



Eğitim Yönetiminde Liderlik

Leadership in Education Administration

Rıdvan KÜÇÜKALİ

Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi
Felsefe Bölümü
kucukali1960@hotmail.com

ÖZET

Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte, yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür. Bu çalışmada amacı eğitim yöneticisinin liderlik rolünün eğitim esnasındaki etkilerinin neler olduğunu ortaya koymak ve olumlu olan etkilerinin artırılabilmesi için neler yapılması gerektiğini belirlemektir. Belirli bir yöneticilik eğitiminden geçmemiş sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların etkin ve verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalmaktadır. Bu bağlamda yapılan bazı araştırmalarda olduğu gibi bizim çalışmamız da, okul müdürlerinin yönetici davranışlarının, okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkarabilecek nitelikte olmadığını göstermektedir. Yaptığımız bu çalışma bize göstermiştir ki günümüz okul yöneticisinin, 'çağdaş yönetici' olabilmesinin asgari şartı, okul müdürlerinin yöneticiliğe dair eğitim almalarını gerektirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Yönetimi, Liderlik, Yönetici, Okul

ABSTRACT

With the emergence of behavioural approaches, the leadership subject which is regarded as an administration subject especially with systematist views, gained importance and it was asserted that the education leader could be successful when he played leadership role. This study's aim is to prove the effects of leadership during education and to determine what should be done to enhance positive effects. A school manager, based on essence of teaching without a specific educational administration, is insufficient in providing efficient and productive school study. In this context as well as some researches, our research also shows that leadership behaviours of school managers are not qualified enough to bring school productivity to desired level. This study has shown us that present school managers should be educated on leadership to become 'contemporary managers'.

Keywords: Education, Educational Administration, Leadership, Manager, School

Eğitim kurumlarında, örgütsel etkililik tek bir etkene ya da boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşıktır. Buna karşın, örgütsel etkinlikte liderlik niteliği önemli bir pay sahibidir. Liderliğin, doğasının ve niteliğinin geliştirilebilir görünmesi bu konudaki çalışmaların hız kazanmasına ve kavramın eğitim kurumları açısından ele alınmasına neden olmuştur.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmada biçimsel anlamda yöneticiler etkin olduğu

gibi, doğal anlamda liderler etkindir. Lider bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen kişidir. Lider davranışlarında grubun kararını esas alırsa demokratik, kendi kararını esas alırsa otokratik lider olarak isimlendirilir.¹Liderliğin kökleri ustalık ve empatidedir. Gerçek liderler, liderliği kendiliğinden yeşerten örgütler yaratırlar. Buda çok sistemli çaba gerektiren örgütsel gelişmeyle olur.²

Lider, grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve hareket geçirme, eşgüdüm ve etkileme yetenekleri olan bir kimsedir.³ Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir.⁴ Planların yaratıcılarıdır. Bu planları yöneticiler gerçekleştirirler. Bu nedenle, yeterli bir yönetim kadrosu kuramamış liderler, ya çok sıkıntı çeker, ya da başarısız olurlar.⁵ Liderliğin etkenleri, bir açıdan, liderlik biçimi, üye beklentileri, örgüt iklimi, lider-grup ilişkileri, görev yapısı, liderin güç durumu olarak görülmüştür. Liderliğin biçimi, liderlik etkenlerine de bağlı olarak değişebilir. Liderlik biçimleri devamlı değildir.

Liderin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Liderlik dediğimiz şey eylemin ta kendisidir. Liderlik anlatılan değil gösterilen şeydir. Doğru örneği ortaya koyma meselesidir.⁶ Liderlik biçimleri devamlı değildir. Her hangi bir liderlik biçimine sahip olan bir lider farklılaşmalara bağlı olarak, sahip olduğu biçiminden bir diğerine geçebilir.⁷Liderin görevi, yapısı gereği düzensiz olan bir sürece soyut bir düzen dayatmak değil, bunun yerine, süreci ona arzulan yönü kazandırarak kontrol etmeye yatkın olmaktır.⁸ Liderliğin ilk olarak değerlendirilip ele alındığı zamandan, günümüze kadar gelen süreçte birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Hatta Liderlik teorileri gözlem ve araştırılmasında Ralph M. Stogdill bu kavramı tanımlamak istemiş ve “ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır.” demiştir.⁹

Yukarıda liderlik ile ilgili yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi, etkileme ve eşgüdüm liderliğin temel görevleri arasındadır. Etkili bir yönetsel liderlik, gruptaki bireylerin davranışlarını anlamayı gerektirir. Liderlik, belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Morphet ve arkadaşlarına göre, eğer bir kişi; bir gurubun görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa, bir gruba gereksinimlerini sağlamada yardımcı oluyorsa ve grubun sürekliliğini sağlıyorsa o kişi liderlik görevini yapmış demektir. Çünkü liderliğin iki temel görevi vardır.

- Grubun başarılı olmasını sağlamak
- Grubun devamını yani yaşamasını sağlamaktır.

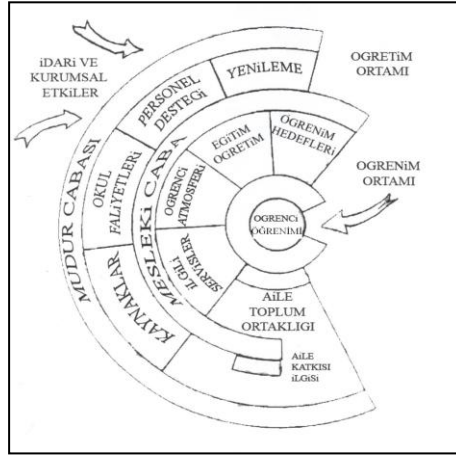
Günümüzde eğitim yöneticisinin liderlik rolü önem kazanmıştır. Eğer eğitim yöneticisi etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalı, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırabilmelidir. Liderlik rolü oynamak zorunda olan eğitim yöneticisi, öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki

alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ancak grubun niteliği hakkında bilgili olan bir yönetici, grubun etkinliğini artırabilir, var olan farklılıkları birleştirerek kendi liderlik tutumunu grubun eğilimleri ile uyuşturur duruma getirebilir.

Sürekli değişim ve gelişmenin yaşandığı günümüz toplumlarında, okul ve okul yöneticilerine bu değişimleri yakalayan yüksek kalitede eğitim vermeleri için artan bir baskı uygulanmaktadır. Bu doğrultuda eğitimin kalitesini artırabilmek için de öğretmenlerin cesaretlendirilmesi ve okul içeriğinin profesyonelce geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁰ Okul yöneticiliği başarılarının yapısı okullardaki ilk çalışmaları üzerine kurulur. Bu anlamda okullardaki başarının değerlendirilmesinde ilk önce, yetiştirilmiş olan öğrencilerin eğitim ve öğretim kaliteleri dikkate alınır. Genelde velilerin dikkate aldığı temel kalite ölçütü o eğitim kurumunun bir üst eğitim kurumuna gönderdiği öğrenci sayısıdır. Bunun için okullar ve eğitim liderleri kaliteli öğrenci yetiştirmek istiyorlarsa tablo:1 deki yapıyı dikkate almak durumundadırlar. Bu geniş kapsamlı özlü başarılar, yöneticinin sorumluluk seviyesini göstermektedir.

Okul yöneticiliği başarılarının yapısını şu şekilde gösterebiliriz.¹¹

Tablo 1: Okul Yönetici Başarılarının Yapısı



Bu başarının yakalana bilmesi için okullarımızın, kaderlerini yaratabilecek ve sorumluluklarını yerine getirebilecek gelirlere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bunun içinde okullarımız ileri görüşlü ve yetenekli liderleri tarafından eğitilen gruplar, organizasyonlu öğrenmenin doğasını kolaylaştıran yetenekleri savunucu olmaktan ziyade, üretici iletişimin, eğitimsel hazırlıkların gözden geçirilmesine ve gelişmesine imkân veren kaliteyi yakalayan yetenekleri savunmalıdır.¹²

Etkili bir yönetici¹³

- Nerede olduğunu ve nereye gidileceğini anlatmalıdır.
- Ayrıntılı resmi görmek zorundadır. Bir görüşü olmalı ve tüm oyunu

görmeli aksi takdirde etkili bir yönetici olamaz.

- Kurumun gelecekteki yerini görmelidir.
- Okulda gerçekleşen olayları takip etmelidir.

Bugünün eğitim liderleri hızlı değişimi yakalaya bilmek için, bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar. Ancak böyle liderler amaçlara dönük geniş politikalar saptayabilir ve bunları gerçekleştirecek araçlara el atabilirler. Lider yönetici, eğitim girişiminin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını ikinci yönde kullanabilen yöneticidir. Liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir, sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir.¹⁴

Güç, liderin yönlendirici konumunu destekler. Nihayetinde lider kaynakların, ödüllerin ve cezaların kimlere nasıl dağıtılacağını belirleyen kişidir. Ayrıca kime ne iş ve görev verileceğini ve grubun temel amaçlarını belirler. Böylece bir otoritenin varlığı, diğer gurup üyelerinin kendilerini liderine göre yönlendirmeleri ve liderinden gelen etkilere açık olmaları sonucunu doğurur.

Liderin güç kaynakları genelde ya liderin grup üyeleri tarafından kabul gören kişisel özelliklerinden kaynaklanır ya da liderin sahip olduğu mevkiden kaynaklanır. Ama bu güçler içerisinde baskın olanı kişisel güçlerdir. Liderin gücü taşıdığı güç türleri ile sınırlıdır. Bu güç türlerini benzer bir şekilde hem Brad Lee Thompson¹⁵ hemde John French ve Bertham Raven aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.¹⁶

John French ve Bertham

- Yasal güç
- Ödüllendirme gücü
- Zorlayıcı güç
- Uzmanlık gücü
- Benzetim ya da Karizmatik güç

Brad Lee Thompson

- ◆ Mevkiden Kaynaklanan Güç
- ◆ Ödüllendirme Gücü
- ◆ Yaptırım Gücü
- ◆ Uzmanlıktan Kaynaklanan Güç
- ◆ Etkileme Gücü:

G. Thomas Havlihan liderlik davranışlarını şöyle belirlemiştir.¹⁷

- Öğretim liderliği
- Hedef ve amaca yönelik olma
- Etkili organizasyon
- Personeli yüksek beklentilere götürmek

- Politika belirleyici
- Sınıfları belirli aralıklarla denetleyici
- Herkes tarafından ulaşılabilen
- Öğretmenlerin güçlü destekleyicisi

NASSP'In yapmış olduğu çalışmalarda, eğitim yöneticisinin liderlik rolü dokuz başlık altında toplanmıştır.¹⁸ Bunlar

- Akademik başarıya ulaşılabileceğini gösterme
- Yüksek beklenti için ortam hazırlama
- Öğretim lideri gibi davranma
- Kuvvetli ve dinamik olma
- Öğretmenlerle etkili bir biçimde görüş alışverişinde bulunma
- Disiplin ve düzeni sağlama
- Kaynakları en iyi biçimde kullanma
- Zamanı iyi biçimde kullanma
- Sonuçları değerlendirme

Lider amaçlara yönelik olmalı, ona uygun hareket etmeli ve amaçları tatminkâr ve kabul edilebilir biçimde işlemelidir. Bu özellik demokratik lider olma özelliğini de beraberinde getirmektedir. Çünkü eğitim örgütleri katılmayı sağlayan çoğulcu demokratik bir yapıya sahiptir.

Eğitim liderleri öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgilenir, etkili bir öğrenme ve öğretme ortamının oluşmasına katkı sağlar. Okul yöneticileri için geliştirilen öğretimsel liderlik standartları şunlardır.¹⁹

- Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirmeye öncülük etmek
- Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin olarak akademik ve sosyal boyutlarda yüksek beklentiler oluşturma
- Belirlenen akademik standartlara uygulanarak öğretimin içeriğini oluşturma ve öğretimi gerçekleştirme.
- Öğrenci ve yetişkinler için “sürekli öğrenme” anlayışına dayalı bir okul kültürü oluşturma
- Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu analiz etme ve değerlendirme de çeşitli araçlar kullanma
- Öğrenci ve okulun başarısını artırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenmesi

Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları dört temel boyuttan oluşmaktadır.²⁰

- Kaynak sağlayıcısı olarak okul yöneticisi
- Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi
- İletişimci olarak okul yöneticisi
- Görünür kişi olarak okul yöneticisi

Eğitim yöneticisi, bir eğitim örgütünün başı olarak, örgüt yasalarının, genel eğitim politikalarının, kalkınma planlarının ve çağcıl eğitim anlayışının

beklentileri doğrultusunda örgütünü başarıyla amacına ulaştırmak göreviyle yükümlüdür. Çağdaş yöneticide; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi, insan ilişkileri becerisinin birlikte bulunma zorunluluğu vardır. Bu özellikler teori-uygulama, ilişkisini de zorunlu kılmaktadır. Yöneticilik eğitimi almamış sadece öğretmen olarak yetişmiş ve daha sonra yönetici olmuş bir kişinin okul yöneticiliği, okulların etkin ve verimli çalışmasını sağlamada başarısız olmalarına neden olmaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, okul müdürlerinin yönetici davranışlarının, okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkarabilecek nitelikte olmadığını göstermektedir.²¹ Okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi sistemin gelişmesi bakımından önemlidir. Çünkü eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. Sorun, liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin yetiştirilmesi ve iş başına getirilmesidir. Eğitimde liderliğin sürmesi, bu yetiştirme sürecinin sürmesine ve böyle lider yöneticileri sistem içerisinde tutabilecek özendirme öğelerinin konulmasına bağlıdır. Bugün için; eğitimde yönetici sınıfı kabul edilsin veya edilmesin, uygulamada bu yöneticiler vardır. Şu halde problem sadece yenileri yetiştirmek değil, işbaşındakileri geliştirmek olmak üzere en az iki yanlıdır.

Sonuç

Bir yanda etkili yönetsel davranışta bulunmak, öte yandan liderlik rolünü başarıyla oynayabilmek için eğitim yöneticisinin taşıması gereken tutum ve becerilerinin eğitimle geliştirilebileceği, günümüzde geniş ölçüde kabul edilmektedir.

Etkili liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları saptamak amacıyla araştırmalar yapmak ve araştırma bulgularının ışığı altında uygun programlar geliştirilerek yönetici adaylarını yetiştirmek sistemin gelişmesi ve örgütsel etkililik açısından son derece önemlidir. Günümüz okul yöneticisinin, 'çağdaş yönetici' olabilmesinin asgari şartı, okul müdürlerinin yöneticiliğe dair eğitim almalarını gerektirmektedir.

Kaynakça

-
- BAŞAR Hüseyin, Eğitim Deneticisi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- BELLAMY G. Thomas, FULMER Connie, MURPHY Michael and MUTH Rodney, A Framework for School leadership Accomplish ments: Perspectives on knowledge, Practice, and Preparation for principals, Leadership and policy in Schools, vol, 2, No: 4 2003.
- BUCHANAN David, HUCZYNSKÍ Andrzej, Organizational Behavior an Introductory Text, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.1992.
- BURSALIOĞLU Ziya, Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2000.
- CAMPBELL Jim, LINDSAY Geoff, PTTİLLİPS Emma, Professional Development of Primary school Headteachers: the paradox of ownership, Scholl leadership and Management, Vol. 22, No. 4, 2002.

- CARDNO Carol, Team learning: Opportunities and challenges for school leaders, School leadership and Management, vol. 22, No: 2, 2002.
- COLLINGWOOD Harris, "Kişisel Geçmişler, Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar?", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003.
- CELİK Vehbi, Eğitimsel Liderlik, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DAY Christopher, Effective leadership and Reflective Practive, Reflecitve Practive, Vol. 1, No: 12000.
- ERASLAN Levent, "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, Bahar 2004, Erişim Tarih:08-09-2009.
- HAVLİHAN G. Thomas, School Effectiveness:The Key Ingredients of School With Heart, Illionis U.S.A. 1988.
- NASSP- The Effective Principal A Researc Summary, Virginia, 1992.
- OKUTAN Mehmet, Eğitim Araştırmaları, Trabzon, 1995.
- PAGONİS William G., "Ateş Hattında Liderlik?", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No.427, İstanbul, 2003, s:114.
- PETERS Thomas J., "Liderlik, Üzücü Olgular ve Umut Verici Unsurlar", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- STONER James A.F, EDWARD Freeman R., Management, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992.
- ŞİŞMAN Mehmet., Öğretim Liderliği, PegemA. Yayıncılık, Ankara, 2002.
- THOMPSON Brad Lee, Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları, Çeviren: Vedat G. Diker,Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

- 1 Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s:215.
- 2 William G. Pagonis,"Ateş Hattında Liderlik?", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No.427, İstanbul, 2003, s:114.
- 3 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s:287.
- 4 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s:390.
- 5 Ziya Bursalıoğlu, Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Pegem A yayıncılık, Ankara,2000, s:137.
- 6 Harris Collingwood , "Kişisel Geçmişler, Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar?", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003, s:12.
- 7 Hüseyin Başar, Eğitim Deneticisi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s: 40.
- 8 Thomas J. Peters , " Liderlik, Üzücü Olgular ve Umut Verici Unsurlar", Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003, s:136.
- 9 James A.F Stoner, Freeman R. Edward, Management, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992, s:476.
- 10 Jim Campbell, Geoff lindsay, Emma Pttillips, Professional Development of Primary

-
- school Headteachers: the paradox of ownership, *School leadership and Management*, Vol. 22, No. 4, 2002, pp: 359–370.
- ¹¹ G. Thomas Bellamy, Connie Fulmer, Michael Murphy and Rodney Muth, A Framework for School leadership Accomplish ments: Perspectives on knowledge, Practice, and Preparation for principals, *Leadership and policy in Schools*, vol, 2, No: 4 2003, pp: 244.
- ¹² Carol Cardno, Team learning: Opportunities and challenges for school leaders, *School leadership and Management*, vol. 22, No: 2, 2002, pp: 211–223.
- ¹³ Christopher Day, Effective leadership and Reflective Practive, *Reflective Practive*, Vol. 1, No: 1, 2000, pp: 113–125.
- ¹⁴ Levent Eraslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar 2004, Erişim Tarih:08-09-2009.
- ¹⁵ Brad Lee Thompson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları*, Çeviren: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s:126-127.
- ¹⁶ David Buchanan, Andrzej Huczynski, *Organizational Behavior an Introductory Text*, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.1992, s:607.
- ¹⁷ G.Thomas Havlihan, *School Effectiveness:The Key Ingredients of School With Heart*, Illionis U.S.A. 1988.s:13-15.
- ¹⁸ NASSP- *The Effective Principal A Researc Summary*, Virginia, 1992. s:27.
- ¹⁹ Mehmet Şişman, *Öğretim Liderliği*, PegemA. Yayıncılık, Ankara, 2002, s: 71.
- ²⁰ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000, s:45– 49.
- ²¹ Mehmet Okutan, *Eğitim Araştırmaları*, Trabzon, 1995, s.122.