

Niyazi CAN

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

4. Baskı



Prof. Dr. Niyazi CAN

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

ISBN 978-605-4282-67-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2014, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: Ekim 2009, Ankara

4. Baskı: Ağustos 2014, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu

Dizgi-Grafik Tasarım: Gülnur Öcalan

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Baskı: Yorum Basın Yayın San. Ltd.Şti.

İvedik Organize Sanayi Bölgesi Matbaacılar Sitesi

35. Cadde No : 36 - 38 06370

Yenimahalle /ANKARA

(312 395 21 12)

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No :13651

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

Prof. Dr. Niyazi CAN

Kahramanmaraş doğumlu yazar ilk orta ve lise öğreniminden sonra Kahramanmaraş Eğitim Enstitüsü'nü bitirerek 1976'da sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Yazar 8 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde lisans ve lisansüstü öğrenimini tamamlamış, 1984'de Milli Eğitim Bakanlığı'na yönetici olarak atandıktan sonra doktora öğrenimine başlamıştır. MEB'deki yöneticiliği ve doktora öğrenimi devam ederken 1991-1992 yıllarında Londra Büyükelçiliği Eğitim Müşavir Vekilliği görevini yapmış, bu görevi esnasında doktora araştırmalarını da sürdürmüştür. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında başladığı doktora öğreniminin akabinde öğretim üyesi olarak 1995 yılında Erciyes Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak göreve başlamıştır. Dr. Can doçentlik ve profesörlük unvanlarını yine bu üniversitede almıştır.

Prof. Dr. Niyazi Can'ın, 3'ü müstakil 7'si bölüm yazarlığı olmak üzere 10 kitabı, ayrıca uluslararası ve ulusal düzeyde bilimsel hakemli dergilerde yayınlanmış 65 makalesi bulunmaktadır. Yazar ayrıca çok sayıda konferans ve panele konuşmacı olarak katılmış ve uluslararası ve ulusal düzeyde düzenlenen kongre ve sempozyumlarda 28 bildiri sunmuştur. Eserleri, eğitim yönetimi ve denetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütlerde iletişim, insan ilişkileri, değişim yönetimi, liderlik ve öğretmen liderliği ağırlıklı konulardan oluşmaktadır.

Editör Dr. Can, öğretim üyeliğini sürdürürken anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkan yardımcılığı, bölüm başkanlığı, dekan yardımcılığı, fakülte kurulları ve yönetim kurulları üyelikleri ile Üniversite yönetim kurulu ve Üniversite Senatosu üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Yazar, Erciyes Üniversitesi'nde Eğitim Bilimleri Enstitüsünün kurucu müdürlüğünü yapmış, Erciyes Üniversitesi'nde öğretim üyeliğini ve Enstitü Müdürlüğünü sürdürürken 2012 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı görevine atanmış ve halen bu görevini sürdürmektedir.

Zor şartlar altında, geceyi gündüze katarak engin informal eğitimleriyle beni bu günlere hazırlayan, dünyanın en fedakâr ve merhametli insanları babama ve anneme

SUNU

Bu çalışmada öncelikle liderlik kavramı kuramsal boyutta ele alınmış, yeri geldikçe de uygulamalardan örnekler verilmiştir. Liderlik konusu işlendikten sonra yöneticilerle öğretmenlerin ilişkileri yine liderlik bağlamında incelenmiştir. Önce öğretmen liderliği konusu kuramsal düzeyde açıklanmış, daha sonra, öğretmenlerin sınıf düzeyinde, okul ve toplum düzeyinde gösterdikleri liderlik davranışları ve sorunları tartışılmıştır. Araştırmanın teorik bölümlerinden sonra uygulamalı bir çalışma yapılmış, bu bağlamda, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılarak önemli tespitlere ulaşılmıştır. Araştırmanın son bölümünde, ayrıntılı sonuçlar ortaya konulmuş ve ulaşılan sonuçlara dayanarak öneriler geliştirilmiştir.

Liderlik, bir grubu motive ederek onları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları birlikte gerçekleştirebilme yeterliliğidir. Liderlerin vizyonerlik, isteklilik, güven verme, benimsenme, cesaretlilik, soğukkanlılık, risk alma, uzmanlık gibi niteliklere sahip olmaları gerekir. Öğretmen liderliği, öğretmenin sınıfta ve okulda formal ve informal eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli görevler üstlenme, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma ve güven oluşturma yeterliliğidir. Öğretmen liderliğinde vizyon, yapı, zaman ve beceriler temel koşullardandır. Yeni okul modellerinde hem öğretmenlere hem de müdürlere liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde olanaklar sağlanması önerilmektedir. Öğretmene yapılacak destek yöntemleri arasında okul müdürünün etkisi dikkat çekici boyutta önemlidir. Öğretmenler büyük ölçüde, okul çaplı olmayan, yöneticilerce istenen ve sınıf merkezli davranışlar göstermektedir. Öğretmenlerin çoğunun, kendilerinin öncülük ettiği, değişime önyak olabilecek, sınıf dışına da taşan bağımsız projeler şeklinde etkinlikler sergilemedikleri; akademik düzeyde eğitim politikaları oluşturma, öneriler geliştirme ve eğitim araştırmaları yapma şeklindeki becerileri ortaya koymadıkları anlaşılmaktadır.

Girişimci ve lider öğretmenlik davranışlarının okullarda gösterilmesi için, öncelikle, öğretmen yetiştirme programlarının, topluma hizmet üreten ve liderlik yapacak öğretmenlerin yetiştirilmesi yönünde zenginleştirilmesi gerekir. Bağımsız düşünebilen, yeni projeler üretebilen ve vizyoner bakış açısına sahip, öğrencileri ve çevresini etkileyebilen öğretmenlerin hazırlanması yönünde öğretmen yetiştirme program ve ortamlarının güçlendirilmesi de gerekmektedir. Okullarda öğretmenlere, program geliştirme, vizyon oluşturma, okul ve toplum projeleri hazırlama ve yapılanlara katılma ortamları sunulmalı, kendilerini geliştirmeleri için yönetim desteği sağlanmalıdır. Öğretmenlerin lider davranışlar gösterme engellerinden kaynaklanan yetersiz okul ortamlarının geliştirilmesi, ailelerin eğitilmesi, öğrenci ve öğretmen değerlendirmelerindeki yetersizliklerin giderilmesi gibi çalışmalara yer verilmelidir.

Alanında derli toplu ilk çalışmalar arasında bulunan bu kitabın, öğretmenlere, öğretmen adaylarına ve eğitim öğretimle ilgilenen herkese yararlı olacağını düşünüyorum. Özellikle sınıf yönetimi, yönetim, liderlik ve topluma hizmet uygulamaları derslerinde kaynak eser olarak değerlendirilebilecektir. Öğretmeniyle, yöneticisiyle, öğrencisiyle, velisi ve tüm toplum üyeleriyle, sürekli olarak öğrenmenin ve gelişmenin yaşamın merkezine alınması en büyük dileğimdir. Sevgi, saygı ve öğrenme (öğretmenlik) heyecanını sürekli koruyan ve bunu öğrencilerine içtenlikle yansıtabilen lider öğretmenlerin varlığı en büyük mutluluk kaynaklarımdan birini oluşturmaktadır. Her konuda olduğu gibi bu çalışmada da okuyucularımın yapıcı eleştirilerini bekliyorum, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Niyazi CAN
Mart 2013
KAHRAMANMARAŞ

Konu Başlıkları

Sayfa

Sunu	v
İçindekiler	vii

1. BÖLÜM

LİDERLİK VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ

LİDERLİK VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ	1
Giriş	1
Liderlik Kavramı	2
Liderlik ve Gerekliliği	3
Eğitim Örgütleri ve Liderlik	5

2. BÖLÜM

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	9
Yönetim ve Liderlik Tanımlamaları	9
Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	11
Lider ile Yönetici Arasındaki Diğer Farklılıklar	13
Liderin Güç Kaynakları	15
Yasal güç.....	15
Ödül gücü	15
Zorlayıcı güç	15
Uzmanlık gücü	16
Karizmatik güç	16
Liderlik ve Okul Yöneticiliği	17
LİDERDEN BEKLENTİLER VE ÖĞRENME	18
Sorularla Liderlerin Yapması Gerekenler	19
Üretkenliği Artırmada Liderden Beklentiler	22
Statükocu Yapıya Son Vermek	22
Paylaşılan Bir Vizyon Yaratmak	23

Çalışanları ve Kurumu İşbirliği Ekipleri Aracılığıyla Güçlendirmek	24
Örnek Olmak.....	24
Çalışanları Cesaretlendirmek ve Bütünleştirmek	25
LİDERLER İÇİN SOSYAL VE DUYGUSAL ÖĞRENME	26
Özgüven	26
Okullarda Liderlik Yapma-Duyguları Yönetme	26
İkna Etme Yeteneği	27
Olumlu İlişkiler Geliştirme	27
Duygusal Zekâyı Geliştirme	28
LİDERLİK GÖRÜŞLERİ	29
Liderlikte Yetenek ve Vizyon	29
Liderlik Öğrenilebilir	32
Liderlikte Başarının Etkenleri	33
Yöneticilikten Etkin Liderliğe	35
Tanımsal Farklılıklar	36
Karmaşıklık ve Değişim	37
Yöneltme ve Planlama	37
Motivasyon ve Kontrol	38
Amaçlara Yönelik Tutumlar	40
Lider Olmanın Temel İlkeleri	41
Eğitimde Yöneticilik Yerine Liderlik	42
Yönetici	44
Lider	44
Kavramsal Olarak Yönetici ve Lider Karşılaştırması	45

3. BÖLÜM

SINIF YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

SINIF YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ	49
Öğrenme Ortamlarının Fiziksel Düzeni	50
Okulun Büyüklüğü	51
Sınıfın Fiziksel Düzeni	52
Belli Başlı Sınıf Yerleşim Düzenleri	53
Geleneksel Sınıf Yerleşim Düzeni	53
Bireyselleştirilmiş Sınıf Yerleşim Düzeni	53
Tek Grup Yerleşim Düzeni	53
Çok Grup Yerleşim Düzeni	54
Sınıf Kuralları ve Uygulanması	54
Öğretmenlerin Kurallara Uyulmadığında Göstermeleri Gereken Davranışlar	55
Sınıf Kurallarına Uyulması için Yapılması Gerekenler ..	56
Sınıf Kurallarının Demokrasinin İşleyişine Katkıları	56
Sınıf Yönetiminde Motivasyon	57
Motivasyon Kavramı	57
Sınıf Kültürü ve İklimi	59
Bir Sistem Olarak Okul	59
Okul ve Sınıf Kültürünün Sınıf İklimiyle İlişkisi	61
Sınıfın Öğrenme Kültürü ve İklimini Etkileyen Temel Etkenler	63
Sınıf Yönetiminde İletişim	63
İletişim Süreci ve Sınıf Yönetimi	64
İletişim Engelleri	65
Teknik Engeller	66
Dil Güçlükleri	66
Psikolojik Engeller	66

Örgütsel Engeller	66
Sınıfta Zaman Yönetimi	66
Zamanı Etkili Yönetme Yolları	68
Sınıfta Zamanın Yönetimi	70
Etkili Okullarda Sınıfta Zaman Kullanımı	71
Sınıfta Öğrenci Davranışının Yönetimi	71
Öğrenci Davranışları ve Disiplin	71
Öğrenci Davranışlarını Etkileyen Etmenler	72
Öğrencilerde Yaygın Olarak Görülen İstenmeyen Davranışlar	73
Bireysel Davranışlar	73
Öğrencinin Arkadaşlarıyla İlişkileri	74
Öğrencinin Öğretmenle İlişkileri	74
Sınıfta Disiplini Sağlamada Etkili Yaklaşımlar	74
Sınıfta Öğretmenin Liderliği	75

4. BÖLÜM

EĞİTİMDE LİDERLİK VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

EĞİTİMDE LİDERLİK VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ... 79	
Liderlik İçin Gerekli Koşullar	79
Vizyon	79
Yapı	80
Zaman	80
Beceriler	80
Sınıf Yönetiminde Öğretmen ve Liderlik	81
Etkili Öğretmen ve İdeal Öğretmen Davranışları	82
Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin Etkililiği	85
Bir Lider Olarak Öğretmen	89
Öğretmen Liderliğine Verilen Önem	89
Sınıfta Lider Olarak Öğretmen	91

Öğretmen Liderliğinin Etkileri ve Ölçütleri	93
Öğretmen Liderliğinin Etkileri	93
Okul düzeyindeki etkileri	94
Öğretmen düzeyindeki etkileri	94
Öğrenci düzeyindeki etkileri	94
Öğretmen Liderliğini Tanımlamanın Ölçütleri	96
Okullarda Liderlik	98
Okulda Liderliğin Önemi	98
Okul Bürokrasisinin Dinamiği	101
Okulda Etkili Öğretmenler	103
Okulda Öğretmen Liderler	105

5. BÖLÜM

LİDERLİK VE YÖNETİCİNİN İŞLEVİ

LİDERLİK VE YÖNETİCİNİN İŞLEVİ.....	109
Müdürün Desteğinin Önemi	111
Bazı Yönetim Stratejileri	114
Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri	115
Liderliği Geliştirici Stratejiler	115
Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdür Rollerini	116
Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Okul Müdürünün İşlevi.....	118
Eğitim ve Geliştirme İşlevi	119
Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Stratejileri	121

6. BÖLÜM

OKUL VE SINIF DÜZEYLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

OKUL VE SINIF DÜZEYLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI	125
Sınıf Dışına Taşması Gereken Liderlik	125
Okul Çaplı Liderlik ve Topluma Hizmet Uygulamaları	127
Topluma Hizmet Biçimleri	129
Topluma Hizmet Uygulamaları Yapılabilecek Alanlar	130
Hizmet Edilebilecek Toplum Kesimleri.....	131
Proje ve Etkinlik Örnekleri.....	131
Topluma Hizmet Uygulamaları Dersinin İşlenişyle İlgili Bazı Öneriler	134
Öğretmenin Okula ve Topluma Hizmet Üretmede Yetersizliği	137

7. BÖLÜM

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI, ROLLERİ VE BECERİLERİ

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI, ROLLERİ VE BECERİLERİ.....	141
Liderlik Davranışları	141
Aynı Ortamda Bulunanlara Güven Vermek	141
Vizyon Geliştirmek	142
Soğukkanlı Olmak	142
Risk Almak	143
Bir Uzman Olmak	143
Farklılıklara Önem Vermek	144
Basitleştirmek	144
Öğretmenin Rollerini	145
Bir Lider Olarak Öğretmen	146
Yönetici Olarak Öğretmen	147

Arabulucu Olarak Öğretmen	147
Öğretim Lideri Olarak Öğretmen	148
Öğretim Lideri Olarak Sınıfın Yöneticisi	
Öğretmenin Davranışları	150
Öğretmen Liderliği Beceri Alanları	151
Grup Liderliği Becerileri	151
Kişisel Beceriler	152
Problem Çözme Becerileri	153
Çok Yönlülük	153
Öğretmen Liderliği Becerilerini Gösteren	
Davranışlar	155
Öğretmenliğin Dikkat Edilecek Temel Noktaları	157
Bilginin paylaşılması	157
Standartlar	157
Mesleki hazırlık dönemi	158
Ayrıcı roller	158
Mesleki sağduyu	158
Yükselme	158
Sorumluluk	159
Öğretmenlerin Gösterdikleri Liderlik Becerileri	159
Gösterilen Öğretmen Liderliği Beceri Listeleri	159
Katılımcıların yarısından fazlasının paylaştığı, okulda	
gösterildiğine inanılan öğretmen liderliği	
becerileri/davranışları.....	160
Katılımcıların yarısından azının/üçte birinin	
katıldığı, gösterilen öğretmen liderliği becerileri...	161
Çok az katılım gösterilen veya hiç paylaşılmayan	
öğretmen liderliği becerileri	162
Mesleki Gelişim ve Liderlik	163
ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ENGELLERİ	166
Öğretmen Liderliğinin Engelleriyle İlgili Kavramlar	166
Zaman	166

Şüphencilik	167
Direnç	167
İlk yıllar	167
Çoklu roller	167
Destek	168
Engellerle Yüzleşmek	168
Rol Tanımları	168
Zaman	168
Okul Kültürü	169

8. BÖLÜM

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE YÖNTEMİ

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE YÖNTEMİ.....	171
Problem	171
Alt Problemler	172
Metod	173

9. BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

BULGULAR VE TARTIŞMA	175
Öğretmenlerin Liderlik Özellikleri	175
Öğretmenlere Göre Öğretmenlerin Liderlik Özellikleri	175
Sevme ve Öğrencileri Etkileme Nitelikleri	176
Adil, Güvenilir ve Model Olma Nitelikleri	176
Sınıfı İyi Yönetme Becerisi	177
Okul Etkinliklerine Katılma ve Çevreye Projeler Üretme Niteliği	177
Yöneticilere Göre Öğretmenlerin Liderlik Özellikleri	178

Sınıfta Öğretmen Liderliği Davranışları	181
Okul Düzeyindeki Etkinliklerde Öğretmen Liderliği Davranışları	186
Okul Ortamının Liderlik Davranışını Göstermedeki Yeterliliği	190
Müdürün Desteğinin Önemi	194
Liderlik Davranışlarının Engelleri	197
Öğretmen Liderliği Davranışlarının Engelleri	197

10. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	203
Sonuçlar	203
Liderlik	203
Öğretmen Liderliği	205
Öğretmenlere ve Yöneticilere Göre Öğretmen Liderlerin Temel Özellikleri	208
Öğretmen Liderlik Davranışlarının Sınıfta ve Okulda Ne Ölçüde Gösterilebildiği.....	210
Liderlik Davranışını Göstermenin Engelleri	211
Öneriler	214
Öğretmen Yetiştirme Ortamlarının Geliştirilmesiyle İlgili Öneriler	214
Okul Ortamlarının Geliştirilmesiyle İlgili Öneriler	215

ŞEKİL VE ÇİZELGELER

Çizelge I. Lider ile Yönetici Arasındaki Bazı Farklar.....	14
Şekil I. Değişik Durumlara Uygun Liderlik Stilleri.....	34
Çizelge II. Liderlik ve Yöneticiliğin Çağrıştırdığı Kavramların Karşılaştırılması.....	46

KAYNAKÇA	219
-----------------------	-----

1. BÖLÜM



LİDERLİK VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ

Giriş

İnsanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü farklı amaçları bulunan örgüt ortamlarında geçirirler. İnsanın her etkinliği bir örgüt içinde geçmektedir, denebilir. Örgütleri, insan, çevre, teknoloji ve insanların bireysel ve görevsel ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür. Örgütler incelenirken, örgütsel yapıları işletme süreci olan yönetim kavramı ile örgütlerde çalışanları etkileme işlevleri bulunan liderlik kavramı da incelenmektedir.

Liderlik kavramı, daha çok örgütsel ve yönetsel eylemler için söz konusu olan lider ve onu izleyenlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilenmesi biçiminde yaşanan karmaşık bir süreci çağırıştırır. Liderden planlama, karar verme, iletişim, kontrol ve yöneltme faaliyetlerinde etkili olmasından öte, bütün bu faaliyetlerde sorumluluklar üstlenmesi ve bu sorumlulukları yerine getirmesi beklenir. Liderlik, örgütlerde etkinlik, yönetim, etkililik güç ve otorite anlamlarında da kullanılmaktadır. Çalışanların örgütün ilke ve kurallarına uymaları ve örgüt amaçlarına hizmet etmeleri beklenir. Bu da güç ve otoriteyle sağlanır. Liderler, iki veya daha fazla sayıda insanın oluşturduğu çeşitli gruplarda gözlenir. Grup üyelerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere onları hare-



kete geçiren liderlik gücüdür. Liderler genelde güç ve otorite sahibi kişiler olarak bilinmektedir. Bir liderin, grubunun üyelerinin beğenisini kazanmış, onları etkileyebilen, kimi zaman da yönetim konumunda görev yapan kişi olduğu bilinen bir olgudur. Bütün örgütler varlıklarını etkili biçimde sürdürme çabası gösterirler. Örgütler yaşatılmaya çalışılırken yönetim etkinliklerinden büyük ölçüde yararlanılır. Örgütlerin sürekli üretken olabilmeleri ve atılım içerisinde bulunmaları için liderlik görev ve rollerinden de yararlanmaları gerekir.

Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili çoğu araştırmada, liderlik kavramını tanımlamaktan çok liderlik yaklaşımlarının, liderlik türlerinin ve etkili liderliğin tartışıldığı görülmektedir. Genel bir tanımla liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1991; 357).

Liderlik araştırmalarının uzun bir geçmişi olmasına karşın, okullarda ve diğer örgütlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalarda liderlik genellikle, belirli bir makamda bulunan bireylerin yapacağı bir dizi eylem ve işlemler olarak değerlendirilir. Halbuki liderlik; belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gerekli görevlerin ve liderlik işlevlerinin neler olduğu açısından incelenir (Karip, 1998).

Geçmişte lider kelimesi “nüfuzlu”, “agresif”, “güçlü”, “kararlı”, hatta “hükmeden” gibi kavramları çağrıştırıyordu. Ancak 21. yüzyılda liderler farklı liderlik özelliklerine sahip olmaya gereksinim duymaktadırlar. Bennis’e (1994) göre bu özellikler vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesarettir. Bu tür tanımlayıcı kavramlar kişinin karakteriyle ilişkilidir. Bennis bu özelliklerin, bir kısım yöneticilik kural ve becerilerinin öğretildiği personel geliştirme çalışmalarına dahil edilmeden önce lider kişide bulunması gerektiğini de vurgulamıştır (Hale, 1998).

Liderlik araştırmaları, liderlik uygulamalarına yön vermekten çok, varolan uygulamaları tanımlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Sergiovanni, 1992). Değişim sürecinde gerekli işlevler liderlerden beklenir ve liderlik konumunda bulunanlar bu işlevleri yerine getiremedikleri zaman lider olarak kabul görmezler. Örgütsel ve davranışsal yenileşme sürecinde işlevler liderlerden beklenince, bunun gerçekleştirilmemesi durumunda yeni arayışlar yaşanacaktır. Bugün liderden beklenen, yalnızca bireyleri ortak bir amaca yönelik olarak eyleme geçmede etkilemesi değil, bunu yaparken izleyenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon oluşturmalarıdır (Karip 1998). Vizyonsuz, değişim ve dönüşüme yatkınlığı olmayan liderler, yetersiz liderlik davranışları sergilerler. Yeni liderlik yaklaşımlarını Çelik (1999), moral, kültürel, öğrenen, süper, vizyoner, öğretimsel ve transformatif (dönüşümcü) liderlik kavramları başlıkları altında incelemiştir. Bunlardan dönüşümcü liderlik yaklaşımının, liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını ve liderliğin sonuçlarını bir bütün olarak ele alması yönü ile liderliğin tanımında ve araştırılmasında uygun bir kavramsal çerçeve sağlayabileceği belirtilmiştir (Karip, 1998).

Liderlik ve Gerekliliği

Örgütlerin yaşaması ve yaşatılması için etkinliklerini sürdürmeleri bir zorunluluktur. Örgütlerinin işlevsiz durumlara düşmelerini önlemek ve düşüklerinde de kurtulmalarını sağlamak açısından liderlik eylemlerinin gösterilmesi gereklidir. Örgütün gereklerinden ve gereksinimlerinden hareketle lider en uygun liderlik yaklaşımını ortaya koymaya çalışır. Zaten liderin temel özelliklerinden biri, örgütün ve üyelerinin beklentilerinin farkında olmasıdır. Lider, günlük değil -her durumda- kritik kararlar veren kişidir. Liderle yöneticinin farkı da burada yatmaktadır. Yaratıcılık ve başlatıcılık liderin, yürütücülük ise yöneticinin işlevidir (Bursalıoğlu, 2004). Örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada liderin yaratıcı ve başlatıcı rolü vardır. Lider, kişisel özellikleri güçlü olan kişidir (Kağıtçıbaşı, 1979).



Örgütler sosyal ve fiziksel- teknolojik iki tür çevre içinde yer alırlar. Çevre şartları sürekli bir değişim içindedir. Değişimin örgüte nasıl yansıtacağı ve ne gibi etkiler göstereceği her zaman örgütün formal planlarında bulunmaz. Liderlik davranışı, çevresel etkenlerin örgüt üzerinde olumsuzluklarını giderici önlemlerin alınmasını gerektirir. Aynı zamanda siyasal, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişmelerin izlenmesi, bu değişmelere koşut olarak örgütsel etkinliklerin yeniden gözden geçirilmesi, liderlik davranışının gereklerindedir. Örgütler açısından birinci derecede önemli unsur insandır, insanın hareketlerini yönlendiren, düşünceleri, inançları ve beklentileridir. İnsanın istekleri, gereksinimleri ve beklentileri birbirinden farklıdır. Lider, insan davranışlarının nedenlerini bilmek ve bu davranışları örgütsel amaçları gerçekleştireci bir biçimde yönlendirmek durumundadır. Örgütlerin iç dinamiklerinin bulunması, örgütlerde birinci dereceli öğenen insan olması, örgütsel planların yetersiz olması, örgütlerin sürekli değişen çevre koşulları içerisinde etkinliklerini sürdürmeleri, liderliği gerektiren nedenlerdendir. Ayrıca örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak açısından da liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çalık, 1997).

Liderlik örgüt ve yönetimle ilişkili bir kavramdır. Örgüt, üyeleri, ilişkileri ve amaçları bulunan bir yapıdır. Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek şekilde gerekli kararları alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetici ise kararlar alma ve uygulama süreçlerini işleten ve yöneten kişidir. Liderlik, grubun eğilimlerini fark edebilme, onların heyecan, düşünce ve eylemlerini içtenlikle paylaşabilme ve isteklilikle eyleme geçirebilme yeteneğidir. Bireyleri belirli amaçlar etrafında bir araya getirme ve onları bu amaçları gerçekleştirme yönünde etkileyebilme becerisini gösteren kişi de lider olarak ifade edilmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi önemlidir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için lidere ve liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değişik örgütleri kurmuşlardır. Bu örgütlerin sayıca ve kapsam olarak en büyüklerinden biri eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmeleri, toplumların mutluluk ve refahı ile ilişkilidir. Eğitim hizmetleri, diğer bazı hizmetlerden farklı olarak doğrudan insana yönelik bir hizmet olup bu özelliği nedeniyle eğitim, özenle sürdürülmesi gereken bir etkinliktir. Bütün örgütler için geçerli olduğu gibi, eğitim örgütleri de, sürekli değişen ortam ve koşullarda etkinliklerini yürütürler (Çalık, 1997).

Eğitim Örgütleri ve Liderlik

Toplumsal yaşantının belirleyici niteliklerinden olan örgütler, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik alanlarda meydana gelen değişmelerle giderek çeşitlenmekte ve zenginleşmektedirler. Söz konusu durumdan en çok etkilenenlerden biri de eğitim örgütleridir. Tüm örgütler belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Eğitim örgütlerinin de işlevlerini tam olarak yerine getirebilmesi de, diğer etkenler yanında lider ve liderlikle yakından ilişkilidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bunun çalışanların amaçlarıyla bütünleştirilmesinde liderin işlevi çok önemlidir. Bu nedenle lider ve liderlik çağdaş örgütler için vazgeçilmez bir olgudur (Çalık, 1997). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de amaçlarına ulaşabilmeleri için liderliği, liderlik eğitimini ve lider istihdamını önemsemeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında yer alan her kademedeki yöneticilerde iyi bir liderin özelliklerinin bulunması gerekir. Liderlik rolünü gerçekleştirebilme düzeyi, eğitim örgütlerinin amaçlarını her anlamda etkilemektedir. Amaçların örgüt üyelerine benimsetilmesi ve sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturulmasında liderin çabası çok önemlidir.



Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok güçlükleri vardır. Genel olarak örgüt denildiğinde iki veya daha fazla sayıda insanın, saptanan ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere düşünce ve davranışlarını bazı kurallara göre düzenledikleri birliktelik anlaşılmaktadır. Bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin bulunması zorunludur. Bunlar, birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçları gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler (Aydın, 1991; 14).

Örgütün ve örgütte bulunan bireyin amaçları, örgüt veya bireyin arzuladığı ve ulaşmak istediği hedeflerdir. Eğitim örgütlerinin genel amacı topluma hizmettir. Bu örgütler, eğitim hizmetlerinin topluma etkin bir biçimde sunulması amacıyla oluşturulmuşlardır. Bunun anlamı, öğretme ve öğrenme etkinliklerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesidir. Eğitim örgütleri sosyal bir sistem olarak öğrenciler, öğretmenler, veliler, yöneticiler ve diğer çalışanlardan oluşur. İnsanlar, sosyal sistemlerin vazgeçilmez öğeleridir. Tüm insanların bireysel amaçları vardır. Eğitim örgütleri bir yandan genel amaçları gerçekleştirirken, diğer yandan da örgütü oluşturan kişilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım etmek zorundadırlar (Çalık, 1997).

Eğitim örgütlerinin topluma, velilere, öğrencilere ve eğitim çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Çok yönlü ve etkileşimli eğitimsel sorumluluklarını yerine getirirken eğitim örgütlerinde okul müdürünün dışındaki kişilerden de işlevsel sorumluluklar beklenir. Öğretmenler, bu sorumluluklarını, girişken ve üretken çabalarını ortaya koyarak yerine getirirler. Bu eylem, öğretmen liderliği kavramını gündeme getirir. Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre düzenleyebilme, öğrencileri istekle derse katabilme ve öğrenmeye yöneltebilme davranışıdır. Öğretmen liderlerin kendilerini sürekli geliştirme beceri-



leri de bulunur. Öğretmen liderler, öğrencilerle ve öğretmenlerle birlikte öğretim vizyonunu ortaya koyabilen ve vizyonu çevresiyle paylaşabilen, bunun gereklerini plan ve uygulamalara yansıtabilen girişimci kişilerdir. Lider öğretmenin, formal öğretimsel ilişkilerle yetinmemesi, planlı resmi ilişkileri ve eylemleri informal ilişkilerle destekleyerek çevresine ve öğrencilere güven vermesi, ayrıca hem sınıfta hem de okulda bir rehber, girişimci ve yenilikçi roller oynayabilmesi gerekir.