

**Başvuru Tarihi:** 17 Şubat 2020

**Kabul Tarihi:** 30 Haziran 2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Ağustos 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 64 - 74

## **BİR LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİSİNİN BAŞARI KORKUSUNUN LİDERLİK SÜRECİ İLE İLİŞKİSİ**

*Dilek YÖRÜK<sup>1</sup>*

### **Öz**

Bu makalenin amacı yazında temellendirilen kuramlar yardımıyla başarı korkusu, liderlik ve yöneticilik kavramlarını detaylıca incelemektir. Bu çalışmada alanyazın taraması yapılmış ve “bir lider olarak okul yöneticisinin başarı korkusunun liderlik süreci ile ilişkisi nedir?” sorusuna yanıt aramak için teorik bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada liderlik ve liderlik rolleri okul yöneticisi özelinde değerlendirildikten sonra liderlik ve başarı korkusu arasındaki ilişki ortaya konulmuş ve sorunun çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik rollerine özel önem verilmeli ve örgütsel etkileri belirlenmelidir. Okul müdürlerinin yöneticilikten liderliğe doğru evrilmesi sürecinde başarı korkusu başta olmak üzere sorunların doğru tespit edilmesi ve gereken değişikliklerin yapılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte okul başarısını artırmak, bireyleri daha iyi yetiştirmek ve lider konumundaki müdürlerin başarı korkusunu azaltmak için müdürlerin iş yükünün azaltılması, periyodik olarak pedagojik destek sunulması, akademik eğitimle yeterliliklerinin artırılması ve dağıtılmış liderlik paradigmasına geçiş yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Başarı Korkusu, Okul Yöneticisi

### ***The Relationship Between Success Fear of School Administrator as A Leader and the Leadership Process***

### **Abstract**

This article aimed to examine the concepts of fear of success, leadership, and management in detail with the help of theories based on the literature. In this study, a literature review was conducted, and a theoretical study was carried out to answer the question, "What is the relationship between the fear of success of the school manager as a leader and the leadership process?". In the study, after the leadership and leadership roles were evaluated specifically for the school principal, the relationship between leadership and fear of success was revealed and suggestions for the solution of the problem were presented. In this context, special attention should be given to the leadership roles of school principals and their organizational effects should be determined. In the process of evolving school principals from management to leadership, it is important to correctly identify problems and make necessary changes, especially fear of success. In addition, it was evaluated that it would be beneficial to decrease the workload of the managers, periodically providing pedagogical support, increase their qualifications with academic education and transition to a distributed leadership paradigm in order to increase school success, educate individuals better and reduce the fear of success of the principal leaders.

**Keywords:** Leader, Leadership, Fear of Success, School Manager

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, E-posta: [dilekyoruk@gmail.com](mailto:dilekyoruk@gmail.com), ORCID: 0000-0001-7269-1785

## Giriş

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda planlama, koordinasyon, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Baransel, 1979, s.8 Akt: Öztekin, 1996, s.184). Şimdiye kadarki bütün toplumsal düzenlerde var olan ve var olmaya devam edecek olan bu yönetsel sistem örgütsel insan faaliyetleri devam ettiği sürece varlığını koruyacaktır. Bu sistemin en önemli unsurlarından birisi de sistemin yöneticileridir.

Son yüz yılda yöneticilik tanımının önemli ölçüde kabuk değiştirdiği ve yöneticilerden artık lider vasıflarının da beklenmeye başlandığı görülmektedir (Erçetin, 2000, s.4-11). Liderler, yönetsel faaliyetlerinin ötesine geçerek yeni vizyonlar ortaya koyma becerisi olan yöneticilerdir (Öztekin, 1996, s.186). Kelime kökeni açısından incelendiğinde “liderlik” sözcüğü, “saban izi” anlamına gelen Latin “lira” kelimesinden gelmektedir ki bu yönüyle liderlik, örgütlenme ya da öğrenmede öncülük edilmesinde şartların oluşturulması anlamına gelmektedir (Tunçer, 2011, s.61).

Liderlerin, yöneticisi oldukları örgütler üzerinde nasıl başarılı veya başarısız oldukları konusu liderlik araştırmacıları için hâlâ zorlayıcı bir konudur (George, 2000). Liderlik konusu üzerine daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, liderlik sürecindeki okul yöneticisinin başarı korkusunun anlaşılması, konunun örgütsel açıdan etkilerinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Liderlerin belki de en belirgin özellikler arasında başarıyı elde etme güdülerini yer almaktadır. Başarma güdüsü yüksek olan liderler, görevlerini başarıyla tamamlayabilmek için oldukça çaba sarf etmektedirler. Başarma güdüsü düşük olan liderler ise başarı için gerekli şartları sağlamaktan kaçınmaktadırlar. Heider’in (1958) yükleme teorisine göre, “Yüksek veya düşük seviyede başarma güdüsü olan bireyler, başarılarını veya başarısızlıklarını farklı sebeplere yüklerler”. Bu teoriye göre bireyin başarma için gerekli görevlere girişmesi ya da bu girişmelerden kaçınma eğilimi, bireyin tecrübelerini algılamasına, yorumlamasına ve bu konuda nasıl kararlar aldığına bağlıdır (Arık, 1996, s.255).

Başarı korkusu, bireyin başarıya yönelik çabasına engel olan ve başarılı olması durumunda ardından olumsuz sonuçlar oluşacağına ilişkin gerçekleştirdikleri beklenti olarak tanımlanır (Budak, 2003). Başarı korkusuyla ilgili alanyazında “başarısızlık korkusu” kavramı ile sıklıkla karşılaşılır. Başarısızlık korkusu, bireyin üstlendiği bir görevi başaramayacağına ilişkin beklentisinden dolayı üstlendiği görevden uzaklaşmasına yol açmaktadır. Başarısızlık korkusu yüksek olan kişi henüz görevi üstlendiği ilk aşamada başarısız olacağını kabul ettiği için başarılı olmak amacıyla çaba göstermeyecek ya da aslında başarıyı elde edebilecek gereksinimlere sahip olmasına rağmen bu korku onun başarısını engelleyecektir. Başarı korkusu ve başarısızlık korkusu birbirinden farklı iki kişilik özelliğidir; fakat her iki kişilik özelliğinin de bireyin başarısını engelleyici niteliklere sahip olduğu görülmektedir (Kapıkıran, 1999).

Başarı korkusuyla ilgili ilk kuramsal görüşler Horner (1968) tarafından ortaya atılmıştır. Horner başarı korkusunu bir kişinin başarısının olası dezavantajları ile ilgili kendisini kaygılı hissetmeye meyilli olması olarak tanımlar (Tılfarlıoğlu ve Ekler, 2019). Kuramın öncü yazarı başarı güdüsüne ilişkin yaptığı araştırmalar sonucunda, cinsiyetler arasında önemli farklılıkların nedeninin güdüsel bir durumdan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu kuram bir kadının başarıdan kaçınma eğiliminin, başarıdan kaçınma güdüsü, başarıdan kaçınma olasılığı ve başarıdan kaçınmayı harekete geçiren değerlerin bileşimi olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak Horner (1968), başarı korkusunun bireyin yaşamının ilk yıllarında oluşan özellikle de başarılı, yetenekli kadınların kalıcı bir kişilik özelliği olduğunu vurgulamıştır (Akt. Kantarcıoğlu, 2005).

Başarı korkusu tüm yönetim örgütlenmelerinde olduğu gibi eğitim sisteminde de dikkate alınması gereken oldukça önemli bir konudur. Okulun lideri konumundaki okul müdürü, ülkemizde ve

tüm dünya da eğitim sisteminde oldukça önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Okul müdürlerinin liderliklerinin yanı sıra iletişim kurma, öğretme ve öğrenme süreçleri, süreç yönetme, program geliştirme, performans değerlendirme gibi birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, geleneksel sisteme göre okulun temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması temel görevini üstlenen okul müdürünün, aslında temel rol ve sorumlulukları arasında yer alan yönetim süreçleri ve fonksiyonlarına odaklanmalarını zorlaştırdığını göstermektedir (Turan ve Şişman, 2004).

Eğitim kurumunda lider olan bir kişi, değişen yaşam koşullarını ve bunların etkilerini iyi şekilde kavramalıdır. Lider, değişim sürecine karşı gösterilen dirençleri anlama, çözme ve zorlukları aşabilme yetenekleri sayesinde okul başarısını artırabilir. Tüm bu amaçları gerçekleştirebilmek için donanımları güncel olmalıdır. Özveri ve kararlılıkla sorunların üzerine gidebilmelidir (Arslan ve Beytekin, 2004).

Bir liderin karşılaştığı sorunlar karşısında onları hızlıca kavrama ve sükûnetle hareket ederek dönüşüme hazır ve esnek olması oldukça önemlidir. Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı ve paylaşımcı olması ve belirsizlikleri anlayıp kontrol edebilecek kadar öncü olması gerekmektedir. Bu nedenlerle eğitimcilerin vizyoner olması ve yeterli eğitimleri alması oldukça önemlidir (Erçetin, 2000, s.93).

Günümüz eğitim kurumlarında liderler, yeterli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Güncel eğitim politikalarının oluşturulması ve uygulanması, gerekli koşulların sağlanarak insan gücünün koordinasyonu için eğitilmiş bir lidere ve kadroya ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin içinde bulunduğu örgüte ait sistemin nasıl işlediğine dair tüm detaylara vakıf olması ve gerekli tedbirlerini alarak örgütünü en iyi şekilde yönlendirebilmesi gerekmektedir. Bu anlamda liderin yeterlik düzeyi, uygulamaların başarısını doğrudan etkileyecektir (Gündoğar,2010).

Çalışmanın amacı ülkemiz başta olmak üzere tüm dünyadaki alanyazında yer alan kuramların esas alınması yoluyla okul müdürlerinin yöneticilikten liderliğe geçiş sürecinde liderlik ve yöneticilik kavramlarını detaylıca irdeleyerek yöneticilerin karşılaşabilecekleri sorunlardan birisi olan başarı korkusunun yöneticilik ve liderlik ile ilişkisini ortaya koymaktır. Eğitim kurumlarında rol model olan okul müdürlerine başarıyı hedefledikleri çalışmalarının oluşmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

## **Yöntem**

Araştırmada alanyazın taraması yönteminden faydalanılmıştır. Ulusal ve uluslararası veri tabanları taranarak çok sayıda lisansüstü tez, makale ve kitaptan yararlanılmıştır. Ayrıca internet siteleri üzerinden de alanyazın taraması yapılmıştır.

## **Bulgular**

Alanyazın taraması sonucunda edilen araştırma bulguları yöneticilik, liderlik ve başarı korkusu çerçevesinde derlenerek bir araya getirilmiştir.

## **Liderlik**

Liderlik konusu, araştırmacıların en çok ilgilendiği konular arasındadır. Bir liderin ne zaman ortaya çıkacağı, hangi özellik ya da yeteneğe sahip olduğu, koşulların liderlik sürecini nasıl etkilediği gibi sorulara yanıtlar aranmaya devam etmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de genel geçer bir liderlik modelinin olmamasıdır (Güney, 2013). Günümüze kadar liderlik kavramı için yapılan bazı önemli tanımlar Tablo 1’de sunulmaktadır.

# Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Başarı Korkusunun Liderlik Süreci ile İlişkisi

## Dilek YÖRÜK

**Tablo 1.** Liderlik Tanımları (Erçetin, 2000, s.4-11)

Yıl	Tanımlayan	Liderlik Tanımı
1902	C.H. Cooley	Sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.
1906	E.F. Mumford	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	F.W.Blackmar	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	E.L. Munson	En az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	F.S.Chapin	Grubun iş birliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927	L.L.Bernard	Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
1930	C.M.Bundel	İnsanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	C.E.Kilbourne	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
1939	T.R. Phillips	Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	N.Copeland	İnsanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	I.Knickerbocker	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
1950	R.M.Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	H.Koontz & C.O'Donnell	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
1960	G.Terry	Grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	J. Lipham	Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
1968	R. Dubin	Yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
1974	R.M.Stodgill	Liderlik tanımları; grup sürecinin odak noktası, kişilik etkileri olarak uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, etkinin kullanılması olarak eylem ve davranış olarak, inancı biçimlendirme olarak, amaçları başarmanın bir amacı olarak, etkileşimin etkisi olarak, farklılaşan bir rol olarak ve başlatıcılık olarak on başlık altında toplanmıştır.
1978	D.Katz & R.L. Kahn	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	R.R.Krausz	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	C. Norris	Sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktadır.
1993	T.J.Kowalski & U.C. Reitzig	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	R.Heifetz	Farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1997	K.Gallagher <i>et al.</i>	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Tablo 1’den de görüldüğü üzere, liderlik tanımı son yüzyılda sürekli değişikliğe uğramıştır. Bu değişikliklerden toplumsal, örgütsel ya da bireysel farklılıkların zamana ve beklentilere göre şekillendiği görülmektedir. Liderlikle ilgili algı, beklenti ve değerlendirmeler ya da yaklaşımların da bu değişimi etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte, birçok değişiklik olsa da liderlik tanımlarında çok yönlü etkileşim ve lidere atfedilen birtakım özellikler hemen hepsinde görülmektedir. Bu açıdan liderlik tanımlarının farklı ve ortak noktaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Erçetin, 2000, s.12):

- Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.
- Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
- Liderlik, politiktir.
- Liderlik, kültürelidir.
- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.

Liderlik kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Süreç olarak liderliğin tanımını yapmak gerekirse, “liderlik; bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici davranışlardır” (Erdoğan, 1991). Liderlik aynı zamanda iyi bir yöneticiliktir; ancak her yönetici lider özelliklerine sahip olmayabilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) lider ile yönetici arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: Yönetici önceden belirlenmiş amaçlara ilişkin

başkaları adına uğraşan, bu amaç doğrultusunda planlama, uygulama ve denetleme görevlerini üstlenen kişidir. Lider ise önderi olduğu örgütlü yapıdaki kişilerin amaçlarını ön planda tutan ve bu çerçevede ekibini yönlendiren kişidir.

Yönetici öncelikle neyi başarmak istediğine karar vermelidir. Kuruluşu için kısa ve uzun vadeli hedefler koymalıdır. Bu hedefleri yerine getirebilmek için örgütün içinde faaliyet göstereceği ekonomik, toplumsal ve siyasal ortamı ve elinde hangi kaynakların (insan, para, teçhizat vb.) bulunacağını en baştan öngörebilmelidir (Dale,1993). Bununla birlikte günümüzde her organizmanın bir yöneticisi olsa da her yöneticinin lider olmadığı görülmektedir. Örgütsel yapıların amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yönetilebilmesi için liderlik özelliğine sahip yöneticilere yer açılması gerekmektedir (Öztekin, 1996, s.186). Rekabetçi ortamın her geçen gün daha da arttığı günümüzde başarı için yöneticilerin bu özelliğe de sahip olması gerekmektedir. Liderlerin yaratıcı, yönlendirici, etkileyici vb. özelliklerini dinamik bir yönetim anlayışı ile birlikte yürütmeleri halinde örgütlerin varlıklarını sürdürmesi mümkün olabilmektedir (Gümüseli,2001, s.537). Liderlik ve yöneticilik özdeş olmadığı gibi birbirinin alternatifi de değildir, ama birbirinin dengeleyicisi ve tamamlayıcısı niteliğinde fonksiyon görmelidir.

Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayıcı hatta birbirlerini güçlendirici bir sistem olarak görülmelidir. Her birinin kendine özgü fonksiyonel özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütlerden istenen faydaların en üst seviyede sunulabilmesi için ikisinin de birlikte olması gereklidir. Yöneticilik, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmeyi gerektirmektedir. Buna karşın liderlik, yaşanan değişimlerle başa çıkmaya yöneliktir (Kotter,1999). Hinterhuber ve Krauthammer (1998, ss.149-150) yöneticilik ve liderlik kavramlarının farklılıklarının yanı sıra farklı mesleklerde birinin diğerinden daha fazla ön planda olabildiğine vurgu yapmıştır. Örneğin orkestra şefi, mimar ya da futbol takımı antrenörü için liderin; bir inşaat müteahhidi veya takım kaptanı içinse yöneticinin daha ön planda olabileceğini öne sürmüştür. Hinterhuber ve Krauthammer (1998, s.150) yöneticilik ve liderliğin bir örgütte birbirini tanımlayıcı özelliklerinin olduğuna da vurgu yapmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Yöneticilik ve Liderliğin Birbirini Tamamlayıcılığı (Hinterhuber ve Krauthammer, 1998, s.150)

Yöneticilik	Liderlik
Örnekler içinde çalışmak	Fırsatlar karşısında gözü açık olmak, hayal ve vizyonunu bu fırsatları kendi menfaatine çevirmede kullanmak
Yaratıcı problem çözme aracı	İnsanlara ilham vermede zorlayıcı olmayan doğal bir yeteneğe sahip olmak
Bir sistem içinde çalışmak	Sistem üzerinde çalışmak
İnsanları ver olayları hareket, metot ve tekniklerle ayarlamak	Yeni fikirler üretmek
İnsanları birer araç olarak kullanmak	İnsanların saygı ve ilgisini kazanmak
Yatırımcı davranışta bulunmak	Hizmet davranışlarında bulunmak

### Liderlik Roller

Liderlik kuramlarının eğitim yönetimini etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle, okul yöneticiliğine ilişkin anlayışlarda da sürekli değişimler yaşanmış olup eğitim yöneticiliğinden, eğitim liderliğine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu anlamda okul yöneticilerinin resmi tanımları da sürekli değişikliğe uğramaktadır. Ülkemizde de okul müdürleri eğitim ve öğretimden sorumlu bir lider olarak tanımlanmış olup Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 78. maddesinde bu hususa ilişkin şu ifadeler yer almaktadır (Resmî Gazete, 2013):

*“Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını*

*gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir.”*

Yapılan çalışmalar neticesinde, alanyazında birçok liderlik türü tanımlanmıştır: Vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik. Alanyazında en çok yer alan ve bu çalışmada daha detaylı olarak açıklanan liderlik türleri ise vizyoner, öğretimsel, dönüşümcü ve kültürel liderliktir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

### **Vizyoner Liderlik**

Vizyon terimi sıklıkla etkileyici liderlikle ilişkilendirilse de vizyoner liderlik daha farklı bir olgudur. Vizyon, içinde bulunduğumuz durumu geliştiren daha gerçekçi, itibarlı ve etkileyici bir gelecek oluşturma kabiliyetini kapsamaktadır. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilip uygulamaya konduğu takdirde, yetenek, beceri ve dayanakları ortaya çıkararak gelecek adına etkili ve hızlı bir başlangıç sağlanması için bir güç kaynağı halini almaktadır. Başarılı liderlerin zihninde stratejik bir amaç vardır. Amaçları doğrultusunda kafalarını sürekli meşgul ederler ve uzun süre bu fikri gerçekleştirmek için vizyon arayan bir yaklaşım içindedirler (Robbins *et al.*, 2016; Ülgen ve Mirze, 2004 Akt. Acar ve Acar, 2019).

Vizyonu, organizasyonel bağlamda ifade etmek gerekirse örgüt için hayal edilecek geleceğin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması yeteneğidir (Acar ve Acar, 2019). Vizyoner liderlik özelliklerine sahip bir lider, öğretmenlerin davranışlarını etkileyerek onların performansını artırabilmelidir. Liderlerin öğretmenleri etkiledikleri en önemli özellikleri ise duygusal uyarma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, hatırlama yeteneğini geliştirme, yenilikçiliği destekleme, öncülük etme ve bütünlük ve yol gösterme şeklinde sıralanabilir (Heintel, 1995).

21. yy. yöneticisinden beklenen özelliklerin başında yeterli ve çağdaş bir eğitimci vizyonuna sahip olması gelmektedir. Bu anlamda eğitimcinin vizyonu, amaçlarına yönelen, insanların duygularına hitap eden ve içlerinde şevk uyandıran, son derece açık ve etkileyici nitelikte olmalıdır. İlham verici ve eşsiz imkânlar oluşturabilmeli, kurum ve ekibi için daha faydalı olabilecek yöntemler sunabilmelidir. Bu nedenle açıkça ifade edilmiş ve güçlü imgelerle bezenmiş vizyonlar kolaylıkla kavranır ve kabul edilir (Robbins *et al.*, 2016).

Vizyoner liderler okulların etkili olmasında çok önemli bir görev üstlenmektedir. Vizyoner liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplamayı başarmalıdır. Okul müdürünün, öğretmenlerin eğitim görüşlerini kapsayan, bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda okul müdürü, bu büyük vizyon içinde öğretmenlere kendi rollerinin farkındalığını kazandırmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerin kendilerini bu kapsamlı vizyonun parçası olarak görmelerini sağlar ve yeni hedefler belirleyerek ufuklarının açılmasına öncülük etmiş olur. Böylelikle okul müdürü, öğretmenlerin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirerek, onların kapasitelerini artırmaya teşvik eder. Bunun sonucunda öğretmenlerin performansının zamanla en üst seviyeye çıkması beklenir (Özden, 2002).

### **Öğretimsel liderlik**

Öğretimsel liderlik öğrencilerin ve yetişkinlerin eğitimi ile beraber pedagoji ve öğretim programları gibi alanlarda yetenek ve beceri kazandırmayı hedefleyen bir liderliktir. Bu liderliğin amacı okulun eğitim başarısını hedeflenen seviyeye getirilebilecek öğretimsel faaliyetleri ön plana çıkarmaktır (Yılmaz ve Kurşun, 2015, s.35,36,46). Öğretimsel liderliği güçlü müdürlere sahip okulların öğrenci başarıları da yüksektir (Tanrıöğen,2000). Öğretimsel liderler ekibinin potansiyelini en üst seviye çıkarır

ve onlara en iyi şekilde yol gösterir. R. Reagan “Gerçek lider, mutlaka büyük işler başaran değil, insanların büyük işler başarmasını sağlayan kişidir.” sözleriyle liderlerin bu özelliklerine vurgu yapmaktadır (Dörtel,2013).

### **Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, etkili bir değişime sebep olabilen liderlik olarak tanımlanmıştır. Bu liderler, değişimleri öngörür ve hızla uyum sağlarlar. Dönüşümcü liderlikte karizmatik liderlik önemlidir, ancak bu özellik dönüşümcü liderliğin sadece bir boyutudur (Töremen ve Yasan, 2010). Diğer yandan, “başarılı dönüşümcü liderlik” için yapılması gereken temel faaliyetler şunlardır (Marşap, 2001):

- Bir vizyon yaratmak,
- Vaatleri (kararları) harekete geçirmek,
- Değişimi kurumsallaştırmak.

### **Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlerin, yönetimindeki birimlerde kültürün şekillendirilmesi, güçlenmesi ve yönetilmesinde çok önemli rolleri vardır. Okullar bir toplumun geleceğini şekillendiren en önemli örgütsel yapılardır. Okul kültürü, öğretmenlerin yüksek performans sergilemesi yoluyla öğretmeni daha iyi motive ederek psikolojik doyum sağlar. Başarılı okullarda okul kültüründe, kültürel liderler ön plandadırlar (Balkar, 2015, s.276-277; Yıldırım, 2005, s.220-223).

### **Liderlik ve Başarı Korkusu**

Ülkemizde ve dünyada her yıl çok sayıda girişim faaliyete başlarken, diğer taraftan birçok kuruluş da başarısızlığa uğramaktadır. Yüz yıllık devasa şirketler bile günü geldiğinde faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmaktadır. Bunun yanı sıra bir de başarısızlık nedeniyle sessiz sedasız iflas eden şirketler vardır. Bazıları kâğıt üzerinde tüzel kişiliklerini korusa bile kayda değer kâr elde edememektedir. Bu da yine tablonun yalnızca bir parçası sayılır, çünkü bunun dışında bir başarısızlık tipi daha vardır. O da mümkün olan ve istenen en yüksek başarı düzeyine ulaşırken yaşanan başarısızlıktır (Yazıcı, 2013).

Ortaya çıkan soru şudur “Kuruluşlar neden başarısızlığa uğruyor?”. Eğer bir kuruluş başarısız oluyorsa, bunun sorumlusu olarak yöneticiler gösterilmektedir. Kuruluşlarda türlerine göre iş hayatındaki başarısızlıklar, yetersiz piyasa araştırmaları, geç kalınmış üretim planlaması, hatalı mühendislik vb. nedenlere dayalı başarısızlıklar meydana gelebilir. Bunun yanı sıra kurumsal başarısızlık kalitesiz mal üretmekten, kötü finansman planlaması veya uygulamasından ortaya çıkabileceği gibi, eksik reklam ve tanıtım çabalarından personelin teşvik edilememesinden de kaynaklanabilir (Yazıcı, 2013). Bu sorunlar yönetici ya da onun yönetimi altında çalışan personel tarafından çözülmediğinde başarısızlık yöneticiye mal edilmektedir (McCarthy,1989).Yöneticilerin üstlendiği bu sorumluluk bazılarında başarı korkusunu tetikleyebilmektedir. Başarı korkusunun sebepleri ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yörük, 2007, s.22):

- Kişisel gelişiminde, ilişkilerde, evde, işte, okulda hedeflerine ulaşmak için gereken enerji yoksunluğu,
- Kişisel öz yıkım; kişisel gelişiminde evde, işte, ilişkilerde, okulda belli bir başarı seviyesini elde edememekten korkmak,
- Problem yaratarak çözüme ulaşamamak,
- Gelişmek ve başarmak için gereken motivasyon ve arzuyu kaybetmek,

- Kronik yetersizlik,
- Başarıya ulaşıldığında bile suçluluk, karışıklık ve endişe hissetmek. Bunun sonucunda tereddüt ederek, bocalayarak, hızını kaybetmek.
- Daha sağlıklı ve problem çözücü olduğunda diğerlerinin dikkatini kaybedeceğinden korkarak kişisel gelişimini ve zihin sağlığını sabote etmek.
- Sağlıklı, mutlu ve başarılı olmak için gerekenin tam aksini seçme durumu,
- Kronik negatifliğini, kronik karamsarlığını ve kronik başarısızlığını güçlendirirken kendini başarılı bir hayatın içinde görememe durumu,
- Başarı ve hedeflerden bahsederken onları küçümsemek, yetinememek.

Liderler için önemli bir sorun olan başarı korkusu aslında liderin aşması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda liderler profesyonel destek alabilirler. Allen (2019) liderlerin bu problemin üstesinden gelmesi için başarıyı arayacak kadar cesur olmalarını, denemekten korkmamaları gerektiğini ve başarısızlığı başarıya giden yolda bir aşama olarak görmelerini tavsiye etmektedir.

Son yıllarda çok önemli sosyo-ekonomik ve teknolojik ilerlemeler yaşanmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin birçok alanda liderlik yeterliliği kazanması bir gereklilik haline gelmiştir (Gümüseli, 2001, s.531-532). Yaygınlaşan bu görüşün etkisiyle eğitim ve okul liderliği araştırmalarında liderliğin 'tek adam' düşüncesine dayalı bir anlayışa evrilmesi bazı araştırmacı ve uzmanlar tarafından eleştirilmiştir (Elmore, 2000; Gronn, 2000, s.324). Son yirmi yıllık sürede okul müdürlerine karşı algı değişmiş, müdürlerin tek başına okulun ihtiyaç duyduğu tüm özellikleri karşılayabilen bir lider olarak algılanmasının yeterli olmayacağı anlayışı önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlayıştaki araştırmacı ve uzmanlara göre giderek daha karmaşık hale gelen okul örgütlerinde liderlik davranışlarının müdürün yanı sıra müdür yardımcıları ve zümre başkanları da dâhil olmak üzere yönetim ekibinin tümüne dağıtılması ve müdürün sorumluluklarının paylaşılması gerekliliği önem kazanmaya başlamıştır (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009, s.306). Lider konumundaki müdürlere pedagojik destek sunulması, akademik eğitimle yeterliliklerinin artırılması ve dağıtılmış liderlik paradigmasına geçiş yapılmasının başarı korkusunu aşmada faydalı olması beklenmektedir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Son on yılda ülkemizde ve dünyada çok önemli gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Sürekli değişen bu konjonktürde ülkemizin daha iyi bir konuma gelmesi ve halkımızın daha müreffeh bir şekilde yaşaması için iyi eğitim almış bireylere gereksinim duyulmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimler nedeniyle, okullarımız gelişmeleri takip etmekte zorlanmış ve eleştirilere hedef olmaya başlamıştır. Dünyanın küreselleşmesi, rekabet ortamını da artırmakta ve iyi yetişmiş bireylere sahip olabilmek için öğretmenlerden daha fazla performans sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle lider konumunda olan okul müdürlerinin sorumluluğu da artmaktadır (Akçekoce ve Bilgin, 2016, s. 18). Eğitim kurumunu oluşturan öğrenci, öğretmen ve toplum unsurlarının birbirleriyle etkileşim içinde çalışması amacıyla lider konumunda olan okul müdürünün temel görevi, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için bu unsurların koordinasyonunu sağlamak ve etkinlik seviyesini en üst seviyeye çıkarmaktır (Findley ve Findley, 1992).

Okul müdürü, öğretmen performansını artırabilmesi için güvenilir, düzeni sağlayacak gerekli otoriteye ve ahlaki değerleri güçlü niteliklere sahip olmalıdır (Akçekoce ve Bilgin, 2016, s.19). Ayrıca okul müdürlerinden, dinamik, esnek yapı özelliğini barındıran okul yöneticiliği sorumluluklarını gerçekleştirirken, liderlik özelliklerini sergileyerek, başarı korkusu gibi kişisel özelliklerini ön plana çıkarmadan amaçlarına ulaşmaları beklenmektedir. Bunu başarmanın temel koşulu, ekip lideri olarak



okul yöneticilerinin, geleneksel yönetici profilinden çağdaş lider yönetici pozisyonuna geçilmesidir (Birekul,2018, s.1652). Çalışma bilgilerinden yola çıkarak uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Dünyada ve ülkemizdeki hızlı teknolojik ve sosyokültürel değişimler doğrultusunda eğitim sistemlerinde de çok önemli gelişmeler yaşanmakta olması nedeniyle günümüzdeki okul müdürlerinin başarı korkusuna yönelik uygulamalı çalışmaların yapılmalıdır. Mevcut değişimlerin okul müdürlerindeki başarı korkusuna etkisinin de belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
- Okul müdürlerine yönelik liderlik davranışlarını teşvik edici ve artırıcı farkındalık çalışmaları yapılabilir.
- Okul müdürlerinin liderlik davranışları nitel ya da karma araştırmalarla daha derinlemesine incelenebilir.
- Kamu ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin liderlik davranışları ve başarı korkusunu birlikte ele alan karşılaştırmalı analiz çalışmaları yapılabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışmadaki bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun olarak elde edildiğini beyan ederim.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu çalışmanın bölümlerinde ilgili kaynaklardan faydalanılarak şahsım tarafından hazırlanmıştır.

### **Teşekkür**

Bu çalışmada, desteğini hep yanımda hissettiğim Sayın Hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

### **Çıkar Beyanı**

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

### Kaynakça

- Acar, P. & Acar, Z. (2019). Core vision, strategic vision and visionary leadership: a qualitative field study by mintzberg typology. *Research Journal of Business and Management*, 6(3), 175-184.
- Akçekoce, A. & Bilgin, K.U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 3-5
- Allen, T. (2019, 23 Ekim). *3 fears you need to overcome if you want to be successful*. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2019/10/23/3-fears-you-need-to-overcome-if-you-want-to-be-successful>. Erişim: 01.06.2020
- Arık, İ.A. (1996). *Motivasyon ve heyecana giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Arslan H. & Beytekin O. F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Balkar, B. (2015). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik okul kültürü bağlamında incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3(4), 274-287.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul Üniversitesi.
- Birekul, M. (2018). Özel öğretim kurumlarında okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(24), 1652-1671.
- Budak, S. (2003). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Dale, E. (1993). *Yönetim teorileri geçmiş ve gelecek*. İstanbul: Öteki Yayınevi.
- Dörtel, Z. (2013, 19 Kasım). *Başarıyı yakalamak için ekip yönetimi*. <http://www.zehradorter.com/basariyi-yakalamak-icin-ekip-yonetimi/>. Erişim: 01.02.2020
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: Albert Shanker Institute Press.
- Erçetin, Ş.,Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). Effective schools: the role of principal. *Contemporary, Education*, 63(2), 100–104.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gümüşeli, İ. A. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-547.
- Gündoğar, D. (2010). *Özel İlköğretim okullarında okul müdürlerinin eğitim liderliğinin veli algılarına göre değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma; vizyon yönetimi*. V. Karagöz (Çev). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Hinterhuber, H.H. & Krauthammer, E. (1998). The leadership wheel: the tasks entrepreneurs and senior executives cannot delegate. *Strategic Change*, 7(3), 149-162.
- Horner, M. (1968). *Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and non-competitive situations* (Unpublished PhD Thesis). University of Michigan.

- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Kantarçioğlu, D. (2005). *Lise öğrencilerinin başarı korkularının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kapıkıran, Ş. (1999). *Başarı korkusu ve başarısızlık korkusunun bazı psiko-sosyal değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kotter, J. P. (1999). Değişimin önünü açmak. In, F. Hesselbein ve P.M. Cohenl (Eds.), *Liderden lidere*. S. Atay (Çev.). İstanbul: MESS Yay.
- Marşap, A. (2001). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Yayıncılık.
- McCarthy, J.J. (1989). Başarısız yöneticiler. *Yöneticiler nasıl başarısız olurlar?* İstanbul: İlgi Yayınları.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Resmî Gazete (2013, 7 Eylül). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*, Sayı:28758.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları* (8. Basımdan Çeviri). İstanbul: Nobel.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Tahaoglu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 67-73.
- Tılfarlıoğlu, F.Y. & Ekler, T.(2019). The effects of the fear of success and rejection sensitivity on learning English . *Academy Journal of Educational Sciences ACJES*. June 2019, Volume 3, Issue 1, 28-41. Faculty of Education, ELT Department, Gaziantep University, Gaziantep, Turkey.
- Töremen, F. & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83
- Turan, S. & Şişman, M. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. In, Y. Özden (Ed). *Eğitim ve okul Yöneticiliği El Kitabı* (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yazıcı, S.U. (2013). Başarılı bir çalışan nasıl kötü bir yönetici olur? *Kaynak*, 54-55, 674.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 219-238.
- Yılmaz E. & Kurşun, T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 35-48.
- Yörük, D. (2007). *Lise öğrencilerinin akademik başarıları, başarı korkuları ve verimli ders çalışma alışkanlıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.