira tam da bu noktada liderlerin etkinlik, verimlilik ve yetkinliğini artıracak üst ve ara basamak danışmanların varlığı ve liyakati, kritik dönemlerde siyaseti halk lehine çevirmede kilit taşı görevi görmüştür.

Bu özde denilebilir ki, tarihe geçen yüzlerce devlet ve imparatorluk, onlarca medeniyet ve milyarlarca insan içinde sınırlı sayıda lider ve danışman ismi, tarihin unutturucu tarafına direnerek yerkürenin mevcut çağına ve insanına ulaşabilmiştir (Oral, 2006). Bu lider grubunun kimisi soy mirasıyla, kimisi atama usulüyle, kimisi şahsi gücüyle ve kimisi ise seçim sistemleriyle iktidar olmuştur. Bu eksende, Türkler örneğinden hareketle, lider kişiliklerden, doğal tasnifine giren grup ise, kimi dönem büyük devletlerin kuruluşunda, kimi zaman mevcut devletin imparatorluk düzeyine yükselişinde ve kimi dönem ise nizam-ı âlemin yeniden tesis edilmesinde belirleyici olmuşlardır. Diğer yandan, hiç de azımsanmayacak dönem ve devlet ismi de sıralanabilir ki bunların y/önderi; eksik, yanlış veya niteliksiz danışman etkisiyle, ya devletin güçten düşmesine veya onun yıkılışına sebebiyet vermiştir.

Bu bağlamda demokratik evrenin lider ve danışman ilişkisine gelince, bu güzergâhta ise ağırlıklı olarak öğretici lider denilebilecek bir yönetici dizgesi öne çıkar. Bu özdeki örüntünün de etkisiyle artan yeni nesil siyasal sorunlar, çoğunlukla dünyayı çatışma ve kapsamlı savaşların adeta arenası kılabilmiştir. Klasik yönetim uygulamalarının yanı sıra çok katmanlı ve erkli demokratik yönetim tecrübesiyle de önlenemeyen bu tip olayların artışıyla ise siyasi danışmanlık hizmetinin biçimsel bir göreve dönüşmesinin de payı yadsınamaz. Nitekim 21'inci yüzyıl siyasetinde sayısı ve niteliği, devlet ve halkın birikimine göre değişiklik gösteren bu başlık, lider ve yöneticilerin başarı veya başarısızlıklarında sınırlı etki gösteren silik bir algıya bürünmüştür. Bu özdeki kısıtlı rol ise, sınırlı



sayıda devlete pozitif yansiyorken, çoğu gelişmekte olan ülkede ise yönetim kavgaları, siyasi komplolar ve hatta askeri darbeler eşliğinde gelişen negatif yansılardan birer süjesi olabilmektedir.

Nihai olarak, “büyük bir ülke yönetmek, küçük bir balık pişirmeye benzer” (Laozi, 2018, s. 131). Bu metaforik önerme, 21’inci yüzyılın uluslararası ve ulusal yönetim manzarasının lider ve danışman parametresiyle de okunabilir. Nitekim bu giriş etrafında şekillenen çalışma, dört ana başlık, yedi tali başlık üzerinde şekillenmiştir. Bu başlıklar etrafında siyasi danışmanlık olgusuna yeni bir cepheden ışık tutma gayreti güdülmüştür. Böylece, geniş açıdan dünya tecrübesine, dar açıdan ise Türkiye siyasal danışmanlık teorisine aktüel bir not düşülmesi amaçlanmıştır. Çünkü, yeni yüzyılın inisiyatif sahipleri, hızla dönüşen küreyi doğru gören liderler, bu liderleri doğru besleyen danışmanlar ve demokrasinin arkasında nitelikli duruş benimseyen vatandaş denklemini kurmuş ülkeler olacaktır.

### **Siyasal Danışmanlık ve Önemi**

Milattan önce on binli yıllardan başlayıp günümüze uzanan çizgide öne çıkan yöneten-yönetilen ilişkisindeki en doğruyu bulma arayışı aralıksız devam etmiştir (Küçükali, 2011, s. 9/12). Bu arayışın aktörlerinden olan liderler, çok sayıda devletin kuruluşunda, imparatorluk düzeyine yükselişinde ve dönem dönem de, ya doğrudan ya da dolaylı olarak, öncüsü oldukları toplumun uluslararası ligden çekilişinde belirleyici olmuşlardır.

Tarihsel olay ve olguların başat özneleri olan lider simalarının iktidar ritimlerinde ise danıştıkları simalar kritik rol oynamıştır. Öyle ki geleneksel yönetim evresinde görülen farklı örneklerde lider danışmanı -kimi zaman lider kadar- “bir bedeni ayakta tutan organlar işlevleriyle” (Mâverdi, 2003: 56-57) gelişmelerin aktörleri olarak anılmışlardır. Bu bağlamda Batı’da “polis ve siyaset” ekseninde gelişen siyasal düşünce öncüleri arasında Sokrates, Platon, Aristoteles, J.J. Rousseau, Makyavelli ve Montesquie (Ağaoğulları, 2013, s. 23-25) gibi kişiliklerin ismi öne çıkar. Bu pozisyonun Doğu veya Türk-İslâm medeniyetindeki örneklerine ise Konfüçyus (ö. 479), Tonyukuk (ö. 726), Dede Korkut, Maverdi (ö. 1058), Yusuf Has Hacip (ö. 1077), Nizamülmülk (ö. 1092), Gazali (ö. 1111), Tutuşî (ö. 1126), İbn-i Rüşt (ö. 1198) ve İbn-i Haldun (ö. 1406) gibi isimler örnek gösterilebilir. Türk-İslâm siyaseti özelinde anılan bu simalardan kimisi kuramsal düzeyde, kimisi pratik düzeyde, kimisi ise hem kuramsal hem de pratik sahadaki katkılarıyla doğrudan veya dolaylı olarak lider/yönetici kademesini etkilemişlerdir (Aristoteles, 1975; Yazar, 2015, s. 149; Ergin, 2013; Yusuf Has Hacip, 2009; Beydeba, 2009; Güç, 2001 ).

Bu bağlamda Platon, “filozoflar hükümdar ya da hükümdarlar filozof olsaydı, devletler nasıl da mutlu olurdu” (Erasmus, 2018, s. 38) özlemi siyasi tarihte de anlamlı bir yer tutar. Diğer yandan, Türk-İslâm tarihini örnekleyen Uluğ Bey, Fatih Sultan Mehmet ve Aliya İzzetbegoviç gibi isimler de bu özde anlamlı bir konuma sahiptirler. Bir bakıma yönetim teorik ve pratiğini birlikte resmeden böyle simalar istisna olunca, mazinin yapıcı kimi devlet ve lider örnekleri, danışmanları ile dayanıştıklarını -velev ki karşıt tutumda olsunlar- en nitelikli insanlar, vefalı dostlar ve erdemli devlet adamlarından seçerek bu boşluğu doldurmayı tercih etmişlerdir. Öyle ki bu danışman örnekleri, liderin dalgınlıklarında ve devletin zor zamanlarında toplumu rahatlatıcı duruşlarıyla, liderlere ise samimi rehberlik edişleriyle kritik hamlelerin öncüsü olabilmişlerdir. Nitekim imparator devletlerin yüz yıllar süren veya yüzyılları etkileyen iktidarları ile önacı hamlelerinde de liderlerin doğru danışman tercihleri etkili olmuştur.

Ancak, danışılanların bu konumu, devletlerin yapısal, sistemik ve ekonomik gücüne göre önemsenmiş veya etkili olmuştur. Bu bağlamda yanlış tercihlerin yapıldığı siyasal dönemler, liderlerin de yalnız başına doğru politikaların ve yönetsel gücün garantörü olmadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, koşullarını inşa eden değil, koşulların doğurduğu lider danışmanları zayıf kalmışlardır. Bu özde beliren yönetsel boşluklar ise, kimi zaman lider evladı, eşi ve kardeşi olurken, kimi zaman,

devletin resmi görevlileri ve kimi zaman ise iktidar öncesi dönemin eş-dost grubu temsilcileri olabilmiştir. Lider etrafında ve nitelik gözetilmeden belirlenen bu küme, çok sayıda kadim örnekte görüldüğü gibi, genellikle liderin gizemini, politikasını ve iktidarını, “pohpohlu ricalar ve dalkavukluk eseri paye beklentileriyle” de (Platon, 2008, s. 233-234) sabote etmekten de geri durmamışlardır.

Geleneğin siyasal danışmanlığın resmi özetle böyle iken, son iki yüzyıl özelinde modernitenin ürünü danışmanlık ise, siyasi alanda yeterince rağbet görmeyerek çoğunlukla endüstriyel danışmanlığın revaçta olduğu bir çerçevede kavram karşılık görmüştür. Haliyle, her geçen gün ritmi değişen dünyada, sadece devlet ve hükümet başkanı marifetiyle, “ötekisi” gün geçtikçe artan toplumları yönetmek daha da zorlaşmıştır (Habermas, 2012). Bu da son yıllarda siyasal danışmanlığın çok sayıda ülkede tekrar daha yüksek tonla seslendirilmesine yol açmıştır.

Türkler optiğinden bu sürece bakıldığında, Batı merkezli dünyanın içine girdiği yönetsel dönüşümle birlikte Türkiye de önemli siyasal hamleler yapmaya çalışmıştır (Karpat, 2008, s. 78). Ancak, bu süreçte devlet mekanizması, görece lider yetersizliği veya danışman liyakatsizliği gibi nedenlerle istedik istikrarı bir türlü yeterince sağlayamamıştır (Cem, 2009). Ancak, Cumhuriyet Türkiye'sine geçişte sergilenen Mustafa Kemal Atatürk liderliği (Eraslan, 2004) ile belli bir dönemi simgeleyen nitelikli danışman kadrosu, istisnai bir uygulamaya karşılık gelmiştir. Böylece, lider-toplum dayanışmasına katkı yapan bu liderlik-danışman ilişkisi, Milli Mücadele sürecinde güçlü bir performansa dönüşmüştür.

Bu dinamizm üzerinde yenilenen Türkiye'nin “çağdaşlaşma” arayışı, müteakip dönemlerde ise çeşitli siyasal hamleler ve handikaplarla zikzaklı bir seyir izlemiştir (Berkes, 1973). Böylece, Türklerin geleneksel doğal lider imkânı ve imtiyazıyla uyumlu güçlü devlet-millet modeli bir kez daha yakaladığı sinerjiyi yeterince sürdürmemiştir. Bu gibi nedenlerle, Cumhuriyet Dönemi'ne aktarılan modernleşme çabasında ortaya çıkan çok sayıda siyasal dönem ve hükümet, bir bakıma etkisiz siyasal yönetimlerin birer sonucu olarak, yeni güvenlik meseleleri üretmekten de kurtulamamıştır (Bora ve Gültekingil, 2009). Bu çizgide, çok partili dönemin açtığı demokratik dönemece gelince, bu dönem ise siyasi ve bürokratik kümesinin propaganda aracı olarak zayıf bir yönetsel performansla geçitirilmekten kurtulamamıştır (Polat, 2015).

Sonuç olarak, insanlık tarihi gibi Türkiye mazisi de, aynı zaman da bir lider örüntüsü ve danışmanlık görüntüsü barındırır. Bu parametrede “...insan tabiatı itibariyle medenî bir varlık...” (Rüş'ten akt. Işık, 2015, s. 281-83) olsa da onu doğru veya yanlış bir zeminde tutmak veya farklı bir hale çevirmek, kısa vadede liderlik, uzun vadede ise siyasal yönetimin bir türevi olan eğitimle ilgili bir konudur. İşte, Türklerin de bir aktörü olduğu tarihte de toplumların her iki parametrede de en olgun düzeyde ortaya çıkarılması, liderlerin ön açtığı yönetsel kabiliyet ile onu tamamlayan ilgi, bilgi ve fikri donanımına sahip danışmanlarla mümkün veya kolay kılınabilmiştir.

## **Liderlik ve Danışmanlık**

Yönetme ve yönetilme fiilleri insanlık tarihiyle yaşıt bir maziye sahiptir. Bu izde öne çıkan devlet örgütü de siyasetin müsabaka sahası niteliğiyle meşru güç kullanma vasfıyla şekillendirilmiştir. Yönetime ilişkin bu devasa organizasyonun gücü ve dinamizmi ise hâlihazırda da eşsizliğini korumaktadır. Bu bağlamda “aydınlanma” sonrası dünyanın devlet kuramlarından olan liberalizm, sosyalizm, Marksizim ve realizm de bu dinamizmin öne çıkan formlarındandır (Hall, ve Ikenberry, 2000, s. 11-13).

Tarih boyunca küresel denklemlerin sık sık değiştiği politik bu döngüde çoğunlukla “göstermek kolay, ama çözüm bulmak zor” (Vercors, 1998, s. 46) olmuştur. Öyle ki Arkaik Dönem'den modern sürece evirilen yönetim olgusundaki değişim bugün de birçok parametrede devam etmektedir. Nitekim bu sürecin siyasi aktörleri olan lider ve yöneticilerin niteliği, halkla olan ilişkileri,

iletişim düzeyleri ve halka dönük bakış açıları da bu gidişattan etkilenmişlerdir. Bu etkileşimde liderin halkın inanç değerleriyle uyumu ve bilimin imkânlarından yararlanma düzeyi de sürecin öne çıkan unsurlarından biri olmuştur (İbn-i Haldun, 2010, s. 328-329).

Bu ilişkide siyasete gelince, bu kavram ise, genel olarak gerek klasik, gerekse güncel boyutuyla, bir insan kütlesini yönetmeye dönük düşünce ve eyleme ilişkin evreleri ifade etmiştir. Bu eylemin özellikle düşünsel sürecine katkı yapan aktörlerin önde gelenlerinden bir ise danışman (müşavir) içeriğiyle ifade edilmiş görevliler olmuştur. Nitekim bu kavramın öne çıkan güncel bir tanımını da "...bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse" şeklinde karşılık görmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019).

Bu örüntüde lider/lik kavramına geri dönülecek olunursa, öncelikle, bu sıfatın, yönetici/lik lehine önemli derecede bir anlam genişlemesi geçirdiği anlaşılmaktadır. Bir bakıma, örgüt ve yönetim eylemlerinin en eski uygulamalarından bugüne süregelen liderlik, yaşadığı bu anlam genişlemesiyle daha çok "sanayileşme ve bankacılık" (Karasu, 2009, s. 17) alanında kullanılan etkisi sınırlı bir kavrama dönüştüğü söylenebilir. Nitekim bu ekseninde geliştirilen "durumsal, özellikler ve davranışsal lider kuramları ile bu çerçevede öne çıkan farklı lider yaklaşım ve türleri" de olguyu çok farklı noktalardan anlama çabasının bir sonucudur (Aksel, 2008, s. 33-43). Bu döngüde konumlanan klasik lider kavramı ise, bugün, ağırlıklı olarak doğal/karizmatik lider kavramlarıyla karşılanabilecek bir tanımlamayla kendine yer bulabilmektedir.

Gelinen nokta itibariyle lider ve yönetici bileşiminde bir pozisyonda idari hiyerarşiyi temsil eden "başkan"; lider ile hükümeti ve hükümet emirlerini ifa edenler bürokrat-memur ve lidere "görüş ve düşüncelerle yol gösterme durumunda olanlar" ise danışman olarak nitelendirilmektedir (Şeyzeri, 2013, s. 31). Demokratik yönetim sistemlerinde de karşılığı olan bu özdeki siyaset, bir halkı yönetmeyle alakalı -seçme ve seçilme edimi başta olmak üzere- pek çok yönetsel süreç ve faaliyeti ifade etmektedir. Haliyle bugün yönetim faaliyetin belirleyici sükelerinden biri olarak -belki de en önemlisi- liderlik kavramı, güncel siyasi sahaya yansımaya devam etmektedir. Nitekim bu ekseninde modern yönetimin ulaştığı son noktada lider tasnifleri de çeşitlenmiştir ki her geçen gün daha fazla anlaşılmaya çalışılmaktadır (Alpkutlu, 2011).

Bir diğer açıdan, dünya gezegenindeki Doğu ve Batı merkezli yeni medeniyet arayışları veya yarışları, çoğunluklar "ideal devlet" ve şehir arayışını da beraberinde taşımıştır (Fârâbi, 2011). Bu anlamda geleneksel siyaset-danışman ilişkisi de "liderlere yardım etmek gerekir ki ülkeler ve de şehirleri faziletli şehirler olabilsin", yaklaşımı etrafında karşılık güncellemiş benzemektedir (Kınalızâde, 2012, s. 446-447).

Ancak, demokratik yönetimlerin ihmali gözükp, klasik yönetimlerde danışmanlar, dogmatik lider özellikleri dışında, liderden bir veya birden fazla konuda ileri düzeyde görülen alanında istisna kişilikler sayılmışlardır. Nitekim modernleşmenin önünü açtığı yönetim uygulamalarında da bilgi, misyon ve vizyon sahibi simalar, inovasyonel ve spesifik başlıklardaki birikimleriyle siyaset yapıcılarının yolunu açanlar danışman söylemi olsa da pratikte bu yeterince karşılık görmemektedir. Dolayısıyla güncel imajın karşılığı danışman kişiler, siyasi simalar ve bürokratik tabaka ile kimi noktada uyuşan, kimi zaman ise ayrışan yönleriyle siyasete eklemlenebilmektedirler (Erçetin, 2000). Dolayısıyla, çağdaş yönetim tarihine de iz düşmüş liderler, eleştirel tutumlarına rağmen, nitelikli danışmanlara yaslanmayı öncelemişken, gerçek danışmanlar ise doğal liderlerin sezgisinde, fikrinde ve eyleminde karşılık bulabilmişlerdir.

Bu cepheden bakıldığında nitelikli danışmanların, dün olduğu gibi bugün de akıl, bilgi, irade ve ahlak yönünden üstün kişilikler oluşları ortaya çıkmaktadır. Nitekim mazinin devlet ve medeniyetlerinde farklı sıfatlarla anılan bu kimseler; eski Yunan, Roma ve Mezopotamya

medeniyetleri ile Roma, Çin, İskender, Pers, Britanya ve Osmanlı imparatorlukları örneklerinde büyük hamlelerin fikir babaları olmuşlardır. Demek ki danışmanlar, lideri; liderler de danıştıklarını, genellikle yazgılarının bir parçası görerek politika yapımında tercih etmişlerdir. Öyle ki bu tercih, kimi zaman hiç beklenmedik bir an, kimi zaman hiç bilinmedik biri zaman ve kimi zaman ise hiç öngörülme-yen bir yerde sıra dışı bir sinerji doğurmuştur. Ne var ki siyasi yelpazenin diğer ucunda konumlanan yönetici grup ise, yakın çevresinin etkisiyle, liyakat gözetilmeden belirlenen danışmanların etkisinde yolunu şaşırabilmiştir. Bu durumdaki liderler ise çoğunlukla kriz ve kaos kaynağı oluşlarıyla değil çözüm (Giddens, 2014, s.54), bürokratik tabakanın yönlendirmesine terk edilen siyasetin etkisiz figürleri olmuşlardır.

Bu zeminde büyüteç biraz daha yakından konuya tutulduğunda, danışmanlık, yönetime ilişkin başlık veya konular üzerinde uzmanlaşarak otorite vasfı edinmiş kişi veya kişilerin, alanıyla ilgili olarak, lidere veya lider ekibine bilgi, görgü ve vizyon paylaşımının karşılığı olmaya devam etmektedir. Bu açıdan yakın dönem Türkiye'sinin de taraf olduğu yeni medeniyet tanım ve arayışlarına bakıldığında ise (İnalçık, 2013, s. 221) “danışmanlık” kavramı, toplumun nabzının yoklayan en itibarlı kişiler olarak ihtiyaç görülmeye devam edilmektedir.

Kısaca; “halk, aydının değerini [danışmanlar dâhil], diplomasına göre değil kendisiyle olan sosyal ve ekonomik ilgilerine bakarak tayin eder” (Karpat, 2009, s. 141). Dolayısıyla, an be an güncellenen son sürüm dünya düzeni ve buna paralel ekonomik beklentiler uğruna, büyük bir siyasal mücadele gerek küresel gerekse yerel ölçekte devam etmektedir. Bir bakıma yeni nesil bir düelloyu andıran bu ilişkide öne çıkan devlet ve lider ilişkisinde ihtiyaç duyulan danışman tercihleri, çağın bu güç yarışında, skoru belirleyecek önemde gözükmektedir. Bu durumda öne çıkan çıkış yolu, sadece kendi toplumlarını anlamakla değil, geleneğin siyasetnamelerinden de çıkarımlar yaparak (Nizamülmülk, 2006) ortalama sekiz milyar insana hitap edecek yeni bir lider ve “siyasi iletişim” (Süllü, 2017) kanalı açmaktan geçecektir.

### **Nitelikli danışmanlık**

Devletlerin kuruluş ve gelişiminde bilge, filozof ve liyakatli danışmanların ve yöneticilerin belirleyici rolü olmuştur. Nitekim dünyaya iz bırakmış bazı imparator devletlerin başarısında dogmatik birikimi üstün liderler ile danışmanları öne çıkmıştır. Bu anlamda, Roma ve Osmanlı İmparatorluğu örneğinde, hükümdarın danışmanları mahiyetindeki nedimleri ve musâhiplerinin “güngörmüş, işten anlar, fikir sahibi, iyilik düşünen bir alay akıllı kişi” (Koçi Bey, 2008, s. 28) olarak tasvir edilmesi dikkat çekicidir.

Daha şeffaf bir söylemle, klasik yönetim felsefesinde ve uygulamalarında isabetli lider ve yöneticilerin “bilgi ve görüş sahiplerine danışan kişiler” oluşları önemsenmiştir. Nitekim bu bağlamda maziye ait çok sayıda diskur, önerme ve anekdot dillendirilir. Bu çerçevede Sevrî'nin “devlet başkanlarının en iyisi, ilim adamlarıyla oturup kalkandır” önermesi de bu görüşü yansıtan söylemlerden sadece biridir (Gazâlî, 2017, s. 123/ 134). O halde, nitelikli danışmanların öne çıkan özelliklerine gelince, bunlar, aynı zamanda ideal insan ve doğal lider resminin birer pazılı oluşlarıyla da üst bir konuma sahiptirler. Bunu örneklendirmek gerekirse, bir gün yanındaki filozoflarından politikalarına dair etkin bir yol isteyen İskender, en büyük filozofundan, “düşüncüyü danışman, akli arkadaş ve yol gösterici yapması” özünde bir cevap ile karşılık görmüştür (Gazâlî, 2008, s. 112).

Geleneksel bu zeminin aksine, mevcut dünyanın anlık istikamet ve güven değişimine uğrayan sanal düzeninde ise danışmanlık kavramı önemli bir siyasal gedik oluşturmaktadır. Bu bağlamda II. Dünya Savaşı sonrası öne çıkan “siyasi iletişim” kavramı, bu boşluğu doldurma açılımlarından biri görülebilir (Özkan'dan akt. Süllü, 2017, s. 48-49). Ne var ki, siyasal süreç ile iletişim sürecinin bağdaşımı görülebilen siyasi iletişimin parametrelerinden biri görülen siyasi danışmanlık, yine de çoğu

siyasi oluşum ve siyasetçi tarafından alt bir statü görülmeye devam etmektedir. O halde, klasik ve modern siyasi tecrübeler göz önünde bulundurularak liyakatli bir danışmanın hangi yönleriyle resmedileceğine değinmek gerekirse kısaca aşağıda sıralanan bazı davranış kodlarının altı çizilebilir. Bunlar:

- ✓ Bilgi, his ve görgüleriyle ayrişan kişilikler,
- ✓ Tercih ve tercih edilişiyile maddi ve mevki odaklı beklentilerden uzak insanlar,
- ✓ İsbetli fikirler üretebilen vizyon ve misyon sahibi düşünürler,
- ✓ Zekâ düzeyleriyle zor anların çıkış kapısını aralayabilen ileri ve kritik görüşlü aydınlr,
- ✓ Yönetilenin nabzını her an denetleyip kontrol edebilecek sade ve mütevazı mizaçlar,
- ✓ Liderin fikren ve duygu boyutuyla ruh hallerini doğru zaman ve mekânda okuyarak onu isabetli karar ve istikamette tutabilen denge sağlayıcılar,
- ✓ Kritik hamlelerin başarısı için en zor anların dahi uzlaşa sağlayıcı stratejistler,
- ✓ Liderlerin yanılığ hallerine karşı hakikati yumuşak üslupla söylemede ve göstermede tereddüt göstermeyen realist kişiler olarak sıralanabilir.

Sonuçta itibariyle, modern siyasi davranışın belki de esnek tavırlarından biri de -etik ve sanal sınırları muğlak- her mizaçtan, her meslekten, her bilgi ve ekonomik düzeyden kişilerin siyaset yapabilmesidir. Hatta denilebilir ki mazinin kimi örneklerinde erdemlilerin istem dışı konumlandığı siyasal eylem ve söylem sahası, ilerleyen zaman dilimlerinde, daha çok boşlukta kalmış bir kümenin faaliyet zeminine dönüşeceğı benzetilmektedir. Haliyle danışmanlık kavramı da böyle bir döngünün niteliksiz bir aparatı olmaktan sıyrılamayacaktır. Nitekim modern zamanlarda danışman pozisyonunda olan çoğu isim, yararlarından fazlasını, lider itibarını zayıflatanlardan oluşabilmiştir. Bu da göstermektedir ki, niteliksiz siyasi oluntunun öğreti liderleri ve yetersiz siyasetçileri, liyakati olmayan danışmanlar türetebilmektedir. Birbirini besleyen ve çoğu zaman niteliksiz gelişen bu siyasetçi ve danışman ilişkisi, kamusal hizmetleri de kolaylıkla zayıflatabilmiştir. Hâlbuki ideal danışmanlık hizmeti, sadece siyasi profilden kişilerin yapamayacağı kadar kritik bir pozisyona sahip bir hizmet başlığı olmalıdır.

### **Niteliksiz danışmanlık**

Doğal lider biyografileri ve imparator devlet tarihlerine bakıldığında çok az liderin, adını tarihe olumlu ve istisna bir pozisyona yazdırdığı dikkat çekmektedir. Evrensel kabul gören bu kişilikler; yetersiz yönlerini ise güçlü danışmanların katkısıyla telafi ederek (Sander, 2006) olası hatalı kararlarını fark veya telafi etme imkânına sahip olmuşlardır. Bu bağlamda sınırlı denilebilecek bir lider grubu ancak isabetli danışman ilişkisi kurarak iktidarını, yaşamını ve ardından gelenlerin geleceğini istikrarlı bir şekilde güven altına alabilmiştir.

Bu demektir ki tarihteki yerlerini olumlu veya olumsuz pozisyonla almış liderler ve iktidar ritimleri, akıl hocalarının performansında bağımsız gelişmemiştir. Diğer yandan çoğu lider iktidarı ise zikzaklı ve stresli bir seyir takip etmiştir. Böyle durumlardaki liderler ise, çoğunlukla liyakatsiz o isimleri yanından uzaklaştırmakta geciktiğinde, iktidarlara çok sayıda güvenlik sorunu hazırlamaktan kurtulamamıştır. Hatta böyle dönemlerde vasıfsız danışmanlar, liderin ve yanındaki liyakatli kişilerin de etkisini azaltabilmişlerdir.

Bu bağlamda dünyanın özeti denilebilecek imparatorluklar ile özgün liderler tarihleri, bir bakıma danışmanların da performans notu gibidir. Bu anlamda tarihe hatalı lider kararı olarak da yansıyan ehliyetsiz danışman davranışları kümelenildiğinde özetle aşağıda sıralanan noktaların altı çizilebilir:

- ✓ Başkalarının veya yakın çevrelerinin gölgesinde görev yapıyor olabilirler,
- ✓ Övgü ve yergideki ölçsüzlükleriyle yanılışı doğru; gerçeğı, yanılışı gösterebilirler,

- ✓ Liderleri, kendilerine güven besleyecek aşırı söylem ve eylemler içinde tutabilirler,
- ✓ Lider ismi ile devletin imkânlarını, farklı beklentiler uğruna suiistimal edebilirler,
- ✓ Lider ve iktidar, hatta devleti zor duruma bırakacak koşulların zeminini döşe/ye/te/bilirler,
- ✓ Lider vizyonunu okumada yetersiz kalarak büyük hamlelerin ön kapayıcısı olabilirler,
- ✓ Lider, iktidar ve devlet zor duruma düştüğünde, yönünü muğlak tutumlarla ilk değişenlerden olabilirler.

Bu özde çeşitlendirilebilen geleneğin ve modernitenin özet danışman davranışları, çok sayıda siyasi lider ve devleti dün olduğu gibi bugün de hakikatten saptırabilmektedir. Bu olumsuz yansılardan kimisi danışman silikliğinden, kimi örneği ise aşkın yönetsel hırstan kaynaklanabilmektedir. Lakin klasik yönetimlerde bu tür danışmanlar, kaynağı oldukları her söylem ve fikrin sorumluluğunu kritik düzeyde taşıırken, demokratik yönetim uygulamalarında ise bu isimler, konularıyla bağdaşmaz şekilde tarafı oldukları politikaların sorumsuz gözükmeğetedirler. Bu da kaçınılmaz olarak danışmanı, liderlere ön açıcı değil, akisine kimi zaman ön kapayıcı, kimi zaman ise liderlerin sorunlu söylem ve eylemlerin ardıl toplayıcısı gibi pejoratif bir noktaya da sürüklemiştir.

Nihai olarak, tarih göstermektedir ki lider yanılgılarının en yıkıcı olanlarından biri de yanlarına yetersiz kişileri toplamaları ve bu kişileri, zamanında fark edip ayıklayamamalarıdır. Bu ise önce, lider ve ekibinin; sonra, iktidarın ve en sonunda ise devlet düzenini tehdit ve tehlikeye düşmesini doğurmuştur. Bu dalgalılığa örnek olarak, klasik ve modern tarihte kriminal olaylara dahi konu olan çok sayıda iktidar ve lider mazisine rastlamak mümkündür. Bunun modern dünyanın yönetim sistemlerindeki karşılığı ise demokrasi dışı hamlelerle lideri ve iktidarı devirme yaklaşımları olarak karşılık görmeye devam ettiği söylenebilir. Bu gibi nedenlerle, 21'inci yüzyılın siyasi liderlerinin, anlık beklentisi ve tutumu değişen yönetilen isteklerine hızlı çözüm üretebilen yeni bir danışmanlık uygulamasına ihtiyacı olduğu açıktır.

### **Türk-İslâm Geleneğinde Liderlik ve Danışmanlık**

Türk siyasi felsefesine yansıyan; “gökyüzü çadırımız”, yeryüzü otağımız, “halkımız çok olsun” (Niyazi, 2007, s. 33/259) ve hükümdarlı milletimiz var olsun şeklindeki söz dizinleri lider ve millet ahengini resmeder. Bu özde bir felsefeyle Hunlardan 21'inci yüzyıl Türk devlet geleneğine aktarılan liderlik ve danışmanlık ilişkisi, “devleti kuvvetlendiren” bilge adam Tonyukuk (Ergin, 2013, s. 17), Yusuf Has Hacıp, Nizamülmülk, Defterdar Sarı Mehmet Paşa ve Koçi Bey gibi örnek şahsiyetler üzerinden anlamlı bir ilgiye sahiptir. Nitekim bu dizgede danışılan ile dayanıılanların rolüne yakıştırılan nitelermelerden olan atabey, lala, musahip, nedim, haseki, vezir, müşavir ve danışman gibi kavramlar ile kurumsal boyutuyla müsteşar sıfatı da bu zenginliği sergilenmektedir (Günaydın, 2016; Koçi Bey, 2008; Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 2014).

Bu bağlamda, Türk devlet geleneğinin kritik her dönemeci gibi, Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyeti'ne geçiş evresinde de danışmanlık istisna bir görev teşkil etmiştir. Nitekim M. Kemal Atatürk liderliğiyle sergilenen “Çankaya'da memleket meselelerini tartışma” (Ortaylı ve Akyol, 2007, s. 124) uygulaması, yakın tarihe ilişkin dikkat çekici bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Ne var ki takip eden süreçte görülen lider ve danışman ilişkisinde açılan makas farkı, danışmanlık kavramının özünde hızlı bir nitelik kaybına yol açtığı gibi, lider-çevre arasındaki mesafeyi de büyüterek derin bir krize yol açmıştır. Bir bakıma temelleri 19'uncu yüzyıl sonrası Osmanlı bürokrasına dayanan bu özdeki siyaset-bürokrasi dayanışması veya zaman zaman zıtlaşması (Mardin, 2008, s. 74/111), Cumhuriyet Dönemi'nde genişleyerek dil, din, ırk, laiklik ve mezhep gibi farklı kavram ve ideolojiler üzerinden bir meydan okumaya dönüşebilmiştir (Çolak, 2010). Kısa sürede döneme özgü zihin kodları da geliştiren bu gidişatta danışılanlar ise, kâh sürecin sebebi, kâh gelişmelerin sonucu pozisyonunda yer edinmişlerdir. Bu durumun sisteme yansması ise zaman zaman siyasi kimlikleri de bastıran

“bürokratik aşkıncılık” olarak ülke tarihine ve yer yer güvenlik konularına yansiyabilmiştir (Heper, 2006, s. 124-127/137).

Bu çizgide, demokratik siyaseti dahi işlevsiz kılabilen bazı süreç ve paradigmlar ise, kimi liderlerce aşılmaya çalışılmışsa da istendik sonuç yeterince alınmamıştır. Zira bu tür hamleler çoğunlukla merkez-çevre uyumuna katkı olacak siyasi bir uzlaşya yeterince dönüştürülemediğinden kalıcı sonuçlar doğurmaktan uzak kalmıştır (Bora ve Gültekin, 2009). Dolayısıyla 1946-2016 tarihine kadar farklı ritim, araç ve gerekçelerle gelişip, askeri ve sivil çatı altında ve farklı parametreler üzerinden okunabilen darbe, post-modern darbe, e-muhtıra ve işgal tonunda bir kalkışmanın (FETÖ) önüne geçilememiştir (Koçak, 2016; Sunay, 2007). Kuşkusuz, bu tür gelişmelerin yol açtığı kısır döngünün yol açtığı iç kavga ve kaos ise çoğunlukla “devlet gemisinde emniyetsizlik ve korku” olarak karşılık bulmuştur (Topçu, 2004, s. 153).

Bu güzergâhta beliren dönemseller siyasi gelişmelere ve yönetim uygulamalarına geniş açıdan bakıldığında ise kendi içinde tutarlılık göstermeyen bir çeşit kimlik, din ve ideoloji odaklı güvenlik grafiği ortaya çıkmaktadır (Karpuz, 2009). O halde bu manzarayı lider ile danışmanları ve yarenleri bağlamında kategorize etmek gerekirse, aşağıdaki satırlarda sıralanan birkaç noktanın altı çizilebilir ki bunlar:

- a) Danışmanlarını nitelikli şekilde seçmeye özen gösteren liderler,
- b) Danışmanlarını, aile ve diğer yakın çevresinden tercih eden öğretici lider,
- c) Danışmanlarını, dönemin koşulları ile çevrenin tazyikine göre belirleyen genel başkanlar şeklinde sıralanabilir.

Bu üçlü kategoriyle özetlenebilen Türkiye siyasalında nitelik ve uzmanlık ölçütüne göre danışman seçen liderler, genellikle doğal lider ve demokratik yönetimler olarak kabul görmüşlerdir. Diğer yandan, danışmanlarını; aile, akraba ve eş-dost gözeterek tercih eden siyaset yapıcılar ise yapay liderler olarak algılanmışlardır (Babaoğlu ve Yıldız, 2015). Geleneksel açıdan, veraset sistemi kodları da hissedilen bu ilişkide, danışmanları bir bakıma çevrenin istemiyle belirlenen bu tür siyaset yapıcılar, özellikle bağ(ım)lı performanslarıyla da anılmaktan kurtulamamışlardır. Dolayısıyla bu özdeki danışan ve danışılan ilişkisinde liderler, çoğunlukla kritik kararlar almakta çoğunlukla zorlanmış ve danışmanlarının istikrarsız ve zaman zaman ise tutarsız görüşleriyle süreci atanmışlara havale etmek zorunda kalabilmişlerdir. Haliyle, Türkiye'nin çok partili hayatında, aile ve diğer yakın çevreden oluşan niteliksiz ve kontrolsüz beklentililerden oluşan danışman-lider ilişkisi ağırlıklı olarak kırılganlıklarla dolu gelişmelerle sonuçlanmıştır (Zürcher, 2009).

Sonuç olarak, dünyanın bazı ülkelerin takdirlerine göre standartları sıklıkla değişen çağın “kozmpolit demokrasi” (Held ve Archibugi, 2000) liginde eşitlik, kardeşlik, adalet ve özgürlük kavramlarıyla uyumlu (Claude, 1974, s. 11-15) nitelikli bir danışman ve bürokrasi sınıfına ihtiyaç vardır. Aslında bu, Cumhuriyet Dönemi ile yaşıt bir beklenti olarak öne sürülebilir. Nitekim Türkiye siyasi tarihinde, ağırlıklı olarak siyaset-toplum, toplum-toplum ve birey-birey arasındaki farklılıkların ve özgünlüklerin kabullenilmekte zorlandığı bir olgunluk sorununun da oluşu sıradışı değildir (Balibar, İnel ve Selek, 2014, s. 44-45). Aşılması için yeteri siyasi deneyim, doğru lider ve nitelikli danışman gerektiren bu durum, yakalanan kimi fırsatlarda ise yeterince liyakat barındırmayan siyasi kadro ve bürokratik kümenin engelleyici hamleleriyle başarısız kılınmıştır. Bu perspektifle Cumhuriyet Türkiye'sine bakıldığında; onlarca siyasi parti ve genel başkan, 27 başbakan, 12 cumhurbaşkanı ve yüzlerce siyasetçi ile danışman ilişkisi pek de parlak gözükmemektedir.

### **Yeni Bir Siyasi Danışmanlık İmgesi**

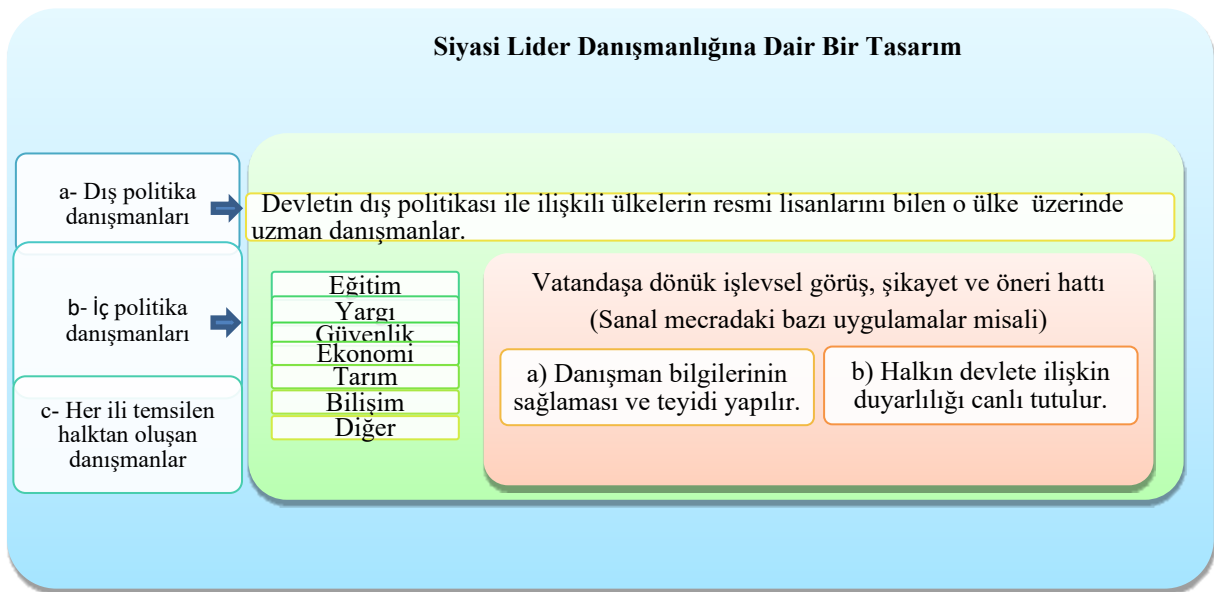
Modernleşmenin “...belirsizliklerle, kafa karışıklıklarıyla, yanılgılarla, çılgın ve ateşli fanatizmle yüklü” aktüel evrelerinde (Calhoun'dan akt. Harvey, 2012, s. 141) takibi kolay olmayan bir

dinamizm gelişmektedir. Hatta bu, politik pratiğin başat öznesi olan insan faktörünü de zaman zaman aşarak, yönetilene yeterince atfın yapılmadığı pratik ve kuramsal bir anlayışa da varabilmektedir (Lippman'dan akt. Sarıbay ve Ögün, 1999, s. 149). Böylece, sanal imkân ve ortamların ürünü algı operasyonlarıyla demokrasi kavramı çok az bir çabayla işlevselliğini yitirebilmektedir. Bu bağlamda, ABD'nin 2016 başkanlık seçimlerine yönelik, bir sanal medya organının da için de olduğu ve vatandaş bilgilerinin yasa dışı yollardan ele geçirilerek seçmenin manipüle edildiği iddiaları güncelliğini korumaktadır (www.nytimes.com, 2019).

Bu gibi gelişmelerden hareketle, 21'inci yüzyıl koşullarının gerek yöneten, gerekse yönetilen açısından pek de sakin geçeceği söylenemez. Bu ekseninde beliren zikzaklı tedirginliğin de tesiriyle evrensel ve yerel siyasal mücadelelerinin gün geçtikçe karmaşıklaştığı sanal zaman dilimlerinde, silahsız savaşçı kabiliyet de gerektiren bir lider donatısıyla siyaset çemberine ihtiyaç artmaktadır (Gramsci, 2013, s. 133). Bu da gezegenin güçlü ülke ve liderlerini, gerek ülke içi, gerekse ülke dışını hedef alan daha etraflı anlama ve bu yönde doğru hamleler yapma ihtiyacına itmektedir. Hatta bu ihtiyaca, hem bilgide güçlü, hem de ülkenin özgün değer ve dinamiklerine yatkın insan yetersizliği eklenince, doğru ve etkili siyasi danışman kaynağı daha da ciddi bir mesele haline gelmektedir. Bu gibi nedenlerle, son tasarım küresel mücadelede ayakta kalmak, ülke siyasi liderlerinin ve danışmanlarının ortak bir nitelik ve perspektifte buluşacağı güçlü bir performansla mümkün olabilir (Öztürk, 2009).

Bir diğer açıdan, yeni milenyumun bu düzeninde, özgü(n)r kalmak isteyen ülke ve liderlerinin danışman ihtiyacı ile uluslararası arenada herhangi bir etkinliği olmayıp, sadece pasif bir kitleyi yönetme faaliyetini tecrübe eden bir devlet liderinin danışman kıstasları benzer değildir. Özellikle bu gerçek, modern dünyanın son süratle yol alan ekonomi merkezli “hız ve politika” düzeninde daha da üst seviyede bir karşılığa sahiptir (Virilio, 1998, s. 93). Bu da göstermektedir ki, siyasi liderlerin yukarıda gerekçeleriyle altı çizilen danışman ihtiyacı, ülke ve liderin vizyonu ile toplumun gücü ve hedefleriyle doğrudan ilişkilidir.

Tarihsel açıdan konuya bakıldığında ise, “bir hükümdarın akli, etrafına topladığı insanlara bakılarak değerlendirilir” (Machiavelli, 2008, s. 102) önermesi öne çıkartılabilir. Dolayısıyla bu özde ihtiyacı ve arayışı olan güçlü ülke, lider ve danışman ilişkisi, aşağıdaki şema üzerinden modellenen güncel bir pratikle güncellenebilir.



Şekil 1: Güçlü ülke vizyonuna dönük danışman-lık modeli



Yukarıdaki şekilde örnekleme paylaşılan siyasi danışmanlık üçlemesi, kendi içinde reel ve sanal bir koordinasyonla desteklenerek politik kültüre güçlü katkılar yapabilir. Böylece, her bir danışmanın seri bilgi akışını sağlayacak ve liderin her an görüş ve bilgi alabileceği elektronik bir ağla da bunun sağlanması yapılarak beşeri bilgi akışıyla süreç işlevsel kılınabilir. Aynı motivasyonla, farklı kültürlerden gelen izlenim, sezgi, beklenti ve fikirlerin toplandığı veri havuzuyla da hizmet daha güncel ve aktif tutulabilir. Hatta (a) ve (b) kategorisindeki danışmanlardan da bağımsız işletilecek soyut-somut karşılığı tasarlanabilen böyle bir ağın, haftanı belli gün ve saatlerinde doğrudan lider takibinde veya denetiminde olması ve denetlenmesi, sisteme olan güveni halk nezdinde daha da artıracaktır. Nitekim Türk-İslâm tarihinin çoğu hükümdarın farklı yöntemlerle halkı doğrudan dinlemeye azami hassasiyet göstermesi, bu yönde tarihsel arka planın da olduğunu gösterir (Aydın, 2019). O halde, tebdili kıyafetle uygulanan bu tür geleneksel lider uygulamaları misali, demokratik lider ve halk iletişiminin de güncel bir tarzla bu nitelikte bir çalışmanın olması, sürecin etkinlik ve verimliliğini daha da artıracaktır.

Kısaca her çağ, birden fazla insan kuşağı ortaya çıkarmaktadır. İçinde bulunulan çağın çokkültürlü ve çoğulcu nesilleri de dışlanmadan, üst düzey iletişime açık yeni bir yönetim anlayışıyla ancak yararlı çizgide tutulabilir (Parekh, 2002). Bu durumda güncellenme ihtiyacı duyulan kavramlarından biri de danışmanlıktır. Dolayısıyla bu çalışma da yerel ve küresel parametrelerde beliren sorunları tespit ederek gidermede önalıcı lider refleksi ve vatandaş dönütüyle güçlendirilmiş bir danışmanlık tasarımı öne çıkarmaktadır (Alpkutlu, 2019). Özellikle sokak olaylarının baskı ve şantaj aracı kılınarak ülkelere müdahale senaryolarının yapıldığı son düzen dünya koşullarına hitap edecek böyle bir danışmanlık modeli, liderin tüm hayat çizgisi olduğu gibi, tüm devlet politikalarındaki yönü ve kaliteyi de etkileyebilir.

### **Devlet içinden danışmanlar**

Liderlerin ihtiyaç duyduğu danışmanlar; erken modern, modern ve post-modern dönemlerde değişken içerik ve terimlerle ifade edilmiştir. Nitekim hem klasik hem de modern siyasal tecrübe doğrular ki ulusal ve uluslararası ilişkilerin karmaşıklığı, her dönem lider danışmanlığını nitelik eksenli bir görev kılmıştır (Mâverdî, 2003, s. 104-105). Bu özde hükümdar, yardımcıları ve ileri gelen devlet yöneticileri için danışılan ya da dayanışılanların “yalancı, sahtekâr, hilekâr ve düzenbaz” (Sühreverdi, 2008, s. 182-183) olmamasına azami önem gösterilmiştir. Ne var ki demokrasinin öncüsü veya yansıması pozisyonunda görülen devlet rejimlerinde bu hassasiyet önemli düzeyde geri plana itilmiştir (Claude, 1974). Bu dolayında her geçen gün etkisi ve karmaşası artan bürokratik devlet örüntüsünde kabiliyet, bilgi ve deneyimiyle önde ve sahasında istisnalılığıyla halkın dilinden anlayan lidere ve danışmana olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır.

Bu noktada, devletin çok sayıda üst yöneticisi ve onlara bağlı çok sayıda hiyerarşik görevlisi var. Bu nedenle, devlet-hükümet başkanları, istediği zaman, istediği görevliden istediği bilgiyi alan kişiler olarak görülebilirler. Bu durumda, o zaman danışmalık hizmetine neden gereksinim var? Şeklinde sorular akla gelebilir. Bu özdeki sorulara cevaben ise, devletlerin, hedef aldığı bir hükümeti, onun kendi vatandaşı üzerinden dirençsiz kıldığı çağın mücadele anlayışında, manzaranın gölgede kalan yüzü hiç de öyle olmadığı söylenebilir. İşte tam da bu noktada bilgisi ve ilintili donanımıyla özgün, düzgün ve özgür kamu personelinden sağlanan danışmanların “objektif ve bilgi kaynaklı” yönlerine olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Nitekim klasik penceren, hükümet eden liderlerin işinin zorluğuna atfen onun akıllı ve bilgili danışman ihtiyacına vurgu yapan, “he işte bilen bir yardımcı gerek, yöneticilere ise çok yardımcı gerek” (Yusuf Has Hacıp, 2009, s. 12) söz dizesi, klasik bu hassasiyetin bir yankısıdır. Demek ki devletin kalabalık ve karmaşık yönetim kümesi ve insan kitlesi, yalnız lider ve yönetimin işlevselliğinin azalmasına değil, hükümet karşıtı fiili şiddete de kapı aralayabilir. Hatta bu süreç, rakip

devletin işine gelecek şekilde, o ülkenin kendi huzur ve güvenliğini dahi sabote edebilecek komplike güvenlik konularına yol açabilir. Bu ise, gerek devlet, gerekse toplumun sokakta düzen aramasını doğurabilir ki bu, 21'inci yüzyıl koşullarında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin başını ağrıtan konulardan biri olmuşa benzemektedir.

Bu yelpazede, “devlet görünmediğinde, halk basit ve samimi davranır. Devlet karmaşıklaşıp sertleştiğinde halk kurnaz davranır ve sorun yaratır...” (Laozi, 2018, s. 127) savı devreye sokulabilir. Bu noktadan hareketle, 21'inci yüzyılın nitelik yoksunu siyasi danışmanlarının sayıca çokluğu ve çeşitli unvan ve makamlarda bulunan kişilerden oluşması, kafa karışıklığından öte bir sonuç doğurmayabilir. Dolayısıyla, modern dünya sisteminin devlet ve hükümet önderlerinin bu özde yaşadıkları yanılğalar ile şaşkınlıklar, kamu personeli niteliği olan danışılanlarında ciddi bir kör düğümün çözülmesine katkı sağlayacağı iddia edilebilir (Armaoğlu, 1999).

Özetle, kısa aralıklarla siyasal manzarası ve istikrarı değişen bir dünya ve ülkeler manzarası ortada durmaktadır. Bu dinamik döngüde hükümet/devlet başkanları sık sık değiş(tiril)en bir ülkeler kümesi de söz konudur. Bu yönetsel dinamizmde danışmanlar; lider bilgisi, bilinci ve perspektifini güçlendirmede hassas konularını sürdürmektedirler. Ancak bugün danışmanlara düşen görev, sadece, yönetimin bir yönüne ilişkin sanal veya somut bir kanalda sığ bir bilgi veya veri paylaşımı değil, aksine, kurum ve örgüt “misyonundan kaynaklı hedefler[e]” (Luecke, 2015, s. XX) odaklanılarak fikir, sezgi ve öngörüyle kestirme yoldan tüm siyasal manzaraya odaklanmanın yöntemlerini göstermektir. Bir bakıma bu, internet ve sanal âlemin doğruluğu veya güncelliği net olmayan veri paylaşımını aşan, politik ihtiyacı karşılayan bir noktaya işaret etmektedir. Bu bağlamda bir özdeyiş kalıbında denilebilir ki bir liderin danışman portföyü, o liderin kulvarını, misyonunu, imajını ve vizyonunu göstermede belirleyiciliğini korumaktadır.

### **Ülke dışından danışmanlar**

Etnik, dini ve siyasi çatışmaların aralıksız yaşandığı uluslararası ağda gün geçtikçe birden fazla ülke vatandaşlığı taşıyan insan istatistiği pozitif yönde değişmektedir. Bu uzanımda insan hakları ve özgürlükleri temasını işleyen çokuluslu örgütlere olan güvenin de o nispette azaldığı iddia edilmektedir (Gülalp, 2007, s. 15). Dolayısıyla üçüncü bin yılın başlarında küresel ekonomi ve teknoloji odaklı rekabetinin geleneksele ait çoğu değeri sarstığı dinamizmde endüstriyel geleceğe dair yeni yönetim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Çalışkan, 2011, s. 67). Bu doğrultuda şekillenen küresel yaşam koşullarının geldiği son noktada bir ülke halkını, dünyadaki zararlı gelişmelerden, diğer ülkelerin politikalarından arınık ve onlardan habersiz yönetmek mümkün değildir. Nitekim dünyada çok sayıda devlet ve vatandaşı arasında iç içe geçmiş ticari, sosyal, eğitsel ve duygusal ilişki de bunu doğrulamaktadır.

Haliyle, 21'inci yüzyılın bu sosyolojisinde hükümet ve devlet başkanlarının küresel rol kapma yarışına girdiği bu geçişkenlikte başarılı yönetim, dünya konjonktürünü ayrıntılı tanıyan ve yakın geleceğe dönük fikir sahibi olan siyasal donatıyı da gerektirmektedir. Bu ihtiyacın bir ayağı ise ilişkili tüm dünya ülkelerinin tarih bilgisiyle aktüel gelişmelerini doğru takip edip, onu isabetli yorumlayan danışman ihtiyacına denk gelmektedir. Bir de bu konumdaki ülke, dünya çapında tarihsel izdüşümü olmuş ve bu yönde yeni iddialar geliştiren Türkiye, Rusya ve Çin gibi devletler ya da klasik ve modern uzanımda birikimi olan milletleri temsil ediyorsa, o zaman nitelikli danışman ihtiyacı ulusal güvenliği de belirleyen temel bir unsura dönüşebilmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin eski başbakanlarından bir ismin danışmanlığını yapan bir danışmanın, görevini, uluslararası manzaraya dönük bilgi, algı ve fikir derleme ve üretme şeklide tanılması, o döneme ilişkin de lider-danışman bağıını resmeden bir örnek görülebilir (Koloğlu, 2019).

Sonuç olarak, yerkürenin en modern zemini ile kırsalın en ücra köşede yaşama tutunan insanların aynı anda internet veya onun türevi bir ağla ilişkili olduğu koşullar yaşanmaktadır. Bu ortam, dünyanın çokkültürlülük bilmeccesine farklı inanç, kültür, ideoloji ve vatandaş beklentisiyle taraf köklü millet ve vatandaş mozaikleriyle öne çıkan ülkeler için daha da kırılğan sonuçlar doğurabilecek hassasiyettedir (Bauman, 2006). Dolayısıyla, dünyanın bu özdeki soyut, karmaşık ve banal ilişkilerine hitap eden siyasal yönetim mekanizmasının küresel ölçekte yönetim olay, olgu ve kapasitesine de gereksinimi vardır. Bu ihtiyacın giderilme yöntemi ise bir veya birkaç temada yurt dışı donanımına sahip insan potansiyeline dayanan danışmanlık hizmetinde belirlemektedir. Zira karmaşık ve evrensel ilişkiler ağında bir ülke halkının meşru zeminde tutulması, önemli derecede o devlet siyasal yönetiminin dünyanın güncel gelişmelerinden de doğru ve hızlı haberdar olmasıyla ilintilidir. Son olarak bu başlıkta da başarı sağlamanın kesişim noktası; farklı inanç, kültür, kimlik, beyin ve deneyim gücünden oluşan danışman işlevselliğinde görülmektedir. Diğer yandan, bu parametrede görev üstlenen danışmanların, değil sadece ülke dışı, devlet içinden kaynaklı sistemik ve bürokratik yanlışlıklara karşı da devlet mekanizmasını teyakkuzda tutma artışı olacaktır.

### **Halkın içinden danışmanlar**

Dünya gezegeninde, birlikte yaşam öyküsünün başladığı ilk günden içinde bulunulan 21'inci yüzyıla dek, çok sayıda otorite ve ona tabi topluluk oluşup tarihe çekilmiştir. O dönem liderlerinin “hoşsohbet, neşeli, onurlu, başkalarına saygılı ve saygı beklentisi olan” kişilerden oluşması, mazinin anılan isimlerini belirlemiştir. Bu bağlamda çoğu devlet yönetiminde bulunup, halkın her seviyede talep ve durumunu öğrenen “taçsız kral” konumundaki danışmanlar da bu ağda yol veya arabulucu katkılarıyla çare üretmede kilit rol oynamışlardır (Konfüçyus, 2010, s. 11).

Bu içerikte bir danışman yaklaşımına 21'inci yüzyılda da ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çünkü 21'inci yüzyılda “...entelektüel dünyanın yaşadığı homofobik ahlâkî çöküşte” an be an görgüsü, bilgisi, algısı ve davranışı değişen dünya insan kitlesini, durağan ve etkisiz yönetim metotlarıyla idare etmek gün be gün zorlaşmaktadır. Buna bir de toplumların “çoğunluğu olmayan uçuk çoğulcu grupları” (Öğün, 2019) eklenince durumun ciddiyeti daha da berraklaşmaktadır. Bu durumda, dirlik ve düzen adına birçok ülkeyi ayakta tutmak, her bakımdan ve her ferdinden haberdar olmayı gerektiren bir yönetim anlayışını kaçınılmaz kılmaktadır. Nitekim bunu başaran ile başaramayan devlet ve toplumların manzarası bugün de farklı kıta ve ülkelerdeki bölgesel ve toplumsal güvenlik olaylarıyla gözler önüne serilmektedir. Dolayısıyla, bu gelişmeler de teyit etmektedir ki dünyanın kendini yönetemeyen toplumları, başkalarının yönetme istenç ve çarkından bir türlü uzaklaşmamakta ve gençlik başta olmak üzere, bu insan potansiyelleri sabote edilebilmektedir (Alpkutlu, 2019).

O halde bugün de lider ve yöneticiler, vatandaşından haberdar olup onu ortak amaç etrafında kenetleyerek ancak isabetli yönetim sergileyebilirler (Ünal, 2012, s. 128). Bu anlamda, halife Mutasım'ın, terzilik yapan bir esnafla, “vakitsiz okunan ezan” üzerinden, ahâlisinin derdini öğrenme anlatısından bugüne anlamlı göndermeler yapılabilir (Nizamülmülk, 2006, s. 68-74). Nitekim bu hassasiyetin güncel parametrelerinden biri de yöneten ve yönetilen ilişkisinde doğrudan, hızlı ve elektronik ağ merkezli güçlü bir danışma sistemini kurmaktır. Böylelikle lider-vatandaş arasındaki iletişim ve bilgi akışı, bürokratik kesintiye uğratılmadan daha seri ve korunaklı bir şekilde sağlanabilir.

Peki, 21'inci yüzyılda da bu çerçevede samimi ve dinamik bir bağla vatandaşla sağlıklı ilişki kurmak, resmi devlet kurumları ve yöneticileriyle mümkün müdür? Mümkünse nasıl ve bunun ölçüsü nedir? Değilse neden ve bunun ne tür sakıncaları olabilir? Ya da bununun başka bir yolu var mıdır? Bu bağlamda sıralanabilen sorulara cevap mahiyetinde kabaca denilebilir ki, modern devlet örgütünün omurgası olan bürokratik işleyişin karmaşık formel niteliğine, ancak (c) kategorisinde açıklanan halk merkezli güçlü danışmanlık sistemiyle yerel çözümler çıkarılabilir (Gramsci, 2013, s. 158-159).

Çünkü, çağın devlet ve bürokrat ilişkisi, yalnız siyasi görüş ayrışmasıyla değil, devletin kurumsal yapısını da sarsabilecek çok çeşitli kültür ve misyon etrafında işletilmektedir. Hatta son birkaç on yılda ve kimi devlet örgütü bünyesinde görülen anlık istikrar kayıplarının yol açtığı krizlerin de altı çizilmeden konu bütünüyle anlaşılabilir. Bu dolayında, mensubu olduğu devletin menfaatlerini -sahip olduğu araçlar ve sınırlar ölçüğünde- kendi ve/ya aidiyet hissettiği grubun menfaatleriyle değiştiren kişi ve grupların sayısı da gün geçtikçe hızla artmaktadır. Nitekim, gerek ulusal gerekse uluslararası bazda hükümetleri tedirgin eden bu tür gelişmelerin son örnekleri ABD, Rusya, Çin, Türkiye ve Kanada gibi devletlerde görülebilmektedir. Ülkelerin hukuk çatısı altında “casusluk ve hainlik” gibi nitelendirmelerle anılan bu gelişmeler, birçok ülke lehine veya aleyhine belge açıklayan E. Snowden örneği üzerinden hafızalardaki yerini hâlâ korumaktadır (www.bbc.com, 2019). Bu gelişme de pekiştirmektedir ki dünyanın çok sayıda ülkesinde siyasal yönetim ve yönetilen arasında en güçlü köprü olan bürokratik kütlelerin üyeleri, hükümete göre kolaylıkla tutum değiştirebilir esnekliğe sahiphale gelmişlerdir.

Elbette çokuluslu bu sorunun temelinde, içinde eğitim-öğretim politikasını ilgilendiren geniş bir insan niteliği sorunu vardır. Belki de bundan ötürü, nitelikli bir aydın yönetici kümesiyle alınacak tedbirler, ancak kısa erimli sonuçların birer reçetesi olabilir. Nitekim bu düzeydeki tedbir seti, Arkaik Dönemin polis devletleriyle (şehir) uç verip (Aristoteles, 1975, s. 9), ağırlıklı olarak Yeni Çağ dönüşümüyle olgunlaşarak 21'inci yüzyıla ulaşan devletlerinin de ideal yönetim formunu bulma arayışına karşılık gelmiştir (Armaoğlu, 1999). Bunun aktüel yansımalarından biri de devlet başkanı konumunda olan liderden, en uç noktadaki yönetilene kadar uzanıp, doğru ve tekin bir iletişimle sergilenen aydın danışmanlık müessesinde karşılık bulmaktadır.

Bu tanılama sürecinde öne çıkan bir diğer kadim nokta, devlet yöneticilerine “tavsiye vericiler” olarak görülen danışmanların, hakikat uğruna, hayatlarını dahi riske atabildikleridir. Nitekim Yavuz Sultan Selim'in Mısır-Suriye seferlerinin tavsiye edicisi olan dönemin danışmanı, planın ortaya çıkardığı ağır sonuçların bedelini oldukça ağır ödemiştir (Machiavelli, 2008, s. 235-236). Ne var ki modern yönetim uygulamalarında daha özgür ve nitelikli bir danışman örneğinin ortaya çıkması gerekirken, aksine, daha sınırlı, niteliksiz ve hakikatle ilişkisi pamuk ipliğine bağlı bir danışmanlık resmi ortaya çıkmıştır. İşte, modern devlet sorunlarının izi sürüldüğünde, karşılaşılan problemler noktalardan biri de bu danışman algısı ve uygulamasında uç vermektedir.

Öyle ise, bu özde beliren yönetsel sorunu aşmak için, siyaseten kenarda, ancak zihin, ruh ve bilgi birikimiyle zirvede olan, halktan teşkil danışman yöntemine de dönüş gerekir. Zira bilgi çağının dinamik toplum akışkanlığında doğru bilgi kanalıyla tesis edilecek böyle bir iletişimle devlet örgütüne ve liderlik pozisyonuna daha fazla işlevsellik kazandırılabilir (Beydeba, 2009, s. 37). Elbette bu tasarım, güvenlik birimlerinin kendi iç işleyişleriyle devlet yönetim hiyerarşisine aktardıkları istihbarî faaliyetleri aşan bir lider-vatandaş diyaloguyla sistem daha kolay tesis edilebilir. Çünkü böyle bir danışman tanımıyla, halkın ne yaptığından ziyade, ne düşündüğü ve devletten ne beklediğinin aracısız şekilde ve ketumluk içerisinde işleyen bir sisteme kavuşulacaktır. Bu tasarıma ait danışman grubunun nasıl seçileceği ve temsilcilerin odaklanılacak yönler ise aşağıdaki noktalar etrafında derlenebilir ki bunlar:

- ✓ Bir iyilik temsilcisi gibi halkın içinde bulunan ve kendilerine itimat edilen aydınlardır,
- ✓ Klasik ve modern yaşam koşullarını uzlaştıran mütevazı ve güvenilir rol modellerdir,
- ✓ Devletin ve halkın temel değerine güçlü aidiyetle bağlı yüzlerdir,
- ✓ Siyasi sıfatları ve unvanları aşan özgür ve özgün karakterdir,
- ✓ Çağın ruhunu ve vatandaşın hissiyatını okuyabilen sezgi ve öngörü uzmanlarıdır,
- ✓ Dönemlerinin gerek evrensel gerekse bölgesel çapta beyin gücüdür,
- ✓ Maddi beklenti ve itibar peşinde olmayan doygun kişiliklerdir,

- ✓ Devlet dâhil her hangi bir çıkar grubu ile organik ilişki içinde olmayan serbest iradelerdir,
- ✓ Alelade yöntemlerle his, bilgi ve fikir paylaşmayan ketumlardır,
- ✓ Topluma rol model ve kanaat önderi olabilecek nitelikli ve erdemli ufuk açıcılar, ve
- ✓ Gördükleri ilgiyi ve kendilerine dönük beklentiyi, başka amaca aracı kılmayan diğer kâmlardır.

Sonuç olarak, geleneksel dönem liderleri olan hükümdarlar, halkın içinden bilge danışmanlar bulduklarında hazine bulmuş gibi sevinmişlerdir (Yusuf Has Hacıp, 2009, s. 31/73). Nitekim bu savı kantlarcasına kritik birçok olayın ya tetikleyicisi ya da onu sezip önleyiciler, üst makam ve mevkideki yığınlar değil, bilakis millet kodlarıyla uyumlu kenardaki karakterler olmuştur. Nitekim yakın çağın yakın dönem bazı gelişmeleri de bunu anımsatırcasına kimi zaman onlarca, bazen yüzlerce makamlı, rütbeli, ünvanlı ve paralarının göremediği risk, tehdit ve tehlikeyi, devletin en ücra köşesinde konumlanan ortalama bir vatandaş sezebilmiştir. Bu gibi nedenlerle, danışmanlık kanalının en üst kademedeki etkin bir şekilde işlemesi, formel arz-talep ilişkisi dışında işleyen gelenek-modernite bileşimi yeni bir danışman uygulamasını gerekli kılmaktadır. Bunu destekleyici çağdaş araçlardan biri de elektronik sistemlere entegre elektronik iletişim kanalları olabilir. Böylece, daha kolay bir halde liderlerin yönetilene dair oluşan kör noktaları ve sağır alanları minimize etme imkânı olur. Nitekim Selçuklu hükümdarına yapılan tavsiyelerden biri de ihtiyaç duyduğu veya hakkında şikâyet olunan konuları yüz yüze halktan dinlemesi ve bu iş için hafta bir iki gün zaman ayırması hususudur ki (Nizamülmülk, 2006) bu başlıkta da altı çizilen danışman açılımına ışık tutmaktadır.

### Sonuç ve Tartışma

Geleneksel sadeliğin aksine, yeni bin yılın dinamizminde, artan iletişim ve ulaşım kanalına rağmen, anlatmayı ve anlaşılmayı muğlaklaştıran siyasal ve toplumsal bir manzara öne çıkmaktadır. Bu bağlamda dünyada görülen iktidar-devlet, hükümet-bürokrasi, devlet-vatandaş ve vatandaş-vatandaş eksenli iletişim kazaları, gittikçe artarak güvenlik sorunlarına kaynaklık edebilmektedir. Öyle ki bu durum, son yıllarda ve bazı ülkelerde hiç umulmadık bir kıvılcımla alevlenen yasa dışı eylemlerle kâh siyasetçilerin, kâh hükümetlerin, kâh liderlerin değişimi taleplerine dahi kolaylıkla dönüşebilmektedir. Hatta bir tür yeni protesto yöntemleri olarak da okunan çok parametrelilik bu politik çıkışlar, zaman zaman iç güvenliği bile tehlikeye atan fanatik ve vandalist hareketlerle uluslararası bir soruna dahi kolaylıkla dönüştürülebilmektedir.

Bu gibi nedenlerle, 2000'li yıllarda hız kazanan çok sayıda meydan ve sokak eksenli toplumsal hareketliliklerinin bir izi de siyasal uzanımda yöneten-yönetilen arasındaki iletişim kopukluğuna dayandırılabilir. Dolayısıyla, 21'inci yüzyıl koşullarında vatandaşıyla tasa-kıvanç, varsıllık-yoksulluk ve liyakat-görev üçgeninde işlevsel bir bağ kuramayan lider ve devletleri zorlu günler bekleyecektir. Özellikle mevcut milenyumun “güçlü” devletlerinin hatalarını ve yetersizliklerini örtmek ve küresel menfaatlerini, ekonomik ve nitelik olarak sorunlu toplumlar sırtından telafi veya perdeleme arayışı, bu yöndeki ihtiyacı, eğilimi ve haliyle mevcut savı ziyadesiyle güçlendirmektedir.

Bu manzaraya ülkelerin iç güvenlik penceresinden bakıldığında ise dünya çapında artan intihar, cinayet, terör, narkotik suçlar; gençlik, kadın, yaşlı sorunları; çocuk, çevre, mülteci ve hayvan hakları eksenli suç öbekleri, sürecin öne çıkan bazı bireysel ve toplumsal ipuçlarından görülebilir. İnsan eğitime ve yönetim kabiliyetine ait görülen küresel ve yerel bu problematiğe makro ölçekte çözüm, yalnız bir kurum, örgüt ve ülke çabasını aşan, küresel çapta bir çözüm duyarlılığını gerekli kılmaktadır. Bu olguya mikro ölçekte çözüm ise dünya ve ülkelerin siyasal ile lider donanımlarıyla ilişkili bir temayla ilgilidir. Bu bağlamda, değil yalnız bireyler, devletlerin de birbirilerini ve vatandaşlarını yanıltma ve farklı amaçlara araç kılma yöntemlerini tercih ettiği son iki çağın çatışma yöntemleri ve işaretleri, insanlık kümesini daha da netameli bir geleceğin beklediğini göstermektedir. Hatta bu, değil yalnız hükümetleri hedef almayı, devletlerin istikballerini dahi ilgilendiren kolektif gerilimlere de kolaylıkla dönüşebilecek büyüklükte gelişebilir. Nitekim örnekleri Orta Doğu, Asya,

Avrupa ve Afrika'da yaşanıp, çeşitli göç dalgalarıyla dünyaya yansıtılan dramatik insani sorunlar, bu özdeki niteliksiz siyasal oluntunun küresel ve aktüel örneklerindedir.

Bu durumun çözümüne için dünya insan topluluğunun liderler özelinde ideal bir siyasal örgütlenmeye ve yöneten-yönetilen ağına sahip olmasının çeşitli yöntemleri sıralanabilir. Belki de bunlardan biri, insani ortak değerler kümesini benimseyen doğal liderin ve teşkil ettiği siyasal kümenin rasyonellik ile nitelik birikiminde düğümlenmektedir. Bir diğeri ise toplumsal çabayla erişilecek kolektif insan kalitesiyle alakalıdır. Her iki duruma yönelik kısa vade de öne çıkan amaç ise insanı merkezine alıp; onun beklentilerini doğru okuyabilen doğal liderler ile onları saf bir kaynaktan besleyen bilge danışmanlarda buluşmaktadır.

Çünkü son kurulu düzeni, kimine göre takriben otuz yıl önce (1989), kimine göre ise on sekiz yıl önce (11 Eylül Olayı) yenilenen mevcut dünya, içine girdiği yeni kurulum sürecinde süratle yeni bloklaşma ve çalkantıları da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, Türkiye dahil, küresel iddiası olan her ülkenin, vizyon sahibi her hükümetin ve doğal özü ve evrensel sözü olan her devletin, bu yolda bağımlılar yürüncesine girmemek için siyasi istikrar ve güçlü danışman mekanizmasına gereksinimi vardır.

Bir diğere ifadeyle, etik değerleri muğlak işletilen uluslararası hukuki ilişkilerde, toplum içinde bir fraksiyonun, ülke içerisinden veya dışından bir öznenen gayri meşru bir beklenti içine düşerek ülkesini hedef alabileceği bir girişime karşı proaktif duruş, lider-danışman uyumuyla da ilişkilidir. Özellikle son birkaç yılda bazı Batı devletlerinde organize edilerek, hazır politikalardan sapan lider ve hükümetleri hedef alan hukuk dışı ekonomi-politik operasyonlar, bu temayı daha da kritik kılmaktadır. Bu bağlamda Suriye, Libya, İran, Venezuela ve Bolivya örnekleri, lider ve danışman ilişkisiyle de ciddi göndermeler barındıran örnekler olarak ortada durmaktadır. Bu örneklem üzerinde resmedilen gerilimlerin öne çıktığı ülkelerin kendi insan kaynağı üzerinden kaosa sürüklenmesi ise sürecin adeta can alıcı noktasını oluşturmaktadır.

Bu koşullarda, gerek gelişmiş, gerek gelişmekte ve gerekse geri kalmış devletlerin yeni bir danışmanlık tasarımına olan ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Zira güçlü ülke siyasetinde danışılan kümenin yetersizliği, siyaseti kolayca sabote edecek yanlışlara yol açabilirken, zayıf ülke kategorisinde ülkelerin danışılan kümesi ise güçlüye ölçsüz eklenilerek iç potansiyelin ihmeline kapı aralayabilmektedir. Öyle ise yerkürenin tüm demokrat liderlerinin, liderden danışılana, danışmandan lidere yönelik ilgi, bilgi ve görgü akışlı çift dönütler örüntüsüyle işletilmesine ihtiyaç vardır. Örneğin, devlet ve hükümet başkanı pozisyonunda bir liderin, programlarına, yukarıdaki satırlarda sıralanan üç tür danışmandan birini de ekleyerek süreci işletmesi, hem reel hem de algı boyutuyla yöneten-yönetilen ilişkisinde olağanüstü sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda dünyanın kimi ülkelerinde bu yöntemle yakın işletilen seçmen ziyaretleri, liderlerinin elini ve ufkunu güçlendiren tutumlardan görülebilir. Ancak bu uygulama da kabul edilmeli ki resmi bir statüye büründürülmediği müddetçe, içeriği ve aktarım üslubuyla sıklık ve yanıtıcılık riskini her an üzerinde taşıyabilecektir.

O halde tarihin erozyonuna dayanmış köklü bir milletin, yeni bin yılın da küresel fırtınalarına karşı ayakta kalma direnci, yeni tasarım bir lider-danışmanlık ilişkisine bağlıdır. Zira bu nitelikteki bir devlet için, en zirvedekinin yanı sıra, en kenardaki vatandaşının dahi sağduyu, bilgi ve görgüsünden istifadesini sağlayan etkili bir siyasi danışmanlık tasarımı önemli fırsatlar taşımaktadır. Nitekim Osmanlı özelinde, klasik yöneten ile yönetilen ilişkisinde de -sistemik olmasa da- bu çizgide farklı dönemlerde izine rastlanılan tebdili kıyafetli yöntemler bu dolayımnda önemli ipuçları barındırmaktadır. Nitekim bu yöntemle sağlanan halk nabzını anlama gayreti, gizemle alenin birbiri karıştığı 21'inci yüzyıl koşullarında, danışmanlık kavramı üzerinden yeniden fonksiyonel kılınabilir.

Böyle bir adımın liderlik ve vatandaş güven endeksinde yapacağı kelebek etkisiyle kamuoyundaki güven duygusu da kendiliğinden artabilecektir. Bu çizgide geliştirilecek reçeteye, erdemli insan yaklaşımlarıyla beslenen gelenekselin siyasetnameleri ile modern yönetim tekniklerini buluşturan sentez, olağanüstü bir katkı sağlayabilir. Bu bağlamda modellenip yukarıdaki satırlarda sıralanan üç kategorili ve otomasyon destekli danışman/lık kümesi ise oluntuyu, hem iç politikada hem de dış politikada olası yanlış ve yanlışlımlara karşı birer paratoner görevi görecektir. Öyle ki böyle bir uygulama, bir ülke sınırlarında lider, hükümet ve devlet aleyhine yasa dışı tutum takınma istencinde olabilecek ulusal ve uluslararası kişi ve grupların, daha bir hamle yapmadan birkaç kere daha düşünmesine sebep olacaktır. Haliyle bu donatı veya refleks, özellikle dünyanın çok kültürlülük trendinde farklı din, inanç, kültür, ideoloji ve birey beklentisine sahip devletler için daha da önceliklidir.

Bu yelpazede yerkürenin güncel koşullarında öyle siyaset-güvenlik okumaları dikkat çekmektedir ki onlarca kameranın sunduğu soyut veri ve sezgiler, güçlü bir vatandaşın paylaştığı tespitleri karşılamayabilmektedir. Bu dolayında azımsanmayacak sayıda ülkede cereyan eden karmaşık siyasal-güvenlik olayı belleklerdeki tazeliğini korumaktadır. Nitekim kadim ve aktüel boyutta azımsanmayacak sayıda küresel veya yerel savaş, çatışma ve darbe, çoğu siyasetin ve liderin gözleri önünde gelişmesine karşın, yöneticilerin süreci yeterince görememe, ya da görüp de zamanında hamle yapamaması bu savı güçlendirmektedir.

Bir bakıma, yeni sürüm iktidar girişimleri olarak da okunabilen bu tür hukuk dışı tasarımlar, özellikle popülist hükümet politikaları ve liyakat yanlışlarından beslenebilmektedir. Dolayısıyla dört tarafının tel örgüler, duyarlı kapılar ve kamera sistemleri gibi farklı elektronik sistemlerle çevrili olması, bir devletin güvenlikte olduğu anlamına gelmeyebilir. Zira geçmişin bir ilan veya net söylemlerle başlatılan geleneksel savaşlarının yerini, bir asra yaklaşan bir zamandır ekonomi odaklı kaotik iç girişimler almıştır. Nitekim bu yöntem, başta hedef ülkenin insan potansiyeli olmak üzere, kullanılmayan tüm diğer değerlerini de sabote eden girişimlerle her an revize edilerek hâlihazırda da uygulanmaktadır. Öyle ise demokratik bir devletin, boğucu bu küresel ağa düşmemesi için, her suç tasarımına dönüştürülebilen gençlik özelinde, tüm vatandaş dinlemeyi ve anlamayı hedef alan siyasi bir danışmanlık hizmetine ihtiyacı vardır. Çünkü bu şekilde ancak, uzun vadede eğitimle ideal bir vatandaş kümesi oluşturulana dek, vatandaşın, yöneticilerinden ne beklediği bilinerek hızlı çözüm yöntemleriyle sorunların rayından çıkmasının önüne geçilebilir.

Sonuç olarak, dünya insan kütesinin bir ideoloji, bir parti ve bir iş sahası tercih eder gibi isim, vatandaşlık ve coğrafya değiştirebileceği, hükümetlerin de nitelikli vatandaş için kampanyalar başlatabileceği bir dünya siyasetine doğru hızla yaklaşılmaktadır. Nitekim dünyanın bu yöne doğru yol aldığına dair de çok ciddi göstergeler sıralanabilir. Bir bakıma, genç nüfus sorunu yaşayan Batı'nın kimi ülkelerinin bunu test ettiğine dair de çeşitli semptomlar yok değildir. Bu bağlamda köklü bir devletin, küresel kurgunun ürünü iç savaş, terör ve yönetim krizleriyle alt yapısı hazırlanan olası senaryolara karşı, vatandaşından kopuk siyaset ve lider tutumuyla karşı durması zor gözükmemektedir. Dolayısıyla, üçün bin yılın sanal merkezli yaşam tarzıyla anlık farklılaşan insan ve devlet ilişkilerinde ayakta kalmak için, vatandaşa yaklaşım bakımından, teolojik bir hassasiyetle donanan ve beslenen doğal liderler ve onunla uyumlu fonksiyonel bir danışmanlık sistemine ihtiyaç vardır.

### Kaynakça

- Ağaoğulları, M. A. vd. (2013). *Sokrates'ten Jakobenlere batıda siyasal düşünceler*, 4. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri, Celalettin Serinkan (Ed.). *Lider ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Alpkutlu, M. (2011). *Güvenliğin sağlanmasında liderin rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara: Polis Akademisi/Güvenlik Bilimleri Enstitüsü/GSY
- Alpkutlu, M. (2019). *Yeni düzen arayışında doğal liderler: Güvenlikleri ve güvendikleri*, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, C. 19, S. 1, ss. 41-58.
- Aristoteles, (1975). *Politika*, Mete Tuncay (Çeviren), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Armaoğlu, F. (1999). *19. yüzyıl siyasi tarihi (1789-1914)*, 2. Baskı, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Aydın, M. A. (2019). *Tarih söyleşileri*, (YT: 04.03.2019), Coşkun Yılmaz (Sunucu), TRT2
- Babaoğlu, C. ve Yıldız, M. (2015). Kamu politikası bakış açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde hükümdar-danışman ilişkisi üzerine, *Yasama Dergisi*, S. 29, ss. 84-108
- Bauman, Gerd, (2006). Çokkültürlülük bilmecesi: *Ulusal, etnik ve dinsel kimlikleri yeniden düşünmek*, Işıl Demirkıran (Çeviren), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Berkes, N. (1973). *Türkiye'de çağdaşlaşma*, Ankara: Bilgi Yayınevi
- Beydeba, (2009). *Kelile ve Dimne*, Abuzer Kalyon (Hazırlayan), 3. Baskı, Ankara: Akçağ Yayınları.
- Bora, T. ve Gültekingil M. (Ed.) (2009). Dönemler ve Zihniyetler, *Modern Türkiye'de siyasi düşünce*, C. 9, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Cem, İ. (2009). *Türkiye'de geri kalmışlığın tarihi*, 19. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Claude, J. (1974). *Demokrasilerin intiharı: Eşitlik, kardeşlik, özgürlük*, Mehmet A. Kayabal (Türkçesi), İstanbul: Milliyet Kültür Dizisi Yayınları.
- Çalışkan, E. N. (2011). *Uluslararası yönetim stratejik bir yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar.
- Çolak, Y. (2010). *Türkiye'de devletin kimlik krizi ve çeşitlilik*, Ankara: Kadim Yayınları.
- Defterdar Sarı Mehmet Paşa (2014). *Defterdar Sarı Mehmet Paşa: Devlet adamlarına nasihatler (Nasâyihi'l-Vüzerâ)*, Yaşar Aydemir ve Güray Kırpık (Y. Hazırlayan), İstanbul: Hece Yayınları.
- Ebu Necîb Sühreverdi, (2008). *Yönetenlerin yönetimi*, Çığır Doğu Zorlu (Editör), İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik, *Journal of Human Sciences*, Vol. 1, No 1, pp. 1-32
- Erasmus, D. (2018). *Deliliğe övgü*, Vildan Kamer (Türkçesi), İzmir: Cem Yayınevi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ergin, M. (2013). *Orhun Abideleri*, 47. Baskı, Ankara: Boğzaiçi Yayınları.
- Fârâbi, (2011). *İdeal devlet: El-Medinetü'l Fâzıla*, 3. Baskı, Ahmet Arslan (Çeviren), İstanbul: Divan Kitap.



- Gazâlî, (2008). *İmam-ı Gazâlî'den yönetim sırları*, İbrahim Doğu (Çeviren), İstanbul: Çelik Yayınevi.
- Gazâlî, (2017). *Yöneticilere tavsiyeler*, 4. Baskı, Osman Arpaçukuru (Çeviren), İstanbul: İlke Yayınları.
- Giddens, A. (2014). *Modernite ve bireysel-kimlik: Geç modern çağda benlik ve toplum*, 2. Baskı, Ümit Tatlıcan (Çeviren), İstanbul: Say Yayınları.
- Gramsci, A. (2013). *Modern hükümdar*, Hasan Erdem (Çeviren), İstanbul: Ayna Yayıncılık.
- Güç, A. (2001). *Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük*, Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi, C. 10:2, ss. 43-65
- Gülalp, H. (2007). *Milliyete karşı vatandaşlık, vatandaşlık ve etnik çatışma: Ulus-Devletin sorgulanması*, Ebru Kılıç (Çeviren), Haldun Gülalp (Y. Hazırlayan), İstanbul: Metis Yayınları.
- Günaydın, H. (2016). *Mete Han ve devlet yönetimi: Liderlik sırları*, İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayınları.
- Habermas, J. (2012). *Öteki olmak, ötekiyle yaşamak: Siyaset kuramı yazıları*, 6. Baskı, İlknur Aka (Çeviren), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hall, J. A. ve Ikenberry, J. (2000). *Devlet, yeşeren olgu Alibeygil ve Murat Şipal* (Çeviren), Ankara: Doruk Yayınları.
- Harari, Y. N. (2018). *21. yüzyıl için 21 ders*, Selin Sıral, (Türkçesi), İstanbul: Kolektif Kitap.
- Harvey, D. (2012). *Postmodernliğin durumu*, 6. Basım, Sungur Savran (Çeviren), İstanbul: Metis Yayınları.
- Held, D. ve Archibugi, D. (Ed.). (2000). *Kozmopolit demokrasi*, Neşe Nur Domaniç (Çeviren), İstanbul: Ütopya Kitabevi.
- Heper, M. (2006). *Türkiye'de devlet geleneği*, 2. Baskı, İstanbul: Doğubatu Yayınları.
- <http://www.tdk.gov.tr> (2019). *Güncel Türkçe sözlük*, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c61af87b7aa95.13230209](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c61af87b7aa95.13230209) (ET: 11.02.2019)
- Huntington, S. P. (2011). *Medeniyetler çatışması ve dünya düzeninin yeniden kurulması*, Mehmet Turhan ve Y. Z. Cem Soydemir (Çevirenler), İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Işık, M. F. (2015). İbn-i Rüşd'ün siyaset felsefesi ışığında erdemliler toplumunun analizi, *Türk-İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi: Aksaray Üniversitesi ve EKSEN Himayesinde*, Bildiriler Kitabı (Organizasyon Tarihi: 8-10 Ekim 2015) ss. 281-288.
- İbn-i Haldun, (2010). *Medeniyetlerin doğası: Mukaddime*, İstanbul: Frida Yayınları.
- İbnu'l Mukaffa, (2004). *İslâm siyaset üslubu*, Vecdi Akyüz (Türkçesi), İstanbul: Derğah Yayınları.
- Jean Jaqués Rousseau, (2008). *Toplum sözleşmesi*, Ali Alper (Türkçesi), İstanbul: Roman Oda Yayınları.
- Karasu, E. (2009). *Danışman ve danışmanlık*, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Karpat, K. (2012). *Osmanlı modernleşmesi*, 2. Baskı, Ş. Akile Zorlu Durukan ve Kaan Durukan (Çeviren), İstanbul: İmge Kitabevi.
- Kınalızâde Ali Çelebi, (2012). *Ahlâk-ı Alâ'i, Mustafa Koç* (Hazırlayan), 2. Baskı, İstanbul: Klasik Yayınları.
- Koçak, C. (2016). *Darbeler tarihi*, 2. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.

- Koçi Bey, (2008). *Koçi Bey risaleleri*, Seda Çakmakcıoğlu (Y. Hazırlayan), İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Koloğlu, O. (2019). *Türk kahvesi*, Ayşe Böhürler (Yapımcı), Tvnet (YT: 17.02.1019: 11.10-13:45)
- Konfüçyus, (2010). *Konuşmalar*, Sehergül Kutlu (Çeviren), Ankara: Alter Yayınları.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Laozi, (2018). *Yol ve erdem*, Doğukan Bal (Çeviren), İstanbul: Maya Kitap.
- Luecke, R. (2015). *Strateji*, Turan Parlak (Çeviren), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Machiavelli, (2006). *Hükümdar*, 1, Baskı, Gaye Demircioğlu ve Ayşe Çavdar (Çeviren), İstanbul: Derğah Yayınları.
- Mardin, Ş. (2008). *Türkiye'de toplum ve siyaset: Makaleler 1*, Tuncay Önder ve Mümtaz'er Türköne (Derleyenler), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mâverdi, (2003). *Yönetimin esasları*, Mehmet Ali Kara (Çeviren), İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Niccolo Machiavelli, (2008). *Siyaset üzerine konuşmalar*, Hakan Zengin (Türkçesi), İstanbul: Derğah Yayınları.
- Niyazi, M. (2007). *Türk Devlet felsefesi*, 6 Baskı, Ankara: Ötüken Yayınları.
- Nizamülmülk, (2006). *Siyasetnâme*, Nurettin Bayburtlugil (Türkçesi), İstanbul: Derğah Yayınları.
- Ortaylı, İ. ve Akyol, T. (2007). *Osmanlı mirasından Cumhuriyet Türkiye'sine: İlber Ortaylı ile konuşmalar*, Taha Akyol (Editör), 7. Baskı, İstanbul: Ufuk Kitap.
- Öğün, S. S. (2019). *Sosyoloji öğrenmek...*, (YT: 07.02.2019), [https:// www.yenisafaj.com/yazarlar/suleymanseyfiogun/sosyoloji-ogrenmek-2049207](https://www.yenisafaj.com/yazarlar/suleymanseyfiogun/sosyoloji-ogrenmek-2049207), (ET: 07.02.2019)
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Parekh, B. (2002), *Çokkültürlülüğü yeniden düşünmek: Kültürel çeşitlilik ve siyasi teori*, Bilge Tanrıseven (Çeviren), Ankara: Phoenix Yayınları.
- Platon, (2008). *Devlet*, Erhan Bayram (Türkçesi), İstanbul: Metropol Yayınları.
- Polat, C. (2015). *Siyasal pazarlama ve iletişim*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sander, O. (2006). *Siyasi tarih: İlkçağlardan 1918'e*, Melek Fırat vd. (Yayıma Hazırlayanlar), 15. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıbay, A. Y. ve Öğün, S. S. (1998). *Bir politikbilim perspektifi*, Bursa: ASA Yayınları.
- Sunay, C. (2007). *Türk siyasetinden izdüşümler*, Kocaeli: Plato Danışmanlık Yayıncılık
- Süllü, Z. (2017). Siyasal iletişim açısından tarihi metinler olarak Selçuklu ve Osmanlı dönemi siyasetnâmeleri: Nizam'ül Mülk'ün Siyasetnâmesi ve Koçi Bey Risalesi bağlamında siyasal iletişimin tarihsel kökenleri, *İNİF E- DERGİ*, 2 (1), 47-62. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/inifedergi/issue/27641/317219>
- Şeyzeri, (2013). *Yöneticinin nitelikleri*, Osman Arpaçukuru (Çeviren), 3. Baskı, İstanbul: İlke Yayınları.
- Topçu, N. (2004). *İradenin davası: Devlet ve demokrasi*, Ezel Elverdi ve İsmail Kara (Yayına Hazırlayanlar), 2. Baskı, İstanbul: Dergâh Yayınevi.
- Ünal, M. (2012). *21'inci yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Vercors, J. B. (1998). *İnsan ve insanlar*, 3. Baskı :Eyüboğlu, A. Erhat ve V. Günyol (Çevirenler), İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Virilio, P. (1998). *Hız ve politika*, Meltem Cansever (Çeviren), İstanbul: Metis Yayınları.
- www.bbc.com, (2019). *Edward Snowden: Leaks that exposed US spy programme* (YT. 17 Ocak 2014), <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-23123964>, (ET. 12.03.2019)
- www.nytimes.com, (2019). *Russian hacking and influence in the U.S. election*, <https://www.nytimes.com/news-event/russian-election-hacking>, (ET. 11.03.2019)
- Yazar, N. (2015). Gazzâlî'nin Nasihatü'l-Mülûk adlı eserinde hükümdarlık teorisi, *Türk-İslâm Siyasi Düşüncesi Kongresi: Aksaray Üniversitesi ve EKSEN Himayesinde*, Bildiriler Kitabı (Organizasyon Tarihi: 8-10 Ekim 2015) ss. 149-159
- Yusuf Has Hacip, (2009). *Kutadgu Bilig*, Yaşar Çağbayır (Hazırlayan), Ankara: TDV Yayınları.
- Zürcher, E. J. (2009). *Modernleşen Türkiye'nin tarihi*, Yasemin Soner (Çeviren), 24. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

**Başvuru Tarihi:** 12 Şubat 2019

**Kabul Tarihi:** 10 Aralık 2019

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

Aralık 2019 – Cilt: 2 / Sayı: 3

Sayfa Aralığı: 207 - 222

## OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA <sup>1</sup>

Gökhan SAVAŞ<sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Mevcut araştırmaya 2018-2019 eğitim öğretim yılında Kastamonu ili merkezinde bulunan ilköğretim kurumları ve liselerde görev yapan 10 okul müdürü katılmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle kurgulanan bu araştırmada veri toplamak amacıyla ilgili kavramsal çerçeveye ve uzman görüşlerine dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin toplanması sürecinde katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Veriler içerik ve betimsel analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin farklı tanımlamalar yaptıkları ancak genel olarak diğer öğretmenlere rehberlik etmek ve öğrencileri yönlendirmek hususlarına odaklandıklarını, öğretmen liderliğine yönelik olumlu tutum sergilediklerini ve öğretmen liderliğini en çok etkileyen unsurlar olarak okul müdürü desteği ve okul kültürünü gördüklerini göstermiştir. Ayrıca, mevcut araştırma okul müdürlerinin öğretmen liderliğini daha çok akademik başarı bağlamında ele aldıklarını, okullarında öğretmenlerin daha çok zümre başkanlığı gibi formal liderlik rolleri sergilediklerini ve öğretmen liderliğini destekleme biçimlerinin genellikle rehberlik etmek, mesleki gelişimi desteklemek ve motive etmek olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Liderlik, Öğretmen Liderliği.

### *Teacher Leadership According to the Views of School Principals: A Qualitative Study*

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the views of school principals regarding teacher leadership. A total of ten school principals working in primary, secondary and high schools in the city center of Kastamonu participated in this study. Qualitative research method was used for understanding the participants' views of teacher leadership in detail. Criterion sampling and maximum variation sampling as types of purposeful sampling were used as the sampling method. During the process of data collection participants were interviewed one by one. Research data was collected via a semi-structured interview protocol developed by the researcher based on the related conceptual framework and expert opinions. Data of the study was analyzed through content and descriptive analysis. Results of the study revealed that participants of the current study define teacher leadership differently but mostly in terms of guiding colleagues and directing students, show positive attitudes towards teacher leadership and see school culture and principal support as the most influential factors upon teacher leadership. Furthermore, the present study demonstrated that school principals regard teacher leadership mostly in terms of academic success of the students. The study also revealed that teachers show mostly formal leadership behaviours such as department leaders and school principals and encourage teacher leadership by guiding, supporting professional development and motivating.

**Keywords:** School Principal, Leadership, Teacher Leadership.

<sup>1</sup> Bu çalışma 12.12.2018 tarihinde Ankara'da düzenlenen Uluslararası Kaos, Karmaşıklık ve Liderlik Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [gokhansavas37@gmail.com](mailto:gokhansavas37@gmail.com), ORCID ID: 0000-0003-0690-8733.

## Giriş

21. yüzyılda her alanda yaşanan değişim dalgası örgütlerin daha karmaşık yapılara dönüşmesine neden olmuştur (Erçetin, 2001). Çağdaş dünyanın sorunları geleneksel yaklaşımlarla çözülemeyecek duruma gelmiştir. Öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına cevap vererek öğrenmeyi daha kolay hale getiren ve okulu daha işbirlikçi bir yapıya kavuşturan yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur (Beauchum ve Dentith, 2004). Hiyerarşi odaklı geleneksel liderlik yaklaşımları önemini kaybetmiştir. Liderlik anlayışı örgütlerin karmaşık sistemler olduğuna ilişkin görüşlerle yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Buna göre liderlik sadece formel yönetici rolleriyle sınırlı değil zaman ve amaca göre şekillenen etkileşime dayalı ve dinamik bir süreçtir (Lichtenstein vd, 2006). Bu bağlamda, okul müdürüne dayalı liderlik anlayışının okulun karmaşık yapısına hitap etmediği, okul toplumunun her bir üyesinin okulun amaçlarını gerçekleştirmesine ve öğrenmeyi daha etkili hale getirmeye yönelik katkıda bulunduğu kapsayıcı bir liderlik anlayışının önemi vurgulanmıştır (Fullan, 2011; Harris ve Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2006; Sergiovanni, 2001).

Liderliğin yalnızca formel rollerle ilişkilendirilmesi geleneksel liderlik anlayışının önemli özelliklerindedir (Harris, 2003). Günümüzde ise bu anlayışın geçerliliğini yitirdiği ve liderlik davranışlarının bireylerden öte ortaklaşa sergilendiği görüşü öncelik kazanmıştır (Katzenmeyer ve Moller 2009). Bu bağlamda, liderlik davranışları sadece formel gücü elinde bulunduran okul müdürlerinin değil, okul toplumunun en önemli üyelerinden olan öğretmenler tarafından da ekip ruhu ve işbirliğiyle sergilenebileceği görüşü ön plana çıkmıştır. Bu durum da hiyerarşiye dayalı geleneksel liderlik anlayışının önemini yitirerek dağıtıcı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımları ile birlikte iş birliği, ekip çalışması ve sorumluluk kavramlarının başat hale gelmesini sağlamıştır (Frost ve Harris, 2003). Ayrıca, öğretmenlerin görevinin yalnızca bilgi transferi olduğuna ilişkin düşünceler de bu yeni yaklaşımlarla birlikte geçerliliğini kaybetmiştir. Öğretmenlerin rollerindeki bu değişimde eğitim örgütlerinin karmaşık doğası da etkili olmuştur.

York-Barr ve Duke (2004) yöneticilerin okullardaki tüm sorumlulukları tek başına üstlenmesinin mümkün olmadığını, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ve etkin bir karar alma mekanizmasının kurulması için öğretmenlerin kararlara katılımının önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca okullardaki yönetici odaklı güç ve yetkiye dayalı hiyerarşik yapının okulun işlevlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmesini engellemektedir (Hargreaves, 1994). Öğretmenlerin sınıf dışında da sergilediği roller bulunmaktadır. Öğretmenler okulun karar alma süreçlerinde yer almakta, okul çevresi ile iletişim kurmakta ve eğitim programlarının hazırlanmasında inisiyatif almaktadır. Okullarda yasalar çerçevesinde belirlenen yetkilere sahip olan liderlerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak liderlik yalnızca yönetici odaklı bir olgu değil, iş birliği ile bütünleşik bir kavramdır (Wallace, 2002). Liderlerin sahip oldukları yasal güç tek başına başkalarını etkilemek için yeterli değildir. Birlikte çalışan öğretmenler de liderlik davranışları sergileyebilmektedir (Lambert, 2003). Bu nedenle okulların etkili ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için öğretmenlere de liderlik davranışları sergileme fırsatının sunulmasının gerekliliği kaçınılmazdır (Frost ve Harris, 2003). İlgili alanyazında bu ifadeleri destekler nitelikte, okul müdürüne dayalı liderliğin okullara uygun olmadığını, öğretmenlerin de katkı sağladığı kolektif bir liderlik anlayışının okullarda hâkim olması gerektiğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Fullan, 2011; Harris, 2003; Harris ve Lambert, 2003; Harris ve Muijs, 2005; Muijs ve Harris, 2006; Sergiovanni, 2001). Lider öğretmenlerin ortaya çıkması okulun amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmasında önemli bir faktördür. Lider öğretmenler karar süreçlerine daha fazla katılmaktadırlar. Meslektaşlarıyla işbirliği yapmaya ilişkin eğilimleri daha yüksektir. Aynı zamanda lider öğretmenler mesleki gelişimlerine yönelik çaba göstermekte, fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmekte ve etkili iletişim becerileri sergilemektedirler (Muijs ve Harris, 2003). Bu bağlamda okullarda eğitimin daha etkili hale gelmesi, öğrenmenin kolaylaşması ve okulun amaçlarına ulaşmasında lider

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

öğretmenlerin sorumluluk üstlenerek liderlik davranışları sergilemelerinin büyük önem arz ettiği söylenebilir.

Öğretmen liderliğinin okullarda nasıl algılandığı ve nasıl kabul gördüğüne ilişkin tartışmalara alanyazında rastlamak mümkündür. Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmenler için “uyuyan dev” (sleeping giant) ifadesini kullanarak, öğretmenlerin liderlik potansiyeline sahip olduklarını ancak bunu ortaya çıkaramadıklarını ifade etmiştir. Little (2003) ise öğretmen liderliğinin yasal mevzuat bağlamında belirlenen rollerle sınırlı olduğunu dile getirmiştir. Konuya ilişkin bir diğer araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda liderlik davranışları sergiledikleri ancak kendilerini birer lider olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Muijs ve Harris, 2006). Öğretmenler formal liderlik rollerinin zümre başkanı, mentör, uzman öğretmen ve bölüm başkanı gibi görevler aracılığıyla yerine getirmektedirler. Aynı zamanda okulun amaçları doğrultusunda okul gelişimi için meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışmalar yaparak informal liderlik davranışları da sergilemektedirler (Frost ve Harris, 2003). Beycioğlu ve Aslan (2010) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerinin olmasına rağmen bu konuya ilişkin algılarının düşük olduğu ortaya konmuştur. Katzenmeyer ve Moller (2009) ise öğretmenlerin doğal olarak liderlik davranışları sergiledikleri ancak kendilerini lider olarak görme noktasında kararsız kaldıklarını ifade etmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmen liderliğinin akademik başarı, okul gelişimi, örgütsel bağlılık, okul iklimi, okul etkililiği kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Anderson, 2004; Frost ve Durrant, 2003; Fullan, 2011; Harris ve Muijs, 2005; Little, 2003 York-Barr ve Duke, 2004). Lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında rol oynayan başka bir faktör de okul müdürüdür. Katzenmeyer ve Moller (2009), okul müdürünün öğretmenlerin liderlik davranışlarının üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve öğretmenlerin liderlik davranışları benimsenmeyen ve desteklenmeyen okullarda görev yapma noktasında isteksiz olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca Şama ve Kolamaz (2011) okul müdürleri tarafından liderlik davranışları kabul gören öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmiştir. Deal ve Peterson (1999) ise okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarını desteklemelerinin bu davranışların sürdürülebilir hale gelme açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik bakış açısı ve görüşlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarını sergilemeleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Mevcut çalışmada okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik görüşleri inceleme konusu edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerinin ortaya konmasının okullarda öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında rol oynayan olumlu ve olumsuz etkenlerin ortaya çıkarılması bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca formal gücü elinde bulunduran okul müdürlerinin liderlik rollerini öğretmenlerle ne düzeyde paylaştığının belirlenmesi, okullardaki güç ilişkilerinin analiz edilebilmesi bakımından veri kaynağı olacaktır. Ayrıca mevcut araştırmadan elde edilecek bulguların okul gelişiminde önemli rol oynadığı birçok araştırmayla ortaya konan öğretmen liderliğinin okullarda geliştirilmesine ilişkin önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Öğretmen Liderliği**

Öğretmen liderliği, örgütlerde güç ve yetkinin paylaşılması, örgütlerde görev yapan bireylerin iş birliği içinde çalışması ve birbirinden öğrenmesi ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket edilmesi gibi görüşlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle dağıtımçı liderlik yaklaşımının ön plana çıkmasıyla birlikte okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenlerin de liderlik rolleri sergileyebileceği dile getirilmeye başlanmıştır (Harris ve Muijs, 2005). Muijs ve Harris (2003), öğretmen liderliği kavramının karmaşık yapısı gereği tanımlanmasının güç olduğunu ifade ederek öğretmen liderliğinin okul bağlamına göre değişebileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, öğretmen liderliğinin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır.

Childs-Bowen, Moller ve Scrivner (2000) öğretmen liderliğini, öğretmenlerin birbirlerini desteklemeleri, işbirliği içinde hareket etmeleri, öğrenme odaklı bir okul kültürü oluşturma konusunda çaba göstermeleri, sınıf ötesinde de birer lider olmaları ve öğrenci öğrenmesine katkıda bulunacak nitelikli öğretim uygulamaları geliştirmeleri olarak tanımlamıştır. Harris ve Muijs (2005) lider öğretmenlerin kendilerinin yanı sıra okuldaki diğer öğretmenlerin de mesleki gelişimine katkıda buldukları ve öğrencilerin akademik gelişimi için çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) lider öğretmenleri sürekli öğrenen, meslektaşlarının mesleki gelişimini teşvik eden ve okulun amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için yapılan çalışmalarda öncü olan kişiler olarak tanımlamıştır. York-Barr ve Duke (2004) öğretmen liderliğini öğretmenlerin öğrenci başarısının artırma amacıyla meslektaşlarını, okul yöneticilerini ve okul toplumunun tüm üyelerini etkilemeleri olarak tanımlamıştır. Beycioğlu ve Aslan' a göre (2012) öğretmen liderliği okuldaki tüm paydaşlar için okulu öğrenen bir örgüte dönüştürme ve okulda demokratik bir yapıyı hâkim kılma ile ilgili bir kavramdır.

Harris ve Muijs'e göre (2003) öğretmenlerin liderlik davranışları mesleki çalışma gruplarına liderlik etmek, mentörlük, koçluk ve öğrenci öğrenmesini etkili kılacak öğretim yöntemleri geliştirmeyi kapsamaktadır. Aynı zamanda lider öğretmenler zümre başkanlığı, koordinatörlük, rehberlik ve uzmanlık gibi formel rollerin yanında işbirliğine dayalı olan takım liderliği ve koçluk gibi informal roller de sergilemektedirler (Muijs ve Harris, 2006). Lambert (2003), lider öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda gönüllü olarak görev yaptıklarını ve meslektaşlarını da bu yönde teşvik ettiklerini ifade etmiştir. Harris (2002) ise lider öğretmenlerin rollerinin okul gelişimi için çalışmalar yapmak, öğrencilerin akademik başarısına katkıda bulunmak ve meslektaşlarıyla olumlu bir iletişim ağı oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Lider öğretmenlerin rollerinin ayrıca alanlarındaki güncel gelişmeleri izlemek, öğrencilere ve meslektaşlarına rehberlik etmek, etkili öğretim uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunmak ve meslektaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak olduğu öne sürülmektedir (Conley 1993). Katzenmeyer ve Moller'a göre (2009) lider öğretmenlerin sergiledikleri roller öğrenmeye dayalı demokratik bir okul ortamının oluşumuna katkıda bulunmak, bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarına aktarmak ve okul kapasitesinin geliştirmektir.

Murphy'e göre (2005) lider öğretmenlerin öncelikli rolü öğretimin geliştirilmesi ve öğrenmenin gerçekleştirilmesi yoluyla okulda etkili bir öğrenme atmosferinin oluşumuna katkıda bulunmaktır. Kılınç ve Recepoğlu (2013) lider öğretmenlerin sergiledikleri temel rollerin okulun amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmasını sağlamak amacıyla meslektaşlarını motive etmek ve onları etkilemek olduğunu ifade etmişlerdir. Burgess ve Bates (2010) ise lider öğretmenlerin rollerini meslektaşlarını etkilemek, karar alma süreçlerinde katılımcı bir anlayışa sahip olmak, meslektaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip olmak, meslektaşlarına değer vermek ve okulun amaçlarına ulaşması için birlikte hareket etmek, ekip ruhuna uygun davranmak ve öğretimi daha etkin kılmak olarak sıralamışlardır.

Öğretmen liderliğinin varlığı okullara birçok yönden katkı sağlamaktadır. Lider öğretmenler görev aldıkları örgütlerde öğrencilerinin akademik başarısını en üst seviyeye taşıyacak nitelikli öğretim uygulamaları geliştirmekte, meslektaşlarının gelişimini desteklemekte ve fikirleriyle okula yeni ufuklar açmaktadır. Aynı zamanda okulların kendilerine özgü bir okul iklimi inşa etmesini sağlamakta, öğrenci ve öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu arttırmakta ve okulun dış baskılara olan direncini arttırmaktadır (Leithwood, 2003). Ayrıca öğretmen liderliği okul toplumunun üyeleri arasında iş birliğinin artırılması, okulun değişimlere uyum sağlaması ve okul kapasitesinin geliştirilmesi hususlarında etkili olmaktadır (Harris ve Lambert, 2003). Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmen liderliğinin öğrenci öğrenmesini olumlu yönde etkilediğini, diğer çalışanların motivasyonunu arttırdığını, öğretmenlerin mesleki performanslarını geliştirdiğini ve değişime direnmeyi azalttığını ifade etmiştir. Tüm bu ifadelerden hareketle öğretmen liderliğinin çeşitli roller çerçevesinde farklı biçimlerde tanımlandığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, öğretmen liderliğinin genel hatlarıyla

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

okul gelişimini sağlamak amacıyla meslektaşlar arasında işbirliği ve etkileşime dayalı bir biçimde etkili öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanması süreci olduğu ifade edilebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında bazı olumlu ve olumsuz faktörlerden söz edildiği görülmektedir. Reeves (2008) iş birliğine ve güvene dayalı bir okul kültürünün öğretmen liderliği için önemli bir fırsat oluşturduğunu ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) da lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında destekleyici bir okul kültürünün ve mesleki gelişim imkânlarının önemini vurgulamıştır. Harris ve Muijs (2003) öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında zaman kavramına dikkat çekerek öğretmenler için etkin bir zaman planlamasının önemini vurgulamışlardır. Little (2003) ise iş birliğinin öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Lider öğretmenlerin ortaya çıkmasını engelleyen bazı etkenler de bulunmaktadır. Formel olarak yöneticilik görevini üstlenen okul müdürlerinin liderlik rolünü başkalarıyla paylaşması, kendilerinin liderlik rollerinde zayıflama olabileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin de birer lider olabileceği görüşünü benimsemek okul müdürlerinde bir algı değişimini gerektirmektedir (Murphy, 2005). Benzer biçimde Danielson (2006) öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin okul müdürlerinde kendilerinin yetki alanına müdahale edildiği düşüncesi uyandırabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca öğretmenler liderlik davranışları sergilediklerinde meslektaşlarından tepki görecekları ve onlar tarafından dışlanacaklarını düşünmektedirler. Katzenmeyer ve Moller'a göre (2009) öğretmenler liderlik davranışları sergileme noktasında engeller yaşamaktadırlar. Destekleyici olmayan bir okul kültürü ve öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerine fırsat tanımayan okul yöneticileri öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmesine ilişkin cesaretini kırabilmektedir. Ayrıca liderlik öğretmenler için bir rol çatışmasını da beraberinde getirebilmektedir. Reeves (2008) rol tanımlarının keskin bir biçimde ayrıldığı hiyerarşik okul yapılarında öğretmenlerin liderlik davranışları sergileme noktasında çekimser kaldıklarını ifade etmiştir. Can (2013) ise lider öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri engelleri destekleyici olmayan okul kültürü, yetersiz yönetici desteği, yoğun ders yükü, meslektaş desteğinin yetersizliği, mesleki gelişim imkânlarının yetersizliği, bürokratik yapı ve fiziki imkânlar olarak sıralamıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin liderlik rolleri sergilemelerinde okul müdürünün öğretmen liderliğine yönelik tutum ve davranışlarının önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

### Yöntem

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Mevcut araştırma kapsamında öğretmen liderliğine yönelik alan yazın taraması sonucunda sorular oluşturulmuştur. Öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla okul müdürlerine şu sorular yöneltilmiştir:

1. Öğretmen liderliği dendiğinde aklınıza ne gelmektedir? Nasıl tanımlarsınız?
2. Okullarda öğretmenlerin de birer lider olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz? Okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik anlayışını nasıl karşılıyorsunuz?
3. Öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar nelerdir?
4. Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin ne gibi sonuçları olabilir?
5. Görev yaptığınız okulda öğretmenler hangi yönde liderlik davranışları sergilemektedirler?
6. Görev yaptığınız okulda öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için neler yapmaktasınız?



## Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi katılımcıların belli bir duruma yönelik görüş ve algılarının doğal ortamda ayrıntılı bir biçimde incelendiği ve bunların bütüncül bir biçimde sunulduğu bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılma nedeni, okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesidir. Mevcut araştırmada verilerinde toplanmasında nitel araştırmalarda kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

## Çalışma Grubu

Mevcut araştırmaya 2018- 2019 eğitim öğretim yılında Kastamonu ili merkez ilçede görev yapan 10 okul müdürü katılmıştır. Bu araştırmada katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde problem incelenirken farklı durumların belirlenmesi ve çalışmaların bu durumlar dikkate alınarak yapılması amaçlanırken, ölçüt örnekleme yönteminde araştırmanın belli özelliklere sahip olan birimler üzerinden yapılması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013).

Mevcut çalışmada katılımcıların belirlenmesinde Kastamonu il merkezinde görev yapan ve belirlenen ölçütlere uyan okul müdürlerinin farklı okul türlerinden, yaş gruplarından, yöneticilik kıdemi hizmet sürelerinden olmasına özen gösterilerek çeşitlilik sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçütler ise, herhangi bir eğitim kurumunda en az bir eğitim öğretim yılı boyunca okul müdürlüğü yapmak ve okul yönetimi alanında en az bir eğitime katılmış olmaktır. Bu ölçütün kullanılmasının nedeni, yönetim alanında eğitim almış yöneticilerin liderlik ve öğretmen liderliği kavramları hakkında daha fazla bilgiye sahip olabileceği düşüncesidir. Birbirinden farklı özellikler taşıyan yöneticilerin seçilmesinin amacı ise, öğretmen liderliğine yönelik algının farklı değişkenlere göre hangi düzeyde değiştiğini incelemektir. Tablo 1’de araştırmaya katılan okul müdürlerine ait bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan okul müdürlerine ait bilgiler

<i>Sıra No</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Yöneticilik Kıdemi</i>	<i>Okul Türü</i>
1	34	E	12	3	Ortaokul
2	35	E	13	4	İlkokul
3	39	E	19	9	İlkokul
4	36	E	14	6	Lise
5	38	E	15	5	Ortaokul
6	39	E	16	13	Ortaokul
7	37	E	13	8	Lise
8	52	K	25	18	Lise
9	40	K	18	4	Anaokulu
10	36	E	13	3	İlkokul

## Verilerin Toplanması

Mevcut araştırmada veri toplanması amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Genel olarak yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşmeler önceden hazırlanan sorular kapsamında yapılmaktadır. Ancak, derinlemesine bilgi sahibi olmak için ek sorular sorulabilmektedir (Glesne, 2012). Bu bağlamda sorular, esnek ve açık uçlu olarak hazırlanmış, ihtiyaç duyulduğu takdirde kullanılmak üzere sondalarla desteklenmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında araştırmanın konusu olan öğretmen liderliği ile alanyazın incelenmiş ve okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra, görüşme formunun geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla Eğitim Yönetimi

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

alanında görev yapan üç öğretim üyesinin görüşleri alınarak forma son hali verilmiştir. Veri toplamak amacıyla oluşturulan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların yaş, branş, yöneticilik kıdemi ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlere yönelik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve görüşlerini belirlemeye yönelik altı soru bulunmaktadır. Görüşmelerden önce, araştırmanın amacı katılımcılara bildirilmiş ve yapılacak görüşmenin gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Kabul etmeleri halinde görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı bildirilmiş, ancak katılımcılar tarafından ses kaydı alınması kabul edilmemiştir. Bu nedenle katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında detaylı bir biçimde notlar alınmıştır. Her bir görüşme, okul müdürlerinin odasında yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan içerik analizi ve betimsel analizden yararlanılmıştır. İçerik analizi genellikle sosyal bilimlerde kullanılan ve insan davranışları üzerinde doğrusal olmayan yollarla çalışmaya olanak tanıyan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013). Verilerin analizinde içerik analizinin yanında betimsel analiz de kullanılmıştır. Bu kapsamda, katılımcılara özgü düşünce ve görüşlerin sunulması amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla sağlıklı veriler toplamak için görüşme süresi mümkün olduğunca uzun tutulmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra görüşme formunda yer alan sorulara göre altı adet tema belirlenmiştir. Bu temalar, öğretmen liderliğinin tanımı, okul müdürünün yaklaşımı, öğretmen liderliğini etkileyen unsurlar, öğretmen liderliğinin sonuçları, öğretmenlerin liderlik rolleri, okul müdürünün destekleme biçimi şeklinde belirlenmiştir. Bu temalara göre kodlar oluşturulmuş, uzman görüşlerine dayanarak gözden geçirilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. Analiz sürecinde katılımcıların verdikleri yanıtlar dikkatle incelenerek denk geldiği kod ile eşleştirilmiştir. Verilen her cevabın frekansı bir olarak kabul edilmiş ve tüm katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilerek kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiştir. Son olarak tüm kodlar ve frekanslar analiz edilerek bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Alıntı yapılan okul müdürünü belirtmek için müdür kelimesinin baş harfi ile birlikte numara (M<sub>1</sub>, M<sub>3</sub> vb.) verilmiştir.

### Bulgular

#### Öğretmen Liderliğinin Tanımı

Katılımcılara ilk olarak, “Öğretmen liderliği dendiğinde aklınıza ne gelmektedir? Nasıl tanımlarsınız?” sorusu yönelmiş ve alınan cevaplar Tablo 2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Tanımlamalarına Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Diğer öğretmenlere rehberlik etmek (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> )	8
Öğrencileri yönlendirmek (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> )	7
Etkili bir eğitim öğretim gerçekleştirmek (M <sub>1</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>10</sub> )	5
İşbirliğine yatkın ve katılımcı olmak (M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> )	4
Sorumluluk almak (M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> )	3
Başkalarını etkilemek (M <sub>1</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>8</sub> )	3
Rol model olmak (M <sub>1</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>10</sub> )	3
Değişime ayak uydurmak (M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> )	2
Mesleki gelişimine önem vermek (M <sub>1</sub> )	1
Okul gelişimine katkıda bulunmak (M <sub>8</sub> )	1

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakınının (n=8) öğretmen liderliğini diğer öğretmenlere rehberlik etmek olarak tanımladıkları görülmektedir. Katılımcıların belirttiği bir diğer nokta da öğretmen liderliğinin öğrencileri yönlendirmesidir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası (n=7) lider öğretmenlerin öğrencileri çeşitli konularda yönlendirdiklerini belirtmiştir. Okul müdürlerinden birisi bu konuya ilişkin şu ifadeyi kullanmıştır:

“Öğretmen liderliği öğretmenin kendi sorumluluk alanı içerisinde idare ve mevzuattan bağımsız düşünerek kendine hareket alanı açmak ve bu alan içerisinde hitap ettiği öğretmen ve öğrenci gruplarını harekete geçirmesidir. Bir başka deyişle öğretmenlerin rehberlik rolünü üstlenmesidir” (M<sub>3</sub>)

Katılımcıların (n=5) öğretmen liderliğine yönelik tanımlamalarında değindikleri bir diğer husus da etkili bir eğitim öğretim gerçekleştirmektir. Okul müdürlerinin yarısından azı (n=4) öğretmen liderliğinin öğretmenlerin işbirliğine yatkın ve katılımcı olması anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bu konuda bir okul müdürünün görüşü şöyledir:

“Öğretmen liderliği öğretmenlerin değişime, gelişime, işbirliği ve katılıma yönelik insanlara etki edebilmesi ve bu etkiyi okul gelişimi amacıyla kullanarak insanlara liderlik yapmasıdır” (M<sub>8</sub>)

Katılımcıların öğretmen liderliğine yönelik tanımlamalarında sorumluluk almak (n=3), başkalarını etkilemek (n=3) olurken, rol model olmak (n=3) ve değişime ayak uydurmaktır (n=2) az değinilen hususlardan olmuştur. Öğretmen liderliğinin şüphesiz en önemli boyutlarından olan mesleki gelişim ve okul gelişimi okul müdürlerinin en az değindikleri (n=1) hususlar olmuştur.

Özet olarak katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlamalarının ortak noktasının ağırlıklı olarak diğer öğretmen ve öğrencilere rehberlik etmek, etkili eğitim öğretim faaliyetleri geliştirmek, işbirliğine yatkın ve katılımcı olmak olduğu söylenebilir.

### Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine Yaklaşımı

Katılımcılara yöneltilen “Okullarda öğretmenlerin de birer lider olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz? Okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik anlayışını nasıl karşılıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine Yaklaşımına Yönelik Bulgular	
Kodlar	Frekans
Olumlu karşılıyorum (M <sub>1</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>10</sub> )	8
Olumsuz karşılıyorum (M <sub>2</sub> )	1
Hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır (M <sub>8</sub> )	1

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin tamamına yakınının (n=8) öğretmen liderliğini olumlu karşıladığı görülmektedir. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir biçimde görülmektedir.

“Lider öğretmenler okul yöneticisiyle karıştırılmamalıdır. Öğretmen mesleki hâkimiyet ve tecrübesi ile bir liderdir ve okul idaresinin önemli bir paydaşdır.” (M<sub>6</sub>)

“Olumlu karşılıyorum. Aslında biz adını koymasak da okullarda öğretmen liderliğinin var olduğunu görüyoruz. Başarılı okullara baktığımızda mevzuattan bağımsız olarak okul gelişimi için çaba gösteren öğretmenler olduğunu görüyoruz.” (M<sub>4</sub>)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden çok azının (n=1) öğretmen liderliğine ilişkin olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Bir okul müdürü de öğretmen liderliğinin hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğunu ifade etmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Okullarda öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmelerinin olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünüyorum. Okul yöneticilerinin olumsuz tutumlar geliştirmesine ve rol çatışmasına neden olabilir.” (M<sub>2</sub>)

“Öğretmen liderliğinin olumlu ve olumsuz yönlerinden söz edebiliriz. Lider öğretmenler ekip arkadaşlarını etkileyerek ve yönlendirerek onların okul gelişimine katkı sağlamalarında etkili olabilir. Ancak okul müdürü lider öğretmenleri doğru yönlendiremezse okulda otorite boşluğu oluşabilir.” (M<sub>3</sub>)

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAŞ

Özet olarak katılımcıların çoğunluğu okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik yaklaşımı olan öğretmen liderliğini olumlu karşılamaktadır. Çok az okul müdürü ise olumsuz yönlerine vurgu yaparak öğretmen liderliğinin rol çatışmasına ve otorite boşluğuna neden olabileceğini ifade etmiştir.

### Öğretmen Liderliğini Etkileyen Unsurlar

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bulgular**

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Okul müdürünün desteği (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>10</sub> )	10
Okul kültürü (M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>10</sub> )	6
Zaman yetersizliği (M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> )	4
Okulun fiziki imkânları (M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>8</sub> )	4
Kişisel özellikler (M <sub>1</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> )	3
Diğer öğretmenlerin tutumu (M <sub>2</sub> , M <sub>9</sub> )	2
Ekonomik kaygılar (M <sub>2</sub> )	1
Yasal mevzuat (M <sub>8</sub> )	1

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların tamamı (n=10) öğretmen liderliğini etkileyen bir unsur olarak okul müdürünün desteğini vurgularken, katılımcıların yarıdan fazlası (n=6) okul kültürüne değinmişlerdir. Bazı katılımcıların ifadeleri bulguları desteklemeye yönelik örnek gösterilebilir:

*“Bence en önemli unsur okul müdürünün desteğidir. Müdürün kendine biçtiği rol burada çok önemli rol oynuyor. Müdür ben bu okulun koşulsuz amiriyim derse diğerleri memur oluyor. Yani sadece verilen yapıyor” (M<sub>3</sub>)*

*“Öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri için öncelikle okullarda katılımcı ve biz anlayışına dayalı bir okul kültürü olmalı ve tüm okul tarafından benimsenmelidir.” (M<sub>5</sub>)*

Öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara ilişkin katılımcılar ortalamının altında (n=4) zaman yetersizliği ve okulun fiziki imkânları hususlarına değinmişlerdir. Katılımcıların yarıdan azı (n=3) kişisel özellikler ve diğer öğretmenlerin tutumunu vurgularken, az sayıda katılımcı (n=2) ekonomik kaygılar ve yasal mevzuata değinmiştir. Bu bulguları destekler şekilde, konuya ilişkin katılımcılardan bazılarının ifade

*“Öğretmen liderliğini etkileyen faktörlerden birisi de öğretmenlerin yoğun ders yüküdür. Ders programları hazırlanırken öğretmenlerin zaman ve enerji bakımından lehine olacak uygulamalar yapılmalıdır.” (M<sub>5</sub>)*

*“Öğretmenlerin sahip olduğu değerleri, inançları ve alışkanlıkları lider olarak ortaya çıkmalarında önemli rol oynamaktadır.” (M<sub>7</sub>)*

*“Öğretmenler yasal düzenlemeler izin vermediği için risk ve sorumluluk almaktan kaçınılmaktadırlar. Sınavlardan başarı beklentisi ve öğretmenlerin müfredat yetiştirme kaygıları öğretmen liderliğini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca okulun sahip olduğu fiziksel imkânlar da öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.” (M<sub>8</sub>)*

Özet olarak katılımcıların tamamı okul müdürünün desteğini öğretmen liderliğini etkileyen önemli bir unsur olarak görmektedir. Okul kültürü de en fazla değinilen bir diğer husus olarak göze çarpmaktadır.

## Öğretmen Liderliğinin Sonuçları

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin ne gibi sonuçları olabilir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 5’ de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmen Liderliğinin Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Akademik başarı artar (M <sub>1</sub> ,M <sub>3</sub> ,M <sub>4</sub> ,M <sub>7</sub> ,M <sub>9</sub> ,M <sub>10</sub> )	6
Öğretmenlerin motivasyonu artar (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> ,M <sub>10</sub> )	4
Eğitim ve öğretim kalitesi yükselir(M <sub>4</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>9</sub> )	3
Okul gelişimine katkı sağlar (M <sub>5</sub> , M <sub>8</sub> ,M <sub>9</sub> )	3
Mesleki gelişimi destekler (M <sub>1</sub> , M <sub>9</sub> )	2
İşbirliği artar (M <sub>4</sub> ,M <sub>9</sub> )	2
Okula bağlılık artar (M <sub>1</sub> ,M <sub>9</sub> )	2

Katılımcıların yarısından fazlası ( $n=6$ ) öğretmen liderliği sonucunda akademik başarının artacağını ifade etmişlerdir. Yarıdan azı ( $n=4$ ) ise öğretmenlerin motivasyonunun artacağını, eğitim ve öğretim kalitesinin yükseleceğini ve okul gelişimine katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Mesleki gelişimin destekleneceği ( $n=2$ ), işbirliğinin artacağı ( $n=2$ ) ve okula bağlılığın artacağı ( $n=2$ ) katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin değindikleri diğer hususlar olmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte, konuya ilişkin katılımcılardan bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

“Öğretmen liderliğinin var olduğu okullar zaman ve mekân dezavantajından uzaklaşır. Daha huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması ile birlikte okula olan bağlılık artar.” (M<sub>1</sub>)

“Liderlik etkileyici bir güçtür. Kurumdaki bir öğretmenin liderlik davranışları meslektaşlarını da harekete geçirir. Yani öğretmenler odasını sınıf yapar. Öğretmenlerin öğrendiği bir sınıf.” (M<sub>3</sub>)

“Öğretmenlerin lider oldukları okullarda akademik başarı artar. İşbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşur. Öğretmenlerin mesleki gelişimi artar. Okulda iyi uygulamalar paylaşılar ve öğretmenler ortak bir amaç duygusuyla hareket ederler.” (M<sub>9</sub>)

Özet olarak katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin akademik başarı, motivasyon, eğitim öğretim kalitesi, işbirliği, okul gelişimi, mesleki gelişim ve işbirliği hususlarına değindikleri görülmüştür.

## Öğretmen Liderlik Rollerini

“Katılımcılara yöneltilen “Görev yaptığımız okulda öğretmenler hangi yönde liderlik davranışları sergilemektedirler? sorusuna verilen cevaplar Tablo 5’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Liderlik Rollerine Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Zümre ve kurullarda görev alma (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>9</sub> , M <sub>10</sub> )	9
Sosyal faaliyetler ve projeler yürütme (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> ,M <sub>10</sub> )	7
Fikirlerin ve uygulamaların paylaşılması (M <sub>2</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>9</sub> )	4
Okul gelişimi için çaba gösterme (M <sub>2</sub> , M <sub>2</sub> ,M <sub>8</sub> )	3
Mesleki açıdan kendini geliştirme (M <sub>1</sub> ,M <sub>7</sub> )	2
Diğer öğretmenlere rehberlik etme (M <sub>7</sub> ,M <sub>9</sub> )	2

Katılımcıların tamamına yakını ( $n = 9$ ) görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin zümre ve kurullarda görev yaptıklarını ifade etmiştir. Yarıdan fazlası ( $n = 7$ ) öğretmenlerin sosyal faaliyetler ve projeler yürüttüklerini ifade ederken, yarıdan azı ( $n = 4$ ) fikir ve uygulamaları paylaştıklarına değinmişlerdir. Okul gelişimi için çaba gösterme ( $n = 3$ ), mesleki açıdan kendini geliştirme ( $n = 2$ ) ve diğer öğretmenlere rehberlik etme ( $n = 2$ ) katılımcıların vurguladıkları diğer hususlar olmuştur. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir şekilde görülmektedir:

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

“Okulumuzda öğretmenler zümre başkanlığı gibi yasal görevlerinin yanı sıra projeler üretme ve iyi uygulamaları meslektaşlarıyla paylaşma noktasında da liderlik davranışları sergilemektedirler” (M<sub>2</sub>)

“Okulumuzda öğretmenler zümre başkanlığı, proje yürütücüsü, fikir ve tecrübe aktarımı gibi liderlik davranışları sergilemektedir. Ancak üzüntüyle şunu söylemeliyim ki akademik beklentisi yüksek olan okullarda sınav kaygısı öğretmen liderliğini kısıtlayıcı rol oynamaktadır.” (M<sub>3</sub>)

“Okulumuzda öğretmenler işbirliğine dayalı liderlik davranışları sergilemektedirler. Tecrübe ve bilgi birikiminin paylaşımı ve işbirliği içinde çalışma ön plandadır.” (M<sub>6</sub>)

Özet olarak okul müdürlerinin okullarında en fazla zümre ve kurul başkanlığı gibi formel liderlik davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Sosyal faaliyetler ve projeler yürütme, fikir paylaşımı, okul gelişimi için çaba gösterme, mesleki gelişim ve rehberlik katılımcıların değindikleri diğer konular olmuştur.

### Okul Müdürünün Destekleme Biçimi

Katılımcılara yöneltilen “Görev yaptığınız okulda öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için neler yapmaktasınız?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 7’ de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bulgular**

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Rehberlik etmek (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> )	6
Mesleki gelişimde kolaylık sağlama (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> , M <sub>3</sub> , M <sub>4</sub> , M <sub>7</sub> )	5
Motive etmek (M <sub>2</sub> , M <sub>5</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>8</sub> , M <sub>10</sub> )	5
Görüşlerine değer vermek (M <sub>5</sub> , M <sub>6</sub> , M <sub>9</sub> )	3
Adil davranmak (M <sub>6</sub> , M <sub>7</sub> , M <sub>9</sub> )	3
Geri bildirim vermek (M <sub>5</sub> , M <sub>7</sub> )	2
Takdir etmek (M <sub>1</sub> , M <sub>2</sub> )	2
Güven vermek (M <sub>1</sub> , M <sub>10</sub> )	2

Katılımcıların yarısından fazlası ( $n = 6$ ) görev yaptıkları okullarda öğretmenlere rehberlik ettiklerini ifade etmiştir. Katılımcıların yarısı ( $n = 5$ ) mesleki gelişim noktasında öğretmenlere kolaylık sağladığını ve motive ettiğini belirtmiştir. Görüşlerine önem vermek ( $n = 3$ ), adil davranmak ( $n = 3$ ), geri bildirim vermek ( $n = 2$ ), takdir etmek ( $n = 2$ ) ve güven vermek ( $n = 2$ ) katılımcıların öğretmenleri destekleme biçimleri olarak ifade ettikleri diğer hususlardan olmuştur. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir biçimde görülmektedir.

“Öncelikle öğretmene değer verdiğimi hissettirmeye çalışıyorum. Öğretmenlerin görüşlerine önem veriyorum. Öğretmenlerin başarılı çalışmalarını takdir ederek motivasyonlarını arttırmaya çalışıyorum.” (M<sub>1</sub>)

“Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için öncelikle onlara görüşlerinin önemli olduğunu hissettirmeye çalışırım. Onlara rehberlik ederek okul çalışmalarına katılımlarını sağlamaya çalışırım. Katılımcılık okul kültürünün vazgeçilmez unsuru olmalıdır.” (M<sub>5</sub>)

“Öğretmenleri mesleki açıdan kendilerini geliştirme konusunda teşvik ediyorum. Lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim seminerlerinde kolaylık sağlıyorum. Yaptıkları işlerde okul yönetiminin onların yanında olduğunu hissetmek öğretmenlerde memnuniyet uyandırıyor.” (M<sub>3</sub>)

Özet olarak okul müdürlerinin öğretmenleri destekleme biçimi olarak en fazla kullandıkları yöntemlerin rehberlik etmek ve mesleki gelişimde kolaylık sağlamak olduğu görülmüştür.

## Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ilk bulgusu katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin kavramsal algıdır. Buna göre katılımcıların büyük bir kısmı öğretmen liderliğini diğer öğretmenlere rehberlik etmek ve öğrencileri yönlendirmek olarak tanımlarken aynı zamanda etkili eğitim öğretim uygulamaları gerçekleştirmek, işbirliğine dayalı ve katılımcı bir tutuma sahip olmak, başkalarını etkilemek ve rol model olmak gibi tanımlamalar da yapmışlardır. Buckner ve McDowelle (2000) okul müdürlerinin öğretmen liderliğini tanımlayabilmeleri, öğretmenlerin liderlik rolleri ve olası katkıları bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Muijs ve Harris (2003) öğretmen liderliğinin karmaşık ve tanımlanması zor bir kavram olduğunu ifade ederken, York-Barr ve Duke (2004) her bir okul bağlamına göre farklı özelliklere bürünebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlamalarının farklılık gösterdiğine yönelik mevcut bulgu alanyazınla uyumlu görünmektedir. Mevcut bulgu, katılımcıların öğretmen liderliğini tanımlarken liderlik kavramına ilişkin hususlara da değindiklerini de göstermektedir. Şişman (2014) liderliği bazı amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla insanları etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme gücü olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın bu bulgusu katılımcıların öğretmen liderliğini genel olarak liderlik kavramıyla ilişkilendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Mevcut bulgunun dikkat çekici bir noktası öğretmen liderliğinin önemli unsurlarından olan okul gelişimi ve mesleki gelişimin katılımcıların en az değindikleri hususlar olmasıdır. Bu bulgu öğretmenlerin öğretmen liderliğini daha çok etkileme ve rehberlik etme biçiminde algıladıklarına işaret etmektedir. Oysa öğretmen liderliği okul gelişimine yapılan katkıyı da ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda öğretmen liderliğinin okul müdürlerince daha dar bir kapsamda değerlendirildiği gerçeğine göndermede bulunmaktadır. Oysa öğretmen liderliği öğretmenin görev tanımının ötesine geçip okul gelişimine katkı sağlamasını da içeren daha geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Harris (2002) lider öğretmenlerin okul gelişiminde önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Frost ve Durrant (2003) lider öğretmenlerin hem kendilerini mesleki açıdan geliştiren hem de meslektaşlarını bu konuda teşvik eden öğretmenleri olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda mevcut bulguyla ilgili olarak okul müdürlerinin öğretmen liderliğini okul gelişimi ve mesleki gelişimle yeterince ilişkilendirmediği söylenebilir.

Mevcut araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğu görev yaptıkları okullarda öğretmen liderliğini olumlu karşıladıklarını ifade ederken çok az katılımcı olumsuz yönde görüş belirtmiştir. Leithwood (2003) lider öğretmenlerin buldukları okulların akademik başarısını arttırdıkları, meslektaşlarının gelişimine katkı sağladıkları ve yenilikçi görüşleriyle destek olduklarını ifade etmiştir. Benzer biçimde Harris (2005) lider öğretmenlerin okulda işbirliği ve güvene dayalı bir ortam oluşmasına katkıda bulduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda araştırmanın mevcut bulgusu okul müdürlerinin lider öğretmenlere fırsat vermeleri bakımından olumlu karşılanabilir. Katılımcılardan öğretmen liderliğinin olumsuz yönlerine işaret edenler öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin okul müdürlerinin olumsuz tutumlar geliştirmesi, rol çatışması ve otorite boşluğuna neden olabileceğini ifade etmiştir. Murphy (2005) okul müdürlerinin öğretmenlere liderlik davranışı sergileme fırsatı verdiklerinde kendi liderlik rollerinin sarsılacağını düşündüklerini ifade etmektedir. Katzenmeyer ve Moller (2009) yasal olarak bir liderin bulunduğu okul ortamında öğretmenlerin de liderlik rolü üstlenmesinin rol çatışmasına neden olacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda öğretmen liderliğine ilişkin belirli bir rol tanımının olmamasının rol karmaşıklığına neden olabileceği düşünülebilir. Türk eğitim sisteminde öğretmen ve yönetici rollerindeki keskin ayrımın bu duruma sebep olduğu öne sürülebilir. Ayrıca okul müdürlerinin liderliğine yönelik bakış açılarında bir değişim ve dönüşümün gerektiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında katılımcıların öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara yönelik görüşleri incelendiğinde okul müdürünün desteğinin ve okul kültürünün en çok vurgulanan nokta olduğu

## Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma *Gökhan SAVAS*

görülmüştür. Blegen ve Kennedy (2000) okul müdürünün lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında çok önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir. Benzer biçimde Leithwood (2003) okul müdürünün öğretmen liderliği üzerinde en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. Danielson (2006) okul kültürünün öğretmen liderliği üzerindeki etkisinin önemini ifade ederek öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için demokratik ve yenilikçi bir okul kültürünün olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda okulda kültür oluşturma noktasında kilit bir role sahip olan okul müdürlerinin lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında kendi desteklerinin önemini farkında olmaları olumlu karşılanmaktadır. Reeves (2008) işbirliği ve güvene dayalı bir okul kültürünün lider öğretmenler için gerekli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara ilişkin değindikleri diğer hususlar zaman yetersizliği, okulun fiziki imkânları, öğretmenlerin kişisel özellikleri, diğer öğretmenlerin tutumu ve ekonomik kaygılardır. Boyd-Dimock ve McGree (1995) öğretmenlerin hem öğretim hem de liderlik rollerini sergileyebilmeleri için etkili bir zaman planlamasına ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemede çekimser kalmalarının nedenlerinden birisi olarak meslektaşları tarafından dışlanma ve onlardan tepki görme olduğunu öne sürmüştür. Reeves (2008) öğretmenlerin zihinlerindeki kalıplaşmış düşüncelerinin ve liderliğe ilişkin önyargılarının öğretmen liderliğini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara yönelik görüşlerini ortaya koyan mevcut bulgu alan yazınla uyumlu olması bakımından önemli görülebilir.

Katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde en çok vurguladıkları hususun akademik başarı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle katılımcıların çoğu öğretmen liderliğinin akademik başarıyı arttıracak olduğunu ifade etmiştir. Harris ve Muijs (2005) öğretmen liderliğinin okullarda öğrencilerin akademik başarısını arttıracak öğretim uygulamaları yapmak olduğunu öne sürmüştür. Benzer biçimde Harris (2002) akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmalar yapmanın öğretmenlerin liderlik rollerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğini daha çok sınıf içi roller bağlamında ve öğretim odaklı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum merkezi sınavlar nedeniyle okullarda akademik başarının daha ön planda tutulduğu ve okul müdürlerinin öğretmenlerden daha çok öğretime yönelik liderlik davranışları bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına yönelik değindikleri diğer hususlar motivasyon, eğitim öğretim kalitesi, okul gelişimi, mesleki gelişim, işbirliği, ve okula bağlılıktır. Okul müdürlerinin öğretmen liderliğinin olumlu sonuçlarına ilişkin görüşleri okullarda öğretmen liderliği potansiyelinin ortaya çıkarılması bakımından olumlu görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin en çok zümre ve kurullarda görev alma rolünü sergiledikleri görülmektedir. Lai ve Cheung (2015) zümre başkanlığı ve bölüm başkanlığı gibi görevlerin lider öğretmenlerin sergiledikleri formel liderlik rolleri olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda Beycioğlu (2009) zümre başkanlığı görevini etkin bir biçimde gerçekleştirmeyi kurumsal gelişmeye katkı bağlamında ele almış ve öğretmenlerin kurumsal gelişme boyutundaki öğretmen liderliği davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda mevcut bulgu öğretmenlerin okul gelişimine katkı sağlama yönünde çalıştıklarını göstermesi bakımından olumlu karşılanabilir. Katılımcılar aynı zamanda okullarında görev yapan öğretmenlerin çoğunlukla sosyal faaliyet ve projelerde görev aldıklarını ve fikir ve uygulamaları paylaştıklarını ifade etmiştir. Beycioğlu (2009) proje faaliyetlerinin ve fikir paylaşımının öğretmen liderliğinin meslektaşlarla işbirliği kapsamında yapıldığını öne sürmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin sosyal faaliyet ve projelerde yer almaları ve iyi uygulamaları ve fikirlerini meslektaşlarıyla paylaşmaları görev yaptıkları okullarda işbirliğine yönelik davranışlar sergilediklerini göstermeleri bakımından olumlu karşılanabilir. Araştırmada dikkat çeken bir nokta katılımcıların çok azının öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik liderlik davranışlarını



sergilediklerini ifade etmiş olmasıdır. Harrison ve Killion (2007) lider öğretmenlerin hem kendilerinin hem de meslektaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Benzer biçimde Conley (1993) alanındaki güncel gelişmeleri takip ederek meslektaşlarının da mesleki gelişimine katkıda bulunmanın önemli bir liderlik rolü olduğunu ifade etmiştir. Bu durum öğretmenlerin okullarda liderlik davranışlarını yeteri kadar sergilemedikleri ya da okul müdürlerinin mesleki gelişme konusunu öğretmen liderliği ile yeterince ilişkilendirmediği şeklinde yorumlanabilir.

Mevcut araştırmanın son bulgusu okul müdürlerinin lider öğretmenleri destekleme biçimlerinin çoğunlukla rehberlik etmek, mesleki gelişimlerinde kolaylık sağlamak ve motive etmek olduğu yönündedir. Ancak katılımcılar ortalamasının altında bir düzeyde görev yaptıkları okullarda öğretmenleri motive ettiklerini, görüşlerine değer verdiklerini, adalet duygusu içinde hareket ettiklerini, öğretmenlere geri bildirim sağladıklarını, onları takdir ettiklerini ve güven verdiklerini ifade etmişlerdir. Can (2006) güvene dayalı bir okul iklimi oluşturan okul müdürlerinin lider öğretmenler için cesaretlendirici bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Leithwood (2003) okul müdürlerinin öğretmenleri liderlik davranışları sergilemeleri için desteklemeleri, takdir etmeleri ve mesleki gelişim fırsatı sunmaları gerektiğini öne sürmüştür. Can (2013) okul müdürlerinin karar alma sürecine öğretmenleri de dâhil etmeleri gerektiğini savunmuştur. Buckner ve McDowelle (2000) okul müdürlerinin öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurarak onları motive etmesi ve çalışmalarına ilişkin geribildirim sağlaması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik davranışları destekleme ve potansiyellerini açığa çıkarma noktasında ne yapmaları gerektiği hakkında yeteri düzeyde bilgiye sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen liderliği konusunun geleneksel liderlik yaklaşımlarının etkisini yitirmesiyle son yıllarda popülerlik kazanan bir konu olmasına rağmen, bu konuyu okul müdürlerinin görüşlerine göre ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okullarda kilit rol oynayan okul müdürlerinin okul gelişimi için büyük önem arz eden öğretmen liderliğine yönelik görüşleri okulların çoğunda potansiyel olarak var olan öğretmen liderliğinin geliştirilmesi bakımından önemli görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin de birer lider olabileceğine ilişkin bir algıya sahip olması okul gelişimi için önemli rol oynayan lider öğretmenlerin ortaya çıkması için önemli bir unsurdur. Mevcut araştırmada okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik bir farkındalığa sahip olmalarına ve görev yaptıkları okullarda liderlik rolleri sergileyen birçok öğretmen bulunmasına rağmen öğretmen liderliğini ayrı bir kavram olarak değerlendirmedikleri görülmüştür. Aynı zamanda mevcut araştırma okul müdürlerinin okullarında liderlik rolleri sergileyen öğretmenleri desteklemek ve potansiyel olarak birer lider olan öğretmenleri ortaya çıkarmak için neler yapmaları gerektiğine yönelik yeterince bilgiye sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır. Benzer araştırmaların öğretmen, öğrenci ve veli örnekleminde de yapılarak daha fazla bulgu elde edilmesi, konuya ilişkin daha sağlıklı çözümler yapmak için gerekli görülmektedir. Öğretmen liderliğini ele alan nitel çalışmaların sayısı artırılabilir. Aynı zamanda konuya ilişkin karma modelde araştırmalar da yürütülebilir. Benzer çalışmaların, farklı katılımcılar üzerinden de yürütülmesi sağlıklı veriler elde etme açısından önemli görülmektedir.

### Kaynakça

- Anderson, K. D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(1), 97-113.
- Beachum, F. ve Dentith, A. M. (2004). Teacher leader creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme: Hatay ili örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775. <http://ilkogretim-online.org.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 191-223.
- Blegen, M. B. ve Kennedy, C. (2000). *Principles and teachers, leading together*. *NASSP Bulletin*, 84(616), 1-6.
- Boyd-Dimock, V. ve McGree, K. (1995). Leading change from the classroom: Teachers as leaders. *Issues about change*, 4(4). <http://www.sedl.org/change/issues/issues44.html> sayfasından erişilmiştir.
- Buckner, K. G. ve McDowelle, J. O. (2000). Developing teacher leaders: Providing encouragement, opportunities, and support. *NASSP Bulletin*, 84(616), 35-41.
- Burgess, J. ve Bates, D. (2010) Other duties as assigned: tips, tools and techniques for expert teacher leadership, Alexandria: ASCD.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 349-363.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Childs-Bowen, D., Moller, G. ve Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of leaders. *NASSP Bulletin*, 84, 27-34.
- Conley, D. T. (1993). *Roadmap to restructuring: Policies, practices and the emerging visions of schooling*. Oregon: ERIC.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria VA: ASCD.
- Deal, T. ve Peterson, K. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Erçetin, Ş, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Frost. D. ve Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a Research Agenda. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 479-498.
- Frost. D. ve Durrant. J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership & Management*, 23(2), 173-186.
- Fullan, M. (2011). *Change leaders. Learning to do what matters most*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş. (Ersoy A. ve Yalçınoğlu P. Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, Changing times: Teachers' work And culture in the postmodern age*. London: Continuum International Publishing Group.
- Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal*, 59, 22-23.

- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. ve Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Philadelphia: Open University.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201-219.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: Principles and practice*. London, UK: National College for School Leadership.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Philadelphia: Open University.
- Harrison, C. ve Killion, R. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. California: Corwin.
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Lai, E. ve Cheung, D. (2015). Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 673-692
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development, and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton, R. Smith (Eds.), *Leadership in education* (pp. 103-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, J. ve Schreiber, C., (2006). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emerald Complex Organ* 8(4):2-12.
- Little, J. W. (2003). Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership & Management*, 23(4), 401-419.
- Muijs, D. ve Harris, A. (2003). Teacher leadership - improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management, Administration and Leadership*, 31(4), 437-448.
- Muijs, D. ve Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. California: Corwin.
- Reeves, D. B. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. Alexandria, VA: ASCD.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What is in it for schools?* New York: Routledge & Falmer.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Wallace, M. (2002). Modeling distributed leadership and management effectiveness: Primary school senior management teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement*, 13(2), 163-186.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin: Ankara
- York-Barr, J. ve Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-31.