

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Nisan / April

2020

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

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Nisan / April 2020

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Nihan POTAS

Dr. Nilay NEYİŞCİ

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

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. Kalıyabanu 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. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University
Prof. Dr. Oktay TANRISEVER	METU
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Prof. Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University
Assoc. Prof. Dr. SAİT AKBAŞLI	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. YAKUP ALBAYRAK	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. WASSİM ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University
Assoc. Prof. Dr. MURAT BEYAZYÜZ	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale 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. Elif BOZYİĞİT	Pamukkale University
Asst. Prof. Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University
Asst. Prof. Dr. Yusuf ESMER	Bayburt University
Asst. Prof. Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University
Asst. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University
Asst. Prof. Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University
Asst. Prof. Dr. Nuray KISA	Niğde Ömer Halis Demir University
Asst. Prof. Dr. Melek KÖRÜKÇÜ	Niğde Ömer Halis Demir University
Asst. Prof. Dr. Esmem ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University
Asst. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University
Asst. Prof. Dr. Nihan POTAS	Hacı Bayram Veli University
Asst. Prof. Dr. Nilanjan RAY	Adamas University, West Bengal
Dr. Mina ABBASÍYANNEJAD	UPM
Dr. İbrahim AKYÜREK	Gazi University
Dr. Sefa İDRİSOĞLU	Central Bank of the Turkish Republic
Dr. Yahya MAHAMADU	Universite Franco Arabe Attadamoun
Dr. Nilay Başar NEYİŞCİ,	Hacettepe University
Dr. Seçil Dayıođlu ÖCAL	Hacettepe University
Dr. Gamze ÖZCAN	Republic of Turkey Ministry of National Education
Dr. İnci ÖZTÜRK	Ankara University
Dr. Joan Pere PLAZA	Escola Superior de Comerç InternacionalUniversitat Pompeu Fabra
Dr. Selçuk TURAN	Republic of Turkey Ministry of National Education
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association

3. CİLT 1. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 3ST VOLUME 1ST ISSUE

Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Assoc. Prof. Dr. Müjdat AVCI	Korkut Ata University
Assoc. Prof. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University
Assoc. Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale Onsekiz Mart University
Assoc. Prof. Dr. Mustafa OZMUSUL	Harran University
Assoc. Prof. Dr. Çetin TAN	Fırat University
Asst. Prof. Dr. Fırat BİREL	Dicle University
Dr. Müzeyyen Petek DİNÇMAN	Hacettepe University
Dr. Elif Gamze ÖZCAN	Republic of Turkey Ministry of National Education
Dr. İnci ÖZTÜRK	Ankara University
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Makale Türü: Derleme Makalesi

Okul Kavramına İlişkin Metaforlar

Metaphors about the Concept of School

Pınar ARSLAN.....1

Article Type: Derleme Makalesi

İnovasyon ve Liderlik

Innovation and Leadership

Muhammet İbrahim AKYÜREK.....15

Article Type: Derleme Makalesi

Yönetim ve Liderlik Bağlamında Kaotik Bir Çözümleme: Dede Korkut Hikâyeleri

A Chaotic Analysis in the Context of Management and Leadership: Dede Korkut Stories

Hüseyin ÇAKIR25

Article Type: Derleme Makalesi

Dijital Liderlik: Dijital Dünyada Okul Lideri Olmak

Digital Leadership: Being School Leader in Digital World

Ömer ÖZ.....45

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları

School Principals' Leadership Standards as Perceived by Teachers

Nazlı ARAS58

Baş Editör'den

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama 'nın 3. Cilt 1. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin heyecanı ve mutluluğu içerisindeyiz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerek ise uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2020 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, kör hakemlik sistemi ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Bu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayınlamaya devam edecektir. Gelecek sayılarımızda Çin'de ortaya çıkarak tüm dünyayı etkisi altına alan "Covid-19 pandemisi" ile dergimizin ana temalarını ilişkilendiren çalışmalara öncelik vereceğimizi belirtmek isteriz.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazımına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayıya kadar tüm insanlığı tehdit eden "Covid 19 Pandemisi" ve benzerlerinden bilimsel çalışmalar, inanç, işbirliği ve gönül gücü desteği ile kurtulmuş olmayı diliyorum.

Bir sonraki sayıda buluşmak üzere sağlıklı kalın.

Nisan 2020

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

From the Editor-in-chief,

We are so excited and glad to come together with you with the 3rd Volume and 1st Issue of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice which started its publishing life with the August 2018 issue. We have again included both theoretical and practical articles that examine the phenomenon of leadership with an interdisciplinary approach in this issue. Articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation criteria updated in 2020.

With blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field with great care and attention. With these goals, our journal will continue to publish seminars, conferences and symposium evaluations, as well as authentic articles and book reviews. We would like to point out that in our future issues, we will give priority to the studies that link with the main themes of our journal with “Covid-19 pandemic”, which emerged in China and influenced all over the world.

There are five articles in the present issue of our journal. With present and following articles and the other studies, our journal will continue to contribute to leadership and administration literature with authentic and scientific studies. We would like to thank the advisory committee, reviewers and the authors who made valuable contributions to our journal. With the support of scientific studies, faith, cooperation and morale, I wish to get over "Covid 19 Pandemic" and similar incidents that threaten all the humanity until the next issue.

Wish to meet in the next issue, stay healthy...

April 2020

Prof. Şefika Şule ERÇETİN

Başvuru Tarihi: 31 Aralık 2019

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 02 Şubat 2020

Sayfa Aralığı: 1 - 14

Makale Türü: Derleme

OKUL KAVRAMINA İLİŞKİN METAFORLAR

Pınar ARSLAN¹

Öz

Metaforlar, olayların oluşumu, işleyişi ile ilgili olarak bireyin düşüncelerini şekillendiren, kontrol eden güçlü zihinsel araçlardır. Günlük hayatta çevreyle iletişim kurarken kullanılan metaforlar, öğrenme sürecinde de soyut olan olguları somutlaştırmaya, anlaşılır hâle getirmeye yardımcı olmaktadır. Okul kavramına ilişkin geliştirilmiş olan metaforlar, okul kavramını açıklama ve anlamada önemli veri kaynaklarıdır. Bu çalışmada okula ilişkin metaforlar incelenmiştir. İlk olarak okul ve metafor kavramları, daha sonra okula ilişkin metaforlardan karınca yuvası metaforu, bir toplum olarak okul metaforu, bir fabrika olarak okul metaforu, hapisane olarak okul metaforu, spor stadyumu olarak okul metaforu ve gündüz bakımevi olarak okul metaforu ele alınmıştır. Son olarak da okul metaforu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, ülkemiz eğitim sistemi için bir toplum olarak okul metaforu, karınca yuvası metaforu ve gündüz bakımevi metaforunun uygun olduğu söylenebilir. Bu metaforlar olumlu özellik taşımaktadır. Fakat fabrika olarak okul metaforu, hapisane olarak okul metaforu ve spor stadyumu olarak okul metaforu daha çok olumsuz anlam taşımaktadır. Bu metaforların öngördükleri mekanik, otoriter ve yarışmacı anlayış eğitimin kendine has niteliklerini ortadan kaldırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Metafor, Okul, Okul Metaforları.

Metaphors about the Concept of School

Abstract

Metaphors are powerful mental tools that shape, control the thinking of the individual on the development of functioning of events. Metaphors that are in communicating with the environment in the daily lives help to concretize and understand the facts that is abstract in the learning process. Metaphors developed about the concept of school are substantial data sources in defining and understanding the school concept. This study examines metaphors related to school. First, school and metaphor concepts have been addressed, then metaphors related to school have been addressed such as; ant nest metaphor, school metaphor as a society, school metaphor as a factory, school metaphor as a prison, school metaphor as a sports stadium, and school metaphor as a day care center. Finally, the studies related to the school metaphor are included. According to the study, one can say that school metaphor as a society, ant nest metaphor and day care center metaphor are appropriate for our education system. These metaphors are positive but school metaphor as a factory, school metaphor as a prison, and school metaphor as a sports stadium have more negative meaning. The mechanical, authoritarian and competitive understanding envisaged by these metaphors abolishes the unique qualities of education.

Keywords: Metaphor, School, School Metaphors.

¹ Dr., Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: pinararslan44@hotmail.com, ORCID No: 0000-0002-7419-8131

Giriş

Olayların oluş şekli ve işleyişi ile ilgili olarak bireyin düşüncesini şekillendiren ve kontrol eden etkili zihinsel araçlardan biri olarak ifade edilen metaforların okula yönelik bakış açılarını açıklamada etkili olduğu kabul edilmektedir. Çalışmada ilk olarak okul ve metafor kavramları daha sonra okula ilişkin metaforlardan karınca yuvası metaforu, bir toplum olarak okul metaforu, bir fabrika olarak okul metaforu, hapishane olarak okul metaforu, spor stadyumu olarak okul metaforu ve gündüz bakımevi olarak okul metaforu ele alınmıştır. Daha sonra da okul metaforu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

Okul Kavramı

Okul, ortak bir eğitim ve öğretimin belirli bir plan ve program dâhilinde belli bir yaş grubundaki bireylere sunularak, o bireylere bilgi, beceri ve tutumun kazandırılmasına çalışılan bir kurum ya da bu çalışmaların gerçekleştirildiği yer şeklinde tanımlanabilir (Kramer, 1995). Okul kurumunun çok önemli bir özelliği vardır. Okul kurumunun bu önemli özelliği, üzerinde çalışmış olduğu hammaddenin insan olmasıdır. Böylece, okulun kurum boyutunun birey boyutundan daha etkin ve duyarlı olduğu bilinmektedir. Okul örgütünün informal tarafı formal tarafından daha ağır olmakta ve etki alanı da yetki alanından daha geniş olmaktadır. Okul örgütünün özelliklerinden biri de okulda birbirinden çok farklı değerlerin bulunması ve bu farklı değerlerin çatışmasıdır. Okul kurumunun diğer bir önemli bir görevi de, içinde ve dışında da oluşan sosyal, politik ve ekonomik değerler içerisinde oluşan çatışmaları uzlaştırmak ve dengelemektir. Okul ile ilgili olarak bu belirtilenler göz önüne alındığında, okul kurumunu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek ve okulda çalışan öğretmeni de yalnız bir öğrenim aracı olarak görmek değerler arasında oluşan çatışmaları azaltmaktansa daha da artıracaktır (Bursalıoğlu, 1998, s. 33).

Öğrenme, bireyin yaşamı içerisinde her zamanda ve mekânda var olan olgu ve süreç olarak ifade edilebilir. Fakat öğrenmenin, gelişigüzel bir şekilde oluşmasından kurtularak düzenli ve iyi bir sisteme bağlanması gerekmektedir. Bireylere istenilenleri öğretmenin yanında ekonomiye katkı sağlamayı da amaçlayan eğitim ve öğretimin planlı ve programlı olması için okullar oluşturulmuştur (Balcı, 2011, s. 221). Bir kurum olarak okul aynı zamanda özel bir çevredir. Eğitimin dolaylı bir girişim olmasından kaynaklı olarak okul çevresi denilen bir özel çevre yaratılmıştır. Okul ve çevre arasında bir köprü kurabilmek oldukça önemlidir. Çevrenin olumsuz etkilerini, okulun olumlu etkileri ile değiştirebilmek gerekmektedir. Hiçbir örgüt, çevresine okul örgütü kadar yakın olamaz. Okul çevreden, çevre de okuldan tamamen ayrı kaldığında birinin ürününün diğerine uymakta sorun yaratması nedeniyle okul ile çevre arasında iyi ilişkiler kurulması zorunludur (Bursalıoğlu, 1998, s. 34).

Tarihsel süreçte okullar bürokratik kurumlara dönüşmüştür. Bu süreçte okulun bürokratik bir yapıya sahip olmasının temel belirleyicileri; okulun büyük, karmaşık ve toplumsal kurumlar olmaları ile aynı zamanda tam zamanlı profesyonellerin okullarda çalışmalarıdır. Bir bürokratik örgüt olarak okula genel olarak toplumlar sayısız görev yüklemişlerdir. Benzer biçimde devletler de eğitim sisteminin okullar vasıtası ile istediklerini ve beklentilerini eğitim yasalarında ifade etmişlerdir. Bu beklenti ve istekler genel olarak; iyi bir insan, iyi bir yurttaş, iyi bir üretici ve bilinçli vatandaşlar yetiştirmek olarak ifade edilebilir. Günümüzde de okul denilen bu toplumsal sistem eskiden olduğu gibi kendisinden pek çok şey beklenen ve aynı zamanda eleştirilen bir örgütsel yapı özelliğini devam ettirmektedir (Aydın, 2012, s.2). Kimileri okulu, bireyleri sosyal hayattaki farklı rollerine hazırlayan bir kurum olarak değerlendirmektedir. Okul denilen kurum bazılarına göre bir örgüttür. Bazılarına göre bir işletmedir. Bazılarına göre ise okul kurumu, bir insan topluluğu ve bir ailedir (Şişman, 2007).

Okulu sadece birtakım girdileri kullanarak üretimi sağlayan örgüt olarak algılamak, eğitimin ve okulun doğasına pek uygun olmayacaktır. Okul sosyal bir sistemdir. Bir sosyal sistem içerisinde yer alan okul aynı zamanda bir insan topluluğu olup bir yaşama alanıdır. Okulu ve okuldaki insan davranışlarını yalnız nesnel bir biçimde ele almak, okul ve insanın öznel yanlarını görmemektir. Bu anlayış okulu tam olarak anlamak ve açıklamak için yeterli olmayacaktır (Nalçacı ve Bektaş, 2012). Bu durumda kavramların oluş şekli ve işleyişi ile ilgili olarak bireyin düşüncelerini şekillendiren ve kontrol eden etkili zihinsel araçlardan biri olarak belirtilen metaforların, okul kavramını anlamada etkili olduğu kabul edilmektedir.

Metafor Kavramı

Birçok dilde, anlatımı daha güçlü ve etkili kılmak amacıyla benzetme ve mecaz gibi farklı söz sanatları yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir (Çelikten, 2005). Mecaz kelimesinin bazı dillerindeki karşılığı metafordur. Yunanca kökenli bir sözcük olan metafor, değiştirmek anlamını belirten "meta" ve taşımak anlamına gelmekte olan "pherein" kelimelerinden oluşmakta olup sözü edilen kavrama ilişkin bir çağrışım, bir sembol şeklinde kullanılmaktadır (Öztürk, 2007; Özdemir, 2012; Nalçacı ve Bektaş, 2012).

İnsanlar, bir duruma ilişkin olan görünümü, kavram ve terminolojiyi hiç bilmedikleri ya da çok az bildikleri alana metafor kullanarak bir aktarımda bulunurlar. Metaforların özellikle yeni bir olguyu anlamada ve açıklamada faydalı olmaktadır. Bunun yanında metaforlar bir düşünce ve görme şeklidir (Morgan, 1998). Metaforlar, insan zihninin belli bir anlayıştan başka bir anlayış ve kavrayış şekline yönelmesine yardımcı olarak o bireyin belli olan bir olguyu başka bir olgu biçiminde görmesine fırsat tanımaktadır. Shuell'in belirttiği üzere: "Eğer bir resim 1000 kelimeye bedelse, bir metafor 1000 resme bedeldir. Çünkü, bir resim sadece statik bir imge sunarken, bir metafor bir olgu hakkında düşünmek için zihinsel bir çerçeve sunmaktadır." (akt. Saban, 2008). Güçlü bir metafor insanın düşüncelerin gerçekleştirilmesine destek olmaktadır. Metafor, düşüncenin daha canlı, kolay anlaşılabilir, açık ve aydınlatıcı olması amacıyla net olmayan veya kolayca anlaşılmayan düşünceleri belirtmek için kullanılmaktadır (Çelikten, 2005).

Metaforlar, bir deneyim alanının diğer bir deneyim alanı aracılığı ile anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu demektir ki anlama, izole kavramlar aracılığı ile değil; deneyimin bütün etki alanlarının aracılığı ile gerçekleşmektedir. Örnek vermek gerekirse, "Tartışma Savaştır" (Argument is war), "Vakit Nakittir" (Time is money), "Aşk Bir Yolculuktur" (Love is a journey) gibi metaforlar, tanımlamanın odağının tartışma, zaman ve aşk gibi deneyimlerin temel seviyesine çekildiğini göstermektedir. Bu deneyimler sonrasında kavramlar, savaş, para ve yolculuk gibi deneyimin etki alanları aracılığı ile tanımlanmakta ve kavramsallaştırılmaktadır (Lakoff, 1980, s. 117).

Metafor ilişkilerinde, genel olarak üç temel ögenin var olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu ögeler; Birinci öge metaforun konusudur. Örneğin, "Okul bir arıtma tesisi gibidir." ifadesindeki "okul" kelimesi, ikinci öge metaforun kaynağıdır. Örneğin, "Okul bir arıtma tesisi gibidir." ifadesindeki "arıtma tesisi" kavramı ve üçüncü öge metaforun kaynağından metaforun konusuna atfedilmesi düşünülen özelliklerdir. Örneğin, "Okul bir arıtma tesisi gibidir." Çünkü değişik kültürden ve farklı kesimden bir araya gelen bu öğrenciler okulda eğitilip toplumun beklentilerini karşılayan bir vatandaş olarak topluma kazandırılır..." olarak ifade edilir. Bu nedenle, olağan bir metafor ilişkisinde, metaforun kaynağı, metaforun konusunu değişik bakış açısıyla anlamak ve açıklamak için zihinsel bir "filtre" ya da "süzgeç" görevi görmektedir (Saban, 2008).

Metafor, genel olarak söylemi süslemeye yönelik söz sanatlarından biri olarak kabul edilmekte iken bu bakış açısı zamanla insanın dünyayı kavraması ya da görmesi biçiminde ele alınmaya başladı (Morgan, 1998). Son zamanlarda belli başlı ortamlardaki faaliyetlere metaforların nasıl rehber olduğu,

insanların inançlarını, tutumlarını ve değerlerini nasıl şekillendirdiğine yönelik ilgi artmıştır. Bununla ilgili olarak araştırmacılar, okulların işletilmesinde ve yönetilmesinde metaforları tartışmaktadır (Bredeson, 1988). Metaforlar özellikle son dönemlerde sosyal bilimlerde ve örgüt analizlerinde artan bu ilginin konusu ve merkezi durumundadır. Metaforlar kullanılarak sosyal bilimlerin bazı alanlarında 1980'li yıllardan itibaren pek çok çalışma yapılmıştır. Metaforlar aracılığıyla sosyal bilimlerde kuramlar oluşturulmuştur. Metaforlar örgütlerin stratejik yönelimlerini değiştirmiştir. İşgörenlerin görev yaptıkları örgütü anlamalarında ve okullarda çocukların öğrenmelerini kolaylaştırmaya yönelik araçlar olduğuna ilişkin araştırmalar yapılmıştır (Balci, 1999).

Okula İlişkin Metaforlar

Eğitim-öğretim kurumu olan okulun işlevlerinde geçmiş zamandan günümüze kadar geldiği süreçte önemli pek çok değişiklikler olmuştur. Okulun bu zaman içerisinde rol ve sorumlulukları değişmiş ve gelişmiştir. Bu süreç okulun varlığına yönelik bakış açılarını da etkilemiştir. Bu sonucun okulun hitap etmekte olduğu yakın ve uzak çevresinde yer alan öğretmen, yönetici, öğrenci, veli vb. algılarında da bazı değişikliklere yol açmıştır. Olayların oluş şekli ve işleyişi hakkında bireyin düşüncelerini şekillendiren ve kontrol eden etkili zihinsel araçlardan biri olarak bilinen metaforlar bu duruma açıklık ve netlik getirmede etkilidir (Nalçacı ve Bektaş, 2012). Metaforlar, eğitim kurumu olarak okulun niteliği ve doğasının daha net bir biçimde anlaşılmasına aracılık eder. Metafor aynı zamanda bir ülkeden diğer bir ülkeye farklılık gösteren eğitim-öğretim faaliyetlerine de daha yakından bakılmasına olanak sağlar (Botha, 2009).

Okul kavramına ilişkin birçok metafor bulunmaktadır. Bu araştırmanın konusu olan metaforlar sırasıyla; karınca yuvası metaforu, bir toplum olarak okul metaforu, bir fabrika olarak okul metaforu, hapisane olarak okul metaforu, spor stadyumu olarak okul metaforu ve gündüz bakımevi olarak okul metaforları şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

Karınca Yuvası Metaforu

Karınca yuvası metaforu, bilimsel boyutta betimlemeden ziyade ortak bir anlayış sağlamaktadır. Karınca yuvalarına bakıldığında ilk gözlemlenen bir telaş ve karmaşadır. Daha yakından gözlemlendiğinde ise karınca yuvalarında örgütlü bir etkinliğin varlığı anlaşılmaktadır. Okullara karınca yuvası olarak değerlendirildiğinde ilk görülen itiş-kakış, telaş, bir karmaşa ve kaos durumudur. Okullar daha yakından gözlemlendiğinde, okullarda bir karınca yuvası gibi örgütlü ve düzenli bir etkinliğin yaşandığı görülmektedir. Okulda öğrenci topluluğunun belli bir yolu takip ettikleri ve yönlendirilmiş oldukları görülmektedir. Bu hareketlilik içerisinde düzeni, karınca askerler sağlamaktadır. Bu karmaşa içerisinde aynı zamanda başkaları ile işbirliği ve başkalarına ilgi gözlenmektedir. Teneffüs saatlerinde okul bahçesine üst kat penceresinden bakıldığında, öğrencilerin yürüme, koşmaları, farklı oyunlar oynamaları ve gruplar oluşturarak kendi aralarında konuşmaları, ara sıra öğrencilerin tek olarak da bir şeyler yaptıkları görülmektedir. Erkek öğrenciler daha çok hareket etmekte olup daha çok dolaşmaktadır. Kız öğrencilere göre erkek çocuklarının hareketleri daha fazla bir itiş-kakış şeklindedir. Öğretmenler ise bu itiş-kakış ve paniği durdurmakla yükümlüdürler. Öğrenci hareketinin belirli bir düzene göre olmasını sağlamak için nöbetçi öğretmen ve nöbetçi öğrenciler görevlendirilmektedir. Bu metafor, okulda yaşanan süreci anlamada faydalı bir araçtır (Balci, 2008, s. 197).

Karınca yuvası metaforu okuldaki süreçleri anlamaya yardımcı olmaktadır. Kapalı bir yer olarak karınca yuvası, bir başka kapalı bir yer olan okul için uygun temaları üretmektedir. Karınca yuvasını ana kraliçe yönetmektedir. Ana kraliçenin de yuvanın derinliklerinde bir yerlerde olduğu görülmektedir. O, yuvanın varlık sebebi ve anlamıdır. Okula bakıldığında bir kraliçe görülmemektedir. Fakat ana kraliçe resim, poster, sanat eseri semboller olarak ortaya çıkmaktadır. Bu semboller

genellikle erkekleri temsil etmektedir. Birçok okulda şu anki veya daha önceki erkek başbakanların resimleri vardır. Cinsiyet olarak bakıldığında, okuldaki kraliçe karınca bir erkektir (Gordon & Lahelma, 1996, s. 309). Saban (2008), okul kavramına ilişkin metaforları belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında bir öğrencinin, “okul karınca yuvasıdır. Çünkü bilindiği üzere karıncalar tüm yaz ve kış aylarında işbirliği içerisinde olup çalışırlar. Yiyecek bulmak ve karınlarını doyurmak amacıyla sürekli çalışırlar ” ifadesinin, okuldaki işleyişi vurguladığı söylenebilir.

Okula bir karınca yuvası metaforu açısından bakıldığında, okul içerisinde ve bahçesinde bir karmaşıklığın söz konusu olduğu, aynı zamanda da bir karınca yuvası gibi düzenliliğin bulunduğu gözlemlenmektedir. Eğitim sistemi açısından düşündüğümüzde, karıncaların sürekli, düzenli ve sistemli bir şekilde gerçekleştirdikleri eylemleri her zaman öğrencilerden de beklemek doğru olmayacaktır. Öğrencilerin birer sosyal varlık olduğu gerçeğinden yola çıkarak bir düzen ve birlik içinde bulunmaları için onlara sürekli baskı yapılmasının uygun olmayacağı söylenebilir.

Bir Toplum Olarak Okul Metaforu

Bir toplum olarak okul metaforunu geliştiren Sergiovanni okulun bir örgüt olmasına karşın okulda bulunan grupların öncelikle kendi benlik çıkarları ve kâr-kayıp güdülere tarafından motive olunan örgütler olmadığını dile getirmektedir. Bu metafora göre okul, kendiliğinden birbirine bağlılık duyan ve paylaşılmış fikirlere sahip bireylerin toplamıdır. Okuldaki bireyler, ortak bir yeri, ortak duyguları ve gelenekleri paylaşırlar (Balci, 2008, s. 197). Bir toplum olarak okullardaki hayat ile bir örgüt olarak okullardaki hayat ciddi bir şekilde birbirinden ayrıdır. Toplumlar da niyetleri birbirine yakın olanlarla sosyal bir yaşam yaratılmaktadır. Ancak örgütlerde var olan ilişkiler birey için başkaları tarafından oluşturulur. Bu ilişkiler hiyerarşik bir sistem içinde olup rol ve rol beklentiler içinde kodlanmaktadır. Toplumu ve örgütü birbirinden ayırmak için *Gemeinschaft* (community) ile *Gesellschaft* (society) kavramları kullanılır. *Gemeinschaft*'ta bireyler kendi aralarında birbirlerine yükledikleri anlam ve önemden dolayı bir ilişkiye girerler. İnsanların benim sınıfım, benim okulum, benim semtim, benim şehrim, benim ülkem gibi ortak aidiyetlik duyguları ön plandadır. Fakat *Gesellschaft*'ta rasyonel ilişkiler önemlidir. İnsanlar birbirleriyle belli hedeflere ulaşmak amacıyla ve bazı çıkarlar için bir arada olurlar (Sergiovanni, 1994a, s. 4) Fransız sosyolog Durkheim'ın "Toplumsal İşbölümü" adlı çalışmasında üzerinde durduğu temel soru, toplumu bir arada tutan etkenin ne olduğudur. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde karmaşık bir işbölümü sürecinin geliştiğine dikkat çeken Durkheim, ortaya çıkan bu işbölümünün toplumda karşılıklı bir bağımlılık ilişkisinin gelişmesine yol açtığını öne sürer. Bu bağımlılık ilişkisine "organik dayanışma" adını veren Durkheim, bu dayanışma ilişkisinin toplumda "ortak bilincin" gelişmesine katkı sağladığını ifade etmiştir. Durkheim, genel olarak tüm sosyal örgütlerin sosyal bütünleşme ve sosyal dayanışmaya ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (Balci, 2008, s. 5).

Eğer okullar örgüt olarak değil de toplum olarak görülürse, örgüt olarak görülen okullarda bir anlam ifade eden uygulamalar toplum olarak görülen okullarda bir anlam ifade etmeyecektir. Örneğin, toplumda, insanların amaca yönelik bağlantıları ve insanlar arasındaki bağlantılar, sözleşmeye değil; bağımlılıklara dayanmaktadır. Toplumlar, sosyal ilişkiler, karşılıklı dayanışma etrafında örgütlenmektedir. İnsanları birbirine yakınlaştırma, onları paylaşılan değerler ve fikirlere bağlama okulların toplum olarak tanımlanmasının temel özelliklerindedir. Toplumlar "benden" "biz" ("we" from "I") hissiyatının oluşturulması için gerekli şartları sağlayan inançlar, duygular ve değerler temelinde tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki yaşantı ile toplumdaki yaşantı hem nitelik hem de çeşit olarak farklıdır. Toplumda sosyal hayatlar, birbiri ile aynı amaçlara sahip kişilerle oluşturulmaktadır. Örgütlerde ise ilişkiler birey için başkaları tarafından oluşturulmaktadır. Hiyerarşi sistemi, bu ilişkilerin düzenlenmesiyle rol beklentilerini ve rolü meydana getirmektedir (Sergiovanni, 1994b, s. 4).

Ernestin'e (1997) göre Sergiovanni, okulun karmaşıklığını tam bir şekilde açıklayamamıştır. Ernestin, bir toplum olarak okul metaforunun geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ernestin, okul için olan bir metaforun, okulun örgütsel ve kültürel yanlarını hesaba katması gerektiğini, okullardaki sosyal ilişkilerin karmaşıklığını betimleyip okulun nasıl çalıştığını gerçekçi bir şekilde anlatması gerektiğini belirtmiştir. Bir toplum olarak okul metaforunda, Sergiovanni'nin gemeinschaft ve gessellschaft sınıflandırmasını okullar açısından düşündüğümüzde, her ikisinin de özelliklerini okullarda görmek mümkündür. Okullardaki öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında var olan sosyal ilişkiler gemeinschaft'ın paylaşılan değerlerini yansıtırken, okullardaki rasyonelliği, yasallığı, yarışmayı ve başarıyı pekiştiren ilişkiler de gessellschaft'ı yansıtmaktadır.

Bir Fabrika Olarak Okul Metaforu

Sanayi devrimi ile birlikte dünya büyük değişim ve dönüşümlere sahne olmuştur. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde rol oynayan parametrelerden biri, makine üretimine dayanan fabrika sisteminin gelişimi olmuştur. Makineleşmeye dayalı fabrika sistemi, üretimde işbölümü, uzmanlaşma, kontrol ve emek sürecinin disiplin altına alınması gibi bazı kavram ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir (Balcı, 2008, s. 2). Fabrika kelimesi denildiği zaman ilk olarak; verim, iş, çalışma, iş bölümü, kitle üretimi, montaj hattı, denetim, hammadde ve grev gibi kavramların geldiği söylenebilir. Fabrika metaforu bilginin, öğrenme sürecinin küçük parçalara ayrılmasını öngörmektedir. Örneğin, bir otomobil fabrikasında işçiler, otomobilin tamamı üzerine değil; kapısı, tekerleği ya da direksiyonu üzerine çalışmaktadırlar. Bu durumun olayın bütününe görememelerinden dolayı onları mutsuz kıldığı söylenebilir (Hyman, 1986).

Okula ilişkin en yaygın metaforlardan biri de okulun bir fabrika olarak görülmesidir. Bu metaforda profesyonelce ürün ve çıktı almaya programlanmış bir okul, tıpkı bir fabrika olarak görülmektedir. Bir fabrikanın eşzamanlı olarak sürekli girdi ve çıktı sağlaması aynı zamanda kâr elde etme düşüncesi özellikle de özel okullar için çok uygun görülmektedir (Graham, 2013). Bir fabrika olarak okul metaforu, eğitim sistemi içerisinde yer alan müfettiş, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin zihinlerine belli bir üretim sınırı koymakta olup onların özerklik ve yaratıcılıklarını geliştirmelerini engellemektedir. Fabrika metaforu olumsuz bir nitelik taşımaktadır. Fabrika metaforu olumsuzdur; bu metafor okul süreci içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle olan etkileşimini tahrip etmektedir (Aydın, 2012, s. 7).

Fabrika olarak okul metaforu, eğitim sistemini bir bütün olarak algılamaktan uzaktır. Çünkü fabrika metaforu, bilginin, öğrenme sürecinin küçük parçalara bölünmesini öngörür. Okulu bir fabrika olarak gören bir öğretmen, yönetici veya müfettiş, öğrencilerine gelişen, büyüyen, olgunlaşan bir insan gibi değil; nesnel obje veya üretim bandı üzerinde bitirilen bir iş olarak yaklaşacaktır. Bu nedenlerden dolayı fabrika olarak okul metaforunun olumsuz bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Fabrika metaforuna göre öğrenciler aynı bir fabrikadaki hammadde gibi sisteme girmekte ve topluma yararlı çıktılar olarak üretim sürecini tamamlamaktadırlar.

Hapishane Olarak Okul Metaforu

Hapishane kavramı 18. asrın 2. yarısında doğmuş olup bu tarihten sonra birçok gelişme evreleri geçirmiştir. İlk zamanlarda "Hücre", "Zindan" gibi isimler alan ceza infaz kurumları, bugün "Cezaevi" adı altında bir kurum hâline gelmiş ve zindancılık zihniyeti tamamen terk edilmiştir. Hükümlü ve tutuklular, işledikleri herhangi bir suçtan dolayı cezalarını ceza infaz kurumlarında çekmektedirler (Turgut, 1986, s. 41). Hapishane olarak okul metaforunda, öğrenciler kendilerini hapishanede bulunan hükümlüler, öğretmenleri ise gardiyanlar ve okul müdürünü de hapishanenin müdürü olarak algılamaktadırlar. Okula yönelik olumlu olmayan algılar sonucu meydana gelen bu

metafora göre eğitim sistemi içerisinde yer alan paydaşlar kendilerini birer hükümlü, okulu da bulunmakta mecbur oldukları soğuk bir kodes şeklinde görmektedirler (Hyman, 1986; Inbar, 1996).

Hapishane metaforunda öğretmenler için en ciddi sorun öğrencilerin kontrolüdür. Öğretmenlerin çoğunluğu, farklı bir yerde olmak veya başka işlerle ilgilenmek istemektedirler. Öğretmenler okulda geçirdikleri zamanın büyük bir bölümünü, öğrencileri disipline etmek ve öğrencileri hangi yöntem ile güdüleyerek katılımlarını arttıracaklarıyla uğraşmaktadırlar. Bu metaforda okuldaki öğrenciler, bir şekilde disipline edilmek ve kontrol altına alınmak zorundadır. Böyle davranılmasının nedeni ise öğrencilerin, yabancılaşmış, zayıf, bıkmış ve kızgın olmalarıdır. Bu sebeplerden ötürü, okul içerisindeki öğrenme süreci ciddi ölçüde hasar görmektedir. Bu süreçte öğretmenin ya da öğrencinin okul içerisindeki tutum ve davranışlarının ilk sırada olduğu pek bir önem arz etmemektedir. Burada önemli olan nokta okulda yer alan bu iki tarafın, birbirinden bağımsız olarak tutum ve davranışlarının bulunduğu (Aydın, 2012, s. 7). Hapishane metaforu da fabrika metaforu gibi olumsuz bir anlam taşımaktadır. Hapishane metaforunda öğretmenler, enerjilerinin büyük bir bölümünü okul içerisindeki öğrencilerin davranışlarını kontrol etmek ve onların okul içerisindeki kurallara uymalarını sağlamak amacıyla harcamaktadırlar. Hapishane olarak okul metaforu, öğretmenlerin, yöneticilerin ve müfettişlerin daha denetleyici ve otoriter olmalarını gerektirmektedir.

Balcı (1999) eğitim sistemi içerisinde yer alan öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin "okullarını" ne şekilde kavramsallaştırdıklarını öğrenmeyi amaçlamış olduğu araştırmasında, okulların çok disiplinli, otoriter ve kaotik atmosfer içinde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın sonuçlara benzer şekilde, Çuhadar ve Sarı'nın (2007) araştırmasında yer alan katılımcıların okula ilişkin olumsuz metaforlar ürettiklerini de belirlemişlerdir. Okul kurumuna ilişkin bu olumsuz metaforlar içerisinde "öğrencilere güvenilmeyen bir yer", "yasaklardan ibaret bir yer" ve "adaletin olmadığı bir yer" bulunmaktadır. Mazlum ve Balcı (2018) meslek liselerindeki öğrencilerin okul kavramına ilişkin mevcut imgelerinin açığa çıkarılması amacıyla yapmış oldukları nitel araştırmada, öğrencilerin okula ilişkin imgelerinin çoğunlukla hapishane, kahvehane, arena ve hayvanat bahçesi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere, meslek lisesi öğrencilerinin metaforik algıları genel olarak olumsuz olduğu ifade edilebilir. Bu araştırma, Bülbül ve Toker Gökçe'nin (2014) meslek liselerinde okuyan öğrencilerin okulu algılamalarına ilişkin metafor araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu araştırma sonucuna göre meslek lisesinde okuyan öğrenciler çoğunlukla okulu disiplinli, otoriter bir alan olarak görmekte ve en fazla da hapishane metaforunu kullanmaktadırlar. Nalçacı ve Bektaş'ın (2012) öğretmenlik mesleği adaylarının okul kavramına ilişkin imgelerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, bir öğretmen adayı okulu hapishaneye benzeterek "Hocalar gardiyan, öğrenciler ise mahkûmdur. Gardiyanların mahkûmlardan istedikleri şeylerin, eğitim adı altında istendiği yerlerdir" ifadesini kullanmıştır.

Spor Stadyumu Olarak Okul Metaforu

Spor, insanların yapısal, duygusal, sosyal denge ve uyumlarını sağlayan bir etkinliktir. Aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve ruhsal zindeliğin temel kaynağıdır. İnsanlık tarihinin başlangıcı ile birlikte ortaya çıktığı varsayılan spor, özellikle modern toplumlarda hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Dolaşır, 2006, s. 37). Sporun tarih sahnesine çıkması, bir bakış açısına göre insanın tarih sahnesine çıkması ile aynı zamana denk gelmektedir. Bu bakışa göre, insanın yaptığı tüm hareketler birer spordur. Spor, ilkel insanın avını yakalamak amacıyla ya da av olmamak için koşması, düşmanı girdiği mücadeledir. Kısacası spor, insanın yaşamını sürdürebilmek için yaptıklarıdır (Obuz, 2009, s. 27).

Eski Yunan medeniyetinden itibaren spor okul hayatında çok ciddi bir şekilde yer almasına rağmen, spor stadyumu olarak okul metaforu çok yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Bu metaforda, okula uyarlanabilecek yapıda olan maç, oyuncu, kurallar ve yarışma vb. spora ile uyumlu

düşen pek çok kavram bulunmaktadır. Okul içerisinde gerçek veya mecazî olarak oynanan oyunlar vardır. Okullar öğrencilerine futbol, tenis, basketbol ve voleybol gibi oyunların yanında yüzme ve jimnastik gibi spor dallarını iyi bir şekilde öğreten, spor eğitimi sertifikası olan öğretmenlerle çalışmaktadır (Hyman, 1986). Okulların resmî oyunu sayılan sınıf içerisindeki öğrenme, belli düzeyde bir sınırlılığa sahiptir. Bu sınırlılık ile birlikte okul, oyuncuları olarak öğrencilerine bir kahraman olma veya bir zafer kazanma olanağı vermemektedir. Akademik olarak ünlü olmanın ya da akademik başarıyı yükseltmenin tek yolu olarak öğrencinin tüm enerjisini öğrenme üzerinde yoğunlaştırmasının sağlanması şeklinde düşünülmektedir (Aydın, 2012, s. 8). Nalçacı ve Bektaş'ın (2012) öğretmenlik mesleği adaylarının okul kavramına ilişkin imgelerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, bir öğretmen adayı okulu hipodroma benzeterek "Sayısız sınavların yapıldığı yarış alanıdır. Ödülü almak için rakiplerini geride bırakmaktan başka şansın yoktur" ifadesini kullanmıştır. Spor stadyumu metaforu yarışma içermesine karşın fabrika veya hapisane metaforuna göre daha tercih edilebilir durumdadır. Öğrenciler tahtaya kalkmak, sınavlarda arkadaşlarından daha yüksek puan almak veya arkadaşları arasında daha popüler olmak için birbirleri ile yarış içerisindedirler.

Gündüz Bakımevi Olarak Okul Metaforu

Günümüz şartları göz önüne alındığında çalışan anne ve babalara göre okul, öğretmenlerin ve okuldaki diğer görevlilerin, çocuklarını gözdikleri ve böylelikle kendilerinin iş hayatlarını rahatça sürdürmelerinde ailelere destek sağlayan bir gündüz bakımevi anlamındadır. Bilinen bir gerçek vardır ki o da değişen zaman koşulları ve çalışma şartları nedeniyle çağımızda birçok anne ve baba tüm gün boyunca çalışmak zorundadır. Gün içerisinde çocuklarının eğitim almasını sağlamaları ve işlerini rahat bir şekilde sürdürebilmeleri için okullar çok önemli görülmektedir. Bazı nedenlerle okullar bazı günlerde tatil edilebilmektedir. Çocukların evde kaldıkları ancak anne ve babaların ise işe gitmek zorunda oldukları o günlerde okulların bakımevi işlevinin ne kadar önemli olduğunun aileler tarafından dile getirildiğine çok sık rastlanmaktadır (Aydın, 2012, s. 8).

Annelerin giderek çalışma hayatında daha çok yer almaları, gündüz bakımevi olarak okul metaforunun öneminin artmasına ve bu nedenle bu metaforun daha da önemli hâle gelmesine yol açmıştır. Aileler, özellikle küçük yaşta çocukları için okul araştırırken çocuklarının yemek, etüt ve dinlenme gibi ihtiyaçlarını da karşılayan okulları tercih etmektedirler. Hardcastle, Yamamoto, Parkay ve Chan (1985), Balcı (1999), Sabancı (2008), Cerit (2008), Özan ve Demir (2011), Aydın (2012) ve Doğan (2014) okul kavramına ilişkin yapmış oldukları araştırmalarda en fazla "okul bir ev-yuva, bakımevi gibidir" metaforunu vurgulamışlardır. Öğrenci ve öğretmenlerin günlerinin büyük bir bölümünü okulda geçirmeleri, bir aile gibi sevinci ve üzüntüyü okulda paylaşmaları, bu metaforun fazla kullanılmasının temel nedeni sayılabilir.

Okul Metaforu İle İlgili Olarak Yapılmış Olan Çalışmalar

Son yıllarda metaforlar eğitim araştırmalarında çok sık kullanılmıştır. Okul kavramı, eğitimle etkileşim hâlinde bulunan bireylerin metaforik algılarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır (Hardcastle, Yamamoto, Parkay ve Chan 1985; Mahlios ve Maxson 1998; Balcı, 1999; Cerit, 2008; Çuhadar ve Sarı 2007; Saban, 2008; Akkaya, 2009; Özan ve Demir, 2011; Özdemir, 2012; Bülmen ve Özaydın, 2013; Doğan 2014; Aydın, 2012; Mazlum ve Balcı, 2018. Aşağıda okul metaforu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir:

Hardcastle, Yamamoto, Parkay ve Chan (1985) Amerika'da bulunan Arizona, Florida ve Teksas Üniversiteleri ile Çin'de bulunan Hong Kong Üniversitesinde okuyan öğretmen adaylarının ilkökul ve ortaokula ilişkin metaforik algılarının karşılaştırılmasına yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre Amerikan üniversitelerindeki öğretmen adayları, ilkökulu "aile", ortaokulu "takım" olarak ifade etmişlerdir. Bu algının tam tersine, Hong Kong Üniversitesinde bulunan öğretmen

adayları ise ilkokulu “takım”, ortaokulu “aile” şeklinde belirtmişlerdir. İki ülkenin öğretmen adaylarının okula ilişkin algılarında kültürel farklılıkların etkili olduğu söylenebilir. Mahlios ve Maxson’ın (1998) metafor ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada, ilkokula giden öğrencilerin okulu, bir aile olarak ya da takım olarak görme algılarının ortaöğretime gittiklerinde daha azaldığını belirtmektedirler. Araştırmaya katılan öğrencilerden elde edilen bulgulara göre okula ilişkin metaforlar; takım, aile, hayvanat bahçesi, hapisane, sirk ve fabrika olarak sıralanabilir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da okula yönelik olumlu anlam içermeyen metaforların öğrencilerin büyümesiyle paralel olarak fazlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul metaforuna ilişkin Balcı (1999) yapmış olduğu araştırmasında, eğitim sistemi içerisinde yer alan öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin "okullarını" ne şekilde kavramsallaştırdıklarını anlamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre okulların temel işlevi bakım, bilgi aktarımı ve gençlerin yetiştirilmesidir. Ayrıca okulların çok disiplinli, otoriter ve kaotik atmosfer içinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, alt sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden öğrenciler ile onların velileri okula, öğretmenlere ve okul yöneticilerine karşı daha yüksek düzeyde olumlu algıya sahiptirler. Yine aynı araştırma, ilköğretim birinci kademedeki okuyan öğrencilerinin, ortaöğretim kademesinde okuyan öğrencilere kıyasla okullarına, öğretmenlerine, okul yöneticilerine ve velilerine karşı daha yüksek düzeyde olumlu algılara sahip oldukları sonucunu ortaya koymuştur.

Çuhadar ve Sarı (2007) ise öğrencilerin okul ile ilgili olumlu olarak algıladıkları metaforların yanı sıra olumsuz olarak algıladıkları metaforlar da belirlemişlerdir. Araştırmada yer alan öğrencilerin okula yönelik olarak algıladıkları olumlu metaforlar içerisinde “geleceğimiz”, “bilgi yuvası” ile “aydınlığa açılan kapı” bulunmaktayken okula ilişkin olumsuz olarak algıladıkları metaforlar arasında “sınav merkezli”, “öğrencilere güvenilmeyen bir yer”, “yasaklardan ibaret bir yer” ile “adaletin olmadığı bir yer” yer almaktadır. Cerit (2008), ilköğretim okullarında okuyan 600 tane beşinci sınıf öğrencisi ve bu okullarda öğretmenlik görevini yapmakta olan 203 tane sınıf öğretmeni ile 51 tane okul yöneticisinin okula yönelik algılarını metaforlar aracılığıyla incelemiştir. Araştırma sonucunda, okul ile ilgili metafor imgeleri "Bakım ve gözetim yeri", "aile" "bilgi ve aydınlanma yeri", "değişme ve ilerleme yeri", "büyüme ve olgunlaşma yeri", "disiplin ve otorite yeri", "karmaşa ortamı", "orkestra", "eğlence yeri", "takım" "hapisane", "fabrika" ve "hoş ve güzel yer" şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında ise okulun "bilgi ve aydınlanma yeri", "büyüme ve olgunlaşma yeri", "aile", "değişme ve ilerleme yeri" ile "takım" metaforları araştırmaya katılanlar tarafından yüksek oranda onaylanmasına rağmen okulun "karmaşa ortamı", "hapisane" ve "fabrika" olduğunu vurgulayan metaforlar katılımcılar tarafından çok fazla onaylanmamıştır.

Saban’ın (2008) ilköğretim birinci kademesinde yer alan öğrenci, öğretmen ve bu kademedeki ilerde görev yapacak olan öğretmen adaylarının okul kavramına ilişkin imgelerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, öğrencilerin her birinin "Okul...gibidir, çünkü..." ifadesini tamamlamalarını istemiştir. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılanlar okul ile ilgili olarak toplamda 74 adet metafor üretmişlerdir. Araştırmada yer alan alıntılarda bazıları aşağıda verilmiştir:

"Okul ev gibidir. Çünkü öğretmenler annem babam gibidir. Öğrenciler kardeşim, ablam, abim gibidir. Okul bize sevgi verir. Öğretmenler bize her zaman şefkat gösterirler" (Öğrenci).

"Okul oyun parkı gibidir. Çünkü teneffüs saatinde oyun oynarız. Okulda arkadaşlar var, teneffüs oldu mu arkadaşlarla oyun oynarız ve koşuştururuz..." (Öğrenci)

"Okul anahtara benzer. Çünkü insanın önüne farklı kapılar açar. Anahtarla nereye açacağına, nasıl açacağına insanın kendisi karar verir. Herkesin ondan yararlanış şekli farklıdır... Okul sadece

bir araçtır, anahtar gibi. İkisi de kapı açar sadece. İçeri girip girmemek insanın kendi elinde olan şeydir artık. ..." (Öğretmen).

"Okul krallıkla yönetilen bir ülkeye benzer. Çünkü yönetim belli bir zümrenin elindedir. Her sınıf bir şehir ve içindekiler de o sınıfın yerleşimcileridir, yani öğrenciler. Her şehrinde ayrı bir yöneticisi vardır. Bu yöneticiler de öğretmenlerdir. Krallığın yaşam kuralları, kral ve onun yakın çevresi tarafından belirlenir. Bu kurallar kesindir. Krallığın halkı olan öğrenciler ise bu kurallar çerçevesinde hareket ederler ve hiçbir şekilde bu kuralların oluşumunda söz sahibi değildirler. Halktan biri bu kurallardan birini yerine getirmedeği zaman değişik cezalara çarptırılır. Kral ve zümresi değişik zamanlarda halk arasında kurallara aykırı buldukları kişileri kendi halkı içerisinde cezalandırırlar" (Öğretmen Adayı).

"Okul bir kafes gibidir. Çünkü bütün pencerelerde demir parmaklıklar var. Dışarıyı görürsünüz, fakat özgürlüğünüze kavuşamazsınız... Nasıl kuş kafesten kaçmak istiyorsa, öğrenci de okuldan öyle kaçmak ister" (Öğrenci).

Özan ve Demir'in (2011) okul kültürü kavramı ile ilgili olarak farklı lise türlerinde bulunan öğretmen ve öğrencilerin metaforik algılarını belirledikleri araştırmalarına göre "aile metaforu" katılımcıların okul kültürünü en fazla benzettikleri metafordur. Aydın'ın (2012) yapmış olduğu araştırmada, ilköğretim okullarının 2., 5.ve 8. sınıf öğrencileri ile öğretmen ve okul yöneticilerinin okula ilişkin ürettikleri ilk beş metafor "ev-yuva", "oyun parkı ve eğlence yeri", "bina", "hayvanat bahçesi" ve "hapishane" olmuştur. Öğrenciler okul için en fazla "ev-yuva" metaforunu kullanmışlardır. Öğretmenlerin okula ilişkin metaforlarında ilk beş sırayı "ev-yuva" "arı kovani", "bahçe", "fabrika ve atölye" ve "ağaç" metaforları almaktadır. Okul yöneticilerinin okula ilişkin oluşturdukları ilk beş metafor ise "fabrika ve atölye", "yuva- ev", "tarla-bahçe-harman yeri", "orman-ağaç" ve "orkestra" olmuştur.

Nalçacı ve Bektaş'ın (2012) öğretmenlik mesleği adaylarının okulla ilgili imgelerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre öğretmen adayları "Okul...gibidir, çünkü..." ifadesiyle toplamda 83 adet metafor oluşturulmuştur. Öğretmenlik mesleği adaylarının oluşturmuş oldukları metaforlar ve bu oluşturdukları metaforları kullanmalarının nedenleri aşağıda belirtilmiştir:

Sistem: " İnsanın hayatında hiçbir zaman çıkaramayacağı, çıkarmaya kalktığı zaman tüm yaşamının bozulacağı bir sistemdir."

Otobüs Durağı: "Durakta bekleyenlerin belli bir amacı vardır. O amaca ulaşmak için kar, çamur, yağmur demeden her gün aynı saatte orada olursunuz".

Devlet: "Devlet eliyle kuralların nasıl yaşanması gerektiğinin öğretildiği, istemesen de mecburi olarak gittiğin yerdir. Ne olmanı istiyorlarsa o olursun".

Özdemir'in (2012) lise öğrencilerinin okula ilişkin metaforik algılarını belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarına göre kız öğrenciler ile genel lise öğrencilerinin alt ve orta düzeyde gelir seviyesine ait öğrencilere göre okul kendilerini koruyan ve geliştiren bir yerdir. Erkek öğrenciler, Anadolu lisesinde okuyan lise 2., 3. ve 4. sınıf öğrencileri ve üst düzeyde gelir seviyesine ait öğrencilere göre ise okul daha çok baskıcı bir yerdir.

Doğan'ın (2014) öğretmen adaylarının okula ilişkin metaforik algılarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasının sonuçlarına göre öğretmenlik mesleği adaylarının çoğunluğuna göre okul sevgi, dayanışma yeridir. Aynı çalışmada, öğretmen adaylarının bir bölümünün okulu disiplin ve kontrol edici bir yer olarak görmeleri, okulda kendilerini çok da iyi hissetmediklerini belirtmeleri, okul iklimine ilişkin olumsuz algıları olduğu sonucunu göstermektedir. Eğitim sisteminin önemli

unsurlarından biri olan öğretmenlerin kendi mesleklerine yönelik olumlu veya olumsuz algılarının sınıf içerisindeki etkinliklerini büyük ölçüde etkilediği ifade edilebilir.

Mazlum ve Balcı (2018) meslek liselerinde çalışan öğretmenlerden kıdemleri 1-5 yıl aralığındakilerin okula ilişkin olumlu metaforlar ürettikleri, kıdemleri 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise okullarına ilişkin olumsuz kavramlar ortaya koydukları sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin göreve başladıkları ilk yıllarda daha idealist ve optimist bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlik mesleği adaylarının çoğunlukla öğretmenlik mesleğine yönelik olumlu duygular ve düşüncelerle başladıkları ifade edilebilir (Akkaya, 2009; Bümen ve Özaydın, 2013).

Görgülü (2019) araştırmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul müdürlüğüne ilişkin algılarını belirleyebilmek için “Okul müdürü gibidir. Çünkü” yazan bir formu katılımcılara ulaştırmıştır. Katılımcılar okul müdürlüğü için 89 tane metafor kullanmışlardır. Bu metaforlar içerisinde baba en çok kullanılan olmuştur. Katılımcıların en çok baba metaforunu kullanması, okulun toplumun en küçük yapı taşı olan aileye benzetildiğinin göstergesidir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Olayların oluş şekli ve işleyişi ile ilgili olarak bireyin düşüncelerini şekillendiren ve kontrol altına alan etkili zihinsel araçlardan biri de metafordur. Okul kavramını açıklamada metaforların önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Okul kavramına ilişkin pek çok metafor bulunmaktadır. Bunlardan bazıları karınca yuvası metaforu, bir toplum olarak okul metaforu, bir fabrika olarak okul metaforu, hapisane olarak okul metaforu, spor stadyumu olarak okul metaforu ve gündüz bakımevi olarak okul metaforu olarak gösterilebilir.

Bu metaforlardan karınca yuvası, bir toplum olarak okul ve gündüz bakımevi olarak okul metaforları olumlu özellikler taşımaktadır. Bu üç metaforda, sosyal ilişkiler, birlik ve bir düzen içinde bulunma ön plandadır. Bunların aksine bir fabrika olarak okul metaforu, hapisane olarak okul metaforu ve spor stadyumu olarak okul metaforu daha çok olumsuz anlam taşımaktadır. Bu metaforlarda standartlaşma, bireyselcilik, rekabet, yarışma ve aşırı otorite ön plandadır. Bu metaforların öngördükleri mekanik, otoriter ve yarışmacı anlayış eğitimin kendine has niteliklerini ortadan kaldırmaktadır.

Okulların gelişen ve değişen bir eğitim sistemine uygun iyi bir yapı kazanmasında metaforların etkili olabileceği düşünülmektedir. Okulla ilgili metaforları konu edinen araştırmalarda birbirine benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Öğrencilerin okul hayatına başladıkları yıl ile mezun olacakları yıl arasında okul ile ilgili algılarının olumsuz bir şekilde değiştiği söylenebilir. Öğrenciler okula geldikleri ilk yıllarında daha çok "okul bir ev-yuva, bakımevi gibidir" metaforunu belirtirken, mezun olmaya yakın dönemlerde daha çok “hapisane”, “fabrika” ve “spor stadyumu” metaforlarını kullanmışlardır. Öğrencilerin geçirdiği ergenlik dönemi ve öğrencilik yıllarında ciddi bir yer tutan merkezi sınavlar, onların var olan eğitim sistemine ve okullarına olan bakış açılarını da ciddi bir düzeyde etkilemektedir (Mahlios ve Maxson, 1998; Balcı, 1999; Çuhadar ve Sarı, 2007; Özdemir, 2012; Doğan, 2014; Mazlum ve Balcı, 2018). Yapılmış olan araştırmalara dayanarak özellikle erkek öğrencilerin, lisede okuyan öğrencilerin ve üst düzeyde gelir grubunda yer alan öğrencilerin okulu baskıcı bir yer şeklinde algılayıp hapisane metaforunu daha çok belirttikleri söylenebilir. Okulun aşırı denetleyici ve zorlayıcı rolü, öğrencilere otoriter bir yaşantıyı dayatmaktadır. Bu durum öğrenciler bir üst kademeye geçtikçe daha da belirgin hâle gelmektedir. Özdemir’e göre (2012) bu bakış açısı eğitimde standartlaşmayı, monotonlaşmayı ve tekdüzeliği desteklediği için olumsuz bir anlam taşımaktadır. Türk eğitim isteminin örgütsel yapısına yönelik yapılmış araştırmalara göre okulun içinde yer aldığı eğitim sistemi aşırı merkeziyetçidir. Bu sebeple okulların örgütsel yapısından

kaynaklanan bu merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı öğrenciler üzerinde baskı oluşturduğu söylenebilir. Okulu olumsuz algılayan öğrenci, öğretmen ve yönetici sayısı azımsanmayacak düzeyde fazladır. Okula ilişkin paydaşların rahatsız oldukları konular tespit edilmeli; okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük çalışmalar yapılmalıdır. Eğitim sistemimizin paydaşlarının olumlu özellikler taşıyan karınca yuvası, bir toplum olarak okul ve gündüz bakımevi olarak okul metaforlarına ilişkin algıyı inşa etmelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale tarafımdan kaleme alınmış olup herhangi kişi veya kuruluşun yazım sürecinde katkısı bulunmamaktadır.

Teşekkür

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli görüşlerinden dolayı Prof. Dr. Ali Balcı' ya teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışmam bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akkaya, N. (2009). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 35-42.
- Aydın, İ. (2012). *Alternatif okullar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). İlköğretim okulu öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin okula ilişkin ürettikleri metaforlar ve okul doyumuna ilişkin ipuçları. *VII. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildirileri*, Ankara.
- Balcı, A. (1999). *Metaphorical images of school: school perceptions of students, teachers, and parents from four selected schools*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: ODTÜ
- Balcı, A. (2008). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bredeson, P. V. (1985). An analysis of the metaphorical perspectives of school principals. *Educational Administration Quarterly*, 21(1), 29-50.
- Bredeson, P. (1988). Perspectives on school: metaphors and management in education. *The Journal of Educational Administration*, 26 (3), 293-310.
- Botha, E. (2009). Why metaphor matters in education. *South African Journal of Education*, 29, 431-444.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bülbül, T. & Toker-Gökçe, A. (2015). Meslek lisesi öğrencilerinin metaforik okul algıları: İşlevselci bir yaklaşım. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(2), 273-291.
- Bümen, N. T., & Özaydın, T. E. (2013). Adaylıktan göreve öğretmen özyeterliliği ve öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlardaki değişimler. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 109-125.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin okul yöneticisi kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3-12.
- Çelikten, M. (2005). Kültür ve öğretmen metaforları. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Denizli.
- Doğan, D. (2014). Öğretmen adaylarının perspektifinden okul kavramının metaforlarla analizi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi - Journal of Theoretical Educational Science*, 7(3), 361-382.
- Dolaşır, S. (2006). *Antrenörlük etiği ve ilkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Inbar, D. E. (1996) The free educational prison: Metaphors and images. *Educational Research*, 38(1), 77-92.
- Hardcastle, B., Yamamoto, K., Parkay, F., & Chan, J. (1985). Metaphorical views of school: A cross-cultural comparison of college students. *Teaching & Teacher Education*, 1(4), 309-315.
- Hyman, Ronald T. (1986). *School administrator's faculty supervision handbook*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Graham, J. D. (2003). On a human scale: The factory as a metaphor. *International Journal of Dermatology*, 52, 246-247.
- Gordon, T., & Lahelma, E. (1996). School is like an ant's nest: Spatiality and embodiment in schools. *Gender & Education*, 8 (3). s.301-310.

- Görgülü D. (2019). Metaphorical perceptions of the school directors and teachers related to school principalship. In: Erçetin Ş., Potas N. (eds) *Chaos, Complexity and Leadership 2017*. ICCLS 2017. Springer Proceedings in Complexity. Springer, Cham
- Kramer, N.S. (1995). *Tarih Sümer'de başlar*. (Çev: Muazzez İlmiye Çığ). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Mahlis, M. & Maxson, M., (1998). Metaphors as structures for elementary and secondary preservice teachers thinking. *International Journal of Educational Research*, 29, 6.
- Mazlum, A. A. & Balcı, A. (2018). Meslek lisesi öğretmen ve öğrencilerine göre okul: bir metafor çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 47, 1-26.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Nalçacı, A. Bektaş, F. (2012). Öğretmen adaylarının okul kavramına ilişkin algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(1), 239-258.
- Lakoff, G. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: The University of Chicago Pres.
- Obuz, Ü. (2009). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özan, M. B., & Demir, C. (2011). Farklı lise türlerine göre öğretmen ve öğrencilerin okul kültürü metaforu algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 106-126.
- Özdemir, M. (2012). Lise öğrencilerinin metaforik okul algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37 (163), 97-109.
- Öztürk, Ç. (2007). Sosyal bilgiler, sınıf ve fen bilgisi öğretmen adaylarının “coğrafya” kavramına yönelik metafor durumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 55-69.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 55, 459-496.
- Sergiovanni, T.J. (1994a). Organizations or communities? changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly*. 30, 212-26.
- Sergiovanni, T.J. (1994b). *Building community in schools*. California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Turgut, H. (1986). *Cezaevi idaresi*. Ankara. Adalet Bakanlığı Yayınları.

Başvuru Tarihi: 23 Mart 2020

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 28 Mart 2020

Sayfa Aralığı: 15 - 24

Makale Türü: Derleme

İNOVASYON VE LİDERLİK

Muhammet İbrahim AKYÜREK¹

Öz

Günümüzde örgütlerin büyümesinin en önemli yolu inovasyonu başarılı bir biçimde yürütmektir. Bu durum da ancak uygun bir liderlik ile mümkün olabilecektir. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişileri bulundurarak yeniliği yürütmeye açık kişilerdir. Bu yöneticiler kişileri etkileyerek harekete geçiren ve onların verimli çalışmasını sağlayan, örgütü hedeflerine ulaştıran liderlerdir. Bu araştırmada, inovasyon ve liderlik arasındaki durum betimlenmiştir. Liderlikte değişim çok önemlidir. Değişime bağlı birtakım bireysel ve örgütsel yenilikler yapmak şarttır. Bu değişim ve yenilikleri de öncelikle yapacak inovatif liderliğin kişi unsuru olan liderlerdir. Bu liderler inovatif liderler olarak ifade edilebilir. İnovatif liderler, grubunun amaçlarını gerçekleştirmek istiyorsa; küreselleşme ve beraberinde getirdiği yenilikleri göz ardı edemez. Küreselleşmeye bağlı birtakım gelişmeler yoluyla inovasyon gerçekleştirebilmelidir. Bu şekilde bireysel ve örgütsel olarak çağa ayak uydurulabilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Liderlik, İnovatif Liderlik

Innovation and Leadership

Abstract

The most important way for organizations to grow today is to carry out innovation successfully. This situation will only be possible with an appropriate leadership. Leaders are leaders who are open to innovation by keeping the right people at the right place, at the right time. These executives are the leaders who influence and mobilize people and enable them to work efficiently and bring the organization to its goals. In this research, the situation between innovation and leadership is described. Change in leadership is very important. It is essential to make some individual and organizational innovations due to change. These are the leaders who are the person of the innovative leadership that will make these changes and innovations first. These leaders can be expressed as innovative leaders. If innovative leaders want to achieve their group's goals; it cannot ignore globalization and its innovations. It should be able to innovate through some developments related to globalization. In this way, the age can be kept up individually and organizationally.

Keywords: Innovation, Leadership, Innovative Leadership

¹ Dr., Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: i_akyurek56@hotmail.com, ORCID No: 0000-0001-9122-471X

Giriş

Küresel çapta değişiklikler gösteren teknolojik, sosyal ve ekonomik koşullar, örgütlerin çağa ayak uydurabilmeleri için en önemli zorunluluk haline gelmiş ve bu zorunluluk örgütlerde liderlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu değişim, örgütlerin tüm süreçlerinde aynı hızda değişim ve yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Günümüzde örgütlerin büyümesinin en önemli yolu inovasyonu başarılı bir biçimde yürütmektir. Bu durum da ancak uygun bir liderlik ile mümkün olabilecektir. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişileri bulundurarak yeniliği yürütmeye açık kişilerdir. Bu yöneticiler kişileri etkileyerek harekete geçiren ve onların verimli çalışmasını sağlayan, örgütü hedeflerine ulaştıran liderlerdir. Bu araştırmada, inovasyon ve liderlik arasındaki durum betimlenmiştir.

İnovasyon

İnovasyon kavramının temellerine bakıldığında ilk kez Schumpeter (1934) tarafından ele alındığı görülmektedir. Ekonomik gelişmenin kuramına yönelik çalışmalarında Schumpeter, girişimcilik ve yaratıcı yıkımdan bahsederken inovasyon kavramına ulaşmıştır (Sweezy, 1943; Basılğan, 2011). Schumpeter'e göre kapitalist ekonomik sistemlerin gelişiminde inovatif girişimcilik, anahtar unsur olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla inovasyon kavramının merkezinde girişimci bireylerin bulunduğu belirtilebilir. Yaratıcı yıkımların sürükleyicisi ve inovasyonun başlatıcısı konumunda inovatif bireyler bulunur.

İngilizce "innovation" kavramının Türkçeleşmiş hali olan kavram için Türkçe yazında yenileşim (TDK, 2020), yenilik (Bülbül, 2012), yenilikçilik (Aksay, 2011; Gürkan ve Demiralay, 2017) vb. birçok kavram kullanılmaktadır. Kavramın bir yönüne ışık tutan bütün bu kullanımlar aslında inovasyonun kapsamına ve önemine yönelik birer ipucudur. İnovasyon; yeni fikir, süreç, davranış, teknoloji ya da hizmetlerin geliştirilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması biçiminde tanımlanabilir (Damanpour ve Aravind, 2011). Farklı bir tanımda ise inovasyon; yaratıcı fikirler üzerine inşa edilen yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş yapı, süreç, teknoloji, hizmet, düşünce ve uygulamalar şeklinde belirtilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005).

İnovasyon kavramı Türkçe'de "yeni, yenilikçilik" gibi kavramları belirtse de, Latince'de toplumsal ve kültürel alanlarda yeni uygulamaların kullanılmasını belirtmektedir. İnovasyon, tamamen bir yenilik olmayıp, değişimin bir uzantısıdır. Farklı bir ifade ile inovasyon, istek ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik orijinal fikirler, bu fikirlerin uygulanması ve icat sürecidir (Ağca ve Büyükaslan, 2016). İnovasyonun temel amacı, örgütün amacına ulaşmak için liderin çalışanları bir araya getirmesi ve o görev alanına ilişkin bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olabilmesidir (Baysal, 2016:). İnovasyon; icat, yeni buluşlar ve tüm yenilikler olarak tanımlanabilir. Kullanım süreci, hedeflere yönelik yeni buluşlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi ve ortaya çıkan yeni sonuçların kullanımını içine almaktadır (Albeni ve Karagöz, 2003). İnovasyon, genellikle buluş ya da icat kavramları ile karıştırılmaktadır; bu kavramlar ile eşdeğer olup aynı anlamda değildir. İcat, yeni bir fikrin oluşturulması iken; inovasyon ise kimse tarafından yapılmayan bir şeyi oluşturmak ya da mevcut olan bir şeyi değiştirerek farklılık oluşturmaktır. En genel tanımı ile inovasyon daha önce hiç kimse tarafından geliştirilmemiş, radikal kararlar sonucunda meydana gelen ve uygulanabilme kapasitesine sahip ve ticarileştirilebilen süreçler dizisidir. Özetle inovasyon kavramı bir değişim süreci olarak yeni kaynakların bulunması ile mevcudun değiştirilmesine imkân sağlayan faaliyetler bütünüdür (Moreira, 2016).

İnovasyon, 21. yüzyılda güçlü ekonomiler için olduğu kadar, örgütlerin başarısı ve rekabet gücü için de en önemli etmenlerden biridir. Özellikle teknoloji örgütleri piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içerisinde bulunmaktadır. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin yaşamlarını

sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gereklidir. Yaratıcılık ve inovasyonun bugünkü dünya düzeninde yarattığı prim, yakın dönemde piyasa aktörlerinin ve bilim dünyasının bu konulara olan ilgisini de yoğunlaştırmıştır (Gümüşlüoğlu, 2009).

Amabile'a (1983) göre yaratıcılık yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi; inovasyon ise yaratıcı fikirlerin bir örgütte başarıyla uygulanmasıdır. Yakın zamanda inovasyon çok daha kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlara göre, inovasyon; yeni veya önemli derecede geliştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç, yeni bir pazarlama metodu veya örgütte iş yapış biçimlerinde veya harici ilişkilerde yeni bir uygulamayı içerir. Sonuçta, yaratıcılık bireysel düzeyde; inovasyon ise örgütsel düzeyde meydana gelmektedir. Örgütsel inovasyonun girdileri, örgütü oluşturan kişilerin bireysel özellikleri, takımların özellikleri ile örgütün özelliklerinden oluşmaktadır. Bu girdilerin inovatif davranış ve ürünlere dönüşebilmesi için ise inovasyonu destekleyen bir kültür ve atmosfer gereklidir.

Günümüzde inovatif örgütler, farklı türlerde (teknolojik veya teknolojik olmayan, ürün, hizmet, süreç, pazarlama vb.) ve farklı derecelerde (radikal, artımsal, modüler vb.) ürettikleri inovasyonları ile önemli ölçüde rekabet avantajı kazanmakta ve küresel pazardaki paylarını hızla artırmaktadır. Bu örgütlerin, her ne kadar farklı tür ya da derecelerde inovasyonları olsa dahi, ortak paydaları inovatif örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. İnovatif bir örgüt kültürünün yapı taşları; inovasyona açık bir örgüt yapısı, çalışanların her seviyesi için sunulan eğitim ve gelişim imkânları, inovasyon sembolleri, inovatif davranışı ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir inovasyon yönetim ve kontrol sisteminden oluşur. Günümüzde pek çok örgüt, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve atmosferi oluşturma konusunda farklı yöntemlere başvurmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2009).

Liderlik

Lider ve liderlik, çok tartışılan ve araştırılan konu olması sebebiyle çok farklı liderlik tanımlamalarını da beraberinde getirmiştir (Aykanat, 2010). En genel tanımıyla liderlik bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileme durumudur (Çakar ve Arbak, 2003). Liderlik, insanların var oluşundan itibaren birlikte yaşadıkları tüm zaman ve ortamlarda var olmuş, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte sanayi devriminden sonra önem kazanmıştır. Son çeyrek yüzyılda ise etkililik, kalite ve rekabet gibi kavramlarla beraber gündeme gelmeye başlamıştır. Yönetim ve liderlik tarihi uzak geçmişe dayansa da bu alanda yapılmış çalışmalar ancak 21. yüzyılda gerçekleşmiştir (Üsküplü, 2011).

Liderlik; başkalarının tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarına yön veren, onları motive eden, hedeflere ulaştıran kişidir. Liderliğin üç ögesi bulunmaktadır; liderin kendisi, koşullar ve lideri izleyenlerdir (Koçel, 2014). Lider, çalışan grubunu etkileyen, grubun etkin idaresi ile denge, kontrol ve koordinasyonu sağlayarak örgütü başarıya ulaştıran kişilerdir. Yönetim pozisyonuna etkili bir lider seçilmezse, bu durum hem kendi kurumu hem de onunla ilişkili kurumlar açısından pek çok olumsuzluğun meydana gelmesine neden olabilir. Lider, bu bağlamda örgütler için oldukça önemlidir. Farklı bir tanım ile lider, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya toplayan, amaçları gerçekleştiren ileri görüşlü kimselerdir. Liderler örgütün çıkarlarını düşünüp, bu doğrultuda hareket eden kimselerdir. Lider herkes tarafından üretici, hareketli ve etkin özellikleriyle bilinir. Lider çözüm odaklıdır. Liderlikle ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. En geniş anlamıyla lider; örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getiren ve bu amaçlar doğrultusunda onları yönlendirebilen, bilgi, beceri ve donanıma sahip, çalışanlarını etkileyebilen kimselerdir (Zel, 2001). Liderlik; bir grubu belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme sanatıdır.

Liderlik, bir sanattır ve temelinde bir felsefe vardır. Liderlik, doğru olanı yapmaktır. Lider; yön, amaç ve pusuladır (Covey, 2011). Liderler, grupta bulunan diğer bireylerden daha çok, grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu nedenle, herhangi bir zamanda grubun iklimini

değerlendirmede daha avantajlıdır. Grubun istekleri ve normları konusunda grup üyelerinden daha duyarlıdır (Aydın, 2010). Liderlik stratejisinin özü, model olmaktır. Çünkü, örgütteki bireyleri etkileme ve yönlendirmede eylem sözden daha etkilidir (Senge, 2013). Liderler, değişimi, baş edilmesi gereken bir problem olarak değil de bir fırsat olarak kucakladıklarında örgütler gelişebilir. Gelişim sürekli olmalı ve örgütü oluşturan bütün alt sistemlerde gerçekleştirilmelidir. Örgüt liderleri farklılıklara saygılı ve ayrımcılığı tedavi eden, destekleyici bir toplumun nasıl oluşturulacağını öğrenirlerse örgütler gelişebilir. Örgüt liderleri işlerine odaklandıklarında ve yaptıkları işin doğasını doğru olarak algıladıklarında örgütler gelişebilir (Schlechty, 2011).

Lider ve girişimci farklı kavramlardır. Lider, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlarını bir araya getiren ve onları koordine eden kişidir. Girişimci ise, oluşan fırsatlar karşısında iktisadi, hukuki ve mali bir bakış açısına sahip ve örgütü bünyesinde toplamayı başarmış olan kişidir (Dinçer ve Fidan, 2015).

Liderlik tipleri.

Liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde pek çok liderlik tarzının olduğu görülmektedir. Liderlik tarzı, liderin davranışlarını ortaya koyar. Önde gelen liderlik tipleri şunlardır:

1. *Otokratik lider:* Otoriter ya da otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Lider yapılacaklar konusunda emirlerini iletir, astlar işlerin bütününden haberdar olmaz. Grup, liderin otoritesinden korkar. Otoriter liderliğin en önemli yararı, bu tarzın lider için güçlü bir motivasyon oluşturmaktır. Grupta tüm kararları veren yalnızca lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlıdır. Otoriter liderliğin olumsuz özelliği ise; lider çok katıdır ve bu da grup içerisinde motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olabilir. Astlar arasında genelde psikolojik baskı, çatışma ve huzursuzluklar görülebilir (Kıralı, 2013).

2. *Demokratik lider:* Demokratik ya da katılımcı lider kararlarını astlarına danışarak ve astlarının fikirlerine başvurarak alır. İzleyiciler işler hakkında bilgi sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür. Demokratik ve katılımcı liderler, örgütlerde denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşma ortamı oluşturur, bununla birlikte yüksek motivasyon ve verimlilik sağlar. Lider örgütü amaçlara ulaştıracak plan ve prosedürlerin belirlenmesinde, iş paylaşımında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına danışır, onların fikir ve önerileri doğrultusunda hareket eder. Bu davranış astların kendilerine olan güvenini artırır, daha verimli bir ortamda çalışmalarını sağlar. Bu liderlik türü olağan zamanlarda başarılı bir modeldir, ancak kriz ortamında karar almayı yavaşlatabileceğinden aynı etkinlikte kullanılamaz (Caner, 2012).

3. *Hümanist lider:* Hümanist ya da babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir. Bu liderlik tarzında çalışanlarına karşı korumacı bir tavır ön plandadır. Bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvurursa da kararları kendisi alır. Lider astlarını çoğunlukla ödüllendirme ile motive eder, gerekli olmadıkça ceza sistemi uygulanmaz (Canbolat, 2016).

4. *Karizmatik lider:* Karizma, bir insanın başkaları üzerinde sahip olduğu olağanüstü özel bir etkileme gücünü ifade eder (Barutçugil, 2014). Karizmatik liderlerin bazı özellikleri; dönüşümcü liderlik, statükoyu değiştirmek, risk almak, çalışanlarına karşı duyarlılık, yüksek özgüven, radikal kararlar almak olarak sıralanabilir. Bu tarz liderler astlarını jest, mimik ve söylemleriyle etkileyebilmenin yanında kriz ortamlarında radikal çözümler üreterek astlarını etkileyebilirler. Karizmatik liderlik tarzının olumsuz özellikleri ise; kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları baskı altında tutmaya çalışırlar. Bunun yanında, örgütlerde kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararları verirken astlarının refah ve huzurunu düşünmek yerine kendi çıkarlarını ön planda tutarlar (Canbolat, 2016).

5. *Bürokratik lider:* Bürokrasi, en genel anlamıyla örgüt yapısını ifade eder ve örgüt yapısı içerisinde kimin, nerede, nasıl, kiminle, ne tür bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağını bürokratik bir yapılanma ile belirlenmesidir (Weber, 1998). Bürokratik liderlik,

kurallara ve prosedürlere bağlı olarak liderin astlarına talimat vermesi gerektiği prensibine dayanmaktadır. Bu liderlik tipinde örgütler ne kadar büyürse, kurallar o derece biçimselleşir ve yapılan işler standartlaşır. Örgütlerde politikalar, yönetmelikler bir yaşam tarzı haline gelir. Bürokratik liderlik tarzının olumsuz özellikleri; bu tarzda liderlik davranışı gösteren kimseler aşırı kuralcı ve prosedürlere bağlı olduğu için değişime karşı direnç göstermeleridir. Bu tutum örgütlerin çevresel değişime ayak uydurmalarına engel olur (Deliveli, 2010).

İnovasyon ve Liderlik

Liderlik ve yöneticilik konuları, geçmişten bugüne kadar yazar ve araştırmacılar tarafından çok yönlü araştırılmış ve üzerinde durulmuştur. Son yıllarda yaşanan formel örgüt yapılarının bozulması, yoğun rekabet ortamı, bilgi ve iletişimin artan önemi, projelerin uygulanmasında ekiplerin önemi, ürün çeşitliliğini getirdiği müşteri beklentilerindeki artış, ekonomik krizlerin sık sık tekrarlanması gibi nedenlerden ötürü örgütlerde liderlik önemli bir unsur haline gelmiştir. Liderliğin önemli olduğu ve vazgeçilmez bir hale geldiği alanlardan biri, belki de en önemlisi ise örgüt ve yönetim alanıdır. Günümüzde özellikle iyi eğitim almış girişimci genç liderlerin, örgütlerdeki inovatif yönetim anlayışı ve tarzı, örgüt geleceği açısından son derece önemli görülmektedir (Taşkiran, 2006).

Değişim ve liderlik birbirinden ayrılmaz şekindedir. Liderlik tanımlamaları, değişim ile bir biçimde iç içe görülürken; değişim kavramı da, liderlikten bağımsız tanımlandığında eksik kalmaktadır. Değişimin baş döndürücü bir hal aldığı son zamanlarda ise tüm kavramlarda olduğu gibi liderlik ve değişim kavramları da çok yönlü değişim halindedirler. Değişim kavramının pozitif yönü olan planlı ve sistemliliği vurgulayan inovasyon (Erdoğan, 2012) ise, son yılların önemli olgularındandır. Değişim ve liderlik alanları da dâhil olmak üzere inovasyonun girmediği, bu kavramın tartışılmadığı alan neredeyse yok denilebilir. İçerisinde bulunan çağın getirdiği öngörülemezlik ve hız karşısında inovasyon kavramı yeni ve orijinal çözümler üretme; aynı zamanda kullanışlılık bağlamında önemli açılımlar sağlamaktadır. Öyle ki, gerçekleştirilen çalışmalarda inovasyon kelimesi okul planlarını etkileyen sihirli bir kelime olarak ifade edilmiştir (Fullan, 2005, s. 203). XBIInsight tarafından farklı sektörlerden toplam 5000 liderden topladığı yeterli verilerine göre inovasyon için en önemli 5 özellik şunlardır (Graham-Leviss, 2016):

1. *Risk yönetimi yapmak*; inovatif lider, sıradan rakiplerine göre risk yönetiminde %25 daha başarılıdır. Ayrıca yeni yaklaşımları denerken soğukkanlı olabiliyor, olumsuz sonuçlar beklendiğinde mantıklı önlemler alıp riski en aza indirebiliyor. Risk yönetimi davranışlarını geliştirmek isteyen liderler tarafından yapılabilecekler şunlardır:

- Yeni girişimler için fikirler üretmek ve bu fikirleri en iyi şekilde test etmek, bunlar içerisinde yer alan örgüt içinde anında kullanıma geçirebileceğiniz en iyi fikirleri tanımlamak.
- Her şeyi en ince detayına kadar planlamaktan ve her cevaba en baştan sahip olma düşüncesinden kurtulmak ve işe başladıktan sonra gerektiğinde küçük ayarlamalar yapabilmek.
- Kararlar üzerinde fazla düşünmemek adına belirli bir durumu analiz etmek için kısıtlı bir süre belirlemek.
- Durup düşünerek her kararın riskini hesaplamak ve eğer bir kararın sonuçlarıyla baş edilebiliyorsa analiz etmeyi bırakıp karar vermek.

2. *Merak sahibi olmak*; inovatif lider, daha meraklıdır ve her zaman daha fazla şey öğrenmek isteğine sahiptir. Bu liderler yeni şeyler öğrenmek için sürekli olarak inisiyatif alırlar ve örgüt hedeflerine bağlılıklarını kanıtlarlar. Yeteneklerini ve bilgilerini güncel tutarak etkili bir lider olmak için gerekli güce sahip olur. Böylece diğer çalışanların da düşünme şekillerini etkiler. Merak sahibi olmak ve araştırma becerilerini geliştirmek isteyen liderler tarafından yapılabilecekler şunlardır:

- Var olan bilgi ve yeteneklerinizi değerlendirmek, bu yeteneklerin uzun vadeli hedeflere nasıl yardım edeceğini incelemek ve bu yönde ilerlemeye yardımcı diğer yetenek ve bilgileri tanımlamak.

- Yeni bilgi ve bakış açılarının rahatça benimsenmesi için öğrenme ortamı veya toplulukları oluşturmak.

- Hataları fırsat bilip ders çıkararak yeni düşünme şekillerini teşvik etmek. Hatalar hakkında içe doğru bakıp kısıtlamalar hakkında düşünme sağlar. Ayrıca davranış şekli üzerinde çalışarak sürekli hatalara, yanlış hesaplara ve değerlendirmelere neden olan davranışları tanımlayıp düzeltebilmek.

- İyi bir lider, kurslar ve workshoplar gibi gelişmeye yardımcı faaliyetler için zaman ayırmalıdır.

3. *Cesurca önderlik etmek*; inovatif lider, özgüven ve nüfuzları sayesinde önderlik eder. Zor durumları fırsata çevirip karar verme yeteneklerini gösterir ve sorumluluk alır. Bu tarz liderler büyük toplantılar ve tartışmalarda dikkat toplamada başarılıdır. Çatışmalardan ve fikir farklılıklarından kaçınmaz. Daha cesurca önderlik etmek isteyen liderler tarafından yapılabilecekler şunlardır:

- Zor bir kararla yüzleşildiğinde alternatifleri gözden geçirmek, riski tanımlamak ve yüzleşmek, başka insanların tepkileriyle baş etmeye hazır olmak.

- Her türlü olumsuzluğa rağmen duygu ve fikirlerinizi net bir şekilde paylaşmak.

- İddialı ve agresif olma arasındaki farkı bilmek, her iki kategoriye de giren insanları ve durumları tanımlamayı öğrenmek. İddialı olmanın yöntemi, görüşlerinizi zorlama olmadan paylaşmaktır. İddialı liderler etkilidir, çünkü iki tarafın da kazanmasını sağlayan çözümler üretirler ve herkese saygı gösterirler.

- Başkalarının ve kendi liderlik niteliklerini tanıma ve takdir etmeyi bilmek.

4. *Fırsatları değerlendirmek*; inovatif lider, fırsat değerlendirme konusunda yapılan testlerde daha yüksek puanlar elde etmiştir. Bu liderler insiyatif alırlar ve başarının sahibi olur. Potansiyel engelleri önceden görürler ama fazla analiz yapmaktan da kaçınır. Çok az destekle uzun süre boyunca bağımsız çalışabilir. Yeni fırsatlar ortaya çıktığında yön değiştirmeyi bilir. Fırsatları değerlendirmede daha başarılı olmak isteyen liderler tarafından yapılabilecekler şunlardır:

- Yeni fırsatlar ve rekabetçi stratejiler yaratmayla ilgili problemleri incelemek ve değişen durumlardan doğan fırsatları görmeyi öğrenmek. Ayrıca bir projenin zamanında ve düzgün bir şekilde bitmesi için görevlendirilen ekibin yeteneklerini ve kaynak ihtiyacını öngörüp değerlendirmek.

- Daha önceden reddedilen fırsatları gözden geçirmek. Ortak noktalar ne? Neyden korkulduğu ve vazgeçildiği?

- Fırsatların tek başına sırtlanması gerekmediğini hatırlamak ve değerli çalışanlardan yardım istenip bunu bir ekip çalışması hâline getirmek.

5. *Stratejik iş perspektifini korumak*; inovatif lider, sektörün trendlerini iyi anlarlar, örgüt için neyi ima ettiklerini bilir. İş, pazar ve müşteri tabanının çalışma prensibine aşinadır. Stratejik fırsatları ve tehlikeleri tanımlamakta ustadır. Dış çevreyi anlamak için toplum, sektör ve liderlik örgütlerinde rol alır. Stratejik iş perspektifi oluşturmak isteyen liderler tarafından yapılabilecekler şunlardır:

- Farklı işlevleri olan topluluklar oluşturmak veya katılmak.

- Bilgi temelli bir SWOT analizi yapmak.

- Ortaya çıkan öğrenme fırsatlarını değerlendirmekten ziyade stratejik alanlardaki bilgiyi arttıran sahne aktiviteleri düzenlemek ve örgütün rekabet ortamında önemli kabul edilen faktörler hakkında ne bildiğini belirleyerek başlamak (örneğin; müşteriler ürün veya hizmetinizi neden alıyor?). Bu faktörler çevresinde öğrenme fırsatları oluşturmak.

- Stratejik planlama aşamasına örgütün her yanından birçok farklı kişiyi katmak.

- İş büyütme için kendi ve çalışanlar için adımlar içeren birkaç yıllık bir strateji geliştirmek, başarıların kaynağını analiz etmek ve gelecek trendlere ne kadar uygulanabileceğini ölçmek.

Araştırma verilerine göre; en inovatif liderler riskleri görmezden gelmez ve onlarla başa çıkıp yön verir. Yanlış gidebilecek şeyleri öngörebilir, meraklı ve fırsatları değerlendirirler. İnovasyonun

öncüsü olacak CEO'lar yönlendirici, etkili, iddialı olmaktan korkmayan, bağımsız ve meraklı kişilerdir.

Sonuç ve Tartışma

Liderlikte değişim çok önemlidir. Değişime bağlı birtakım bireysel ve örgütsel yenilikler yapmak şarttır. Bu değişim ve yenilikleri de öncelikle yapacak inovatif liderliğin kişi unsuru olan liderlerdir. Bu liderler inovatif liderler olarak ifade edilebilir. İnovatif liderler, grubunun amaçlarını gerçekleştirmek istiyorsa; küreselleşme ve beraberinde getirdiği yenilikleri göz ardı edemez. Küreselleşmeye bağlı birtakım gelişmeler yoluyla inovasyon gerçekleştirebilmelidir. Bu şekilde bireysel ve örgütsel olarak çağa ayak uydurulabilir.

İnovatif bir lider, iyi bir biçimde risk yönetimi yapabilmelidir. Yeterli bir biçimde düşünerek ve analiz ederek durumlar hakkında birtakım kararlar gerektiği zaman alınabilmelidir. Şayet zamanlama sorunu yaşanır alınan kararların etkililiği ve verimliliğinde birtakım sorunlar oluşabilir. Önemli olan kararların etkililiğine bağlı olarak riskler alıp, zamanlamayı iyi bir şekilde ayarlayabilmektir.

İnovatif bir lider, meraklıdır. Merak, yenilik ve gelişmenin ön koşuludur. Değişimler karşısında nasıl hareket edebilmek önemlidir. Değişimler hakkında bilgi edinebilmek ve bu bilgiyi etkililik doğrultusunda kullanabilmek merak etmeyi gerektirir. İnovatif bir lider, merak özelliği aracılığıyla birtakım inovatif değişiklikler gerçekleştirebilir.

İnovatif bir lider, yapılan çalışmalara cesur bir biçimde önderlik edebilmelidir. Şayet değişimler karşısında arka planda kalma söz konusu olursa, yenilik ve gelişmelerin gerçekleştirilmesi mümkün olamaz. Bu bağlamda gerektiği zaman cesur bir şekilde fikirleri öne sürebilmeli ve kararlar alabilmelidir. Böylece inovasyon gerçekleştirilebilir ve örgütsel ve bireysel gelişim sağlanabilir.

İnovatif bir lider, fırsatları değerlendirebilmelidir. Süreç içerisinde birtakım fırsatlarla karşılaşmak olasıdır. Bu fırsatların etkili bir şekilde kullanılması sonucunda inovasyon gerçekleştirilebilir. Bunu yaparken tüm paydaşları işin içerisine katmak, fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirmeye katkı sağlar.

İnovatif bir lider, stratejik iş perspektifini koruyabilir. Ayrıca inovatif bir lider, her şeyden önce stratejik planlama yeteneğine sahip olmalıdır. Stratejik planlama yapılırken paydaşların katılımını sağlamak ve kararlarını önemsemek planın etkililiğini artırabilecektir. Stratejik planlama yapılırken; “fırsat ve tehditler, güçlü ve zayıf yönler” iyi bir biçimde analiz edilerek bir yol haritası oluşturulabilmelidir. Tüm bunları göz önünde bulundurabilen bir lider inovatif nitelik gösterebilir; bireysel ve örgütsel inovasyonu gerçekleştirebilir.

İnovatif liderler, öncelikle değişimi iyi bir biçimde yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca risk yönetimini etkili şekilde ayarlayarak meraklı bir yapıya sahip olmalı, cesur adımlar atabilmeli, karşısına çıkan fırsatları verimli bir biçimde değerlendirebilmeli ve stratejik iş perspektifini koruyabilmelidir. Böylece lider inovatif bir niteliğe sahip olabilir. Bunun sonucunda etkili inovatif değişiklikler gerçekleştirilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makalede, “araştırma ve yayın etiği” hususlarına dikkat edilmiştir

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede, tüm işlem ve süreçler tek bir kişi tarafından yürütülmüş ve makale tek bir yazar tarafından yazılmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makalede, çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ağca, V., & Büyükaslan, D. (2016). Aile işletmelerinde iç girişimciliğin sosyal girişimciliğe etkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 201-220.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Albeni, M., & Karagöz, M. (2003). Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 27-48.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Barutcugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer.
- Basılğan, M. (2011). Ekonomik gelişmenin yaratıcı yıkımı: Schumpeteryan girişimci, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3), 27-56.
- Baysal, T. (2016). Türkiye'de kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, sorunlar ve çözüm önerileri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 186-213.
- Bülbül, T. (2012). Developing a scale for innovation management at schools: A study of validity and reliability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(1), 168-174.
- Canbolat, S. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan alguları, çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Caner, E. (2012). *Durumsal lider*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Covey, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2004).
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83- 98.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2015). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Alfa.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Fullan, M. (2005). The meaning of educational change: A quarter of a century of learning. *The Roots of Educational Change* (Ed. A. Liberman), Springer, Netherlands.
- Graham-Leviss, K. (2016). *The 5 skills that innovative leaders have in common*. <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common> sayfasından erişilmiştir.
- Gümüslüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi (Ekim)*. <https://docplayer.biz.tr/4067945-Inovasyon-ve-liderlik.html> sayfasından erişilmiştir.
- Gürkan, G., & Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi. *Journal of Entrepreneurship And Innovation Management*, 6(1), 65-90.
- Kıralı, M. (2013). *Liderlik davranış tiplerinin örgütsel iletişim üzerine etkisi Edirne ilinde bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

- Moreira, M. F. (2016). Change and innovation: An observable relationship in services? *RAI Revistade Administração e Inovação*, 13(2), 135-144.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için veriler*. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak*. (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2000).
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci disiplin*. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2010).
- Sweezy, P. (1943). Professor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economic Statistics*, 25(1), 93-96.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- TDK (2020). *Güncel Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Üsküplü, Ö. K. (2011). *Anaokul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik olarak incelenmesi. *Amme Dergisi*, 34(2), 33-45.

Başvuru Tarihi: 22 Mart 2020

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 01 Nisan 2020

Sayfa Aralığı: 25 - 44

Makale Türü: Derleme

YÖNETİM VE LİDERLİK BAĞLAMINDA KAOTİK BİR ÇÖZÜMLEME: DEDE KORKUT HİKÂYELERİ

Hüseyin ÇAKIR¹

Öz

Bu çalışmada düzensizliğin ve doğrusal olmayan durumların bilimi olarak kaosu anlaşılabilirliğine katkı sağlamak adına Dede Korkut Hikâyeleri kaotik olarak incelenmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle insanların daha önce olmadığı şekilde birbirlerine bağlanmaları, yaşanan yüzyılı öncekilerden belirgin şekilde farklılaştırmıştır. Bunun bir sonucu olarak önceleri uzun zaman periyotlarında gerçekleşen değişim ve dönüşümler artık çok kısa zamanda gerçekleşmektedir. Bu durum düzensizliği ve doğrusal olmamayı beraberinde getirmekle birlikte geleceği de öngörülemez kılmaktadır. Bu noktada böylesi düzensiz ve belirsiz bir ortama hazırlıklı olmak adına kaos farkındalığı önemlidir. Bu amaçla önce felsefi ve tarihsel temelleriyle kaos teorisinin çerçevesi detaylıca çizilmiş ve kaosu bir paradigma olarak yer aldığı Dede Korkut Hikayeleri çizilen bu çerçevede çözümlenmiştir. Sonrasında bu çözümlerler yönetim ve liderlik açısından tartışılmış ve günümüz örgütleri ile karşılaştırılarak kaotik durumlarda yönetim ve liderlik davranışlarına ilişkin çıkarımlara yer verilmiştir. Sürekli bilgi paylaşımı ve açık iletişim, davranışları biçimlendiren değer kültürü ve ortak akla başvurarak örgütsel zekânın işe koşumu bu çıkarımlardan bazılarıdır.

Anahtar Kelimeler: Kaos, Yönetim, Liderlik, Dede Korkut, Kaos Teorisi

A Chaotic Analysis in the Context of Management and Leadership: Dede Korkut Stories

Abstract

In this study, Dede Korkut Stories are chaotic investigated in order to contribute to the intelligibility of chaos as the science of irregularity and nonlinear situations. Because with the development of information and communication technologies, the fact that people are connected to each other like never before has made the century quite different from the previous ones. As a result of this, the changes and transformations that took place in long periods of time, now, take place in a very short time and everything is affected by everything. This situation brings the irregularity and nonlinearity together, making the future unpredictable. At this point, awareness of chaos is important in order to be prepared for such an irregular and uncertain environment. For this purpose, the framework of chaos theory with its philosophical and historical foundations was drawn in detail and the stories of Dede Korkut, in which chaos is a paradigm, are analyzed in this frame. Afterwards, the implications of these analyzes in terms of management and leadership are examined and inferences in management and leadership behaviors are presented in chaotic situations by comparing with today's organizations. Continuous information sharing and open communication, a culture of value that shapes behaviors, and the harness of organizational intelligence by applying to common mind are some of these inferences.

Keywords: Chaos, Management, Leadership, Dede Korkut, Chaos Theory

¹ Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, E-posta: cakirhu@gmail.com

Giriş

İçinde yaşadığımız yüzyıl, hem tanık olduğu küresel çaptaki olaylar hem de bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi sebebiyle geride kalan zaman dilimlerinden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Özoran (2017, s. 254) bu yüzyılı her şeyin hız kazandığı ve çabuk değiştiği, küreselleşmeyle birlikte dünya üzerindeki örgütlerin ve toplumların diğerlerini etkiledikleri ve aynı zamanda da etkilendikleri bir yüzyıl olarak nitelendirmektedir. Özel olarak bilişim teknolojilerinin oluşturmuş olduğu farklılığa dikkat çeken Thomas (2012, s. 73), 1990'ların başlarında duvarların çökmesi, sonrasında pencerenin (Windows) açılması, içeriğin dijitalleşmesi ve internet tarayıcısının (browser) yaygınlaşmasının insanları daha önce hiç olmadığı ölçüde birbirine bağladığını ifade etmiştir. Bu durumu “düzleşen dünya” metaforuyla açıklamaya çalışmış ve bu düzleşmenin başlangıç noktası olarak da bu durumu işaret etmiştir. Dolayısıyla bu durum önceki zaman dilimlerinde birbirlerinden izole şekilde ele alınan birçok olgunun, artık birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmayacağını ifade etmektedir. Etkileşim ve bu etkileşimlerden ortaya çıkan değişim, bugünün ve bugünden sonrasının yadsınamaz gerçeğidir. Gürsakal'ın (2007) da dediği gibi, artık her şeyin her şeye bağımlı olduğu bir evrende yaşıyoruz. Yani evrendeki hiçbir canlı ya da cansız varlık kendi izole sınırları içerisinde değil. Her an yakın veya uzak çevresiyle iletişim ve etkileşim içerisine girebilecek bir yapıya sahip.

Her şeyin her şeyle bağımlı şekilde birbirini etkiliyor olması çok boyutlu ilişkileri ve bu ilişkilerin ortaya koyduğu karmaşık durumları da beraberinde getirmektedir. Mevcut durumu iyi şekilde anlayıp buna bir açıklama getirme konusunda etkili bilgi üretme yollarından birisi şüphesiz bilimdir. Ancak Erçetin'in (2001) “Her şeyin belli bir düzende, belli bir yerde ve belli bir işleyişte tıpkı kurulmuş bir saat gibi, belirli, kurallı, çelişkisiz, mekanik, tek sesli ve kararlı” ifadeleriyle betimlediği geleneksel bilim anlayışının, karmaşıklık, düzensizlik, çeşitlilik, belirsizlik ve giriftlik içeren bu yeni duruma açıklık getirmesi zor görünmektedir. Buradan hareketle mevcut durumun, açıklanmak için de yeni anlayışlara ve yeni söylemlere ihtiyaç duyduğu gerçektir.

Mevcut durumun geleneksel bilim anlayışıyla olan bu aykırılık durumu özellikle bilimsel çevreler için yabancı bir durum değildir. Yirminci yüzyılın başlarından bu yana geleneksel bilim anlayışının ortaya koyduğu ilkelere aykırı benzeri birçok durum bilim dünyasının gündemini meşgul etmiştir. Özellikle atom altı parçacıkların dünyasına inildiğinde burada gözlemlenenlerin, klasik bilim anlayışının ilkeleriyle bütünleşmediği görülmüştür. Geleneksel anlayışla bir bütünük göstermeyen bu durumların aslında yeni ve eskisinden farklı bir düşünce dünyasına kapı araladığı çok geçmeden anlaşıldı. Ve bunu anlayanlar, yeni ve farklı düşünce dünyasını “kaos” olarak tanımladılar (Prigogine ve Stengers, 1998). Düzenin değil düzensizliğin ve aynı zamanda o düzensizliğin içerisindeki düzenin, kestirilemezliğin ve olasılıkların, doğrusal olmamanın ve çeşitliliğin kısacası geleneksel anlayışla görmezlikten gelinen çoğu gerçekliğin dünyası olarak “kaotik dünya” açığa çıktı.

Sonraki süreçte bu zamana kadar klasik bilimin ilkeleriyle ele alınan birçok olgu klasik bilimle temel anlayış farklılıkları gösteren kaosun bakış açısıyla ele alınmaya ve yorumlanmaya başladı. Bu durumu ironik şekilde betimleyen Gleick (2018, s. 13) yükselen sigara dumanının parçalanarak delişmen sarmallar oluşturmasından tutun da yeraltındaki borularda akan petrolün davranışına kadar her ortamdaki davranışın bu yasalara uyduğunu söyledi. Temelde fiziğin ve matematiğin bir alanı olarak düşünülen kaos teorisi (Açıkalm ve Erçetin, 2012, s. 6) bu anlayışla birlikte ekoloji, tıp, uluslararası ilişkiler, ekonomi ve iş stratejileri de dahil olmak üzere birçok farklı alana uygulandı ve bu alanlarda yeni değerlendirmelere ve sentezlere kapı araladı (Levy, 1994).

Tetenbaum (1998) bilimsel ortamlarda sıkça tartışılan bu teorinin örgütleri görüntülemek için yeni ve daha doğru bir bakış açısı sağlayabilirliği üzerine yazdığı makalesini “Newton'dan Kaos'a Paradigma Değişimleri” başlığı ile isimlendirdi. Erçetin (2001) tarafından bu değişim ve dönüşüm;

çizgisel ve türdeş nitelikli evrimlerin, aynı sonuçları doğuran aynı nedenlerin var olduğu kararlı, düzenli bir dünya imgesinin yıkılarak çözümlemecilikle sistemcilik, karmaşıklıkla kaos kuramı arasında gerçekleşen bir sentez olarak tanımlandı. Tüm bunların ışığında kavranılmayı bekleyen gerçek, içerisinde yaşadığımız dünyanın sürekli olarak devrimler ve dönüşümlerle çalkalanan bir dünya olduğudur. Temel özellikleri gereği birbirleriyle ilintili olan bu devrimler ve dönüşümlere ise ancak değişerek uyum sağlanabilir. Böylesi bir ortamda varlığını devam ettirmek isteyen her birim olgu, kendini hiç zaman kaybetmeden değişime odaklamak durumundadır (Şimşek, 1997, s. 5).

Peki değişim nereden başlamalıdır?

Bugün doğaya, insana ve insanların oluşturduğu sosyal yapılara dair söyleyecek sözü olan herkesin bu değişimi önce zihinlerde başlatmasının doğru bir adım olacağı düşünülmektedir. Eskiye yeni bakış açılarıyla yenileştirirken, yeninin getirdiği ve getirecek olduğu öngörülemez değişimlere hazırlıklı olmak, öncelikle zihinlerdeki bakış açılarının değişimini gerekli kılmaktadır. Erçetin (2001, s. 13) bunu, özellikle yeni evrimin gereklerini karşılayabilmek için bir anlamda zorunluluk olarak ifade etmiştir. Ona göre bu süreç geri döndürülemez ve bu sürece katılıp katkıda bulunmak, oluşan dengesizlikleri denetleyerek varoluşu sürdürmek açısından hayati öneme sahiptir.

Bu bağlamda çalışma; genel olarak bilime gönül vermiş herkesin, özel olarak da yönetim ve liderlik alanlarında hem teorik hem de uygulamalı çalışma yapanların zihinlerinde kaosun anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak için küçük bir adım olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacı, Dede Korkut Hikâyelerini kaosun kavramları aracılığı ile çözümlemek ve bu çözümleri yönetim ve liderlik açısından tartışmaktır. Çalışmada Dede Korkut Hikâyelerinin tercih edilmesi kendi kültürümüze ait olarak bugün dahi canlılık özelliği gösteren bir edebi bir eser olması sebebiyledir. Böylelikle hem kaosun hem de kaosa ait kavramlar ışığında yapılan çözümlerinin anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak hedeflenmiştir. Sonrasında bu çözümler yönetim ve liderlik açısından tartışılmış, bu alanda yeni becerilere ve farklı düşüncelere kapı aralaması beklenen yeni sentezlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışılan konunun doğası gereği atılan bu küçük adımın kelebek etkisi oluşturarak büyük sonuçlar doğurmayacağını kim garanti edebilir?

Eğer böyle bir soru artık ihtimal dâhilinde görülebiliyorsa, değişim şimdiden başladı demektir.

Yöntem

Bu çalışma Dede Korkut Hikâyelerini kaotik açıdan çözümleyerek, bu çözümlerinin yönetim ve liderlik açısından doğurgularını ortaya koymayı amaçlayan nitel bir çalışmadır. Erçetin ve Açıkalın'a (2020) göre nitel araştırmaların en temel özelliği, üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış açılarıyla olay, olgu, norm ve değerleri incelemesidir. Bu araştırma türünde elde edilen veriler kelimelerle ya da görüntülerle ortaya konmalıdır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesine başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 217) doküman incelemesini "araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular konusunda bilgi içeren yazılı materyallerin analizi" olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda Prof. Dr. Muharrem ERGİN tarafından hazırlanan ve 60. baskısı yapılan Dede Korkut Hikâyeleri isimli eser içerisinde yer alan on iki adet destan kaotik açıdan incelenmiştir.

Elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla açıklanmıştır. Betimsel analizde elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunulması amaçlanmaktadır. Bu süreçte elde edilen veriler önce açık şekilde betimlenir, daha sonra bu betimlemeler açıklanır, yorumlanır ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 256). Bu kapsamda, Dede Korkut Hikâyeleri önce kaotik açıdan betimlenmiş, bu betimlemeler yönetim ve liderlik açısından tartışılmış ve bu

kapsamda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Son olarak da bu sonuçlar ışığında günümüz örgütlerindeki yönetici ve liderlere ilişkin çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde öncelikle kaos ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiş, kaosun sosyal bilimler, yönetim ve liderlik alanlarıyla ilişkisi ilgili literatür ışığında ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonrasında kaosun ilkeleri doğrultusunda Dede Korkut Hikâyeleri çözümlenmiş ve bu çözümlenmelerin yönetim-liderlik açısından doğurguları ortaya konmuştur.

Kaos Ne Değildir?

Kaosun ne olduğundan ziyade öncelikle ne olmadığını açıklanmaya çalışılması, karmaşık yapısı gereği doğru anlaşılması adına yanlış yolların kullanım dışı bırakılmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte başlangıç koşullarına hassas bağlılığı bulunan bir durum ile karakterize edilen kaosun (Ruelle, 1995), kendisi içinde aynı durumun geçerli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla başlangıç koşullarında ihmal edilen ve önemsiz görülen küçük detayların sonuçlar üzerinde ne derece büyük sonuçlara yol açacağı öngörülemez.

İlk olarak söylemek gerekirse kaos; klasik bilimin ya da diğer adıyla Newtoncu anlayışın salt düşmanı değildir. Bu nedenle klasik bilimin ilkelerini reddetmez sadece bu ilkelerin mutluluğunu reddeder. Yani bir zamanlar “evrensel kanunlar” olarak nitelendirilen kanunların hiç de söylendiği gibi evrensel olmadığını ancak gerçeğin sınırlı bölgelerini ilgilendirdiğini söyler. Buna göre klasik bilim çoğunlukla kapalı sistemlerle ve küçük girdilerin daimi olarak aynı tarzda küçük sonuçlar verdiği doğrusal ilişkilerle ilgilidir (Prigogine ve Stengers, 1998, s. 13).

İkinci olarak kaos, karmaşıklıkla aynı şey değildir. Bununla birlikte karmaşıklıktan ayrı bir şey de değildir. Karmaşıklığa göre daha spesifik, daha güdük bir durumu resmeder. Bu noktada bu iki kavramla birlikte ele alınan “doğrusal olmayan dinamik sistemler” konusuna da temas etmek yerinde olacaktır. Zira kaos ve karmaşıklıkla ilgili bir takım araştırmalarda bu üç kavramın bazen birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Erçetin (2001, s. 59) bu üç olgu konusunda; tüm karmaşık sistemlerin kaotik olmadığını ancak doğrusal olmayan dinamik süreçler içerdiğini ve bununla birlikte tüm doğrusal olmayan dinamiklerin de kaos üretmediklerini söylemektedir.

Üçüncü olarak kimi çalışmalarda yeni bilim adıyla nitelendirilen kaosun yeniliği, eskileri tedavülde kaldırıp yerine bütüncüllüğü ile kendisini yerleştirme anlamında bir yenilik değildir. Bu durumu bir geçiş süreci olarak nitelendiren Gürsakal (2007, s.92) içinde bulunulan dönemin her iki bilimin iç içe yaşayacağı bir dönem olarak anılacağını söylemiştir. Kaos, yeni dünyanın bilimsel anlayışında kesinlik kadar belirsizliğin, düzen kadar düzensizliğin, indirgemecilik kadar bütüncüllüğün, çeşitliliğin, dengesizliğin de yeri olduğunu söylemektedir. Prigogine ve Stengers (1998, s. 62) bilimin geçirmiş olduğu tüm mutasyonları başarıyla atlatarak köklü karakterleri temsil eden klasik bilime ait kimi temel kavramların hala kendine özgü bir yeri olduğunu ifade etmektedirler. Ancak böyle bir yorumda bulunmakla birlikte Newtoncu mantığın sınırlarının bugün daha açık ve seçik olarak görüldüğünü, dolayısıyla ona göre daha tutarlı bir bilim ve tabiat anlayışının belirdiğini söylemekten de geri durmamaktadırlar.

Son olarak kaos, mutlak düzensizlik ya da anlamsız karışıklık durumu değildir. Kaostaki düzensizlik, içerisinde spesifik bir düzen barındıran doğrusal olmayan dinamik bir durumun resmidir. Kaosun ortaya çıktığı yerlerde kaos ile düzen arasındaki geçiş alanlarını temsil eden fraktal yapıları bölgelerin oluştuğu unutulmamalıdır (Ertürk, 2012). Bu fraktal bölgeler, kaosun insanların öngörebilme kapasitelerini aşan kurallı ve doğanın sistematigi içerisinde öngörülmüş bir biçimi

olduğunu, önünde sonunda kaosun içerisinde yeni düzen adalarının ortaya çıktığını ifade eder (Erçetin, 2001, s. 64).

Felsefi ve Tarihsel Temelleriyle Kaos

Doğrusal olmayan dünyanın bilimi olarak nitelendirilen kaosun başlangıcının 19.yy sonlarına kadar uzandığı bilinmektedir. Başlangıç koşullarındaki küçük değişikliklerin sonuçlarda büyük etkilere sebep olması olarak bilinen “Kelebek Etkisi” her ne kadar meteoroloji profesörü *Edward Lorenz*’e ait olsa da (Gürsakal, 2007, s. 34) *Rastlantı ve Kaos* isimli eserinde Ruelle (1995) yapmış oldukları çalışmalarda Hadamard, Duhem ve Poincare isimli Fransız matematikçilerin kaosun özü olarak ifade edilen başlangıç koşullarına hassas bağlılığı çok daha öncelerde dile getirdiklerini söylemiştir. Hatta bilimsel konularda felsefi eserler veren Poincare’nin *Bilim ve Yöntemler* adlı kitabında bu durumu “Gözümüzden kaçan çok küçük bir neden, görmezden gelemeyeceğimiz denli büyük bir etkiye yol açar ve biz bu etkinin rastlantısal olduğunu sanırız” ifadeleriyle ele aldığını belirtir (Ruelle, 1995, s. 47).

Poincare’in ifade ettiği bu durumu “Kelebek Etkisi” olarak kavramsallaştıran meteorolog Edward Lorenz’in keşfi, kaos teorisinin çağdaş manada doğuşu olarak kabul edilir. M.I.T. de meteoroloji profesörü olan bu akademisyen basit bir hava tahmin raporu hazırlamak için bilgisayarına veriler girmekte ve oluşan hava durumlarını grafiklerle göstermektedir. Seçtiği değerleri hassas termometrelerin dahi algılayamayacağı şekilde küçük farklılıklarla sisteme yeniden giren Lorenz süreci tekrar başladığında öncekilerden tamamen farklı bir hava durumu ile karşılaşmıştır. Aynı ya da oldukça benzer sonuçlar beklerken tamamen farklı bir durumla karşılaşmış olması başlangıçta yaptığı küçük değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Öge, 2005, s. 287). Başlangıç koşullarına hassas bağlılık olarak tanımlanan bu durum “Pekin’de kanat çırpan bir kelebeğin havada oluşturduğu küçük bir dalgalanmanın ilerleyen zamanlarda New York’ta bir kasırgaya neden olabileceği” şeklinde ifade edilmiştir (Ertürk, 2012, s. 855). Hava durumları üzerine çalışmalar yapan Edward Lorenz kaos teorisinin oluşumuna çok önemli bir katkıda bulunmuş ve yazdığı makalesinde kaotik sistemi “Davranışları kesin yasalarla belirlenmiş olsa da şansa bağlı olarak ortaya çıkan süreçler” olarak tanımlamıştır (Lorenz, 1993, akt. Doğru, 2013, s. 498).

Edward Lorenz’in bu çalışmalarıyla birlikte 1960’lar boyunca Lorenz’in keşfine paralel olarak birçok farklı bilim insanının yaptığı keşiflerden bahseden Gleick (2018) bunlar arasında elektrik üzerine çalışan Japon elektrik mühendisi ve galaksi yörüngelerini araştıran bir Fransız astronomunu örnek göstermektedir. Bunlarla birlikte doğrusal olmayan kaotik sarkaçlar üzerine çalışan -topolojinin en ünlü tarihi problemlerinden olan Poincare sanısına getirdiği çözümle Field Madalyası kazanan-Smale’in çalışmaları bilinçli ve eşgüdümlü ilk çabalar olarak nitelendirilebilir (Gleick, 2018, s. 61). Poincare ile 19.yy sonlarında dile getirilen bu olgunun yaklaşık 60 yıl sonra Edward Lorenz tarafından farklı bir bilim alanında açıklanması arasında geçen sürenin uzunluğu dikkat çekicidir. Ruelle (1995, s. 48) bu kadar uzun bir süre zarfında bu konuya eğilen ve bu konu üzerine derin çalışmalar yapan bilim insanları neden çıkmadığını sorgulamış ve fizik tarihinde görülen bu ilginç boşluğu iki ihtimale dayandırmıştır. Ona göre bu süre zarfında klasik mekaniğe karşı bir devrim olarak kuantum mekaniğinin doğuşu ihtimallerden birincisidir. Çünkü kuantum mekaniğinin doğuşu öylesi bir devrim etkisi yaratmıştır ki, fizikçilerin hemen hemen hepsi tüm çalışmalarını bu alana yöneltmişlerdir. İkinci ihtimal ise Poincare ve arkadaşlarının ortaya attıkları görüşlerin -bilgisayar sistemleri gibi teknolojik gelişmelerin henüz olmaması sebebiyle- zamanından önce ortaya atılmasıdır. Edward Lorenz’in kelebek etkisini bilgisayar simülasyonları aracılığı ile keşfetmiş olması da aynı zamanda ikinci ihtimali desteklemektedir.

Poincare ile başlayıp Edward Lorenz ile sıçrama yaşayan kaos teorisine adını veren ise filozof bir matematikçi olarak tanınan James Yorke olmuş ve kaosu ortaya koyan makalesini “*Periyod Üç*

Kaos Demektir (Three Period Implies Chaos) başlığı ile yüksek tirajlı bir dergide yayımlamıştır (Gleick, 2018, s. 89). Bugün başlangıç koşullarına hassas bağlılığı bulunan bir zamansal evrim olarak tanımlanan duruma James Yorke yeni bir paradigma olarak kaos adını vermiştir. Sonraları Yorke'un, makalesinde kaos olarak tanımladığı olgunun karmaşıklığının sınırlı bir durumu tanımladığı anlaşılmış olsa da "kaos" adı bilim çevrelerince tutulmuş, giderek artan sayıda fizikçi ve matematikçi başlangıç koşullarına hassas bağlılık konusunda araştırmalar yapmaya başlamıştır. Yapılan bu araştırmalar ve gerçekleştirilen tartışmalar neticesinde kaos "*doğrusal olmayan bilim*" olarak adlandırılma ayrıcalığına sahip olmuştur (Ruelle, 1995, s. 69).

Başlangıç koşullarına hassas bağlılık gösteren ve doğrusal olmayan dinamik sistemlerin bir bilimi olarak kabul gören kaos üzerine çalışmalar bu noktadan sonra farklı alanlarda da önemli bir ivme yakalamıştır. Özellikle kaosun dili olarak nitelendirilen ve Öklid geometrisinin dışında tamamen farklı bir geometri dalı ortaya koyan Benoit Mandelbrot'a bu noktada ayrı bir parantez açmak gerekir. IBM bünyesinde ekonominin büyük ve küçük gelir dağılımları üzerine çalışmalar yapan bir matematikçi olan Mandelbrot (Gleick, 2018, s. 104) bu yeni geometriyi ölçekten bağımsız herhangi bir eğri, yüzey ya da üç boyutlu bir nesne olarak tanımladığı fraktal kavramı ile isimlendirmiştir (Gürsaka, 2007, s. 66). Ona göre dış dünyaya bakıldığında bulutlardan dağlara ve sahillere kadar hiçbir yerde küre, koni ya da tamamı düzgün çizgilerden müteşekkil bir yapı yoktur. Dolayısıyla fraktal adı verilen bu yeni geometri girintili çıkıntılı ve düzgün olmayan pütürlü bir dünyanın yani kaotik evrenin geometrisidir (Gleick, 2018, s. 117). Bu bir anlamda kaosun ortaya çıktığı yerde de boyutların fraktalleşmesi demektir. Fraktalleşme aynı zamanda kaotik davranış gösteren durumun hareketlerinin görüntüsü olarak estetik bir çekicilik ve güzellik yaratır. Kaos ile düzenin iç içe bir arada bulunmasını ifade eden bu estetik çekiciliğin resmi olarak fraktaller, kaos ile düzen arasındaki geçiş alanlarını ifade eder (Erçetin, 2001, s. 60).

Düzensizlik olarak tanımlanan kaosun düzen ile "birlikte var olma" ifadesini doğru şekilde anlayabilmek için kaosun farklı alanlardaki yansımalarına bakmak önemlidir. Ruelle (1995, s. 67) bunun için Feigenbaum'un periyod katlamalı kaskadını özellikle ilginç ve güzel bir örnek olarak nitelemiştir. Buna göre bir fiziksel dinamik sistemi etkileyen güçler değiştiği zaman periyod sayısı ikiye katlanır, bu böylece devam ettikçe periyod katlamaları birçok kez düzenli ve birbirine benzer şekilde tekrarlanır ve kaskadın ötesinde kaotik bir hal alır. Gleick (2018, s. 211) bu kaos haline giden bölgede oluşan periyotların döngülere ayrılmasını bir çağlayana benzetmiş ve bu ayrılmalarda büyüleyici bir örüntü düzeninin ortaya çıktığını söylemiştir.

Kaosun uygulandığı farklı alanlarda benzer çalışmaların ortaya koyduğu olgu aslında, kaos olarak ifade edilen düzensizliğin içerisinde muazzam bir düzenin var olduğudur. Denge dışı dinamikler ve dağılıcı yapılar (dissipative structure) üzerine yaptığı çalışmalarla 1977 yılında Nobel Kimya Ödülü'ne layık görülen biyokimyacı İlya Prigogine, kaos ve düzen arasındaki bu ilişkiye farklı bir boyut kazandırmış ve düzenin, kendi kendini örgütleyen bir süreçten geçerek düzensizlik ve kaostan kendiliğinden ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ona göre düzen, düzensizliğin bir özel durumudur. Kaotik sistemler dengeden uzak sistemlerdir ve yeni, daha büyük bir düzeni ifade eden dağılıcı yapıların (dissipative structure) ortaya çıkması, dengeden uzaklaşmayı -yani kaosu- gerekli kılmaktadır (Prigogine ve Stengers, 1998, s. 14).

Buraya kadar felsefi ve tarihsel temelleri ele alınan kaosu, kuantum kaos olasılığı üzerine çalışmalar yapan kuramsal fizikçi Roderik V. Jensen "Belirlenimci doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz, öngörülemez davranışı" olarak tanımlamıştır (Gleick, 2018, s. 356). Diğer bir deyişle kaos; önceden kestirilemeyen, içerisinde belli bir kurala bağlı kalmaksızın birbirine benzer durumların var olduğu düzenli bir düzensizliktir (Tetenbaum, 1998, akt. Törenen, 2000, s. 204). Felsefi ve tarihsel temelleri itibarıyla matematik ve fiziğin alanı olarak kaosun bu çalışmada

matematik ve fizik ile ilintili boyutundan ziyade bu boyutların sosyal bilimlere yansımaları ve sosyal bilimlerdeki izdüşümlerine yönelik çıkarsamalar yapılmaya çalışılmıştır. Sosyal bilimler açısından kaos; olayların kesin sınırlarının olmadığı, olaylar arasında doğrusal ilişkilerin bulunmadığı, nedenlerin ve sonuçların birbirleriyle orantılı olmadığı ve bu sebeple küçük değişikliklerin öngörülemez boyutta büyük sonuçlar doğurabileceği şeklinde betimlenir (Ertürk, 2012, s. 862).

Kaos Teorisi ve Sosyal Bilimler

Felsefi ve tarihsel temelleri açısından kaosa bakıldığında onun öncelikle matematik ve fizik alanına ait kuramsal bir bilgi bütünü olduğu açıkça görülür. Fizik ve matematikteki bu çalışmalardan yola çıkılarak biyoloji ve kimya gibi diğer doğa bilimlerinde de kaotik süreçlerin varlığı kaosu, sosyal bilimlerde de var olabileceği ihtimalini beraberinde getirmektedir. Esasen bu konu yani kaos ve sosyal bilimler arasındaki olası ilişki durumu bilim çevrelerinde üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Bu tartışmaların çıkış noktasını Gürsakal (2007, s. 15) sosyal bilimlerin, mazisinde doğal bilimleri taklit etme saikiyle gerekli gereksiz fizik ve matematiğin peşine düşmüş olmasına bağlar. Akbaba Altun (2001, s. 463) ise kaos üzerine çalışmalar yapan Dr. Fazzaro'nun kaosu fiziğin sosyal bilimlere bulaştırmış olduğu bir zehir olarak nitelediğini aktarır.

Gerçekten de kaos, fizik ya da matematiğin sosyal bilimlere bulaştırdığı bir zehir midir? Sosyal bilimlerin gerekli-gereksiz fizik ve matematik takip takıntısı kaos için de genellenebilir mi? Bu sorulara sağlıklı cevaplar bulabilmek için kaosu doğası ile sosyal bilimlerin doğasını karşılaştırmak ve kaos teorisinin uygulandığı sosyal bilimler alanına ait çalışmaları irdelemek gerekir.

Birincisi yani kaosu doğası ile sosyal bilimlerin doğası karşılaştırıldığında Gürsakal (2007, s. 15)'in da dediği gibi amacı, başlangıcı ve konusu insan olan sosyal bilimlerin ister günlük isterse de bilimsel anlamda olsun kaosu çok ilintili ve ona çok yakın olduğu görülür. Ekonomiden sosyolojiye, tarihten yönetim bilimlerine kadar sosyal bilimlerin çeşitli dallarında karmaşıklığın, düzen ve düzensizliğin, öngörülemezliğin ve doğrusal olmayan durumların sıklıkla ortaya çıktığı gözlenen gerçekliklerdir. Ayrıca kaotik bir evrende bu evrenin bir parçası olan insanın ve insanın oluşturduğu sosyal oluşumların da kaotik özellikler sergileyebileceği kuvvetle muhtemeldir.

İkinci olarak sosyal bilimler alanında kaos ile ilişkili olarak gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında da kaos teorisinin ortaya koyduğu bakış açısının sosyal bilimlerdeki birçok çalışma alanına farklı perspektifler kazandırdığı görülmektedir. Öyle ki bu özelliğinden ötürü kaos teorisi ilgili literatür incelendiğinde sosyal bilimler alanında uluslararası ilişkilerden tutun da yönetim bilimlerine ve ekonomiye kadar çok geniş bir perspektifte çalışılmış ve çalışılmaya da devam etmektedir.

Bugün değişimden bahsedilmektedir. Değişimin hem tetikleyicisi hem de bu değişimlerden etkilenen birincil öge insan ve insanın oluşturduğu örgütlerdir. Sosyal bilimlerin ana konusunu da öncelikli olarak bu iki olgu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu alanın dirikliğinin de yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu değişimi bir zorunluluk olarak gören Gürsakal (2007, s. 12) insanların içinde yaşadığı koşulların değişmesi sebebiyle, sosyal bilimlerin de değişmek zorunda olduğunu belirtmiş ve sosyal bilimlere şu anda daha önce hiç olmadığı şekilde birbirine bağlanan insanların bilimi olarak tanımlamıştır. Aynı bağlamda Prigogine ve Stengers de (1998) hem bilimin tabiat tanımlamasında hem de demografik olarak insan topluluğunda ortaya çıkan büyük değişime dikkat çekerek bu değişimin insan-tabiat arasında ve insan-insan arasında kurulacak yeni ilişkilere muhtaç olduğunu vurgulamışlar, kaos ve sosyal bilimlerin ilişkisini şu sözlerle açıklamışlardır:

“Kaosa ilişkin ortaya koyduğumuz fikirler sosyal bilimlere de sızıyor. Artık insan topluluklarının, nispeten çok kısa süreli bir insanlık tarihi içinde geliştirdiğimiz kültür çeşitliliğiyle örneklenen, potansiyel olarak korkunç sayıda çatallaşmalar içeren çok büyük yoğunlukta kompleks sistemler olduğunu biliyoruz. İşte bu, beraberinde hem bir umudu hem de bir tehdidi getirir: umut, çünkü

küçük çalkantılar bile genişleşip büyüyebilir ve tüm yapıyı baştan sona değiştirebilir. Dolayısıyla, bireysel aktivite anlamsızlığa mahkûm değildir. Bir tehdit, çünkü kâinatımızda kararlı, kalıcı kuralların güvenliği hepten kaybolmuşa benziyor. Körlemesine bir güvenlik izlenimi vermeyen tehlikeli ve belirsiz ama aynı türden bir incelikli umut duygusu aşıl原因 bir dünyada yaşıyoruz”(s. 364)

Sonu ç olarak, geleneksel ve mekanistik anlayışın hemen hemen her boyutta büyük ölçüde işlevselliğini yitirmiş olduğu bir gerçektir. Ve bugün sosyal bilimlerin hemen hemen her alanına yoğun, hızlı ve çok boyutlu bir sürecin felsefi ve sosyolojik boyutlarda işlevsel ve yaşamsal olarak yansımalarının sürdüğü görülmektedir (Erçetin, 2001, s. 92).

Yönetim, Liderlik ve Kaos

Yönetim ile ilgili bir okuma yaptığınızda karşınıza çıkacak olan ilk cümlenin *yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı* türünden bir içeriğe sahip olması kuvvetle muhtemeldir. Yönetim kavramı ile alakalı bir dizi tanımlı sıraladıktan sonra, bu tanımlarda beliren ortak noktayı vurgulayan Efil (2015, s. 12) yönetimin, “belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmek” olduğunu ifade etmiştir. Aydın (2015, s. 23) ise yönetimi; “belli bir amacın gerçekleştirilmesi için personel, maddi kaynaklar, zaman ve mekân unsurlarının en verimli şekilde kullanılması” olarak tanımlamış akabinde yönetimin, insanların birlikte yaşamlarının doğal bir sonucu olarak sosyal bir ihtiyaç ve bir beşeri ilişkiler olayı olduğunu vurgulamıştır. Özellikle bu tanımlama yönetim olgusunun, kapsamına dâhil ettiği unsurlardan müteşekkil bütüncül yapıyı ortaya koyması bakımından önemlidir.

Yönetim okumalarına devam ettiğinizde bu tanımlamalardan ve genel açıklamalardan sonra sizi karşılayacak olan yönetime tarihsel süreçteki yaklaşım biçimleridir. Bu aşamada da ilk olarak - yönetime bilim hüviyeti kazandırması sebebiyle ayrı bir yere sahip yönetim bilimci- Frederick W.Taylor ve bilimsel yönetim anlayışı vurgulanır. Yönetim biliminin gelişmesini temel felsefesi itibarıyla özetleyen Aydın (2015), bu gelişim ve değişim sürecini şu şekilde betimlemiştir;

“Yönetim biliminin ilk geliştiği yıllar klasik dönem olarak adlandırılır. Bu dönemde teorisyenlerin üzerinde yoğunlaştığı konu yönetimin bilimsel olarak ele alınması ve dolayısıyla yönetimin iş veya hizmet üretmesinde en verimli yolun bulunup uygulanması olmuştur...Klasik yönetim ve örgüt teorisinden sonra, neo-klasik, modern ve hatta postmodern teorilerden de söz etmek mümkündür. Örgüte ve diğer maddi unsurlara önem vererek insan unsurunu ihmal ettiği gerekçesiyle klasik teoriye karşı, yönetimde insan unsuruna daha çok önem veren neo-klasik teori ortaya çıktı. Neo-klasik teorisinin de örgütün kendisini ihmal ettiği iddiasıyla da hem insan hem de örgütün kendisini beraber aynı önemde kabul eden modern teori ortaya çıktı. Günümüzde, modern teoriyi yönetimde aşırı merkezîyetçilik ve hiyerarşiyi getiriyor diye eleştiren postmodern teori gündeme geldi”(s. 30-31)

Yönetimin, bir bilim alanı olarak sahneye çıktığı günden bu yana geçen süredeki evrimi yukarıdaki açıklamalar ışığında genel itibarıyla örgüt odaklılıktan insan odaklılığa doğru olmuştur. Yönetimin amaç ve hedefleri gerçekleştirme yolunda insan odaklılığa evrilen bu yaklaşımının yöneticilikten liderliğe bir geçiş süreci olduğu düşünülmektedir. Bu geçiş özellikle 20.yy’da liderliğin, yönetim bilimleri alanında yoğun bir şekilde çalışılan başat konularından biri olması ile sonuçlanmış ve farklı disiplinlerde gerek o disiplinin teorisyenleri gerekse de uygulayıcıları liderliği çözümlemek için yoğun çalışmalar yapmışlardır (Erçetin, 2000, s. 3). Bu çalışmalarını gerçekleştiren bilim insanları ve uygulayıcıların üzerinde uzlaştıkları bir tanıma göre liderlik, “örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmiş ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların etkilenmesi” olarak tanımlanmıştır (Rost, 2008, akt. Gedikoğlu, 2015, s. 25). Dolayısıyla liderliğin doğasında içsel bir motivasyonla diğerlerini harekete geçiren bir etkileme gücü mevcuttur (Efil, 2015, s. 37). Liderliğin doğasında bulunan formal olmayan etkileme gücü, lider ve yönetici arasındaki en temel ayırım noktasını ifade etmektedir. Bu temel ayırma dayalı olarak Erçetin (2000, s. 12) var olanı koruma

güdüleri, riske girme arzularına ket vuran yöneticilerle; coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eden liderlerin farklı olduklarını belirtmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda yönetim ve liderliğin insanlarla birlikte insana yönelik eylemler bütünü olduğu bir gerçektir. İnsan faktörü, doğası itibarıyla karmaşık bir özellik göstermektedir. Dolayısıyla insanların oluşturduğu ve yönetim-liderlik alanlarının başat ögesi olan örgütler de bu doğrultuda karmaşık özellikler barındırmakta ve açık sistem özelliği göstermektedirler. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme, hem birey olarak insanları hem de örgüt olarak organizasyonları daha fazla etkileşen bir yapıya sürüklemiştir. Dolayısıyla insanlar ve örgütlerle çalışan yönetici ve liderler, bu değişim olgusunu fark etmeli, iyi yorumlamalı ve belirsizliklerle dolu gelecekteki değişimlere hazırlıklı olmalıdır. Bu olgu yönetici ve liderleri düzensizliğin ve öngörülemezliğin bilimi olarak çalışılan kaosa ve karmaşıklığa götürmektedir. Tetenbaum (1998) kaos ve karmaşıklık bilimlerinin örgütler için değişikliklerle başa çıkmada yararlı olacağını vurgulamıştır. Doğaya, insana ve insanların oluşturduğu örgütlere ilişkin bilinen, tanımlanan her şeyin hala yeterince bilinir ve tanınır görünmediğini ifade eden Erçetin (2001, s. 93) duraksız devam eden farklı çözümlemelerin örgütsel profili farklılaştırdığını ve tartışılabilir kıldığını söyleyerek; insanlarla, örgütlerle ve onların yönetimiyle ilgilenenlerin göz önünde bulundurması gereken en önemli düşüncenin bu olması gerektiğini ifade etmektedir.

Dede Korkut Kitabı

Dede Korkut Hikâyeleri için Türk Edebiyatı Tarihi'nin büyük âlimi Prof. Dr. Fuat KÖPRÜLÜ'nün; "Bütün Türk edebiyatını terazinin bir kefesine, Dede Korkut'u diğer kefesine koysanız, yine Dede Korkut ağır basar" dediğini aktaran Ergin (2019, s. 7) bu kitabın değerini ifade etmek için bundan daha güzel bir söz olamayacağını söyler. Asıl adı "*Kitab-ı Dedem Korkut Ala Lisan-ı Tair-i Oğuzan (Oğuzların Diliyle Dede Korkut Kitabı)*" olan bu kitabın bilinen iki nüshası vardır ve bunlardan biri Dresden diğeri ise Vatikan'da bulunmaktadır. Kitap içerik olarak bir mukaddime ve on iki destandan müteşekkildir (Şabanoğlu, 2019, s. 32).

Dede Korkut üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Gökyay (1994, s. 77) tarihi kayıtlarda Dede Korkut'un Oğuzların Bayat boyuna mensup olduğunu ve Oğuzların onuncu hükümdarı olan Kayı İnal Han'ın baş müşavirliğini yaptığını ifade eder. Bozkır hayatının gelenek ve törelerini çok iyi bilen, Oğuz boyları arasında kabile teşkilatını koruyan bir Oğuz büyüğü olarak yüceltilip kutsallaştırılmıştır. Korkut Ata ismiyle de anılan Dede Korkut, Oğuzların akıl hocası olarak çoğu sorunu çözer. Anlaşmazlık halinde boylar, aralarındaki problemleri halletmesi için onu elçi ve aracı tayin ederler. Keramet sahibi olduğuna inanılır ve kahramanlık gösteren erkek çocuklara ad koyar. Aynı zamanda bir ozan olan Dede Korkut, hikâye sonlarında hikâyeye dâhil olur, kopuz çalar ve dua eder (Şabanoğlu, 2019, s. 33).

Dede Korkut Hikâyelerinin yazıya geçirilmeden önce sözlü gelenekte yaşamış olduğu üzerinde fikir birliği vardır. Zira Orta Asya'da yaşayan Oğuzlar ile onların Anadolu'ya gelmiş boylarının toplum hayatını aydınlatan unsurlarla dolu olması, Orta Asya topraklarında sözlü olarak doğup, gelişip Anadolu topraklarında yazıya geçirildiğini kuvvetli kılmaktadır (Gökyay, 1994, s. 78).

Dede Korkut kitabı genel hatlarıyla irdelendiğinde Prof. Dr. Muharrem ERGİN' in kitabın ön sözünde "Milli Destan" özellikleri bağlamında kitaba dair belirtmiş olduğu birçok özelliğin kaotik bir durum gösterdiği düşünülmektedir. Ona göre kitap, bir sanat kârdan ziyade bir milletin müşterek dehasının mahsulü olarak kolektif aklın ürünüdür. Eserde tabiat unsuru ön planda olarak büyük bir yer tutar. Ayrıca tabiat durgun ve sakin olmayıp tıpkı kahramanlar gibi canlı, yaşayan, aktif ve hikâyeye iştirak eden dinamik bir özellik gösterir. Olaylar bir kahramandan ziyade birçok farklı kişinin etrafında

çeşitlilik gösterir (Ergin, 2019). Bu gibi özelliklerin, kaos ve karmaşıklığın ortaya koyduğu ilkeler için uygun örnekler olduğu düşünülmektedir.

Edebiyat ve sanat dünyasında kaotik farkındalık konusundaki çalışmalarıyla bilinen Akdeniz (2015) zaman anlamında geçmişin bir referans ve başlangıç noktası olarak yer almadığı, geçmiş ile geleceğin ilişkisinin önemsenmediği edebi türlerde kaosu bir paradigma olarak var olduğunu söylemektedir. Bu çerçeveden Dede Korkut Hikâyelerine bakıldığında bu durumun zaman boyutunda yaşandığı görülmektedir. Hikâyelerde geçen mekânın, hikâyelerde kullanılan dil yapısının ve hikâyelerin kahramanları olan Oğuz boylarının yaşam şekillerinin de karmaşıklık göstermesi kaotik özellikleri kuvvetlendirmektedir. Örneğin mekân olarak hikâyeler Oğuz ilinde geçer ve Oğuz ili kitaba göre Kuzeydoğu Anadolu'da yer alır çünkü kitapta coğrafi yer olarak Bayburt ve Trabzon'un adı geçmektedir. Ancak bu coğrafyanın sınırlarının neresi olduğu belirsizdir. Oysa Oğuz illeri gerçekte burada değil Orta Asya'dadır (Şabanoglu, 2019, s. 34).

Zaman ve mekân belirsizliği olarak eserin oluşturduğu düzensizlik, aslında okuyucunun bu düzensizlikten yola çıkarak kendi düzenini oluşturmasına imkân tanımaktadır. Bu düzensizlikten doğan ve her okuyucunun kendisinin inşa ettiği düzenin, eserin daima yaşayan canlı bir özellik göstermesinin en başat sebeplerinden biri olduğu düşünülmektedir. Tüm bu karmaşık durumlar ve kaosu konusuna giren örneklemeler ele alındığında Şahin'in de (2019) belirttiği gibi Dede Korkut Hikâyelerinin farklı türden okumalara ve çözümlenmelere oldukça elverişli bir metin olduğu görülmektedir. Bir milletin tarihsel arka planını halk diliyle ortaya koyan bu çalışmanın yapı ve içerik olarak birçok açıdan kaotik ve karmaşık bir özellik göstermesinin bu türden bir çözümlemeyi mümkün kıldığı düşünülmektedir. Bununla birlikte hikâyelerin hem anlatıcısı hem de yer yer hikâyeye dahil olan bir karakter olarak- Dede Korkut'un tarihi kayıtlarda ve Oğuz boyları arasında yönetim ve liderlik açısından saygın bir konumda olması da yönetim ve liderlik bağlamında tartışılmasını da sağlar. Bu bağlamda Dede Korkut Hikâyeleri kaotik açıdan incelenirken, kaosu karakterize eden başlangıç koşullarına hassas bağlılık, doğrusal olmama, öngörülemezlik/kestirilemezlik, düzensizlik ve fraktalleşme ana hatları itibarıyla çözümlemenin temalarını oluşturmuştur. Bu temalara bağlı olarak yapılan çözümlenmeler de sonrasında yönetim ve liderlik açısından tartışılmıştır.

Dede Korkut Hikâyelerinde Kaotik Durumlar

Dede Korkut Hikâyelerinin hiçbirinde zaman olgusu geçmişte bir başlangıç noktası olarak yer almamaktadır. Dolayısıyla Akdeniz'in (2015) de belirttiği üzere hikâyelerde kaosu bir paradigma olarak yer aldığı söylenebilir. Ayrıca hikâyeler bütüncül olarak değerlendirildiğinde, nasıl davranacakları konusunda sonsuz seçeneğe sahip birçok farklı karakterin hikâyelerde yer aldığı olduğu görülmektedir. Açıkalın (2016) böylesi bir özelliğe sahip çoklu aktörleri ve bunların oluşturacağı doğrusal olmayan durumları, kaotik sistemlerin bir özelliği olarak ifade etmiştir.

Hikâyelerde yer alan farklı karakterlerin oluşturduğu doğrusal olmayan durumlar öngörülemezliği de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla öngörülemezliğin var olduğu yerde, küçük değişiklikler beklenmedik ve öngörülmedik şekilde büyük sonuçları ortaya çıkabilir. Kuramsal kısımda detaylı şekilde açıklanan ve başlangıç koşullarına hassas bağlılık olarak tanımlanan bu durumlar kaosu varlığının en belirgin karakteristikleridir. Bu değerlendirmeler ışığında Dede Korkut Hikâyelerindeki olay örgülerinin hem bütüncül yapıda hem de ayrı ayrı kendi içlerinde kaotik durumlar içerdiği tespit edilmiştir. Örnek olarak kaosu en belirgin karakteristiği olan ve "Kelebek Etkisi" olarak kavramsallaştırılan başlangıç koşullarına hassas bağlılık durumunun hikâyelerde güçlü şekilde yer aldığı görülmüştür. Dirse Han oğlu Boğaç Han Destanı ve Kam Püre oğlu Bamsı Beyrek Destanı başlangıç koşullarına hassas bağlılık içeren durumlarla başlamış ve hikâyelerin devamındaki olay örgülerinin tamamı başlangıçtaki küçük değişiklik üzerine şekillenmiştir. Dirse Han Oğlu Boğaç

Han Destanı'nda yer alan bütün olayların başlangıcı Hanlar Hanı Bayındır'ın yemek ziyafeti için kurdurmuş olduğu farklı çadırlara dayanmaktadır. Bu destan özet olarak şöyledir;

Bayındır Han her yıl oğuz beylerine yemek tertip etmektedir ve o yıl ki yemek ziyafeti için ak otağ, kızıl otağ ve kara otağ olmak üzere üç çadır kurdurmuştur. Oğlu olanı ak otağa, kızı olanı kızıl otağa ve oğlu-kızı olmayanı ise kara otağa kondurmalarını, altına kara keçe döşemelerini, önüne kara koyun yahnisinden vermelerini emretmiştir. Oğlu-kızı olmayan Dirse Han yemeğe iştirak ettiğinde Bayındır Han'ın adamları onu karşılamış, kara otağa kondurmuştur. Bu duruma şaşırarak Dirse Han, Han Bayındır'ın kendisinden aşağı kimseleri ak otağa, kızıl otağa kondurup kendisini kara otağa kondurmasının sebebinin sormuştur. Adamların durumu izah etmesi üzerine Dirse Han çok içerlemiş ve kırk yiğidini de alarak evine dönmüş ve bundan sonraki bütün olay örgüleri bunun üzerine bina edilmiştir. Hikâyenin devamında Dirse Han hanımıyla bu durumu konuşmuş, onun tavsiyesi üzerine büyük ziyafetler vermiş, aç görse doyurmuş, çıplak görse giydirmiş, borçluyu borcundan kurtarmış ve ağzı dualıların duasını alıp Tanrı'dan evlat dilemiştir. Yaradan da ona bir evlat vermiş, bu çocuk büyümüş, Bayındır Hanın boğasını meydana yiğitçe öldürmüş ve bu sebeple Dede Korkut kendisine Boğaç ismini vermiştir. Babası da oğlana beylik ve taht vermiştir. Oğlan tahta çıkınca babasının adamlarını anmamış ve onlar da ona haset ederek Dirse Hanı ona karşı onu da babası Dirse Han'a karşı kıskırtmışlardır. Dirse Han oğlunu ok ile öldürmek istemiş, ok atmış vurmuş ve öldüğünü düşünerek obaya dönmüştür. Lakin Boğaç'ı iki köpeği kuzgunlardan korumuş, boz atlı Hızır da ona görünerek yarasını iyi etmiştir. Sonrasında sağ olduğunu duyan adamlar bu sefer Dirse Han'ı kaçırmışlardır. Boğaç kırk yiğidi ile birlikte vuruşmuş, haset edenleri öldürmüş ve babasını da kurtarmıştır.(s.19-36)

Hikâye boyunca geçen beklenmedik bütün olayların başlangıç noktasını Bayındır Han'ın kurdurduğu kara otağ oluşturmaktadır. Başlangıçtaki böylesi küçük bir olayın hikâyenin akabindeki büyük olaylara sebebiyet vermesi tipik bir kelebek etkisidir. Aynı şekilde Kam Püre Oğlu Bamsı Beyrek ve diğer bazı hikâyelerde de başlangıç koşullarına hassas bağlılık gösteren benzer durumlar görülmektedir.

Başlangıç koşullarına hassas bağlılık gösteren ve kelebek etkisi yaratarak beklenmedik sonuçlar doğuran bu olayların baş tarafta ifade edildiği gibi nasıl davranacakları konusunda sonsuz seçeneğe sahip olan farklı karakterler sebebiyle oluştuğu görülmektedir. Yukarıda özetlenen destanda da Bayındır Han'ın ak, kızıl ve kara olmak üzere üç otağ kurdurarak böyle bir uygulamaya imza atması sonsuz seçenekler arasında verdiği kararlardan biridir ve beklenmedik, öngörülmeleyen kaotik sonuçları olmuştur.

Doğrusal olmayan durumlar olarak da ifade edilebilen bu durumlar aslında farklı karakterlerin davranışlarının diğerlerini de içerisine çeken sonuçlara yol açmasıyla oluşur. Bu durum kuramsal bölümde "her şeyin birbirine bağımlı olduğu bir dünya" imgesiyle örtüşmektedir. Dolayısıyla burada karşılıklı bağımlılık olgusuna da değinmek gerekir. Karşılıklı bağımlılık, bireysel davranışları ve hareketleri diğerleri için kaotik durumlar oluşturma yönünde anlamlı kılmaktadır. Hikâyelerde buna en bariz örnek Basatın Tepegözü Öldürdüğü Destanda örneklenmektedir. Bu destanda oğuzlara musallat olan Tepegöz'ün, oğuzlar üzerine bir felaket olarak gelmesi obanın koyunlarını otlatan çobanın tamamen bireysel bir davranışı sebebiyle olmuştur. Hikâye kısaca şu şekildedir:

Oğuz bir gün yaylaya göçmüştür. Adına Konur Koca Sarı Çoban denen bir çoban vardır. Bu çoban Uzun Pınar denmekle meşhur yere gelince çeşme başında kanat kanada bağlanıp uçan perileri görür. Keçesini birinin üzerine atar ve onu yakalar. Tamah edip derhal temasta bulunur. Peri kızı bunun üzerine çobana yıl tamam olunca emanetini gel benden al amma Oğuz'un başına felaket getirdin, der. Çoban korkmuştur amma iş isten geçmiştir. Yıl tamam olunca pınar başında bir kütlevi görür çoban. Peri kızı emaneti getirmiştir. Beyler de gezerken bu kütlevi görürler, vurdukça kütlevi büyür ve kırılınca içerisinden bir oğlan çıkar. Gövdesi adam amma tepesinde bir gözü vardır. Aruz oğlanı alır oğlu Basat ile birlikte büyütür. Tepegöz büyüdükçe herkesin canını yakar. Aruz onu evden kovar. Tepegöz bunun üzerine eşkiya olur ve Oğuz'dan haraç alır, her gün yemek için altmış adam ister. Beyler onun yerine iki adam ile beş yüz koyun önerirler. Tepegöz oğuz üzerine büyük felaket olur. Basat, avdan dönünce durumu haber alır ve Tepegözü öldürmek ister. Yapamayacağını düşünen beyler onu geri çevirmeye çalışsalar da o kararludur ve bir şekilde Tepegözü öldürür.(s. 169-182)

Hikâyede de görüldüğü üzere çobanın bireysel hareketi tüm Oğuz için kaotik durumların oluşması yönünde sonuçlanmıştır. Yani örgütün bütünü düşünüldüğünde karar mekanizmasına çok uzak da olsa örgütün bir paydaşı olması sebebiyle çoban ile örgüt arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Bununla birlikte beylerden birinin başına bir iş gelse ya da düşman üzerine cenk edecek olsa diğer beylerin de bu sürece dâhil olması yine karşılıklı bağımlılığın –Erçetin’in (2001: 11) söylediği gibi “ortakyaşar insan” olmanın- bir tezahürüdür. Salur Kazan’ın evinin yağmalandığı destanda Ulaş oğlu Salur Kazan, oğlu Uruz ile hanımı Burla Hatun’u Şöklü Melik’in elinden kurtarmaya gittiğinde peşinden diğer beylerin de yetişmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Kaldı ki burada Salur Kazan’ın diğer beylerden bu yönde bir talebi de olmamıştır. Salur Kazan üzerine gelen bu elim olay ortakyaşar olarak karşılıklı bağımlılık hissedenden diğer beyleri de bu kaotik sürece dâhil etmiştir.

Kazılık Koca Oğlu Yigenek Destanında da yukarıdakine benzer bir durum göze çarpmaktadır. Bu destanda da Hanlar Hanı Bayındır’ın veziri olan Kazılık Koca, Düzmürd Kalesi’ne esir düşmüş, on altı yıl bu kalede esir olarak kalmıştır. O esir düştüğünde bir yaşında olan ve babasını öldü bilen Yigenek, babasının ölmediğini, kalede esir olduğunu öğrenince Bayındır Han’dan medet dilemiş, asker istemiş ve kaleye göndermesini talep etmiştir. Bunun üzerine Bayındır Han, yirmi dört oğuz beyinden dört kahraman sancak beyini Yigenek’e arkadaş vermiştir. Bu dört sancak beyi yine Bayındır Han emriyle ortakyaşar insan olarak karşılıklı bağımlılık gereği kaotik sürece dâhil olmuşlardır.

Karşılıklı bağımlılık sebebiyle ortaya çıkan kaotik durumlar hikâyelerde, genel itibarıyla doğrusal olmayan ve öngörülemez davranışlar olarak yer almaktadır. Hikâyelerdeki olay örgülerinin hemen hemen tamamı öngörülemezlik ve kestirilemezlik içermektedir. Diğer bir deyişle kaotik durumların en belirgin karakteristiklerinden biri olan öngörülemezlik de Dede Korkut Hikâyelerinde çok yoğun şekilde yer almaktadır. Hatta zaman zaman bu öngörülemezlik ve geleceğin belirsizliğinden sebep bazı karakterler, yapmaya and içtikleri birtakım işler için aile üyeleri ya da diğer beyler tarafından engellenmeye çalışılmıştır. Örnek olarak Kanglı Koca oğlu Kan Turalı destanında Kan Turalı’nın, Trabzon Tekürü Selcen Hatun’u almak için üç canavarla vuruşmayı göze alması üzerine babası Kanglı Koca’nın oğlunu bu karardan vazgeçirmeye çalışması sürecin öngörülemezliği sebebiyledir. Yine Basat’ın Tepegöz’ü öldürdüğü destanda Basat’ın Tepegöz ile vuruşmaya gitmemesi için hem ailesi hem de diğer beylerce uyarılması ile Kazılık Koca oğlu Yigenek destanında, Kazılık Kocayı kaleden kurtarmak için altı kez hamle yapan Emen’in yeğeni Yigenek’i bu işten vazgeçirmeye çalışması da bu durumların öngörülemezliği ile ilgilidir. Hatta öngörülemezlik sebebiyle bu engelleme çabaları Uşun Koca oğlu Segrek destanında bir tık daha ileri götürülmüştür. Segrek’i bu işten vazgeçirmeye çalışan anne-babası ne dediyse başarılı olamamış, Kazan Bey’e bu iş için akıl danışılmış, o da Segrek’i evlendirmelerini söylemiştir. Ancak Segrek evlenince gelin odasında kız ile kendisi arasına kılıcını koymuş, abisini ölü ya da diri bulmadıkça ona yar olmayacağını söylemiştir. Dolayısıyla tüm bunlardan da anlaşılacağı üzere olay örgüleri büyük ölçüde öngörülemezlik içermektedir.

Kaosun, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin bilimi olarak anıldığı yukarıda belirtilmiştir. Doğrusal olmama en kısa ifade ile bir sistemin girdisinin çıktısı ile orantılı olmaması demektir ve doğrusal olmayan dinamik bir sistem kaotik davranışlar sergileyebilir (Gürsakaç, 2007: s. 33). Bu durum bir anlamda başlangıç koşullarıyla da yakından alakalıdır. Hikâyelerde doğrusal olmayan durumlara da sıklıkla rastlanır. Duha Koca oğlu Deli Dumrul destanında Deli Dumrul’un durumu buna güzel bir örnektir. Destan özet olarak şöyledir;

Duha Koca oğlu Deli Dumrul adında bir er, bir kuru çayın üzerine bir köprü yaptırır. Geçeninden otuz üç akçe geçmeyeninden döve döve kırk akçe alır. Kendisinden deli kendisinden güçlü biri varsa ortaya çıksın onunla savaşsın ve erliği, kahramanlığı, yiğitliği Rum’a Şam’a gitsin diye böyle yapar. Günlerden bir gün köprüünün yakınında bir obada bir yiğit hasta düşer ve ölür. Herkes ağlaşıp

dururken bu gürültüye Deli Dumrul gelir, neden ağladıklarını sorar. Onlar da bir güzel yiğitleri öldüğü için ağladıklarını söylerler. Dumrul o yiğidi kimin öldürdüğünü sorar. Oba halkı da Allah tarafından buyruk olduğunu ve al kanatlı Azrail'in o yiğidin canını aldığını söylerler. Bunun üzerine Deli Dumrul, Azrail ile karşılaşıp savaşmak ve yiğidin canını kurtarmak için Allah'a dua eyler. Bu söz Allah'a hoş gelmez ve benlik eylediği (kibirlendiği) için Azrail'e Dumrul'un canını alması için buyruk eyler. Azrail Dumrul'un gözüne görünür ve Dumrul kara kılıcını sıyırıp hücum eder. Güvercin olup uçan Azrail'in peşine takılır Dumrul. Azrail Dumrul'u yakalar yere çalar. Akli başına gelen Dumrul yanlış ettiğini anlar ve Allah'tan af diler. Allah da Dumrul yerine can bulursa canını bağışladığını söyler. Bunun üzerine Dumrul önce babasına sonra annesine gider durumu anlatır ve yerine can vermelerini ister. Kabul etmezler. Bunun üzerine ölümü kabullenen Dumrul iki çocuğunun anasıyla son kez buluşup helalleşmek ister. Durumu öğrenen hatun Dumrul'un yerine can vermek ister. Azrail hatunun canını almaya gelir. Dumrul bu duruma dayanamaz ve "alırsan ikimizin canını beraber al, bırakırsan ikimizin canını beraber bırak" diye dua eyler. Bu söz Allah'a hoş gelir ve Azrail'e onların yerine anne-babasının canını almasını o iki helalliye yüz kırk yıl ömür verdiğini söyler.(s. 125-135)

Destanda Deli Dumrul, kuru bir çay üzerine köprü kurup, geçenden geçmeyenden haraç keserek yiğitliğini kanıtlamak, ün salmak istemiştir. Bu kibrini ölüm meleğine karşı da sergilemesi başına doğrusal olmayan şekilde birtakım işler açmıştır. Yine Begil Oğlu Emre'nin destanında da benzer şekilde Salur Kazan'ın Beyler meclisinde Begil için söylemiş olduğu bir söz, Begil ve oğlu Emre başta olmak üzere birçok kişi için doğrusal olmayan sonuçlar doğurmuştur.

Hikâyelerde yer alan ve doğrusal olmayan durumlar içeren olay örgüsünde kaotik açıdan dikkat çeken bir başka husus ise fraktaller ve öz-benzerliklerdir. Akbaba Altun (2001, s. 460) fraktalleri özellikle sosyal bilimler açısından bir bütünün noktalarının benzer özellikler göstermesi olarak ifade eder ve öz-benzerliklerin de fraktallerin önemli bir özelliği olduğunu vurgular. Bununla birlikte Erçetin (2001, s. 62) benzer yapıları ve süreçleri ifade eden fraktallerdeki benzerliğin her zaman ve zeminde birebir aynılık olmadığını, benzerliğin bütünde farklı derecelerde var olabileceğini söyler. Bu bağlamda kitap bir bütün olarak ele alındığında karakterler farklı olsa da benzer olay örgülerine sahip destanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte bazı hikâyelerin kendi iç bütünlüğünde de benzerlik içeren fraktal yapılar göze çarpmaktadır.

Hikâyeler bir bütün olarak ele alındığında hemen hemen her hikâyenin kahramanlık vurgusu etrafında şekillenmesi fraktal bir özellik olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde düşman sınırlarında yaşayan ve her an düşmanın taarruzuna maruz kalan Oğuzların kâfirlerle mücadeleleri de bir başka benzerliktir. Düşman kalelerine düşen esirlerin kurtarıma hikâyeleri ya da esir edilmiş olanların farklı kılıkta kurtarmaya gelenler üzerine salınması neredeyse öz-benzerlik gösteren fraktal yapılarıdır. Örnek olarak Uşun Koca oğlu Segrek ve Salur Kazan esir olup oğlu Uruz'un kurtardığı destanlarda Egrek ve Salur Kazan düşman kalelerinde esir edilmişlerdir. Egrek kardeşi Segrek tarafından, Salur Kazan'da oğlu Uruz tarafından kurtarılacaktır. Segrek abisi Egrek'in yaşadığını ve esir olduğunu bilmez, Uruz babası Salur Kazan'ın yaşadığını ve esir olduğunu bilmez. Bir şekilde öğrenirler ve kaleye dayanırlar. Her iki destanda da düşmanlar esirleri farklı kılıkta gelenlerin karşısına çıkarırlar. Ve mücadele esnasındaki konuşmalarda birbirlerini tanıyanlar omuz omuza verip düşman kalelerini tarumar ederler. Farklı karakterler ve farklı zamanlar olsa da olay örgüleri görüldüğü gibi fraktal bir özellik göstermektedir.

Fraktal yapılar hikâyelerin nesir boyutunda da göze çarpar. Dede Korkut'un hikâyelerin sonlarında söylediği ve hikâyenin ana kahramanına hediye ettiği Oğuznamelerin çoğu hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte anneler için söylenen "Ana hakkı Tanrı hakkı olmamış olsaydı" ya da düşman üzerine hücum etmeden önce "arı sudan abdest aldılar, iki rekât namaz kıldılar, adı güzel Muhammed'e salavat getirdiler" gibi tekrar eden deyişler nesir boyutundaki fraktal özelliklerdir.

Erçetin (2001, s. 60) fraktal yapıların karmaşık durumlarda bir denge arayışının esin kaynağı olmalarını, bu yapıların en önemli işlevi olarak belirtmektedir. Bu açıdan yukarıda benzerlikler içeren fraktal yapılanmalara verilen örneklerde karmaşık ve kaotik durumlardaki olayların fraktalleşme

göstererek yeni ve daha kapsamlı bir dengeye ulaştığı görülür. Prigogine ve Stengers'in (1998, s. 182) ortaya koyduğu dağılıcı yapılar da (dissipative structure) bir bakıma bu durumla örtüşmektedir. Bir sistemin denge-dışı duruma girmesinin, yeni dinamik madde durumu olarak ifade edilen dağılıcı yapıların başlangıç noktası olabileceğini belirten bu bilim insanları, dağılıcı yapıların gerçekte bir üst organizasyon biçimine denk düştüğünü ifade etmişlerdir. Hikâyelerdeki fraktalleşmeler neticesinde ortaya çıkan kaotik durumlar –negatif yöndeki çatallaşmalara rağmen- her seferinde bir üst organizasyon özelliği gösteren yapılara ulaşmıştır. Kaotik süreçler neticesinde bir üst organizasyon biçimine ulaşma durumu esasında kaosun canlılığın, dirikliğinin ve gelişmenin tetikleyicisi olduğu yönünde önemli bir bulgudur.

Yönetim ve Liderlik Açısından Doğurgular

Dede Korkut Hikâyelerinde yer alan destanların ana karakterleri sahip oldukları özellikler ve buldukları mevkiiler itibarıyla çoğunlukla yönetici ve lider statüsündedirler. Örnek olarak destanların anlatıcısı olan ve aynı zamanda destanlara bir karakter olarak dâhil olup kendisine danışılan kişi olarak Dede Korkut'un taşıdığı özellikler itibarıyla Oğuzlar arasında bilge bir lider olduğu görülür. Destanlardaki kaotik durumlara yol açan ya da bu kaotik durumlarla doğrudan muhatap olanlar genel itibarıyla bu kişilerdir. Dolayısıyla bu karakterlerin kaotik durumlar karşısındaki hareket tarzları, kaotik süreçlerdeki yönetim ve liderlik uygulamaları açısından anlamlılık göstermektedir.

Sürekli iletişim ve doğru bilgi akışı, bu doğurgulardan biridir. Destanlarda kaotik durumlar ile karşılaşan karakterlerin bu kaotik durumlarla mücadele edebilmesi için sürekli ve tam bir bilgi akışına ihtiyaç duydukları görülmektedir. Örnek olarak Salur Kazan'ın evinin yağmalandığı destanda ava giden Salur Kazan, döndüğünde yurdunun talan edildiğini, oğlunun ve eşinin askerleriyle birlikte esir edildiğini görmüştür. Bunun üzerine ne olup bittiğine dair bilgi almak için karşısına çıkan su ile, kurt ile ve köpek ile haberleşmeye çalışmıştır. Her seferinde bunların niteliklerini saydıktan sonra “*Yurdumun haberini biliyor musun söyle bana, Kara başımın sağlığında iyilikler edeyim sana*” diyerek bir bilgi edinmeye çalışan Salur Kazan, sonunda Karaca Çoban'dan olan bitenin haberini almış ve bu kaotik durumla başa çıkmak için işe koşmuştur. Bu noktada tam bilginin yanı sıra, bilginin doğruluğu da çok önem arz etmektedir. Destanlarda özellikle düşman kalelerinde esir edilen beylerin esir edildiğine dair bilgilerin paylaşılacak yerine gizlenmesi, tam bilgi paylaşımının önemini ifade eder. Bununla birlikte Kan Turalı Oğlu Bamsı Beyrek destanında Bamsı Beyreğin öldürüldüğüne dair bilgi paylaşan ve keçi kanına bulduğu gömleği de delil olarak gösteren Yalancıoğlu Yaltacuk karakterinin verdiği yanlış bilgi olayları farklı yönde bir düzensizliğe sürüklemiştir. Dolayısıyla sürekli ve açık bilgi paylaşımının yanı sıra, bilginin doğruluğu ve eksiksizliği de bu açıdan önemlidir.

Takım çalışması ve işbirliği de yine bu doğurgulardan biridir. Kaotik durumlarla başa çıkma sürecinde yönetici ve lider pozisyonundaki karakterleri güçlü kılan en önemli etken ekip ruhu olmuştur. Destanlarda sık sık vurgulanan “*kırk yiğidini yanına aldı*” ifadesi bu duruma bir örnektir. Bununla birlikte bir beyin düşmanla olan mücadelesinde diğer beylerden de destek alması ve ekip olarak hareket etmeleri yine bu durumun bir tezahürüdür.

Bu noktada bir hususa daha dikkat çekmek gerekir. Kaotik durumlarda ekip ruhu ve işbirliği elzemdir lakin işbirliği içerisinde çalışacak olan ekibin özellikleri de önemlidir. Zira Kazılık Koca oğlu Yigenek destanında Düzmürd Kalesi'nde esir olan babasını kurtarmak için Bayındır Han'dan asker isteyen oğul Yigenek'e Bayındır Han, yirmi dört sancak beyi arasından farklı niteliklere ve özelliklere sahip altı sancak beyini vazifelendirmiştir. Dolayısıyla bu durum bir ekip oluşturmak kadar ekibin farklı alanlarda uzmanlık becerisine sahip çeşitlilik göstermesinin önemi olarak görülmektedir.

Ortak akıl ve kolektif bilincin inşası da yine olayların yönetim ve liderliğe ilişkin doğurgularından biri görülmektedir. Bu durum takım çalışması ve işbirliğinin doğal bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Destanlarda özellikle öngörülemeyen durumlarda ve kaotik süreçlerde sık sık ortak akla başvurulduğu ve kolektif bilinç ile harekete geçildiği görülmektedir. Örnek olarak İç Oğuz'a Dış Oğuz'un asi olduğu ve Bamsı Beyrek'in öldürüldüğü destanda, hem asi olan Dış Oğuz beylerinin hem de Dış Oğuz'a ne yapılacağına karar veren İç Oğuz beylerinin kararlarını ortak akla başvurarak almış olmalarıdır. Aynı şekilde Basat'ın Tepegöz'ü öldürdüğü destanda Tepegöz ile Oğuz arasında yapılan anlaşmada Oğuz beylerinin istişare ile ortak akla başvurmaları buna örnek gösterilebilir.

Ortak akılla hareket etmenin yanında hikâyelerde ilişkili olarak öne çıkan bir diğer husus da *istişare ve danışma kültürüdür*. Ortak akla ulaşma yolunda etkili bir yaklaşım olan bu özellik de ortak aklın içerisinde yönetim ve liderlik açısından özel bir doğurgu olarak görülmektedir. Özellikle karar mercisindeki beylerin öngörülemeyen durumlar ve kaotik süreçlerde bilgisine güvenilen Dede Korkut ile istişare yapmaları ve meselelerde ona danışmaları önemlidir.

Hikâyelerdeki kaotik durumların yönetim ve liderlik açısından bir diğer doğurgusunun *geleceği tasarlama adına risk alma* olduğu düşünülmektedir. Risk, daha çok belirsizlik içeren durumlarla ilgilidir. Özellikle yönetim ve liderlik açısından risk yerine kontrol ve düzeni koruma çabası örgüt literatüründe öncelenen olgular olmuştur. Lakin Dede Korkut Hikâyelerindeki kaotik durumlar göz önüne alındığında özellikle yönetici ve lider pozisyonundaki karakterlerin geleceği tasarlama adına risk aldıkları görülmektedir. Hikâyelerde belirsizlik içeren durumlar karşısında bu karakterleri engellemeye çalışanlar örgüt literatürü açısından kontrol ve düzeni korumaya çalışanları, bu engellemelere aldırış etmeden geleceğin tasarımına aktif olarak katılanlar ise risk alan yöneticileri karakterize etmektedir. Örnek olarak Kanglı Koca oğlu Kan Turalı destanında Tırabuzan tekürünün kızı Selcen Hatun'u almak için üç canavarla mücadele etmeyi göze alan ve eğer yenilirse kellesinin gideceğini bilen Kan Turalıyı babası bu belirsiz durumdan alıkoymak için çok uğraşmıştır. Aynı şekilde Tepegöz'ü öldürmek için onunla vuruşmayı göze alan Basat'ı da ahali bu belirsiz durumdan geri koymak için çok uğraşmıştır. Bu karakterler ise verdikleri kararın arkasında durmuşlar, risk almışlar ve belirsiz durumlardan daha da güçlü bir şekilde çıkarak yeni ve daha gelişkin bir düzeni inşa etmişlerdir.

Risk konusunda işin ayrı ancak önemli bir boyutu da alınan riskin ölçüsüdür. Risk almak, belirsiz olan her durumda risk almak demek değildir. Destanlarda içerik olarak kahramanlığı vurgulamak amacıyla buna sıklıkla başvurulduğu görülmektedir. Bu edebi türe has bir özellik olması itibarıyla makul karşılanabilir. Burada yönetim ve liderlik açısından bir doğurgu olarak ele alınan risk alma faktörü her şeye rağmen risk almak değil belli parametrelere bağlı olarak yürütülen bilinçli bir süreçtir. Kazılık Koca oğlu Yigenek destanında babasını kurtarmaya giden Yigenek'in rüyasında dayısı Emen ile arasında geçen konuşma buna güzel bir örnektir. Emen, Kazılık Koca'yı kurtarmak için yedi sefer kaleye varmış ama başarılı olamamış, geri dönmüştür. Bu sebeple Yigenek'in de başarılı olamayacağını düşünerek bu işten vazgeçmesini söylemiştir. Bunun üzerine Yigenek dayısına şunları söylemiştir (Ergin, 2019, s. 164);

*Kalkıp yerinden doğrulduğunda
Ela gözlü bey yiğitleri yanına almadın
Adı belli beylerle sen at koşturmadın
Beş akçeli süvarileri arkadaş ettin
Onun için o kaleyi sen alamadın*

Yigenek dayısına paralı askerlerle bu işe kalkıştığı için başarılı olamadığını, kendisinin ise yanında Bayındır Han'ın özel olarak seçerek kendisine yaren kıldığı yiğit beyler olduğu için bu riske gireceğini ifade etmiştir. Nitekim bunu “*Adı belli beylerle sen at koşturmadın*” diyerek dile getirmiştir.

Bu örnekte de görüldüğü üzere geleceği tasarlamak adına mantıklı ve makul riskler almak belirsizlik durumlarında yönetim ve liderlik açısından önem arz etmektedir.

Son olarak *sahip olunan değerler ve bu değerlerin muhafazası* da destanlardaki kaotik durumların yönetim ve liderlik açısından bir doğurgusu olarak tespit edilmiştir. Özellikle kaotik durumlarda bir istikamet tayini için sahip olunan değerler ve bu değerlerin muhafazası önemlidir. Bununla birlikte değerlerin muhafaza edilmeyip bu değerlere aykırı davranışta bulunulması da farklı kaotik durumlara sebebiyet verebilir. Bu nedenle hem tüm örgüt üyelerince içselleştirilen değerlerin varlığı, hem de bu değerlere koşulsuz uyulması kaotik durumlarda özellikle ortak hareket anlamında bir kılavuz olarak değerlendirilebilir. Bu duruma İç Oğuz'a Dış Oğuz'un asi olduğu ve Beyreğin öldüğü destan örnek olarak verilebilir. Bu destanda olayların başlangıcını oluşturan nokta Salur Kazan'ın herkesçe benimsenmiş değerlere aykırı davranışta bulunması olmuştur. Bu davranış adeta kelebek etkisi yaratmış, İç ve Dış Oğuz olmak üzere tüm Oğuz ülkesini etkilemiştir. Gelişen süreçte Beyrek ve Dış Oğuz beyi Aruz ölmüştür. Destanın özeti şudur;

Salur Kazan ne zaman İç Oğuz ve Dış Oğuz bir araya gelse evini yağmalatur, ganimet paylaşımı yapar. Lakin bu seferki yağmada Dış Oğuz bulunmaz. Bunun üzerine Aruz ve diğer beyler söz birliği ederek Kazan'a asi olurlar ve düşman kesilirler. Beyrek iç oğuzdandır lakin dış oğuzdan kız almıştır. Aruz Beyreği aracılık etmesi için çağırır lakin amacı onun da onlarla birlikte Kazan'a asi olmasını istemektir. Beyrek bu teklifi kabul etmez. Kazan'ın üzerinde çok emeği olduğu için ekmeğini çiğnemek istemez, "yüz parçaya da bölse ben Kazan'dan dönmem" der. Bunun üzerine Aruz Beyreğin sağ oyluğunu keser. Beyrek kan kaybindan ölür. Ölmeden önce de olan biteni anlatması ve kanını yerde koymaması için Kazan'a adam yollar. Bu durumu öğrenen iç oğuz beyleri çok üzülür. Kazan odasına kapanır ve yedi gün odasından dışarı çıkmaz. İç oğuz beyleri bunun üzerine Kazan'ın yanına varır ve kendisine asi olmamak için can veren Beyreğin vasiyetini yerine getirmek gerektiğini söylerler. Bunun üzerine iç oğuz toplanır ve dış oğuz üzerine yürür. Kazan, Aruz'u yener ve kafasını kestirir. Diğer beyler Kazan'dan af diler. Kazan, Aruz'un evini yağmalatur, malını mülkünü talan eder.(s.229-238)

Bu hikâye hem değerlere aykırı davranmanın kaotik durumlara sebep olmasına hem de kaotik durumlardaki hareket tarzı hususunda değerlerin yol göstericiliğine güzel bir örnektir. İlk olarak Oğuzun beyi Salur Kazan, mal ve ganimet paylaşımında adaletten sapmış, dış oğuz yok iken sadece iç oğuz beylerine yağma ettirmiştir. Değerlerden sapma gösteren bu davranış dış oğuzun iç oğuz'a asi olmasına sebep olmuştur. Sonrasında Aruz, Beyreği hile ile çağırmış ve onlarla birlikte Kazan'a asi olması için Kuran'a el basmasını istemiştir. Böylelikle Aruz'da değerlere aykırı davranmış, hileye başvurmuştur. Bu noktada oluşan kaotik durumda Beyrek değerleri muhafaza etmiş ve canı pahasına benimsemiş olduğu değerlerden taviz vermemiştir. Beyreğin ölümü üzerine de Salur Kazan ve iç oğuz beyleri de sahip oldukları değerlerin muhafazası adına dış oğuz'a karşı mücadeleye girişmiştir. Destanda da görüldüğü üzere değerlerden sapmak kaotik durumlar doğurduğu gibi bu kaotik durumlarda hareket tarzının belirlenmesi de değerlerin muhafazası yoluyla olmuştur. Bu nedenle özellikle kaotik durumlarda yol gösterici olması adına örgütlerde herkesin benimsemiş olduğu bir değer sisteminin geliştirilmesi ve yaşatılması önem arz eder.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Klasik bilim anlayışının aksine düzensizlik, belirsizlik ve doğrusal olmayan durumların bilimi olarak adlandırılan kaosun yönetim ve liderlik açısından ele alındığı bu çalışmada Türk milletinin kök metinlerinden olan bir edebi şaheser olarak Dede Korkut Hikâyeleri çözümlenmiştir. Sözlü gelenekle destansı şekilde başlayıp, ilerleyen süreçte halk hikâyeleri şeklinde kim tarafından yazıya geçirildiği bilinmeyen destanlar özellikle kaotik durumlardaki yönetim ve liderlik uygulamaları açısından zengin bir içeriğe sahiptir.

Dede Korkut Hikâyelerinde Oğuzların yaşam şekli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ortak-yaşar insan grubu olma özelliği göstermektedir. Bu durum günümüz ile kıyaslandığında günümüz örgütlerinin de böyle bir yapıya sahip olduğu gerçektir. Yani örgütler de tıpkı Oğuzlar gibi

bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan müteşekkildir ve bu amacı gerçekleştirme yolunda herkesin diğer herkesten sorumlu olması ortak-yaşar olmayı gerekli kılmaktadır.

Dede Korkut Hikâyelerinde yer alan destanların hemen hemen hepsi Oğuzlar için kaosun eşiğinde olmayı betimlemektedir. Oğuz için kaosun eşiğinde olma, dış faktörlerden (düşmanlarla sınır haline yaşama) kaynaklandığı gibi iç faktörlerden de (bireylerin davranışları, beylerin eylem ve söylemleri vb.) kaynaklanmaktadır. İç ve dış faktörlerde ortaya çıkan küçük değişikliklerin Oğuzlar için beklenmedik ve öngörülmedik şekilde büyük sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Bu sebeple destanlarda genel olarak belirsizlik ve düzensizlik yani kaos hakimdir. Sebepler ile bu sebeplerin doğurduğu sonuçların orantısızlığı aynı zamanda doğrusal olmamayı ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında Dede Korkut Hikâyelerinin özellikle örgütsel yaşamda kaosun anlaşılması yönünde etkili bir doküman olduğu ortadadır.

Oğuzlar için betimlenen kaotik durumlar benzer şekilde günümüz örgütleri için de geçerlidir. Günümüz örgütleri de kaosun eşiğinde bir yaşam sürdürmektedirler. Örgütler gerek iç yapılarından gerekse de dış faktörlerden kaynaklı olarak her an kaosa sürüklenebilecek bir yapıya sahiptir. Örneğin Oğuzların düşmanlarla sınır olarak yaşamlarını devam ettirme çabaları, günümüz örgütlerinin artan rekabet ortamında hayatta kalma çabalarıyla neredeyse aynıdır. Benzer şekilde Oğuzlar için iç ve dış faktörlerde meydana gelen küçük değişikliklerin doğrusal olmayan sonuçları günümüz örgütleri için de geçerlidir.

Hikâyelerdeki kaotik durumların tamamı bütüncül olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkan kompozisyonda en önemli nokta düzensiz olarak görülen bu kaotik durumların her seferinde daha gelişkin ve güçlü bir düzene ulaşarak sonuçlanmasıdır. Bu bağlamda hikâyelerdeki kaos aslında canlılığı, dirikliği ve gelişimin devamlılığını sağlayan bir ön koşuldur. Bir başka deyişle dengede olan bir sistem gelişmek ve ilerlemek için bir sonraki düzenden önce kaosu yaşamak durumundadır. Burada dikkat çeken nokta, bu yönde bir irade olmasa da kişilerin ve örgütlerin herhangi bir sebeple (garip çekiciler) kendilerini kaosun içerisinde bulabilmeleridir. Hikâyelerde bu durumu ifade eden bir çok örnek vardır. Aynı şekilde günümüz örgütleri de böylesi bir kaos durumuyla karşılaşmamak için çaba gösterseler dahi kendileriyle alakalı olmadığını düşündükleri birtakım olaylar sebebiyle kendilerini bir anda kaosun içerisinde bulabilirler.

Günümüz örgütlerinin içerisinde bulunduğu zaman dilimi gösterdiği değişiklikler itibarıyla karmaşıklık ve belirsizlik içermektedir. Bu belirsizlik durumu planlamanın ve kontrolün mutlaka ortadan kaldırmakta ve bunlara muğlak bir özellik kazandırmaktadır. Dolayısıyla planlama ve kontrol belirsiz gelecekte ortaya çıkabilecek kaotik durumlara mental olarak hazır şekilde gerçekleştirilmelidir. Mental hazırlık aynı zamanda başlangıçtaki planlamayı duruma göre tümünden değiştirebilecek esneklik ve kararlılığı da beraberinde getirmelidir. Dede Korkut Hikâyelerinde kaotik durumlarla baş etmeye çalışan yönetici ve liderlerin genel hareket tarzının bu olduğu görülmüştür. Böylesi bir hareket tarzı çok farklı bakış açılarına ve yönetim-liderlik becerilerine kapı aralamaktadır. Bu bağlamda günümüzün belirsiz ve karmaşık dünyasında özellikle örgütlerde kaotik süreçlerle baş etmek durumunda kalan yönetici ve liderler için şu öneriler sıralanabilir;

1. Örgütler nasıl davranacağı hususunda sınırsız seçeneğe sahip insanlardan oluşmaktadır ve böyle bir ortamda her bir bireysel davranış örgüt açısından öngörülemez sonuçlar doğurabilir. Yönetici ve liderler bunu asla göz ardı etmemelidir.
2. Örgütler gerek içsel gerekse de dışsal sebeplerle her an kaosa sürüklenebilir. Bu nedenle yönetici ve liderler sürekli bilgi paylaşımını mümkün kılan iletişime açık bir yapıyı kurmalı ve dinamik şekilde bunu devam ettirmelidir.

3. Örgütler amaçlar noktasında birbirleriyle bağıllık gösteren insanlardan oluşmaktadır. Herkesin herkese bir noktada bağımlı olduğu ortamlarda yönetici ve liderler takım çalışması ve işbirliğini sürekli hale getiren bir ekip ruhu inşa etmelidirler.
4. Belirsizlik içeren geleceğe yönelik olarak bugünden alınacak kararlarda istişarenin önemi unutulmamalı, “akıl akıldan üstündür” prensibiyle örgütte ortak akla başvurulmuş örgütsel zekâ işe koşulmalıdır.
5. Yönetici ve liderler geleceğin belirsizliği ve kaosun eşiğinde olma gerçeğinden hareketle geleceğin tasarımına aktif olarak katılma adına neyi, niçin yaptığından emin olarak risk almaktan geri durmamalıdır.
6. Kaotik durumlarda örgüte kılavuzluk edecek ve herkesçe benimsenerek içselleştirilmiş olan değer kültürü geliştirilmeli ve koşullar ne olursa olsun örgütün tüm paydaşları davranışlarını bu değerler doğrultusunda biçimlendirmelidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada yer alan bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini, konu ile ilgili literatürden yararlanıldığı durumlarda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu ve atıfta bulunulan kaynaklara kaynakça bölümünde yer verildiğini beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmanın her bölümü ilgili kaynaklardan yararlanılarak şahsım tarafından hazırlanmıştır.

Teşekkür

Kaos ve karmaşıklık teorileriyle beni tanıştıran ve bu çalışma sürecinde bilimsel alanda birçok farklı bilgi edinerek ufkumu açan kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN’ e ve desteklerini esirgemeyen Sayın Şuay Nilhan AÇIKALIN’a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çıkar Beyanı

Bu çalışma konusu ile ilgili olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile çıkar çatışmam yoktur.

Kaynakça

- Açıkalin, Ş. N. (2016). Foreign policy decision making as a chaotic phenomenon: Angela Merkel's foreign policy between 2005-2009. Ş.Ş. Erçetin (ed), *Women Leaders in Chaotic Environments, Lecture Notes in Social Networks*, DOI 10.1007/978-3-319-44758-2_3
- Açıkalin, Ş. N. & Erçetin, Ş.Ş. (2012). Great illusion in twenty-first century-chaos knocking door. Ş.Ş. Erçetin and S. Banerjee (eds.), *Chaos, Complexity and Leadership 2012*. Springer Proceedings in Complexity, DOI 10.1007/978-94-007-7362-2_1
- Akdeniz, K.G. (2015). Romanlarda karmaşıklık. Erişim adresi <http://www.gedizakdeniz.com/dosya/Romanlarda-Karmasiklik.pdf> Erişim tarihi: 18 Aralık 2019
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim bilimi* (6.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Doğru, Ç. (2013). Leading and managing organizational change in chaos and complexity. Ş.Ş. Erçetin and S. Banerjee (eds.), *Chaos, Complexity and Leadership 2013*. Springer Proceedings in Complexity, DOI 10.1007/978-3-319-09710-7_44
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (13.baskı). Bursa: Dora Basım-Yayın
- Erçetin, Ş.Ş. & Açıkalin, Ş.N. (2020). *Bilimsel araştırmalarda temel yaklaşımlar araştırma modelleri ve desenleri*. Ş.Ş. Erçetin (Yay. Haz.) Araştırma teknikleri içinde (s. 29-48). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Ergin, M. (2019). *Dede Korkut hikayeleri* (60.baskı). İstanbul: Boğaziçi Yayınları
- Ertürk, A. (2012). Kaos kuramı: Yönetim ve eğitimdeki yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849-868.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Gleick, J. (2018). *Kaos* (3.baskı). (Çev. İ. Alptekin Demir) İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Gökyay, O. Ş. (1994). "Dede Korkut". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. 9: 77-80. İstanbul: TDV Yayınları.
- Gürsakal, N. (2007). *Sosyal bilimler, karmaşıklık ve kaos*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.
- Öge, S. (2005). Düzen mi düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.
- Özoran, B. A. (2017). Kaos: Örgütler için bir risk mi yoksa bir fırsat mı? *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 253-269.
- Prigogine, İ. & Stengers, I. (1998). *Kaostan düzene*. (Çev. S.Demirci) İstanbul: İz Yayıncılık
- Ruelle, D. (1995). *Rastlantı ve kaos* (4.basım). (Çev. D. Yurtören) Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitaplığı
- Şabanoğlu, M. (2019). Dede Korkut. *Atlas Tarih*, 57, 30-35.
- Şahin, H. (2019). Toplumsal hafızanın ürünü. *Atlas Tarih*, 57, 42-47.
- Şimşek, H. (1997). *Paradigmalar savaşı: Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Thomas, F. L. (2012). *Dünya dizedir* (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Başvuru Tarihi: 21 Ekim 2019

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 18 Mart 2020

Sayfa Aralığı: 45 - 57

Makale Türü: Derleme

DIJİTAL LİDERLİK: DIJİTAL DÜNYADA OKUL LİDERİ OLMAK

Ömer ÖZ¹

Öz

Lider okulun en önemli unsurudur. Okulun amacına ulaşmasında ve günümüzün toplumsal ve endüstriyel ihtiyaçlarını karşılamada liderlere önemli görevler düşmektedir. Bu görevler doğrultusunda liderlik stillerinin dijitalleşme, endüstrileşme gibi küresel değişim ve dönüşümlerden etkilenmekte olduğu görülmektedir. Günümüzde okullarda artan teknoloji kullanımı ve dijitalleşme çalışmalarıyla birlikte okul liderlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada liderliğin dönüşümleri, dijital liderliğin ne olduğu, dijital liderlerin karakteristik özelliklerinin neler olduğu ve dijital liderlik yeterlilikleri alanyazında yer alan çalışmalar ve çerçeveler incelenerek derlenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, liderlik stillerinin özellikle son yıllarda hızlı değişim ve dönüşümler gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda okul liderlerinin, dijital liderlik yeterliliklerinden bilgi ve veri okuryazarlığı, iletişim ve iş birliği, dijital içerik oluşturma, güvenlik ve problem çözme yeterliliklerinin olması gerektiği ulaşılan sonuçlardandır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Okul Liderliği, Dijitalleşme

Digital Leadership: Being School Leader in Digital World

Abstract

The leader is the most important element of the school. Leaders have important duties to achieve the goal of the school and meet today's social and industrial needs. In line with these tasks, it is seen that leadership styles are affected by global changes and transformations such as digitalization and industrialization. Nowadays, increasing use of technology and digitization in schools, the digital leadership competence of school leaders is developing. In this study, the transformations of leadership, what digital leadership is, what are the characteristics of digital leaders and digital leadership competencies are compiled by analyzing the studies and frameworks in the literature. As a result of the analysis, it is observed that leadership styles have shown rapid changes and transformations especially in recent years. In this context, the school leaders should have information and data literacy, communication and collaboration, digital content creation, security and problem-solving competencies among digital leadership competencies are the results reached.

Keywords: Digital Leadership, School Leadership, Digitalization.

¹Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, omeroz84@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9371-8470

Giriş

Günümüz okullarında artan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, yeni yapılan tasarım-beceri atölyeleri, fen, teknoloji, mühendislik ve matematik (FeTeMM) uygulamaları, etkileşimli tahtalar, robotik ve kodlama etkinlikleri hem ders hem de okul uygulamalarında karşılaştığımız değişim ve dönüşümlerdendir. Bu bağlamda ülkelerin çoğunda okulların rolü ve işleyişi, öğretmenlerden beklenen roller değişmektedir (OECD, 2009). Okullar değiştikçe liderlik olgusunun da farklılıklara uyum sağlayacak bir yapıya bürünmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

Okullar açık sistem olarak çevreden bağımsız düşünülemez, bu da beraberinde değişim ve dönüşümleri getirmektedir. Özellikle okullarda kullanılan öğrenmeyi kolaylaştırıcı dijital araçların sayısının artması ve Türkiye’de 2011 yılında uygulamaya konulan FATİH projesi ile etkileşimli tahtaların okullara girmesi, okullarda ve eğitimde dönüşümleri başlatmıştır (Majid ve Verma, 2018; Balyer ve Öz, 2018). Bu değişim ve dönüşümlerin, iş hayatında ve gündelik hayatta dördüncü endüstri devrimini (Endüstri 4.0) tetikleyen teknolojilerin kullanılmasının artmasıyla gerçekleştiği söylenebilir.

Liderlik bir okulun en önemli unsurudur. Günümüzde yaşanan teknolojik dönüşümler liderleri yeni vizyon oluşturmaya, yeni beceriler edinmeye doğru yönlendirmektedir (Yusuf, Yaakob ve Ibrahim, 2019). Özellikle teknolojinin okul liderlerinin liderlik stillerine meydan okuduğu söylenebilir. Shenger’e (2014) göre okul kültürünü oluşturmada dijital teknolojilerin gücünden yararlanmak için okul liderlerinin liderlik becerilerini değiştirmesi gerekmektedir. Ayrıca liderlerin örgütsel değişimi sağlama, vizyon ve karizma sahibi olma, belirsizlik durumlarıyla ilgili mücadele etme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018, s.110). Bunu yapabilmek için ise liderlerin teknoloji okuryazarlığı konusunda çevresini teşvik etmesi ve değişime direnç gösterenlerle etkili iletişim kurması gerektiği söylenebilir.

Okulun amaçlarına ulaştırılmasında okul liderlerinin üstlendiği görev ve sorumluluklar liderlik stilleriyle orantılıdır. Bu sebeple okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik stilleri vizyoner liderlik, öğretim liderliği, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik gibi farklı liderlik türleri altında ele alındığı alanyazında gözlenmektedir (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Endüstri 4.0’ı tetikleyen teknolojilerin ve dijitalleşmenin okullardaki yansımalarıyla yapılan kodlama ve robotik eğitimleri, STEM uygulamaları, Web 2.0, 3 boyutlu yazıcılar ve bulut teknolojiler, okul liderliğinde dijital liderlik yeterliliklerini ön plana çıkarmaktadır. Endüstri 4.0 teknolojileri kullanılarak büyük miktarlardaki veriyi birleştirme ve çözümleme, değer içeren yeni bilgiler üretmenin kolaylaşması, dijitalleşme maliyetlerinin düşürülmesi, bilginin bulut adı verilen depolarda saklanması, bilgiyi işlemede kullanılan hızlı bilgisayarların yaygınlaşması ve 3D modellemenin sanal ortamdan yazıcılara aktarılması teknolojik gelişmeler arasındadır.

Eğitimde yaşanan teknolojik değişim ve dönüşümler liderlik stillerinde de farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Dijital liderlik stiline günümüz eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışma, dijital liderlik ve dijital liderlik yeterlilikleri açısından okul liderlerinde farkındalık oluşturabilecektir. Ayrıca alanyazında dijital liderlik konusunda Türkçe çalışmaların az olması çalışmanın önemini göstermektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmada dijitalleşme ve endüstri 4.0’ın etkisiyle yaşanan değişim ve dönüşümlere liderlik edecek okul liderlerinin karakteristik özellikleri ve yeterliliklerinin neler olduğunu bulmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda alanyazındaki liderlik teorisi, dijital liderlik ve dijital yeterlilikler konusundaki çalışmalara yer verilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda okul liderlerinin sahip olması gereken yeterlilikler yorumlanmıştır.

Liderlik Teorisine Genel Bir Bakış

Liderlik, eğitim alanında çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışma yapılmış konulardan biridir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Erçetin, 2000; Şişman, 2018; Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011; Kılıç ve Yılmaz, 2018; Keser ve Kocabaş, 2014). Fiedler (1967) liderliği, gruptaki bir bireyi ve grup faaliyetlerini yönetme ve koordine etme görevi olarak ifade ederken, erken dönem araştırmacılardan Stogdill (1948, s.64) liderlerin kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, sosyo-ekonomik ve popülerlik durumları gibi özelliklerine odaklanmıştır. Daha sonra Blake ve Mouton (1964), House ve Mitchell (1975) ve Hersey ve Blanchard (1969) liderliği, durumsal faktörler üzerine liderlerin göstermiş olduğu davranış olarak belirtmiştir (Hesse, 2018). Tarihsel olarak baktığımızda alanyazındaki çalışmalar liderlik teorilerini 4 döneme ayırmaktadır. Yeşil'e göre (2016) bu dönemler;

- Özellik ve nitelik teorileri (1940 öncesi)
- Davranış teorileri (1940 – 1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri (1960 – 1980 yılları arası)
- Yeni liderlik teorileri (1980'lerden günümüze) dönemleridir.

Dönemlerin, liderliğin tanımları doğrultusunda oluştuğunu söyleyebiliriz. Dönemsel olarak 1940 öncesi liderin fiziksel özelliklerine odaklanılırken, 1940-1960 yılları arasında yaptığı davranışlar üzerinde durulduğu söylenebilir. 1960-1980 yılları arasında ise liderlik davranışının duruma göre değişebileceği üzerinde durulmaya başlanmasıyla birlikte, yeni liderlik teorilerinde genellikle durumların neler olduğuyla ilgili teoriler ortaya konulmuştur. Alanyazın incelendiği zaman yukarıdaki dönemler liderlik 1.0, 2.0, 3.0 ve 4.0 olarak ifade edilmektedir (Kelly, 2018, s.11; Tukiyo, Nurkamto, Siswandari ve Gunarhadi, 2017; Raza, 2016; Prince, 2017; Yusof vd., 2019; McCann, 2016).

Liderlik 1.0 – Karizmatik

Dönemin liderlik anlayışı, kalıtsal olarak bir bireyden diğerine geçerek elde edilirdi. Yönetmel faaliyetler liyakat yoluyla değil, kalıtsal olarak aktarılan liderin sorumluluğundaydı. Bireyin sıkı çalışmasına ya da herhangi bir çaba göstermesine gerek olmadan lider kabul edildiği söylenebilir. Bu dönemde, liderlikte belirli bir hiyerarşi kurulmakta ve iş bölümü yapılmaktadır (Tukiyo vd., 2017; Nikoloski, 2015).

Liderlik 2.0 – Yol Gösterici

Dönemin liderlik yapısında unvan ve liderin bulunduğu pozisyon etkilidir. Bu dönemde liderin etrafındakiler liderin isteklerini takip ederler, ayrıca belirlenen politikaların uygulayıcısıdır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın üzerine kurulan Taylorizm olarak da bilinen Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ortaya çıktığı bu dönemde, liderin etkisi örgütün yapısal durumundan kaynaklanmaktadır (McCann, 2016).

Liderlik 3.0 - İlişkisel

Bu dönemde, liderin en önemli özelliği insanları etrafında toplayabilmesidir. Liderin etrafındakiler, lideri gönüllü olarak izler, liderin iç dünyasından etkilenirler. Küreselleşme ile birlikte örgütlerin yapısında değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişimlere yönelik olarak liderden beklenen özellikler fiziksellik, entelektüellik, duygusallık, sosyalleşme, kişilik, ahlaki yetenek şeklindedir (Tukiyo vd., 2017; Hersey ve Blanchard, 1969).

Liderlik 4.0 - Duyarlı

Bu dönem, özellikle Endüstri 4.0 ile bağdaştırılarak, vizyon sahibi, geleceği görebilen ve çevresindekileri de oraya taşıyabilen liderlerin dönemi olarak ifade edilmektedir (Raza, 2016). Endüstri 4.0'ı tetikleyen teknolojilerin iş hayatı ve gündelik hayatta kullanımının artması, teknolojik değişimlerde yaşanan hız ve internet teknolojileri, değişim ve dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Özellikle internetin yaygınlaşması teknolojik araçların birbirine bağlanması, birbirlerini tanınmasıyla sonuçlanmaktadır (Öz, 2019, s.12). Bu bağlamda, teknolojiler birbirine bağlandığında sanal ve gerçek dünyayı birleştirecekleri ve farklı bir bütünlük oluşturacakları söylenebilir. Yaşanan bu değişim ve dönüşümlere liderlik etmek ve buna uyum sağlamak liderlik 4.0 ya da dijital liderlik olarak ifade edilmektedir (Prince, 2017; Yusof vd., 2019; Sheninger, 2014).

Dijital Liderlik

Alanyazında liderlikle ilgili çalışmalarını incelediğimiz zaman çoğunluğun eğitim liderliğine doğru yöneldiğini görebiliriz (Avolio, Sosik, Kahai ve Baker, 2014; Bush, 2008; Peleg, 2012). Çalışmalar incelendiğinde liderlik stillerinde yaşanan değişimlerin okul liderlerinin liderlik stillerini de etkilediğini söyleyebiliriz. Dijital gelişmeler de bu doğrultuda okul liderlerinin sahip olması gereken dijital liderlik yeterliliklerini etkilemektedir (Zhong, 2017). Dijital liderlik, her yerde kesintisiz internet bağlantısına sahip olma, açık kaynak teknolojisini kullanabilme, mobil cihazlar ve teknolojiyi amaca uygun olarak kişiselleştirme gibi durumları dikkate alan bir liderlik becerisidir (Sheninger, 2014). Bu bağlamda okullarda artan teknoloji kullanımı, kodlama ve robotik uygulamaları, web 2.0, basılı kitap ya da formların dijitalleşmesi ve hatta iletişimin çeşitli mobil uygulamalar üzerinden yapılıyor olması bu yönde dijital bir liderliği zorunlu kılmaktadır. Okulun gelecekteki başarısı için dijital liderlik, gerekli vizyonu ve teknoloji bazlı okul kültürünü oluşturma ya da geliştirmeyi gerektirir. Ayrıca dijital liderlik, çalışanların bu vizyon ve kültür doğrultusunda becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin işe koşulması için zihniyet, davranış ve beceriler kombinasyonunu gerektirmektedir (Yücebalkan, 2018; Sheninger, 2014). Bu kombinasyonlar doğrultusunda okulların amacına ulaştırılmasında dijital liderlik yeterliliklerine sahip liderlere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Dijital lideri diğer liderlerden ayıran bazı karakteristik özellikler bulunmaktadır. Toduk ve Gande'ye göre (2016) dijital çağda liderlerin karakteristik özellikleri şu şekildedir:

- 1- İnovasyon / girişimcilik yeteneği
- 2- Dijital beceriler
- 3- Güçlü iş ağı ve iş birliği
- 4- Vizyona sadık katılımın sağlanması

Raza'ya göre (2016) dijital liderlerin karakteristik özellikleri;

- 1- Girişimcilik ve teknik beceriler
- 2- Bireysel gelişim (Hesap verebilirlik)
- 3- Kolektif liderlik, iş birliği ve kişilerarası beceriler
- 4- İnovasyon, eleştirel düşünme ve kavramsal beceriler

Dijital liderlerin karakteristik özelliklerini incelediğimiz zaman dijital ve teknik becerilerin, girişimcilik yeteneğinin ve iş birliği ile kişilerarası becerilerin ortak olduğu görülmektedir. Ayrıca vizyon sahibi bireylerin liderlik rolünü üstlenmesi, dijital liderlerin önemli karakteristik özelliklerden biridir (Balyer ve Öz, 2018). Sheninger'e göre (2014) eğitimde dijital liderliğin 7 ayağı bulunmaktadır, bunlar:

- 1- İletişim
- 2- Halkla ilişkiler

- 3- Marka tasarımı / kimliği
- 4- Öğrenci katılımı / öğrenimi
- 5- Profesyonel büyüme / gelişme
- 6- Öğrenme alanlarını ve ortamlarını yeniden tasarlama
- 7- Fırsat

Dijital okul liderleri, bilgi ve teknoloji yönetiminde öncelikle dijital olanı tercih etmeli, katma değeri olan üretim için koşullar oluşturmalıdır. Ayrıca dijital okul lideri, insan kaynakları yönetimi açısından kontrol ögesini sıkça kullanmak yerine, vizyon etrafında çalışanları toplayabilecek nitelikte olmalıdır. Akbaşlı ve Diş'e göre (2019), okul liderlerinin görevi, okulda görevli insan kaynağının yeteneğini ve potansiyelini örgütün amaçları doğrultusunda açığa çıkarmaktır. Bu bağlamda dijital okul liderleri de insan kaynaklarının dijitalleşme ve okul vizyonu doğrultusunda yetiştirilmesi ve potansiyelinin ortaya çıkarılması için paydaşlarla gerekli iş birliğini sağlayabilmelidir.

Dijital Liderlik ve Dijital Yeterlilikler

İş ve yaşam deneyimlerimizin çoğunun bilgi ve iletişim teknolojileri ve internet tabanlı olduğu bir dijital dünyada yaşıyoruz. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sadece iş hayatını değil, sosyal ve toplumsal etkileşimlerimizi de etkilemektedir (Economic and Social Council, 2018). Bu bağlamda okul bazında liderlerin ve çalışanların kaliteli yaşam ve etkili iş standardı yakalayabilmeleri için sahip olması gereken dijital beceriler bulunmaktadır. International Telecommunication Union [ITU] (2018) dijital becerileri temel, orta düzey ve ileri düzey beceriler olarak sınıflandırmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Dijital Beceriler (ITU, 2018, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Documents/ITU%20Digital%20Skills%20Toolkit.pdf>, Erişim Tarihi: 18.10.2019)

ITU'nun (2018) belirtmiş olduğu dijital beceriler incelendiği zaman, temel bilgisayar ve mobil teknoloji gibi bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerisini temel düzey beceriler olarak nitelendirdiği görülmektedir. Bazı bilgisayar yazılımları aracılığıyla doküman, kitap, dergi vb. gibi yayınları baskı ya da yayına hazırlamak ve ayrıca e-ticaret işlemleri yapabilme becerileri orta düzey dijital beceriler olarak ifade edilmektedir. Orta düzey dijital beceriler, temel düzey dijital becerilere kıyasla üretim tabanlı becerilerdir. İleri düzey dijital becerilerin ise endüstri 4.0'ı tetikleyen teknolojiler ve günümüz iş ve yaşam koşullarında sahip olunması beklenen dijital beceriler olduğunu söyleyebiliriz.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]'in 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde belirlediği eylem planlarından en çok dikkat çeken alanların başında veriye dayalı yönetim gelmektedir (Akgün, 2019). İnternet teknolojileri aracılığıyla toplanan, oluşturulan verilerin günümüzde büyük artış göstermesi ve teknolojinin bu artışa hem destek vermesi hem de çözümler üretmesi büyük veri kavramını ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Arslantekin, 2016). Bu bağlamda büyük veriye yönelik olarak Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde (2019) alacağı tüm kararların veriye dayalı olabilmesi hedefi için toplam yedi eylem planı oluşturmuştur, bunlar aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Öğrenme analitiği araçlarıyla veriye dayalı yönetim eylem planı

Bakanlığın MEBBİS, E-Okul, EBA, MEIS, DYS, E-Rehberlik, E-Yaygın, Açık Öğretim sistemleri, E-Personel, E-Kayıt, Kitap Seçim, Norm İşlemleri, Bedensel Engelli Envanteri, E-mezun, Merkezi Sınav Sonuçları gibi mevcut sistemlerinden gelen veriler kolay erişilebilir bir Eğitsel Veri Ambarı'nda bütünleştirilecektir.
Eğitsel Veri Ambarı üzerinde çalışacak, öğrencilerin akademik verileriyle birlikte ilgi, yetenek ve mizacına yönelik verilerinin de birlikte değerlendirildiği "Öğrenme Analitiği Platformu" kurulacaktır.
Güvenilir bir işleyle bütüncül veriler üzerinde çalışılabilmesi için Bakanlık bünyesinde yetkin bir Veri Denetimi Birimi kurulacaktır.
Öğrenim ve öğretimi daha iyi anlamak, etkili geri bildirim sağlamak, performans hedeflemesine dayalı bir eğitim ve öğrenme sürecini hayata geçirmek için öğrenme analitiği araçları geliştirilecektir.
Veriye dayalı karar verme süreçlerinin aktif olarak yürütülebilmesi için gerekli mevzuat değişiklikleri ve eğitim etkinlikleri yapılacaktır.
Veriye dayalı yönetim anlayışı çerçevesinde süreçler iyileştirilerek, başta okullarımız olmak üzere tüm yönetim kademelerinde bürokratik iş yükü azaltılacaktır.
Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları tarafından yapılan bilimsel çalışmaları derlemek ve bunlardan sonuçlar-raporlar çıkarmak için bir birim oluşturulacaktır.

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde veriye dayalı yönetime ilişkin ikinci hedefi ise okul bazında veriye dayalı yönetimdir. Bu hedeflere ulaşmak için belirlenen 4 eylem planı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Okul bazlı veriye dayalı yönetim eylem planı

Bakanlığın ve okul yöneticilerinin ilçe, il, bölge ve ülke çapında okul gelişim planlarını izleyebileceği çevrimiçi bir platform oluşturulacaktır.
Eğitim kaynaklarının planlanmasında okulların kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla Coğrafi Bilgi Sistemi kurulacaktır.
Veli Bilgilendirme Sistemi üzerinden yeni bir platform geliştirilecek, bu platformda öğretmen veli- okul arasında etkileşim kurulması sağlanacaktır.
Desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler, veri analiziyle belirlenerek okul bazında gelişim planlarında gerekli eylemlere yer verilmesi sağlanacaktır.

Bakanlığın okul bazlı veriye dayalı yönetim eylem planları incelendiği zaman, okul liderlerinin sorumlulukların başında bakanlık tarafından geliştirilecek öğrenme analitiği sistemlerini kullanabilme ve verileri analiz edebilme becerilerinin geldiğini söyleyebiliriz. Bu doğrultuda, okul gelişim planlarının izlenebilmesi için oluşturulacak çevrimiçi bir platformu kullanma ya da yönetme, okul liderleri açısından bazı dijital beceriler gerektirecektir. MEB'in (2011) tanımına göre Coğrafi Bilgi Sistemi, konuma dayalı işlemlerle elde edilen grafik ve grafik olmayan verilerin toplanması, saklanması, analizi ve kullanıcıya sunulması işlevlerini bir bütünlük içinde gerçekleştiren bir bilgi sistemidir. Bu tanım doğrultusunda okul liderlerinden verileri toplama, saklama, analiz etme ve kullanıcılara sunma yeterlilikleri beklenmektedir.

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde dijital beceriler ile ilgili diğer bir alan ise öğrenme süreçlerinde dijital içerikler ve beceri destekli dönüşümdür. Bu bağlamda bakanlığın, dijital içerik ve becerilerin gelişmesi için bir ekosistem kurulmasına yönelik belirlediği altı eylem planı Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Dijital içerik ve becerilerin gelişmesi için ekosistem kurulması eylem planı

İçerik normları ve kalite standartları tüm olası kullanım senaryolarını destekleyecek şekilde Ulusal Dijital İçerik Arşivi oluşturulacaktır.
İçerik çeşitliliğini desteklemek için ülke çapında içerik geliştirme ekosistemi oluşturulacaktır.
Dijital içerikleri etkin olarak kullanma ve geliştirme kültürü edinmiş lider öğretmenler yetiştirilerek bu kültürün okullarda yaygınlaşması sağlanacaktır.
Dijital materyaller ile basılı materyaller ilişkilendirilecek, öğretmenlere bunların etkin kullanımıyla ilgili destek materyaller sunulacak, dijital materyallerin ana öğretim materyali olarak kullanılması yaygınlaştırılacaktır.
Dijital içerikler kullanılarak kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerinin yaşanabildiği platformlar hazırlanacaktır.
Öğrencilerin PISA gibi uluslararası sınavlarda arzu edilen sonuçları alabilmeleri için üst bilişsel becerileri destekleyen yeni nesil dijital ölçme materyalleri geliştirilecektir.

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde dijital becerilerin gelişmesi için içerik geliştirilmesi ve öğretmen eğitimi yapılmasına yönelik belirlenen hedefler ise Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: *Dijital becerilerin gelişmesi için içerik geliştirilmesi ve öğretmen eğitimi yapılmasına yönelik eylem planı*

İlkokul derslerinin kazanımı hâline getirilmiş olan güvenli internet, siber güvenlik, siber zorbalık ve veri güvenliği gibi kavramların izleme ve değerlendirme çalışmalarıyla erişimi ve edinimleri takip edilecek, gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
Sınıf öğretmenlerinin bilgisayarsız ortamda algoritmik düşünce öğretimine yönelik, yüz yüze hizmet içi eğitimler düzenlenecektir.
Öğrencilerimizle birlikte, kendilerine bilişimle üretim becerileri kazandırmaya yönelik olarak, kodlama ve 3D tasarım etkinlikleri yürütülecektir.
Öğretmenlerimizin dijital eğitim konusunda kendilerini geliştirmelerine yönelik olarak, istedikleri zaman faydalanabilecekleri içerik videoları geliştirilecek ve çevrimiçi atölyeler düzenlenecektir.
Matematik, fen bilimleri, fizik, kimya, biyoloji, Türkçe, sosyal bilgiler, coğrafya gibi derslerin öğretmenlerine, disiplinler arası proje yapımı, 3D tasarım ve akıllı cihaz gibi alanlarda yüz yüze atölye eğitimleri verilecektir.

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nin öğrenme süreçlerinde dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm eylem planları incelendiğinde bakanlığın öğrenme süreçlerinde dijitalleşmeye yöneldiği söylenebilir. Bu doğrultuda dijital içerik üretme konusunda, dijital içerikleri etkin olarak kullanma ve geliştirme kültürüne sahip lider öğretmenlerin yetiştirilmesi en önemli hedefler arasındadır. Öğrenmenin merkezinde her ne kadar öğrenci olsa da okullarımız açısından yetişmiş insan kaynağına sahip olmak, öğrencilerin geleceğe hazırlanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda insan kaynağının yetiştirilmesinde dijital okul liderlerine önemli görevler düşmektedir. Ayrıca bakanlığın dijital beceriler konusunda hem öğrenci hem de öğretmenlerden teknolojiyi kullanabilmesinin ötesinde teknolojiyle üretebilen bireyler yetiştirmeyi amaçladığı söylenebilir.

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde belirtilen eylem planları ve dijital beceriler ile Carretero, Vuorikari ve Punie'nin (2017, s.21) hazırlamış olduğu dijital yeterlilikler çerçevesini incelediğimiz zaman yeterlilik alanlarının birbiriyle örtüştüğü söylenebilir. Fakat 2023 Eğitim Vizyonu çoğunlukla dijital becerilerin geliştirilmesine odaklanırken, dijital yeterlilikler çerçevesinde veriyi tanıma, kullanma, veri ile üretme üzerinde durduğu söylenebilir. Belirtilen dijital yeterlilik çerçevesi 5 farklı dijital yeterlilik alanı ve 21 tane yeterlilik içermektedir. Bunlar;

Yeterlilik alanı 1: Bilgi ve veri okuryazarlığı

- 1.1 Verileri, bilgileri ve dijital içeriği tarama, arama, filtreleme
- 1.2 Veri, bilgi ve dijital içeriği değerlendirme
- 1.3 Veri, bilgi ve dijital içeriği yönetme

Yeterlilik alanı 2: İletişim ve iş birliği

- 2.1 Dijital teknolojiler yoluyla etkileşim
- 2.2 Dijital teknolojiler yoluyla paylaşım yapmak
- 2.3 Dijital teknolojiler yoluyla vatandaşlık yapmak
- 2.4 Dijital teknolojiler yoluyla iş birliği yapmak
- 2.5 İnternet Etiği
- 2.6 Dijital kimliği yönetme

Yeterlilik alanı 3: Dijital içerik oluşturma

- 3.1 Dijital içerik geliştirme
- 3.2 Dijital içeriği bütünleştirme ve yeniden düzenleme
- 3.3 Telif hakkı ve lisanslar

3.4 Programlama

Yeterlilik alanı 4: Güvenlik

4.1 Cihazları koruma

4.2 Kişisel verilerin ve mahremiyetin korunması

4.3 Sağlık ve refahı korumak

4.4 Çevreyi korumak

Yeterlilik alanı 5: Problem çözme

5.1 Teknik problemleri çözme

5.2 İhtiyaçların ve teknolojik tepkilerin belirlenmesi

5.3 Dijital teknolojilerin yaratıcı biçimde kullanılması

5.4 Dijital yeterlilik ihtiyaçlarını belirleme

Dijital yeterlilikler çerçevesinin birinci yeterlilik alanı bilgi ve veri okuryazarlığı yeterliliğidir. Bilgi ve veri okuryazarlığı, dijital okul liderlerinin veriyi bulma, yönetme ve değerlendirme gibi sahip olması gereken yeterlilikleri ifade etmektedir. İkinci yeterlilik alanı olan iletişim ve iş birliğini dijital teknolojiler aracılığıyla yapmak ifade edilmektedir. Ayrıca resmi işlemler, eğitim ve üretim gibi konularda dijital teknolojiler doğru ve etkili kullanma dijital vatandaşlık yeterliliğidir. İletişim ve iş birliğinde internet etiğine sahip olmak, çevrimiçi ortamlarda dijital kimliği yönetebilme yeterliliği önemlidir. Bu bağlamda Aksal'a göre (2015), etkin bir lider olabilmek için ortak vizyon doğrultusunda bilgi oluşumu ve paylaşımı için iletişim alanına teknolojiyi entegre etmek büyük önem taşımaktadır.

Üçüncü Yeterlilik alanı incelendiğinde, dijital içerik geliştirme yeterliliğinin yanında telif hakkı, lisanslama ve programlama (kodlama) yeterlilikleri ön plana çıkmaktadır. Okullarda üretilen özgün dijital ders materyallerini lisanslamak, telif haklarını almak ve kullanılan kodların güvenliğini sağlamak dijital okul liderlerinin yeterlilikleri arasındadır. Dördüncü yeterlilik alanında belirtilen dijital içerik üretiminde okullarda kullanılacak cihazların ve kişisel verilerin korunması, sağlık ve çevre konusunda liderlik etme, dijital okul liderlerinin yeterliliklerindedir.

Yaşanan hızlı değişimlerle beraber okul liderlerinin karşılaştıkları problemler de değişmektedir. Bu doğrultuda karşılaşılan problemleri tanımlayabilme ve çözebilme yeterliliği günümüzde büyük önem taşımaktadır. Beşinci yeterlilik alanında dijital okul liderlerinin öğrenme ve öğretme süreçlerinde teknik ve dijital konularda karşılaştıkları problemleri belirleyebilme, yaratıcı biçimde çözebilme ve buna yönelik ihtiyaçları belirleyebilme yeterlilikleri ön plana çıkmaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Dijitalleşme, yıkıcı teknoloji, rekabet, değişim ve dönüşüm bugün dünyamızı tanımlayan ve sık sık duyduğumuz kelimeler arasındadır. Günümüzde teknolojik gelişmelerde yaşanan hız ve internetin yaygınlaşması, karşımıza mobil cihazlar, giyilebilir teknoloji, yapay zekâ ve sanal gerçeklik şeklinde çıkmaktadır (Brett, 2019). Bu doğrultuda özel sektörün ya da devlet kurumlarının insan kaynaklarını teknoloji okuryazarlığı, robotik kodlama gibi konularda geliştirme yönünde çalışmalar yaptığı görülmektedir. Ayrıca eğitim örgütlerinde, dünyada yaşanan değişim ve dönüşümleri anlamanın, gelişen teknolojiler konusunda farkındalık sahibi olmanın, geleceğe dokunmak adına öğrenciler üzerinde akademik açıdan etkisinin büyük olduğu ulaşılan sonuçlardandır (Harris, Al-Bataineh ve Al-Bataineh, 2016). Bu bağlamda okul liderlerinin dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi, öğretimin gelişmesi, hayat

boyu öğrenme pedagojisinin desteklenmesi ve eğitimin verimliliğinin artması ile sonuçlanabilir (Blau ve Shamir-Inbal, 2016).

Dijital liderlerin karakteristik özellikleri doğrultusunda ön plana çıkan dijital becerilerin gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte değiştiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinin okullara getirilmesi, okul liderlerinin rollerini ve sorumluluklarını da etkilemektedir (Rusmimi, 2012). Bu roller ve sorumluluklar, dijital okul liderlerinin teknolojiyi kullanabilme becerisinden çok, teknolojiyle üretebilme, yenilikçi düşünebilme, teknoloji bazlı vizyon oluşturabilme ve okul personelini bu vizyon etrafında toplayabilme yeterlilikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Carretero, Vuorikari ve Punie, 2017, s.21).

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin gelişimine bağlıdır. Bu dijital teknolojiler ile dijitalleşme, örgütlerin yapı ve işleyişinde de değişiklikler gerektirmektedir (Urbach ve Röglinger, 2019). MEB'in dünyada yaşanan değişim ve dönüşümler doğrultusunda hazırladığı 2023 Eğitim Vizyonunda oluşturduğu eylem planlarına bakıldığı zaman, yönetim süreçlerinden karar verme sürecini veriye dayalı hale getirme hedefi, veri madenciliğinin ve veri analitiklerinin işe koşulacağını göstermektedir. Bu noktada okul liderlerinin bilgi ve veri okuryazarlığı yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Bilgi ve veri okuryazarlığı yeterlilikleri, dijital okul liderinin bilgi ihtiyacını tanımlayabilme, dijital verileri, bilgileri ve içeriği bulma ve alma, depolama, düzenleme ve yönetme, kaynak ve içeriği değerlendirme olarak ifade edilebilir (Carretero, Vuorikari ve Punie, 2017).

2023 Eğitim Vizyonu Belgesinde, bakanlığın dijital içerik geliştirmede belirlediği hedefler, dijital içerik oluşturmak ve düzenlemek, telif hakkı ve lisanslamanın nasıl uygulanacağını ve bu süreçte bilgisayara nasıl talimatlar (programlama) verileceğini bilmek, okul liderlerinden beklenen dijital yeterlilikler olarak ön plana çıkmaktadır. Öğrenme ve öğretme süreçlerinde dijitalleşme ile birlikte dijital kaynakları belirlemek, seçmek ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda dijital teknolojiyi araç olarak öğrenme hedeflerine ulaşmada kullanabilmek için, dijital okul liderleri hedef kitleyi ve pedagojik yaklaşımı dikkate almalıdır (Redecker ve Punie, 2017).

Dijital liderlerin karakteristik özelliklerinden iş birliği kurabilme ile kişilerarası beceriler, dijital yeterliliklerden iletişim ve iş birliği yapabilme ile özdeşleşmektedir. Bu yeterliliklerden dijital teknolojiler aracılığıyla etkileşim kurma, paylaşım yapma, vatandaşlık ve iş birliği yapma ön plana çıkmaktadır. Dijital teknolojilerle iletişim hızının artması ve ayrıca anlık mesajlaşma ya da dosya paylaşımı gibi uygulamaları kullanmanın yaygınlaşması, yönetici-çalışan arasındaki etkileşimi ve iletişimi kolaylaştırmaktadır (Subramanian, 2018).

Dijital yeterlilikler çerçevesinde belirtilen güvenlik ve problem çözme yeterlilikleri yönetim süreçlerinde mutlaka göz önünde bulundurulması gereken, dijital liderler için olmazsa olmaz yeterliliklerdendir. Kişisel verilerin çalınması, cihazların ya da dijital içeriklerin bozulması, teknoloji kullanımının kişiye ve çevreye zarar vermesi gibi durumların hem bireysel olarak hem de eğitim açısından istenmeyen durumlar ortaya çıkarabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda dijital okul liderlerinin gerekli ve yeterli güvenlik önlemlerini almaları, öğrenme-öğretme süreçlerinde yaşanacak sorunlar için problem çözme yeterliliğini kullanmaları büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada alanyazında yapılan çalışmalardan yola çıkılarak ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, okulu ve öğrencileri geleceğe hazırlayabilmek adına okul liderlerinin dijital yeterliliklere sahip olmalarının önemli olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca MEB'in 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi ile de okul liderlerinden beklenen rol ve sorumlulukların dijital yeterlilikler gerektirdiği ulaşılan sonuçlardandır. Bu doğrultuda dijital okul liderlerinin oluşturacağı vizyonun teknoloji bazlı olması ve çalışanları bu vizyon etrafında toplaması gerekmektedir. Dolayısıyla dijital

okul lideri, yönetim süreçlerinde yapılacak tüm iş ve işlemlerde öğrencileri ve onların ihtiyaçlarını merkeze almalıdır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makalenin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında araştırma ve yayın etiğine uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, bu doğrultuda kullanılan fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine riayet edildiğini bildiririm.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede tüm bölümler Ömer ÖZ tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir çıkar beyanı yoktur.

Kaynakça

- Akbaşlı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akçekoce, A. & Bilgin, K., U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akgün, E. (2019). 2023 Eğitim vizyonunda eğitsel veri madenciliği, *SETA Perspektif*, 228 <https://setav.org/assets/uploads/2019/01/P228.pdf> Erişim Tarihi: 19.10.2019.
- Aksal, F., A. (2015). Okul kültüründe müdürler dijital lider mi?, *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 7-86.
- Avolio, B., J., Sosik, J., J., Kahai, S., S. & Baker, B. (2014). E-Leadership re-examining transformations in leadership and transmission, *The Leadership Quarterly*, 25(2014), 105-131.
- Balyer, A., & Öz, Ö. (2018). Academicians' views on digital transformation in education. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 5(4), 809-830.
- Blake R., R. & Mouton, J., S. (1964). The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blau, I., & Shamir-Inbal, T. (2016). Digital competences and long-term ICT integration in school culture: The perspective of elementary school leaders, *Education and Information Technologies*, 22(3), 769-787.
- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: how to be a digital leader in tomorrow's disruptive world*, New South Wales: Apress.
- Bush, T. (2008). Leadership management development in education, London: Sage.
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). The digital competence framework for citizens, [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) Erişim Tarihi: 18.10.2019.
- Demir, C., Yılmaz, K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Doğan, K. & Arslantekin, S. (2016). Büyük veri: önemi, yansı ve günümüzdeki durum, *DTCF dergisi*, 56(1), 15-36.
- Economic and Social Council, (2018). Building digital competencies to benefit from existing and emerging technologies, with a special focus on gender and youth dimensions, Report of the Secretary General, https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ecn162018d3_en.pdf Erişim Tarihi: 18/10/2019.
- Erçetin, Ş., Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erçetin, Ş., Ş., Çevik, M., S. & Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.
- Gündüz, H., B., Beşoluk, Ş. & Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Fiedler, F., E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Harris, J., L., Al-Bataineh, M., T. & Al-Bataineh, A. (2016). One to One Technology and its Effect on Student Academic Achievement and Motivation, *Contemporary Educational Technology*, 7(4), 368-381.
- Hersey, P. & Blanchard, K., H. (1969). Lifecycle theory of leadership, *Training Development*, 23, 26-34.
- Hesse, A. (2018). Digitalization and Leadership – How experienced leaders interpret daily realities in a digital world, *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 2018, 1854-1863.

- House, R., J. & Mitchell, T., R. (1975). *Path-goal theory of leadership*, Technical Report 75-67, University of Washington.
- Kelly, R. (2018). *Constructing leadership 4.0, Swarm leadership and the fourth industrial revolution*, Kent: Palgrave Macmillan.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, Y. & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(27), 3006-3016.
- Majid, I., & Verma, S. (2018). Web 2.0 technological tools in teaching and leaning, *International Journal of Education*, 10, 55-60.
- McCann, L. (2016). From management to leadership. In Edgell, S., Granter, E., and Gottfried, H., (Eds.), *The SAGE Sociology of Work and Employment*, London: SAGE.
- MEB, (2011). Coğrafi bilgi sistemini planlama, http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Co%C4%9Fraf%C4%B1%20Bilgi%20Sistemini%20Planlama.pdf Erişim Tarihi: 19.10.2019.
- MEB 2023 Eğitim Vizyonu, (2019). Mutlu çocuklar güçlü Türkiye, https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf Erişim Tarihi: 19.10.2019.
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises, (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 3(2), 18-26.
- OECD, (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALIS*. Paris: OECD Publications <http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf> Erişim Tarihi: 15.10.2019.
- Öz, Ö. (2019). *Endüstri 4.0'ın açık ve uzaktan eğitim sistemine etkilerine ilişkin uzman görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Peleg, S. (2012). The role of leadership in the education system, *Education Journal*, 1(1), 5-8.
- Prince, K., A. (2017). Industrie 4.0 and Leadership, *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business*, 132-139, ICEB, Dubai, UAE, December 4-8.
- Raza, B. (2016). Leadership 4.0, module: management cometenicies 1, https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Competicies_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number_1042342 Erişim Tarihi: 15.10.2019.
- Redecker, C. & Punie, Y. (2017). European framework fort he digital competence of educators: DigCompEdu, 18 Ekim 2019 tarihinde https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107466/pdf_digcomedu_a4_final.pdf adresinden erişildi.
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership, http://leaded.com/pdf/LeadingintheDigitalAge_11.14.pdf Erişim Tarihi: 14.10.2019.
- Subramanian, K., R. (2018). Technology and transformation in communication, *Journal of Advance Research in Electrical & Electronics Engineering*, 1(1), 38-50.
- Stogdill, R., M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem Akademi.
- Toduk, Y., & Gande, S. (2016). Whats next in Turkey? A new leadership mdel for connected age, *In Amrop Leadership Series*, 1-41.

- Tukiyo, Nurkamto, J., Siswandari & Gunarhadi (2017). Leadership 3.0 based principal's leadership to improve teachers' work in multicultural society, *Proceedings ICTESS UNISRI*, 1(1), 313-320.
- Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). Digitalization cases - how organizations rethink their business for the digital age, *Springer International Publishing*, Cham, 1-12.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme, *Uhuslaraası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yusof, M., R., Yaakob, M., F., M., & Ibrahim, M., Y. (2019). Digital leadership among school leaders in malaysia, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481-1485.
- Yücebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. In B. Eryılmaz, K. Özlü, Y.B. Keskin, & C. Yüçetürk (Eds.), *Current academic studies in social science*, (pp, 1-7), Gece Kitaplığı.
- Zhong, L. (2017). The effectiveness of k-12 principal's digital leadership in supporting and promoting communication and collaboration regarding ccss implementation, *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(2), 55-77.

Başvuru Tarihi: 23 Mart 2020

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 30 Mart 2020

Sayfa Aralığı: 58 - 68

Makale Türü: Araştırma

OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLDUĞU OKUL LİDERLİĞİ STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

Nazlı ARAS²

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Bu çalışmada kullanılmak üzere ISLLC standartları ve alanyazında yapılmış çalışmalar sentezlenerek bir anket hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir merkezde görev yapan 406 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden elde edilmiştir. Ankete katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 60 maddelik anketin 48 maddesine kısmen katıldıklarını belirtmiştir. Bunun yanında öğretmenler anketin 12 maddesine katıldıklarını ifade etmişlerdir. En düşük ortalamaya sahip maddeye göre öğretmenler, müdürlerini motive etme konusunda kısmen yeterli görmektedir. En yüksek ortalamaya sahip maddeye göre ise öğretmenler üstlerine karşı okul müdürlerini saygılı bulmaktadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının yeterince yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Okul Müdürü, Öğretmen.

School Principals' Leadership Standards as Perceived by Teachers

Abstract

The aim of this research is to determine the perceptions of teachers working in primary and secondary schools regarding the school leadership standards of school principals. A survey was prepared by synthesizing the ISLLC standards and studies in the literature to be used in this research. The data of the research was obtained from 406 primary and secondary school teachers working in the center of Eskisehir in the 2012-2013 academic year. The majority of the teachers who participated in the survey stated that they agreed partially in 48 items of the 60-item survey. Besides, the teachers stated that they agreed in the 12 items of the survey. According to the item with the lowest average, teachers find their principals partially sufficient in terms of the principals' ability to motivate. According to the item with the highest average, teachers find school principals respectful towards their superiors. As a result of the research, it was concluded that the perceptions of teachers regarding school principals' leadership standards are not high enough.

Keywords: Leadership, School Principal, Teacher.

¹ Bu makale “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, nazli.a@windowslive.com, ORCID No: 0000-0003-2357-7948

Giriş

Değişim, gelişim, inovasyon gibi kavramların günümüz bilimsel yayınlarında sürekli olarak tekrarlanması boşuna değildir. Söz konusu kavramlar teknolojik gelişmelerin büyük bir ivme kazandığı 21. yüzyılda toplumsal hareketlerin önemli bir dayanak noktasını oluşturmaktadır. Bu kavramlardan hareketle misyon ve vizyonunu belirlemeyen örgütler, çağın gerisinde kalma tehdidiyle karşı karşıyadır.

Eğitim faaliyetlerini sürdüren örgütler, 21. yüzyılın felsefi alt yapısının bireylere aktarılmasında en önemli aktörlerdendir. Eğitim kurumlarının çağımızın perspektifi ile dünyaya bakan fertler yetiştirebilmeleri için öncelikle değişimi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Buna neden olarak okullardaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerinin rollerindeki değişimler gösterilebilir (Görgülü ve Küçükali, 2018). Acaba bu değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde eğitim örgütlerine kimler liderlik edebilir? Bu sorunun birden çok cevabı olabilir. Ancak bu soruya cevap verenlerin ilk aklına gelecek kişi, öncelikle okul müdürü olacaktır.

Üçüncü bin yıla her geçen gün biraz daha yaklaşan dünyada eğitimden liderlik yapması ve liderler yetiştirmesi beklenmektedir. Eğitim sektöründe bu beklentiyi karşılayacak kişiler okul yöneticileridir (Erçetin, 2000). Sosyal bir sistem ve örgüt olan okulların yönetimi, birçok alt sürecin eş güdümlü bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde ana sorumluluk, okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için birtakım yeterliklerle donatılmaları büyük bir zorunluluktur (Çelik ve Hamedoğlu, 2019).

Okul yönetiminde sorumlu olan kişi öncelikle okul müdürüdür. Okulun amaçlarına erişmesinde en önemli unsurun okul müdürü olduğu uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. Okul müdürü, okulun yönetilmesinden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve başarının sağlanmasından birinci derecede sorumludur (Şişman, 2019). Okul müdürü formal yetkilerden güç alan bir üst amirdir. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1998). Bunun için okul müdürü, okulun değişen çevreye uyum sağlayacak canlılığını sürdürebilmesi için, yenilikleri okul çapında yaymalıdır (Jehue, 2000). Bunun yanında okul müdürü formal ve informal yollarla elde ettiği bilgilerle, okuldaki personelin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeterlik alanlarını belirlemeli, bunların sağlanması için fırsatlar yaratmalı, gerekli eğitim etkinliklerinin planlama, uygulama, sürdürülme ve değerlendirme aşamalarında aktif bir rol oynamalıdır (Hord, 1992).

Her eğitim örgütünde bir okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürlerinin hepsi yukarıda dile getirilen görev ve sorumlulukları tam olarak yerine getirmiyor olabilir. Bu nedenle okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin bir standartlaşmaya gidilmesi büyük önem arz etmektedir.

Okul Yönetiminde Standartlaşma Çabaları

Standart kavramı Türk Dil Kurumu (2020) tarafından “Belli bir tipe göre yapılmış veya ayrılmış, ölçün, ölçünlü, tek biçim” olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal yaşamın ahenkli bir şekilde sürdürülebilmesi için hemen her alanda belirli standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yönetiminde de yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için belirli standartların gerekli olduğu söylenebilir.

Standartlaşma çabası rasyonel dünya görüşünün bir ürünüdür ve eğitim bilimlerinde son dönemlerde çok sık bir şekilde gündeme gelmektedir. Türk eğitim sistemini bir ekosistem olarak gören ve sistemin tüm alt bileşenlerini eşgüdümlü olarak tasarlayacak bir yöntemin geliştirilebilmesi için hazırlanan 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi (2019) standartlaşma çabasının bir göstergesidir. Vizyon

Belgesinin İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi başlığında birinci hedefi olarak okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılması yer almaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı olması hedeflenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 yılında yayınlanan Okul Yöneticileri ve Öğretmenler için Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu'nda da okul yöneticilerinin etkili ve verimli olabilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmalarının gerekliliği dile getirilmiştir. Ancak ne Vizyon Belgesinde ne de Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzunda okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler konusunda herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir.

Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bunların standartlaşmasıyla ilgili olarak Amerikan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu, Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi tarafından hazırlanan eğitim liderliği standartları, bu konudaki önemli çalışmalardan biridir. İlk kez 1996 yılında bilgi, eğilim ve performans başlıkları altında yayınlanan standartlar 2008 yılında tekrardan yayınlanmıştır. The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC, 2008) başlığı altında yayınlanan bu standartlar Şekil 1'de kısaca özetlenmiştir.

Standart 1

Eğitim lideri; okul toplumu tarafından desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırarak, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 2

Eğitim lideri; öğrenci öğrenmesine ve personelin mesleki gelişimine zemin hazırlayacak bir okul kültürünü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve sürdürerek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 3

Eğitim lideri; örgütün, eylemlerin ve kaynakların, daha güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturulması için yönetilmesini garanti ederek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 4

Eğitim lideri, aileler ve okul toplumunun üyeleri ile işbirliği yaparak; toplumun çeşitlilik arz eden ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 5

Eğitim lideri; dürüst, adil ve etik ilkelere dayalı davranarak, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 6

Eğitim lideri, genel politik; sosyal; ekonomik; yasal ve kültürel bağlamı anlayarak; tepki göstererek ve etkileyerek her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Şekil 1. ISLLC raporunda yer alan standartlar

Şekil 1 incelendiğinde ISLLC standartlarının yönetim süreçlerinin 6 farklı boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Buna göre Standart 1 vizyon, Standart 2 okul kültürü ve iklimi, Standart 3 kaynakların yönetimi, Standart 4 işbirliği, Standart 5 dürüst ve adil bir yönetim ve Standart 6 toplumsal değişkenlere göre yönetim konusuna vurgu yapmaktadır (Aras, 2013). Bu standartların

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları *Nazlı ARAS*

Türkiye'deki eğitim yöneticisi yetiştirme ve değerlendirme sürecinde kullanılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Öğretmen algılarını belirlemek amacıyla geliştirilen veri toplama aracı ISLLC standartlarından ve alanyazından faydalanılmıştır.

İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine ilişkin alanyazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde ISLLC standartlarının birçok araştırmacı tarafından veri toplama sürecinde kullanıldığı göze çarpmaktadır. Güngör (2001) tarafından yürütülen araştırmada bu standartların davranış boyutları veri toplama aracı haline getirilerek 24 ilden araştırma görevlisi, ilköğretim müfettişi, il-ilçe milli eğitim müdürü, ilköğretim müdürü-müdür yardımcısı ve ilköğretim öğretmenlerine uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda katılımcılar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik başlıklarındaki davranışları Türk eğitim sistemine uygun bulmuşlardır.

Beytekin (2004) ISLLC standartlarından yola çıkarak geliştirdiği veri toplama aracı ile okul müdürlerinin iletişim, çatışma yönetimi, problem çözme gibi birtakım becerilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin ISLLC standartları alt başlıklarının hepsinde kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte söz konusu alt başlıklarda öğretmenler, okul müdürlerini kısmen yeterli görmüşlerdir.

Quilici ve Joki (2011) ISLLC standartlarına uyum adına uzaktan eğitim veren eğitim kurumlarının müdürlerinin liderlik yeterliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müdürler kendilerini bir lider olarak görürken öğretmenler müdürlerini idareci olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Yöntem

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde yürütülmüştür. Tarama modelinde yürütülen araştırmalarda, geçmişte veya şu anda var olan bir durum, olduğu gibi betimlenir. Araştırmaya konu olan durum, kendi koşulları içerisinde ve müdahale edilmeden incelenir (Erçetin & Açıkalin, 2020). Bu bağlamda araştırmada öğretmenlerin algıları kendi koşulları içerisinde ve müdahale edilmeden ortaya konmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Ücretli öğretmenliğin daha yaygın olması ve öğretmenler arası yer değişikliklerinin sıklıkla gerçekleşmesi nedeniyle diğer ilçeler araştırmanın evreni içerisinde yer almamıştır. Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan öğretmenlerin sayısı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın evreni

Sıra	İlçe adı	Öğretmen Sayısı
1	Odunpazarı	1853
2	Tepebaşı	1513
Toplam		3336

Tablo 1 incelendiğinde Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin toplam sayısı 3336'dır. Örneklemen belirlenmesinde küme örnekleme metodu ile Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde oluşturulmuş eğitim bölgelerindeki okullardan orantılı bir şekilde 406 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluşturulan tabloya göre 5000 kişilik bir evrenden ± 0.05 etki büyüklüğü (d), .5 olayın görülme oranı (p) ve .5 olayın görülmemesi oranı (Q) ile 357 kişinin örneklem olarak çekilmesi gerekir (Akt. Potas ve Ok, 2020). Bu açıdan araştırmanın örnekleme sayı olarak evreni olması gerekenden daha iyi bir şekilde temsil etmektedir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	223	54.9
	Erkek	183	45.1
Eğitim Durumu	Lisansüstü	37	9.1
	Lisans	351	86.5
	Ön Lisans	18	4.4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	58	14.3
	6-15 yıl	224	55.2
	16-25 yıl	107	26.4
	26 yıl ve üstü	17	4.2
Çalışılan Kurum	İlkokul	179	44.1
	Ortaokul	227	55.9
Toplam		406	100

Tablo 2 incelendiğinde şu bilgilere erişilmiştir:

- Araştırmaya katılanların %54,9'u kadın, %45,1'i erkektir.
- Öğretmenlerin %9,1'i lisansüstü, %86,5'i lisans ve %4,4'ü ön lisans mezunudur.
- Öğretmenlerin %14,3'ü 1-5 yıl, %55,2'si 6-15 yıl, %26,4'ü 16-25 yıl ve %4,2's, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.
- Öğretmenlerin %44,1'i ilkökullarda ve %55,9'u ortaokullarda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aras (2013) tarafından geliştirilen "Okul Liderliği Standartları Anketi" kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilme sürecinde ABD Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi (CCSSO) tarafından hazırlanan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) maddelerinden ve alanyazından yararlanılmıştır.

Veri toplama aracının geliştirilme sürecinde ilk olarak madde havuzu oluşturulmuştur. Burada yer alan 69 madde uzman görüşüne sunulmuştur. Bunun sonucunda 9 madde uygun bulunmamış ve 11 madde düzeltilmiştir. Ortaya çıkan taslak, pilot uygulamanın yapılacağı 5 öğretmene gösterilmiş ve ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda taslak daha açık ve net bir şekilde anlaşılacak şekilde tekrardan düzeltilmiştir. Bu düzeltmenin sonucunda taslak tekrardan uzman

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları *Nazlı ARAS*

görüşüne sunulmuş ve 5 maddede tekrardan değişiklikler yapılmıştır. Böylelikle 60 maddeden oluşan veri toplama aracı pilot uygulama için hazır hale gelmiştir. Pilot uygulama 80 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin tamamı veri toplama aracını eksiksiz bir şekilde doldurmuştur.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik bilgilerini ortaya koyacak sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili algılarını belirleyecek beşli likert tipinde hazırlanan 60 soru bulunmaktadır. Bu sorular “Hiç Katılmıyorum” (1.00-1.80), “Katılmıyorum” (1.81-2.60), “Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum” (2.61-3.40), “Katılıyorum” (3.41-4.20) ve “Tamamen Katılıyorum” (4.21-5.00) şeklinde derecelendirilmiş ve puanlanmıştır.

Veri toplama aracının Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde uygulanabilmesi için “Anket Uygulama İzin Talebi” Eskişehir Valiliği’ne sunulmuştur. Valiliğin 13.12.2012 tarih 20046 sayılı yazısı ile araştırmaya uygulama izni verilmiştir. Bu izin doğrultusunda öğretmenler okullarında ziyaret edilmiş, kapalı zarflarda anket öğretmenlere verilmiştir. Uygulama sonucunda 450 anketten 37 tanesinin geri dönmediği, 7 tanesinin eksik doldurulduğu görülmüştür. Bunun sonucunda araştırmada 406 katılımcının görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Veri toplama aracının kapsam geçerliğinin sağlanabilmesi için öncelikle uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların görüşlerine göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Veri toplama aracı için yapılan faktör analizi sonucunda yedi boyut ortaya çıkmıştır. Maddelerin büyük çoğunluğu birinci boyutta toplanmıştır. Madde sayısı diğer boyutlarda giderek azalmış 4,5 ve 6. boyutlarda 2 ve 7. boyutta 1 madde kalmıştır. Oluşan boyutların Eigen değeri 1’den yüksek olan 7 faktör için açıklanan toplam varyans % 72.1 olarak bulunmuştur. Ancak boyutlar içerisinde uyumsuz olan maddeler çıkartıldığında kalan boyutların eğitim liderliği standartlarını yeteri kadar temsil edemeyeceği görülmüştür. Bunun sonucunda boyutlar isimlendirilememiş ve anlamlı bir bütünlük sağlanamamıştır. Bu nedenle veri toplama aracının anket olarak isimlendirilmesine ve sonuçların buna göre değerlendirilmesine karar verilmiştir. Anketin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmış ve bu değer .98 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algılarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bu değerler tek bir tablo halinde ele alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın bulguları 2 ayrı tabloda sunulmuştur. Bu tablolar ankette yer alan maddelerin aritmetik ortalamalarına göre düzenlenmiştir. Aritmetik ortalaması 2.60-3.40 arasında olan maddeler Tablo 3’te, aritmetik ortalaması 3.41-4.20 arasında olan maddeler ise Tablo 4’te yer almıştır.

Tablo 3. Aritmetik ortalaması 2.60-3.40 arasında olan maddeler

Maddeler	n	\bar{X}	S
7 Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.	406	2.69	1.22
18 Mezunları takip eder.	406	2.77	1.09
28 İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.	406	2.88	1.12
29 Hitabeti olumlu etki bırakır.	406	2.89	1.16
15 Lider yönetici davranışları gösterir.	406	2.9	1.22
13 Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.	406	2.9	1.12
12 Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	406	2.91	1.16
54 Gerekli durumlarda risk alır.	406	2.94	1.17
23 Özeleştiri yapar.	406	2.94	1.26
21 Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.	406	2.98	1.24
2 İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	406	3	1.15
27 Muhtemel problemleri önceden görür.	406	3	1.05
42 Uygulamaları şeffaftır.	406	3.03	1.2
33 Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.	406	3.04	1.17
57 Çalışanlara karşı adil davranır.	406	3.06	1.26
16 Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.	406	3.07	1.2
36 Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.	406	3.08	1.22
6 Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.	406	3.08	1.1
31 Çalışanların başarısını takdir eder.	406	3.11	1.21
45 Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.	406	3.12	1.19
30 Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.	406	3.12	1.15
17 Demokrasi. eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.	406	3.12	1.21
60 Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.	406	3.13	1.13
47 Karşısındakinin fikirlerini önemser.	406	3.13	1.16
19 Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.	406	3.14	1.12
48 Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.	406	3.15	1.08
52 Astarına saygıyla yaklaşır.	406	3.16	1.18
51 Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.	406	3.19	1.08
22 Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.	406	3.2	1.3
37 Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.	406	3.21	1.09
35 Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.	406	3.22	1.02
14 Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.	406	3.22	1.22
8 Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.	406	3.23	0.97
4 Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.	406	3.23	1.09
40 Yeni fikirlere açıktır.	406	3.23	1.21
32 Okul toplumundaki insanların hakkını korur.	406	3.23	1.2
26 Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.	406	3.24	1.02
20 Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.	406	3.26	1.15
50 Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.	406	3.3	1.1
9 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.	406	3.3	1.01
53 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.	406	3.31	1
25 Karşısındakini içtenlikle dinler.	406	3.35	1.17
24 Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.	406	3.36	0.98
41 Meslek etiği ilkelerini bilir.	406	3.38	1.07
56 Akademik başarı konusunda çalışmaları destekler.	406	3.38	1.06
11 Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.	406	3.39	1.02
5 Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.	406	3.39	0.96
43 Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.	406	3.4	1.01

Tablo 3 incelendiğinde anketin 48 maddesine yer verildiği görülmektedir. Bu maddelere öğretmenlerin büyük çoğunluğu Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum şeklinde görüş belirtmiştir. Söz konusu maddeler içerisinde yer alan 7. madde “Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.” en düşük ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte anketin maddeleri arasında yer alan 11. madde “Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.” ve 5. madde

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları Nazlı ARAS

“Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.” en yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 4. *Aritmetik ortalaması 3.41-4.20 arasında olan maddeler*

Maddeler	n	\bar{X}	S
38 Okula finansal kaynak sağlar.	406	3.42	1.06
3 Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını önemser.	406	3.43	0.92
10 Türkçeyi güzel kullanır.	406	3.43	1.07
46 Okulun tanıtımını önemser.	406	3.49	1.1
59 Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.	406	3.5	1
44 Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.	406	3.54	0.97
49 Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.	406	3.54	1.08
55 Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.	406	3.59	1.02
34 Velilerle yakından ilgilenir.	406	3.64	1.01
58 Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.	406	3.67	1
1 Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.	406	3.82	0.93
39 Üstlerine saygıyla yaklaşır.	406	4.18	0.9

Tablo 4 incelendiğinde anketin 12 maddesine yer verildiği göze çarpmaktadır. Maddelere öğretmenlerin büyük çoğunluğu “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu maddeler arasında 38. maddenin “Okula finansal kaynak sağlar.” en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında 39. madde “Üstlerine saygıyla yaklaşır.” en yüksek ortalamaya sahiptir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada öğretmenler 60 soruluk anketin 48 maddesindeki ifadelerle Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum cevabını verirken 12 maddeye “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir. Buradan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini yeterli bulmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Bu bağlamda okul müdürlerine liderlik yeterliklerini geliştirecekleri eğitimler hem hizmet öncesinde hem de hizmet içinde sağlanmalıdır. Eğitim Yönetimi Tezli/tezsiz yüksek lisans programları, hizmet içi eğitim faaliyetleri, seminerler okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini geliştirmek için kullanılabilir.

Araştırma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerini en çok çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilme konusunda yetersiz bulmaktadır. Bunun yanında mezunları takip etme, insan kaynakları, konusunda donanımlı olma, hitabeti olumlu etki bırakma, lider yönetici davranışları, gösterme, kriz yönetimi konusunda bilgili olma, kendi performansı ile ilgili dönüt alma, gerekli durumlarda risk alma, özeleştirme yapma ve okul toplumunu oluşturan insanlara güven verme okul müdürlerinin yetersiz gördükleri konulardır. Bu konular ISLLC standartlarının 6 alt başlığı içerisinde yer alan durumları kapsamaktadır. Buradan okul müdürlerinin ISLLC standartlarına yeterince sahip olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Okul müdürlerine sunulacak eğitim faaliyetlerinde söz konusu konulara öncelik verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri en fazla üstlerine saygıyla yaklaşımda (4.18) yeterli görülmektedir. Öğretmenler astlarına saygıyla yaklaşma (3.16) konusunda ise okul müdürlerini yeterli bulmamaktadır. Bu iki durum arasındaki fark düşündürücüdür. Okul müdürlerinin astlarına en az üstleri kadar saygıyla yaklaşması okulda öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak ve bu durum okul iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenleri okullarda mevcut pozisyonlarından daha yukarıya çıkaracak uygulama ve politikaların hayata geçirilmesi söz konusu farkın azalmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları yüksek değildir. Bu durum okul müdürlerinin görevlerinde yeterince başarılı olamadıklarını göstermektedir. Okul müdürlerini görevleri öncesinde yetiştirmeden sınav yoluyla atayan sistem, bu başarısızlığın en önemli sebepleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticiliğini profesyonel bir uzmanlık alanı haline getirecek politikaların bir an önce hayata geçirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu politikalar geliştirilirken okul yöneticilerinin yetiştirme, atama ve denetleme süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasına da özen gösterilmelidir.

Araştırma, okul müdürlerinin liderlik yeterlikleri ile ilgili olarak Türkiye’de belirli bir standartlaşmaya gidilemediğini gözler önüne sermektedir. Bu nedenle ülke gerçeklerini dikkate alarak, tüm eğitim kurumlarının ihtiyaç duyduğu liderlik yeterlikleri belirlenmeli ve bu yeterliklere göre okul müdürleri yetiştirilmelidir. Böylelikle okul yönetimlerinin standartlaşma çabaları olumlu sonuç verecek ve eğitim faaliyetleri daha etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilir. Bunun yanında araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde yürütülmüştür. Bu çalışma başka illerde yürütülerek karşılaştırma yapılabilir.
- Araştırmanın örneklemini ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır. Bu araştırma diğer kurum türlerinde de yürütülebilir.
- Araştırmaya okul müdürleri, veliler, öğrenciler gibi paydaşlar da ilave edilebilir.
- Ülke gerçeklerine göre oluşturulacak standartlardan oluşturulacak çok boyutlu bir ölçek ile daha sağlıklı veriler elde edilebilir.
- Bu konuda derinlemesine bilgi elde edilebilmesi için karma veya nitel araştırmalar yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. Araştırmada öğretmenlerden veri toplanabilmesi için gerekli olan izin Eskişehir Valiliği’nden alınmıştır. Bu izin makalenin eklerinde yer almaktadır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın dergi yönetimi ve hakemleriyle herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aras, N. (2013). Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (11. Baskı). Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Çelik, S. & Hamedoğlu, M. A. (2019). Sosyal bir sistem ve örgüt olarak okul. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde (s.39-59). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Liderlik sarmalında vizyon (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. & Açıkalm, Ş. N. (2020). Bilimsel araştırmalarda temel yaklaşımlar araştırma modelleri ve desenleri. Ş. Ş. Erçetin (Ed.), Araştırma teknikleri içinde (s. 29-47). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Görgülü, D. & Küçükali, R. (2018). Öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 1-12.
- Güngör, H. F. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hord, S. M. (1992). Facilitative leadership: The Imperative for Change. Southwest Educational Development Lab., Austin, TX.
- ISLLC. (2008). Educational leadership policy standarts. Washington D.C: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
- Jehue, R. J. (2000). Development of a measure for assessing military leaders' chance facilitator styles (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Northern Colorado, Colorado.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler için Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu. Erişim: http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf , 25.02.2020.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). 2023 Vizyon Belgesi. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf , 21.02.2020.
- Potas, N. & Ok, M. A. (2020). Örnekleme yöntemleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), Araştırma teknikleri içinde (s. 143-162). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şişman, M. (2019). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu (2020). Büyük Türkçe sözlük. Erişim: <https://sozluk.gov.tr/>, 20.02.2020.
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2012). Investigating roles of online school principals. *Journal of Research on Technology in Education*, 44(2), 141-160.

EK 1:

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.26.00.22.605.01/(148)
Konu : Anket Uygulama İzin Talebi.


13.12.2012* 20046

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 29.11.2012 tarih ve 4090-7924 sayılı yazınız.
b) 12.12.2012 tarih ve 19975 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı AÇIKGÖZ ARAS'ın, "İlkokul ve Ortaokullarda Yönetici Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu tez çalışmasına ait ilgi (b) Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Kenan TUĞAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EKLER:

1: Valilik Oluru.



Tel : 0 (222) 239 72 00 -207 E-Posta Adresi :eskisehirmem@meb.gov.tr
Faks : 0 (222) 239 39 22 İnternet Adresi :http://eskisehir.meb.gov.tr
Yayınlı Bilgi: H.LAKKAYA E-Posta: sinavlar26@meb.gov.tr

