



OKULLARDA İŞLERİ KOLAYLAŞTIRMA ÇABASI: OKUL YÖNETİMİNDE KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİK

ENDEAVOR OF MAKING AFFAIRS EASY IN SCHOOLS:
FACILITATIVE LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT

Doç.Dr.Fatih TÖREMEN

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

ftorem@yaho.com

Arş.Gör.Mehmet KARAKUŞ

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

mkarakus@firat.edu.tr

Öz

Eğitim yönetiminde yükselen paradigmlar ışığında şekillenen kolaylaştırıcı liderlik, uyum, işbirliği ve katılım, ortak bir vizyon geliştirme, değişim ajanlığı, planlama ve kaynak sağlama, öğretmenlerin yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, öğrenmeyi kolaylaştırma, morali ve güveni inşa etme, kurallardan daha çok değerlerle yönetimi merkeze alma gibi rollerle şekillenmektedir. Astlarına yüksek düzeyde güveni esas alan bu liderlik biçimi, onlarda özgüvenin gelişmesi, işlerini daha anlamlı bulmaları, karar sürecine daha fazla katılmaları, sosyalleşme sürecini daha sağlıklı ve daha hızlı gerçekleştirmeleri gibi pratik sonuçlar üretebilmektedir. Bu çalışmada, ilgili alan yazına dayalı olarak kolaylaştırıcı liderlik kavramı; kolaylaştırıcı liderlik rolleri, kolaylaştırıcı liderlik becerileri ve kolaylaştırıcı liderliğin olumlu sonuçları üzerinde durularak özgün bir bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kolaylaştırıcı liderlik, kolaylaştırıcılık rolleri, kolaylaştırıcılık becerileri, okul yöneticileri.

Abstract

Facilitative leadership, which has been formed on the basis of upgrading paradigms of educational administration, is shaped by some roles, such as: harmony, cooperation and participation, developing a common vision, change agent ship, planning and resource, training, developing and empowering teachers, facilitating learning, building morale and trust, management by values. This leadership style, which is based upon a high level of trust on employees, produces some practical outcomes such as: employees' sense of self reliance, sense of meaning, more participation in decision process, more healthy and rapid socialization process. In this study, based on the related literature, facilitative leadership concept is taken up in an original perspective in the extent of facilitative leadership roles, facilitative leadership skills and positive outcomes of facilitative leadership.

Key words: Facilitative leadership, facilitation roles, facilitation skills, school managers.

GİRİŞ

Yönetim bilimindeki gelişmeler, beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise dönüşümcü lider(Vandenberghe, 1995) rolleri ile bütünleşmiştir. Okul yönetimi ile ilgili alan yazında okul yöneticisinin 6 önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yönetici, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı(Gorton ve Schneider, 1991). Dönmez'in(2000) aktarımına göre Morris(1999), kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme,

iletişimcilik ve destekleyicilik rollerinin 21.yüzyılda etkili okul liderliğinin gerektirdiği roller olduğunu belirtmektedir.

Okul yöneticileri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar. Bu, okul yöneticisinin kolaylaştırıcı liderliği sergilemesi demektir. Liderlik, genel boyutlarıyla yöneticilikten ayrı olarak, okullarda başarının elde edilmesi açısından kritik bir role sahiptir.

Gordon(1997) liderliği; hem kendi ihtiyaçlarını, hem de onu izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak karşılayabilme, bunları nereden ve nasıl bulabileceğini ve kullanabileceğini bilebilme becerisi olarak, Albrecht(1996) ise, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insan enerjisine odaklanabilme yeteneği olarak ele almaktadır. Korkut(1992) lideri, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak tanımlamaktadır.

Kolaylaştırıcı Liderlik Kavramı

Türkçe'ye kolaylaştırma şeklinde çevrilen İngilizce'deki "facilitate" fiili, Latince'de işleri kolay hale getirme anlamına gelen "facilis" kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram liderlik alan yazında ise; örgüt üyelerine hedefleri belirleme ve bu hedeflere yürüme konularında yardım etme, bu amaçla bir misyon belirleyip, örgütün yapısal unsurlarını ve sosyal ağları bu misyon doğrultusunda düzenleme anlamında kullanılmaktadır(Hallinger ve Heck, 1996).

İşbirliği, katılım ve koordinasyonu vurgulamasıyla kolaylaştırıcı liderlik stratejileri *sosyal merkezli kişilik* paradigmasında hareket eden bireylere en iyi şekilde uymaktadır. Bu paradigma; doğa ve diğer varlıklarla uyumlu sosyal ilişkilerin motive edici faktörler olduğunu ve liderlerin arkadaş olarak gruba ve üyelerine ilgi göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tür insanlar; çalışma ortamında pozitif sosyal teması değerlendirirler ve bu nedenle uyumun kural olduğu yerlerde kendini yöneten takımla da en iyi şekilde çalışma eğilimindedirler(Korkut, 1992).

Okullarda yöneticilerin önemli rollerinden birisi kolaylaştırıcı olmaktır. Kolaylaştırıcılar olarak görevli yöneticiler, okullarında çalışanların güçlü bir kişisel etkinlik ile görevlerini başarabilecekleri zeminin ortaya çıkmasına çabalarlar. Oberg ve Underwood(1992), kolaylaştırıcı okul liderlerinin rollerinden birinin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak, Elliott(1990) ise mesleki gelişim sürecine destek olmak

şeklinde belirlediğini vurgularken, Jenlink, Kinnucan-Welsch ve Odell(1996) bu durumun öğrenen bir okul topluluğu oluşturmada önemli olduğunu belirtmektedirler.

Kolaylaştırıcı liderlik stratejilerini kullanan liderler, işlerin yapılması için gerekli kaynakları işgörenlere sağlamakta, kendi başlarına görevlerini yapabilmelerini sağlamak için onları yetiştirmekte, sürekli öğrenmenin, bireyler arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliği içinde ortak amaçlara hizmet etmenin esas olduğu bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar(Töremen, 2004).

Kolaylaştırıcı Liderlik Roller

Kolaylaştırıcı liderlikle ilgili alan yazında, liderlerden beklenen bazı kolaylaştırıcılık rolleri ve bunların olumlu sonuçları incelenmektedir. Bunlara aşağıda değinilmektedir:

Uyum ve İşbirliğini Geliştirme

Bir topluluğun ürününü mükemmelleştiren en önemli etken üyelerin tüm yeteneklerinden yararlanılmasını sağlayan bir iç uyumluluk halinin ne derece yaratılabildiğidir. Uyum, topluluğun en yaratıcı ve en yetenekli üyelerinin becerilerinden azami ölçüde yararlanılmasına olanak tanır(Goleman, 1998). Birbirlerinden yararlanan insanlar birbirlerinin sermayelerini bir araya getirerek sinerjik bir yapı oluşturmakta ve bireylerin enerjilerinin çok ötesinde işler başarabilmektedirler. Bu enerjiyi ortaya çıkarabilmek için bir lidere ihtiyaç vardır.

Kolaylaştırıcı lider, okulun ortak uyum yeteneğini artıran, problemleri çözen ve performansı yükselten davranışlar gösteren liderdir. Burada anahtar kelime ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderlikte demokratik karar alma süreci işletilir. Liderin, vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderler; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır, takımlar kurar, dönüt verir, koordine eder, çatışmaları yönetir, iletişim ağları yaratır, ortak politikaları uygulamaya geçirir, okulun vizyonunu şekillendirir. Kolaylaştırıcı liderler değişime yönelik bir atmosfer ve kültür yaratır ve bu vizyona ulaşmaya çalışır. Kolaylaştırıcı lider, öğretmenlerin özerkliğine izin verir, ortaklık ve toplum olma duygusu yaratır(Oswald, 1997; Lashway, 1997; Aytaç, 2000).

Ortak Bir Vizyon Geliştirme

Ancak ortak şekilde geliştirilen bir vizyon, okulun bütün paydaşlarının bireysel çabalarını ortak amaçlar etrafında bütünleştirmelerini sağlayabilir(Hord, 1992). Kolaylaştırıcı olarak okul liderleri, ortak bir vizyon geliştirmede, bütün okul toplumu üyelerine yardım

etmeyi amaçlar. Kendileri ya da başkaları tarafından ortaya konan bir vizyonu okul toplumu üyelerine kabul ettirmekten öte; onlarla görüşerek ve yetkilendirerek ortak bir vizyon oluşturmaya çalışırlar. Kolaylaştırıcı liderler kendi kişisel vizyonları ile diğer okul toplumu üyelerini etkilemelerine rağmen, okul vizyonunu oluşturmada doğrudan söz sahibi değillerdir(Lashway, 1997; Aytaç, 2000).

Profesyonel bir topluluk olarak öğretmenler ortak bir vizyon etrafında bütünleştiklerinde, daha fazla işbirliği içinde çalışma eğilimine girecekler, takım çalışması içinde yaptıkları eylemlerin sonuçlarına yönelik ortak bir sorumluluk bilinci geliştirecekler ve böylece okul çapında bir işbirliği ve takım çalışması kültürü oluşabilecektir(Hanson, 2001). Bu ortak vizyon öğretmenlerin okulda var olma nedeni, yol haritaları, gelecekte elde edecekleri mutluluklar için bugün katlanmaları gereken zorlukların anlamı ve motivasyon unsuru olarak belirecektir.

Değişim Ajanlığı

Kolaylaştırıcı lider, örgütün sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlayarak canlılığını devam ettirebilmesi için, yeniliklerin örgüt çapında difüzyonunu sağlamalı, yani; değişime uyum sağlamak için gerekli olan bilgi ve becerileri, uygun iletişim kanallarını kullanarak, uygun bir zaman içinde örgüt üyelerine etkili ve yeterli bir şekilde kazandırmalıdır(Jehue, 2000). Değişim ajanları olarak kolaylaştırıcı liderler, planlanmış değişimleri ve yenilikleri kolaylaştırmalıdır. Bunun için; arzu edilen yeniliklerin benimsenmesini sağlamalı, korunması gereken mevcut değerlerin devamlılığını sağlamalı(Strunka, 1974), istenmeyen yeniliklerin örgüte sızarak planlı değişim sürecini sekteye uğratmasına da engel olmalıdırlar. Bu bir lider açısından “*değişimi kolaylaştırma*” rolünü ifade etmektedir.

Yöneticiler, değişim sürecinin kolaylaştırılması rolünü şu beş aşamalı süreç içerisinde gerçekleştirirler: 1) Problemleri teşhis edip amaçları belirlerler, 2) Gerekli kaynakları elde ederler, 3) Mevcut seçenekler arasından çözüm yolunu seçerler ya da yeni bir çözüm yolu ortaya koyarlar, 4) Belirledikleri çözüm yolunun kabul edilmesini sağlarlar ve 5) Uygulamanın kararlılığını sağlayarak kendi kendini yenileyen bir sistem geliştirirler(Strunka, 1974).

Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Okullar sürekli değişen bir dünya içinde, sürekli değişen bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Yöneticilerin bu değişimi yerinde ve zamanında okumaları onların rollerini

belirlemektedir. Sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlamak için kendini yenilemek zorunda olan okulları idare edenlerden beklenen en önemli görevlerden birisi de; personelin, değişimin hızına uygun bir şekilde, değişime uyum için gerekli niteliklerle donatılarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir.

Kolaylaştırıcı liderler; hem formal hem de informal iletişim kanallarından elde ettikleri bilgilerle, personelin yetiştirme ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanmaları için onlara fırsatlar sağlamalı, bunun için gerekli hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında doğrudan ve aktif bir şekilde rol üstlenmelidirler(Hord, 1992). Kolaylaştırıcı lider, öğretmenleri, kendilerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmeleri için cesaretlendirmeli, motive etmeli ve sürekli öğrenmeyi okulun kültürünün bir parçası haline getirmelidir. Ancak bu şekilde sürekli kendini geliştirmeye çalışan öğretmenlerden oluşan bir “öğrenen okul” meydana getirilebilir.

Planlama ve Kaynak Sağlama

Kolaylaştırıcı liderler, okulun bütün paydaşlarıyla etkileşim içinde, okulun vizyonu ve amaçları doğrultusunda geleceğe yönelik planlama yaparlar. Bu planlar, çok katı ve işgörenlerin kendilerine özgü uygulamalarını sınırlandıracak derecede ayrıntılı değil; okulun değişik durumlara kolayca uyum sağlamasına yardımcı olacak şekilde esnek olmalıdır(Hord, 1992). Stratejik planları olan ve bu planları adım adım uygulayan yöneticiler geleceğin kestirilemezlik ve karmaşıklığıyla rahatlıkla başa çıkma cesaretini kendilerinde bulacaklardır.

Kolaylaştırıcı eğitim yöneticileri, okulları ve sınıfları sık sık ziyaret ederek, öğretmenlerin ve öğrencilerin neler yaptıklarını ve hangi ihtiyaçlar içinde olduklarını takip etmeli; zaman, insan gücü ve araç-gereç anlamında gerekli kaynakları geciktirmeden ihtiyaç sahiplerine ulaştırmalıdır(Hord, 1992). Eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin verimliliğini en üst düzeye çıkarmaları ve öğrenci başarısını arttırabilmeleri için mevcut kaynakları onlar için ulaşılabilir ve yararlanılabilir kılmaları gerekmektedir.

Öğrenmeyi Kolaylaştırma

Örgütsel etkililiğin temel taşlarından birisi okulda öğrenmeyi yapılandırmak ve okul çalışanları açısından öğrenmeyi kolay kılmaktır. Sürekli öğrenen bireylerin oluşturduğu bir öğrenen okul topluluğunun oluşturulabilmesi için, eğitim yöneticisinin bütün yönetim süreçlerinde bu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir.

Öğrenmeyi kolaylaştırıcı kişiler olarak eğitim yöneticileri, öğrenen okul topluluğunun her bir üyesinin olgunluk düzeyinden ve öğrenme tarzından haberdar olarak, bu bireylerin niteliklerine uygun öğretim stratejileri belirlemelidirler. Öğrenen merkezli, demokratik ve bireyselliğin vurgulandığı bir yaklaşımın esas olduğu böyle bir okulda her bir birey kendi öğrenme sürecinden sorumludur ve bu sürece kendisi yön verir. Olumlu ve tehdit edicilikten uzak bir örgüt iklimi oluşturularak, işbirlikli öğrenme ve takım çalışmasının teşvik edildiği böyle bir öğrenen toplulukta, bireylerin yeterlik düzeyleri ve yaratıcılıkları arttırılarak, kurumsal etkililiğin sağlanması amaçlanmaktadır(Musinski, 1999).

Morali İnşa Etme

Kolaylaştırıcı liderler, öğretmenlerin bireysel arzularını, amaçlarını ve kabiliyetlerini anlamaya çalışarak, okulun amaçlarıyla çatışmayacak bir şekilde onların bireysel beklentilerinin gerçekleşmesi için çaba sarf etmelidirler. Öğretmenlerin moral düzeylerini yükseltecek olan böyle bir yaklaşım sonucunda; okulda daha sıcak ve arkadaşça bir örgüt iklimi oluşacak, öğretmenler birbirlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olacaklar, birbirlerine daha fazla güven duyacaklar, ortak amaçlar etrafında daha fazla çaba gösterme gayreti içine girecekler, kendilerine duydukları özsaygı ve özgüven duyguları artacak, okula ve çalışma grubuna duydukları bağlılık düzeyleri yükselecek ve okula zarar verecek eylemlerden uzak durmaya daha fazla dikkat edeceklerdir(Takikawa, 1974).

Değerlerle Yönetim

Kolaylaştırıcı liderler, resmi konumlarından kaynaklanan yetkiden ziyade, öğretmen ve öğrencilerin sahip oldukları değer sistemlerini okulun amaçları doğrultusunda kullanarak, onların dışsal bir zorlama olmadan kendi yaptıkları işlerin sorumluluğunu almalarını sağlamalıdır(Conley ve Goldman, 1994). Bu durum bir kurallar bütünü olmaktan daha ziyade değerlerle donanmışlığı zorunlu kılar. Okullar yapıları itibariyle prosedürler ve kurallardan daha ziyade tüm paydaşların paylaşabileceği değerlerle yönetilmelidir.

Bunun için okulda; davranışlara yön veren en önemli gücün, paylaşılan değerler ve inançların bireylere yaptığı içsel ve normatif baskılar olduğu bir etik iklim oluşturulmalıdır(Cooper, 2004). Ancak böyle bir okul iklimi içinde yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler birbirlerine güvenecek ve yukarıdan aşağıya doğru bir yetki aktarımı gerçekleşebilecektir(Conley ve Goldman, 1994).

Öğretmenleri güçlendirme

Kolaylaştırıcı lider, çalıştığı okulda öğretmenleri güçlendirerek, bireylerin, takımların ve tüm okulun yapı, süreç ve teknoloji ile ilgili konularda ortaya çıkaracakları düşünce ürünlerinin okula yansması konusunda çabalayan kişidir.

Doğası gereği kültürel olarak sıkı, yapı olarak gevşek olan okul örgütlerinde yöneticiler, resmi kurallardan ve mevki gücünden kaynağını alan formal otorite yerine, kişisel etkileme gücünden kaynağını alan informal etkiyi temele almalıdırlar. Yetki akışının yukarıdan aşağıya ve tek yönlü değil, çok yönlü olmasının gerektiği okullarda, kolaylaştırıcı liderler olarak yöneticiler; normatif güç kaynakları olarak, personelin değerlerini, normlarını, ideallerini ve inançlarını kullanarak onların örgüte moral anlamda katılımlarını sağlamalıdırlar. Ancak bu sayede okullarda güvene, güç paylaşımına ve desteğe dayalı bir kurum kültürü oluşturulabilecektir(McAdam, 2002).

Rallis ve Goldring(2000: 41), okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmek için yapabileceklerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Öğretmenleri, problem çözme iklimi oluşturma, uzlaşma ve amaçlara ulaşma konusunda motive etmek,
2. Katılımcı karar mekanizmaları oluşturmak,
3. Mesleki dayanışma ve iletişim fırsatları oluşturmak,
4. Öğretmenleri yakından tanımak ve ödül mekanizması oluşturmak,
5. Süreçleri zenginleştirme yolunda gerekli kaynakları ve teknik destekleri elde etmek.

Süreci Kontrol Etme

Kolaylaştırıcı eğitim yöneticileri, formal yöntemleri olduğu kadar informal yöntemleri de kullanarak, öğretmenleri ve öğrencileri sürekli takip etmeli, onlarla bire bir etkileşim içine girerek sorunlarını dinlemeli ve bu sorunlara hızlı bir şekilde çözüm yolları bulmalıdırlar(Hord, 1992).

Kolaylaştırıcı liderler, okulun ve içindekilerin kendilerine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak düzenlemeler yapmalı, öğretmenleri çalışmalarını için motive etmeli, okul içindeki işleri eşgüdümlemeli, gerekli zamanı ve diğer kaynakları sağlamalıdırlar. Kararlar, işbirliği içinde alınabilir, fakat bu kararların uygulandığını kontrol etme görevini üstlenecek birilerinin olması gerekir. Kolaylaştırıcı liderler, alınan kararların kontrol görevini üstlenmişlerdir. Kısacası, kolaylaştırıcı liderler, başkalarına imkân vermeli ve onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdırlar(Rallis ve Goldring, 2000).

Kolaylaştırıcı Liderlik Becerileri

Kolaylaştırıcı liderler; etkili iletişim becerilerine sahip, kendileri ve idare ettikleri grup için neleri istediklerinin farkında, inançlarında tutarlı ve samimi, uygulamalarında esnek ve farklılıklara karşı hoşgörü içinde olmalıdırlar(Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde dengeli bir şekilde harmanlamalıdırlar(Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderler; görevlerin zorluğu ve karmaşıklığından dolayı ihtiyaç duyulan otoriter yönlendiricilik özellikleri ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları insancıl ve destekleyici özellikleri, yönetilenlerin yeterlik düzeylerini de göz önünde bulundurarak dengeli bir şekilde uygulamalarına yansıtmalıdırlar(Hord, 1992).

Katılımcı karar alma, işgörenleri motive etme ve onları daha etkili olabilmeleri için güçlendirme gibi kişiler arası ilişkiler tarafından yönlendirilen kolaylaştırıcı liderlik rolleri, teknik bilgi ve becerilerden daha fazlasını gerektirmektedir. Böyle rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için kolaylaştırıcı liderlerin, iletişim becerileriyle sosyal ve duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir(Weisman, 1999).

Kolaylaştırıcı liderler; örgüt içinde ve dışında meydana gelen olayların bütün yönlerini görebilecek geniş ve çok yönlü bir bakış açısına sahip olmalı, bu olayların örgüte yönelik sonuçlarını iyi analiz etmeli, oluşabilecek problemlerle sonuna kadar mücadele edecek kararlılık, azim ve inatçılığa sahip olmalıdırlar. Bunların yanında, değişimi etkili bir şekilde yönetebilmek için; geleceğin görülemediği bulanık bir çevrede, karmaşıklıklara ve belirsizliklere karşı tolerans ve anlayış içinde olmalıdırlar(Hord, 1992).

Berry(1993), kolaylaştırıcı liderlik becerilerini şu yedi grupta incelemektedir:

1. *Anlama*: Problem çözme teorilerini, yöntemlerini ve tekniklerini anlama, örgütsel çevreyi anlama, problem durumlarını ve problemlerin nedenlerini anlama, öğrenme süreçlerini ve grup dinamiklerini anlama becerilerini kapsamaktadır.
2. *Teknik Yeterlikler*: Zaman yönetimi, planlama ve fiziksel çevrenin yönetimiyle ilgili becerileri kapsamaktadır.
3. *Ussal Yeterlikler*: Objektiflik, hızlı ve doğru karar verebilme becerilerini kapsar.
4. *Kişilerarası İlişkilerle İlgili Yeterlikler*: Etkili iletişim, aktif dinleme, soru sorma, özetleme, ikna etme, empati, saygı, bilgiye ulaşma ve gözlem yapma becerilerini kapsar.
5. *Görev Süreci Yeterlikleri*: Problem çözme gündemi oluşturma, problem çözme süreci boyunca diğerlerine yardım ve destek sağlama, eylem ve sonuç odaklı davranma ve diğerlerini takdir etme becerilerini kapsar.
6. *İnsani Süreçlerle İlgili Yeterlikler*: Güveni inşa etme, çatışmaları çözme, grup içi ilişkilerin yönetimi, eşitlikçi uygulamalar, farklılıkları anlayış ve saygıyla karşılama, insanlara

korkularını yenmeleri konusunda yardım etme ve zorluklarla olumlu şekilde yüzleşme becerilerini kapsar.

7. *Kişisel Özellikler:* Öğrenebilme, arkadaş canlılık, nezaket, duyarlılık, samimiyet, entelektüel çeviklik, gerçekçilik, espritüellik, kişisel farkındalık, alçak gönüllülük, duygusal denge, insancılık ve dürüstlük niteliklerini kapsar.

Kolaylaştırıcı Liderliğin Olumlu Sonuçları

Liderleri kolaylaştırıcı olan örgütlerin bir takım özel sonuçlarla karşı karşıya kalmaları gayet doğaldır. Zira bu tür bir liderlik çalışanlar için üst düzeyde bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlere destek ve işbirliği temelinde onları güçlendirmenin(empowerment) esas olduğu kolaylaştırıcı liderliğin hem bireysel hem de örgütsel anlamda birçok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Böyle bir liderlik tarzının işgörenlerde, işin anlamlılığı, etki duygusu, kendine güven, kararlılık, azim ve yeterlik duygularını arttırdığı görülmektedir(McCarthy, 2004).

Hem okul hem de sınıf düzeyinde düşünebileceğimiz işgörenleri güçlendirici yöndeki kolaylaştırıcı liderlik davranışları; eğitim-öğretimin kalitesi, öğrencilerin akademik başarıları, öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyleri üzerinde ciddi anlamda olumlu etkilere sahiptir(Marks ve Louis, 1997).

SONUÇ

Günümüzde, insanı birey olarak değerli gören felsefi akımların da etkisiyle, insan faktörünü dikkate almayan ve sadece örgütsel etkililiğe ulaşmayı amaçlayan geleneksel liderlik anlayışlarının giderek etkisini yitirdiği, bunun yerine insanı daha fazla merkeze alan, onun ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeye çalışan liderlik anlayışlarının daha fazla dikkate alındığı görülmektedir.

Örgütlerde uyum ve işbirliğini geliştirmek, ortak bir vizyon oluşturmak, örgütte değişim ajanlığı rolünü üstlenmek, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine destek olmak, planlama yapmak ve kaynak sağlamak, öğrenmeyi kolaylaştırmak, örgüt içerisinde morali inşa etmek, örgütü değerlerle yönetmek, öğretmenleri güçlendirmek ve süreci kontrol etmek şeklinde rolleri çerçeveselendirilebilecek olan kolaylaştırıcı liderlik; modern liderlik paradigmalarının önemle üzerinde durduğu liderlik türlerinden birisidir.

İşgörenleri destekleme ve onları güçlendirmeyi esas alan, işin anlamlılığını, etki duygusunu, işgörenlerin kendilerine güvenlerini, kararlılık, azim ve yeterlik duyguları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini arttıran kolaylaştırıcı liderlik davranışlarını

gösterebilmeleri için yöneticilerin; etkili iletişim becerileri, tutarlılık, samimiyet, esneklik ve hoşgörü, destekleyicilik, empati kurma, katılımcı karar alma, motive edebilme, çatışmaları ve problemleri çözme, karmaşıklıkları ve belirsizlikleri yönetme gibi becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bütün bu olumlu sonuçlara ulaşabilmek ve eğitim sistemimizin etkililiğini arttırabilmek için; eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreçlerinde, kolaylaştırıcı liderlik rollerini sergileyebilmek için ihtiyaç duyulan becerilerin dikkate alınması ve yöneticilerin bu becerilerle donatılmasında fayda görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Albrecht, K.(1996). *Creating Leaders for Tomorrow*, Productivity Process, Portland.
- Aytaç, T.(2000). *Okul Merkezli Yönetim*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Berry, M.(1993). Changing perspectives on facilitation skills development, *Journal of European Industrial Training*, Vol: 17, pp.: 23-32.
- Conley, D.T. ve Goldman, P.(1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating*, Oregon School Study Council, Eugene, Bulletin, Vol. 37, No. 9, Oregon, U.S. 15 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Cooper, B.(2004). Empathy, Interaction and Caring: Teachers' Roles in a Constrained Environment, *Pastoral Care in Education*, Vol. 22, Issue 3, pp.12-21. 26 Ocak 2006, <http://search.epnet.com/>
- Dönmez, B.(2000). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 29, s.27-45.
- Elliott J.(1990). Teachers as researchers; Implications for supervision and teacher education, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 6 1, pp. 1-26.
- Goleman, D.(1998). *Duygusal Zeka*, Varlık Bilim Yay, İstanbul.
- Gorton R.A. ve Schneider, G.T.(1991). *School-Based Leadership, Challenges and Opportunities*, Third edition Wm. C. Brown Publishers.
- Gordon, T.(1997). *Etkili Liderlik Eğitimi*,(Çev; Emel Aksay), Sistem Yay., Ankara.
- Hallinger, P. ve Heck, R.(1996). "Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995", *Educational Administration Quarterly*, Vol 32, No. 1.
- Hanson, R.(2001). *The role of the school site administrator as facilitator in creating a shared vision and becoming an effective instructional leader*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, California State University, Long Beach, California, United States. 15 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Hensey, M.(1999). The Why and How of Facilitative Leadership. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 15, Issue 3, pp.43-47. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Hord, S.M.(1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Jehue, R.J.(2000). *Development of a measure for assessing military leaders' change facilitator styles*, Yayınlanmamış doktora tezi, University of Northern Colorado, Colorado, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>

- Jenlink, P.M., Kinnucan-Welsch, K. ve Odell, S.J.(1996). Designing professional development learning communities. In; McIntyre, D.J. and Byrd, D.M.(Eds.), *Preparing tomorrow's teachers; The field experience*, ATE Teacher Education Yearbook IV, Corwin Press, Inc., Thousand Oaks, CA, pp. 63-86.
- Korkut, H.(1992). *Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, Üniversiteler Arası Kurul Yayınları, Ankara.
- Lashway, L.(1997). Leadership Styles and Strategies. In Smith, S.C. and Piele, P.K.(Eds.), *School Leadership: Handbook for Excellence*, University of Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, Third Edition.
- Marks, H.M. ve Louis, K.S.(1997). "Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance". *Educational Evaluation & Policy Analysis*, Vol. 19, Issue 3, pp. 245-275. 27 Kasım 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- McAdam, D.J.(2002). *Elementary principals' facilitative leadership*. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Arizona, Arizona, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- McCarthy, V.(2004). *Facilitative leadership in public organizations: A study of federal agency supervisors*. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Oklahoma, Oklahoma, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Moore, T.L.(2004). Facilitative Leadership: One Approach to Empowering Staff and Other Stakeholders. *Library Trends*, Vol. 53, Issue 1, pp. 230-237. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Musinski, B.(1999). The educator as a facilitator: A new kind of leadership. *Nursing Forum*, Vol. 34, Issue 1. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Oberg, A. ve Underwood, S.(1992). Facilitating teacher self-development; Reflections on experience. In Hargreaves, A. and Fullan, M.G.(Eds.), *Understanding teacher development*, Teachers College Press, New York, pp. 162-177.
- Oswald, L.J.(1997). School-Based Management. In Smith, S.C. and Piele, P.K.(Eds.), *School Leadership: Handbook for Excellence*, University of Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, Third Edition.
- Rallis, F.S. ve Goldring E.B.(2000). *Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Strunka, J.V.(1974). *The Ige Facilitator as Perceived by Ige Principals, Unit Leaders, and Facilitators*. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Nebraska, Lincoln, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Takikawa, H.M.(1974). *The Perception of Teachers as Compared to Principals Regarding the Role of the Principal as Facilitator of Staff Morale and Instructional Leader in Selected Elementary School Districts in California, 1973-1974*. Yayınlanmamış doktora tezi, Brigham Young University, Utah, United States. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Töremen, F.(2004). A Study of Facilitative Leadership Behavior and its Role in the Success of School, *International Journal of Educational Reform*, Vol. 13, No. 3.
- Vandenbergh, R.(1995). Creative Management of a School. *Journal of Educational Administration*. Vol. 33, No. 2.
- Weisman, V.L.(1999). *The impact of facilitative leadership: Multi-rater measurement of behavioral outcomes of managerial-leaders*. Yayınlanmamış doktora tezi, Temple University, Pennsylvania, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>